

## **Thema Konfliktcoaching**

**I:** Heute haben wir die Gelegenheit. Wir treffen uns hier wieder im schönen Bergedorf, wieder in dem wunderschönen, ja, hellen Raum mit Blick in den Garten. Ja, und wir sprechen heute über das Thema Konfliktcoaching.

**B:** Ja, super. Das ist allerdings wirklich, muss man sagen, kein einfaches Thema. Ich hoffe, es gelingt uns auch an ein paar praktischen Beispielen mal zu erklären, ja, was das ist und wie man da vorgeht. Also, könnte man eigentlich jetzt einen halben Tag einen Vortrag drüber halten.

**I:** Nein, das wollen wir nicht.

**B:** Nein, genau.

**I:** Ich habe wieder ein paar Fragen mitgebracht. Und am Anfang würde ich Dir gerne, das mag ich ja auch so ab und zu mal ganz gerne, zwei Fragen auf einmal stellen. (B lacht) Und zwar die Frage: Was ist eigentlich ein Konflikt? Und was ist das Besondere an Konfliktcoaching?

**B:** Ui. Ja. Also, Konflikte haben wir ja eigentlich jeden Tag als Menschen, kann man sagen. Also, Konflikte sind eigentlich wie ein Brennglas, in dem sich unter extremen sozialkommunikativen Bedingungen, wenn man so will, dann auch unsere Qualitäten und Fähigkeiten zeigen. Aber manchmal und nicht selten auch die Schattenseite unserer Persönlichkeit. Ja, und wir werden dann da so ein bisschen einer Bewährungsprobe unterzogen. Konflikte, kann man dazu sagen, haben wir aber auch jeden Tag zu lösen. Das heißt, zumeist gelingt uns das eigentlich ganz gut. Deshalb ist es auch immer wert zu untersuchen, wie uns das gelingt, diese Konflikte zu lösen. Und sich auch die kleineren Konflikte im täglichen Leben und Arbeiten dafür mal so ein bisschen vorzuknöpfen. Wir machen das auch mithilfe einer Methode, die wir Konfliktpanorama nennen. Wo man so ein bisschen die eigene Konflikthistorie dann rekonstruiert und aufzeichnet und gemeinsam mit dem Coach das mal durchgeht, um ein bisschen zu erspüren: Wo sind da eigentlich meine besonderen Fähigkeiten? Wo sind da meine Ressourcen? Wie wir häufig im Coaching sagen. Wo sind aber auch meine Schwierigkeiten im Umgang mit den Konflikten? Wenn sich Konflikte insbesondere dann auch im organisatorischen Umfeld, also in den beruflichen

Rollen, in denen wir unterwegs sind, dann verfestigen und eben dann auch eskalieren, dann braucht man in der Regel eigentlich etwas profunderes Wissen zur Konfliktbewältigung. Das ist dann das, was wir hier zum Beispiel in Mediationsausbildungen vermitteln oder auch in etwas kürzeren Konfliktmanagement-Seminaren. Und natürlich dann auch sehr angewandt und praxisorientiert mit unseren (?Coachies) erarbeiten, wenn wir uns mit denen als Coach im Coaching befinden. Ja, Konfliktcoaching unterscheidet sich eigentlich von anderen Verfahren der Konfliktbearbeitung darin, dass es nicht automatisch gleich alle Konfliktparteien an einen Tisch holt. Wir sagen dazu auch gern: Warum eigentlich die ganze Mannschaft auf Kur schicken, wenn doch chirurgische Eingriffe viel weiter helfen? Wir müssen, wenn wir als Coaches mit Konflikten, auch gerade in Teams und Gruppen, konfrontiert sind, sehr genau untersuchen: Wer hat in diesem sozialen System mit wem eigentlich welchen Konflikt? Und welchen Eskalationsgrad hat dann dieser Konflikt? Und wir wollen das-, oder wir tun das, um dann gezielt bestimmte Personen oder auch bestimmte Beziehungskonstellationen, also zwei oder drei Leute, die dann einen Konflikt miteinander haben, zu coachen. Anstatt von vornerein gleich die ganze Gruppe zu coachen oder ja, dann auf Kur zu schicken. Das heißt, nicht selten coachen wir im unternehmerischen Kontext nicht eine betroffene Gruppe, sondern zum Beispiel schlicht die Führungskraft oder auch einen betroffenen Mitarbeiter. Und begleiten die dann dabei, den Konflikt Schritt für Schritt zu lösen. Insgesamt ist das Thema Konfliktmanagement ein Thema, das auch besondere Anforderungen an einen Coach stellt. Konfliktcoaching braucht-, oder im Konfliktcoaching müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass jeder Konflikt harmonisch und auch zur Zufriedenheit aller gelöst werden kann. Das ist eine häufig verbreitete Ansicht. Wir kriegen nicht selten dann so Anfragen: "Herr ... #00:04:54#, hier bei uns geht es drunter und drüber, wir brauchen dringend mal einen Konflikttag." Und die Vorstellung ist, dass dann an diesem einen Tag alles auf den Tisch gepackt, alles besprochen, alles geklärt wird. Und am Ende des Tages liegen sich dann alle wieder harmonisch in den Armen und es ist alles gelöst und es ist auch alles wieder gut. Das stimmt nicht immer und nur selten. Insbesondere für Konflikte auf höheren Eskalationsstufen. Da müssen wir nämlich in der Regel, ja, einen längeren Prozess veranschlagen, in dem wir dann auch verschiedene Dinge tun. Und das braucht dann in der Regel auch ein bisschen mehr Zeit. Wir müssen uns im Konfliktcoaching außerdem von der Vorstellung verabschieden, jeden Konflikt mithilfe von psychologischen Interventionen lösen zu können. Und auch dann zu wollen. Insbesondere Konflikte auch höheren Eskalationsgrades, gerade auch in Organisationen, in Teams und so weiter, können manchmal nur durch Machteingriffe wirklich effizient gelöst werden. Also, man muss dann zum Beispiel die Konfliktparteien in irgendeiner Weise trennen. Oder eine Person, eine Partei da herauslösen und vielleicht versetzen. Oder ähnliche Dinge dann tun, die natürlich dann auch nicht unbedingt angenehm sind für die Verantwortlichen, das dann umzusetzen.

Aber dazu müssen wir dann eben zum Beispiel die Führungskraft dabei coachen. Und begleiten dann diesen Machteingriff vorzunehmen, ihn erstmal auch so ein bisschen in Übereinstimmung zu bringen mit dem eigenen Gewissen. Ist das eigentlich richtig, wie ich da handle und wie ich da vorgehe? Und es dann aber auch Schritt für Schritt tatsächlich umzusetzen und auch umsetzen zu können. Für das Coachen eines Konfliktlösungsprozesses brauchen Coaches wie auch im Übrigen Führungskräfte, die ja nicht selten auch täglich mit Konflikten konfrontiert sind und dann da in irgendeiner Weise vorgehen, brauchen also beide eine einzigartige Kombination, wenn man so will, aus analytischem Vermögen, auch aus Faktenwissen und Strukturierungsvermögen einerseits. Und auf der anderen Seite natürlich eine große Portion Einfühlungsvermögen, emotionale oder auch sozialkommunikative Kompetenz. Beides ist gleichermaßen wichtig. Das Analytische braucht man zum Beispiel unheimlich stark, um dann auch mit den-, also die Konfliktgegenstände überhaupt zu erkennen, zu identifizieren, mit den Beteiligten herauszuarbeiten. Und die sozialkommunikative Kompetenz braucht man dann natürlich, um mit den hoch- und aufkommenden Emotionen, mit den Verletzungen, mit den Kränkungen und so weiter auch umzugehen. Die dann sich in der Regel auch in konfliktären Auseinandersetzungen einstellen. Man muss bestimmte Dinge auch schlichteinfach wissen, bevor man da aktiv wird oder indem man da aktiv wird. Zum Beispiel sollte man wissen, auf welcher Stufe der Eskalation sich ein Konflikt befindet. Denn davon hängt dann sehr entscheidend auch die Vorgehensweise ab. Und nichts ist unglücklicher, als wenn man dann sich in Vorgehensweisen verschleißt, die von vornerein wenig Aussicht auf Erfolg haben. Das so ein bisschen als, wie soll ich sagen, Vorwort. Vielleicht komme ich dann gleich nochmal zurück auf-.

**I:** Zur ersten Frage, genau. Die zweite Frage hast Du wunderbar beantwortet. (B: (Lacht) Genau.) Was ist das Besondere am Konfliktcoaching? Und jetzt habe ich auch gefragt: Was ist eigentlich ein Konflikt?

**B:** Genau. Was ist eigentlich ein Konflikt? Wann startet ein Konflikt? Das ist auch nochmal eine sehr wichtige Frage. Also, viele Menschen versäumen es eigentlich im Alltag, einen Konflikt rechtzeitig zu erkennen. Und dann auch rechtzeitig zu thematisieren. Also, sie erkennen und thematisieren den Konflikt dann erst, (lacht) wenn sie mittendrin stecken. Oder das Ding schon total hoch eskaliert ist und man manchmal kaum noch was Konstruktives dann auch machen und erreichen kann. Ich mache das gern und entwickle das gern an einem praktischen Beispiel aus meinem eigenen Leben. Ich kam eines Tages hoch in meine Trainingsräumlichkeiten. Und hatte da eine Gruppe. Ich wollte loslegen mit meinem Training und musste schnell noch ein paar Kopien machen. Bin dann an den Ort gegangen, wo mein

Kopierer normalerweise steht im Office. Und da war ein Loch, gähnende Leere. Der Kopierer war weg. Ich fragte dann meine Kollegin, wo denn der Kopierer ist und die sagte, dass meine Office-Managerin den Kopierer in den Keller geschafft hätte. Und zwar, weil sie fand, dass er erstens zu viel Krach macht, zweitens Feinstaub und Ozon absondert und in dem Sinne eine Gesundheitsbelastung für alle Leute sind, die im Office arbeiten. Und sie hatte im Archiv, im Kellerarchiv einen Platz gefunden, wo sie durch den Hausmeister den dann hat hinschaffen lassen. Und so entstand die Situation, dass ich dann an diesem Ort stand, wo ich kopieren wollte. Nämlich mitten im Office im ersten Stock. Und der Kopierer war weg. Die Kollegin, die mir die Auskunft erteilte, war nicht die, die das veranlasst hatte. Die Office-Managerin war im Urlaub. Und die Information bekam ich in dem Moment von der Kollegin, die sie im Urlaub vertrat. So. Ich war erstmal erstaunt und im weiteren Verlauf natürlich auch ziemlich verärgert. Ich bin dann in das Kellerarchiv gelaufen, habe meine Kopien schnell da gemacht. Dann habe ich was vergessen und bin wieder die drei Treppen hochgelaufen. Habe noch eine Schere und irgendwas anderes geholt. Und bin dann wieder runter gestürzt, habe dann weiter kopiert. Hatte gemerkt, dass ich noch was vergessen hatte und bin wieder hoch und runter und so weiter. Am Ende war ich ziemlich geladen über diese gesamte Situation. Kam also dann in meinem Training an und war ungefähr eine Viertelstunde verspätet und in diesem Sinne natürlich auch ärgerlich über die gesamte Situation, auch als Geschäftsführer meiner Firma nicht darüber informiert worden zu sein, dass da also jetzt eine doch erhebliche Veränderung stattgefunden hatte. Jetzt kann man sich natürlich fragen an diesem Beispiel: Haben wir da eigentlich einen Konflikt? Hat der Geschäftsführer, Ingo Steinke, mit seiner Office-Managerin jetzt einen Konflikt? Was ja gar nicht so einfach zu beantworten ist, weil die Office-Managerin ist gar nicht da. Die ist im Urlaub. Und wie sollen denn zwei Leute einen Konflikt haben, wenn der eine gar nicht da ist? Wir bearbeiten das immer gern anhand solcher praktischen Beispiele auch aus dem Arbeitsleben der Leute zu Beginn unserer Schulungen. Ich bringe auch gerne solche Beispiele aus meinem eigenen Leben oder frage dann auch Situationen aus dem Leben meiner (?Coachies) ab, wenn wir uns da zu Beginn eines Coachings befinden, um das mal richtig klar zu kriegen, was da eigentlich los ist. Und die Antwort darauf, haben wir hier einen Konflikt, ist sehr klar und eindeutig: Ja. Wir haben einen Konflikt. Es sind nämlich insgesamt drei wesentliche Dinge vorhanden, die dazu führen, dass ein Konflikt auftritt. Erstens: Es muss im Konflikt eine Art von sozialer Interaktion, sagt man, also von Miteinander geben, dass man überhaupt auch in einen Konflikt eintreten kann. Ja, man sagt, ein Konflikt ist eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Handlungspartnern. Naja, das haben wir hier. Office-Assistenz und Geschäftsführung streiten sich über den Standort des Kopierers. Zweitens, es muss, man sagt dazu, Unvereinbarkeiten in der Vorstellung oder in den Interessen oder in den tieferliegenden Motiven geben. Unvereinbarkeit heißt, der eine will was, was der andere nicht

will. Oder der eine hat Vorstellungen von etwas, die den Vorstellungen des anderen von derselben Sache nicht entsprechen. Also, hier wäre es quasi der Standort des Kopierers, wo es unterschiedliche Vorstellungen zu gibt. Soll der eigentlich im Office stehen oder soll der im Kellerarchiv stehen? Und ein sehr wichtiger dritter Faktor kommt jetzt noch dazu, der dann auch dazu führt, dass der Konflikt wirklich endgültig vorhanden ist. Und dieser dritte Faktor ist, dass auch entsprechend der vorhandenen Vorstellungen gehandelt wird. Das heißt, mindestens eine Partei setzt auch die eigenen Vorstellungen, setzt auch die eigenen Interessen, setzt den eigenen Willen tatsächlich um und handelt danach. In diesem Fall haben wir also die Situation, dass die Office-Managerin den Kopierer tatsächlich durch den Hausmeister hat in den Keller, in das Kellerarchiv bringen lassen. Und dieser dritte Faktor ist sehr wichtig. Denn wenn wir nur zwei unterschiedliche Vorstellungen von den Dingen haben, oder wenn der eine findet, die eine politische Partei ist gut, der andere findet, die andere politische Partei ist gut. Dann kann man eigentlich nicht davon sprechen, dass da schon ein Konflikt ausgebrochen ist. Sondern man sagt, es muss dann auch zum Handeln kommen. Und zwar zu einem bestimmten Handeln, nämlich einem Verhalten, dass dann den Konfliktpartner auch wirklich betrifft. Nur über das Verhalten, dass sich dann auch auf den anderen auswirkt, kommt es dann auch in der Regel zum Auftreten und auch zum Ausbruch so eines Konfliktes. In diesem Fall hat natürlich das in den Keller Schaffen des Kopierers dazu geführt, dass ich beeinträchtigt war in dem Vollzug meiner normalen Arbeit. Ich musste dann hoch und runter rennen und bin viel zu spät in das Training gekommen. Ich war auch betroffen und ärgerlich darüber und so weiter. Wir haben also-. Wir haben hier insofern auch einen Konflikt vorliegen, als dass das Verhalten der Office-Managerin den Geschäftsführer einfach im Umsetzen seiner Ideen, im Umsetzen seiner Vorstellungen massiv beeinträchtigt hat. All diese verschiedenen Faktoren, die ich gerade genannt habe, die sind sehr wichtig, gerade um auch frühzeitig den Ausbruch von Konflikten im Unternehmenskontext, im beruflichen Zusammenhang zu verstehen und auch rechtzeitig zu erkennen. Denn wir haben hier ja eine ganz besondere Situation vorliegen: Die Office-Managerin ist im Urlaub. Und man könnte ja sagen, der Konflikt ist doch gar nicht da, wenn sie gar nichts davon weiß. Und hier sagen wir natürlich, das ist mittlerweile Standard auch in der Konfliktforschung, Irrtum. Alleine dann, wenn unterschiedliche Vorstellungen vorliegen, wenn die dann auch umgesetzt werden ins Handeln und wenn dieses Handeln dann einen anderen beeinträchtigt, dann haben wir objektiv einen Konflikt vorliegen. Unabhängig davon, ob der Konfliktpartner, der Handlungspartner auch einverstanden damit ist, dass er einen Konflikt hat. Denn wir müssen auf etwas ganz Bestimmtes aufpassen im beruflichen Zusammenhang: Nicht selten sagt dann einer: "Ja, also, kann ja sein, dass der Kollege einen Konflikt mit mir hat. Ich habe keinen Konflikt mit ihm." Und da müssen wir sagen: Irrtum. Allein dann, wenn Du verschiedene Vorstellungen hast, alleine dann, wenn Du Dich entsprechend dieser

Vorstellungen verhältst und Dein Kollege dann davon betroffen ist, dann habt Ihr sehr wohl einen Konflikt, den Ihr dann auch zu bearbeiten habt. Vollkommen unabhängig davon, ob Du jetzt findest, dass da ein Konflikt vorliegt oder nicht. Und das ist sehr wichtig, um Konflikte im beruflichen Kontext früh erkennen zu können. Und dann auch den Mut zu haben, das zu thematisieren und anzusprechen. Und dann auch natürlich dafür zu sorgen, dass beide Parteien an einen Tisch kommen und die Thematik klären. Denn sowas darf dann nicht wochen- und monatelang ungeklärt schwelen, sodass sich ein Konflikt vielleicht auch ins Persönliche, in die Beziehung der beiden Partner verschiebt. Und am Ende gar nicht mehr feststellbar ist, dass das mal ursprünglich seinen Ausgangspunkt bei irgendeinem Kopierer, der dann im Office oder im Archiv stehen sollte, seinen Anfang genommen hat.

**I:** Ja. Und wie gelingt es mir, die Konfliktenstehung zu erkennen von Anfang an? Wie entsteht ein Konflikt und wie erkenne ich das?

**B:** Also, ich erkenne das in der Regel daran, dass Menschen in irgendeiner Weise auch betroffen agieren oder reagieren. Das heißt, es zeigt sich schon auch in den Emotionen der Leute. Also, es sind die Gefühle und auch die tieferliegenden Motive. Wir sprechen hier auch von Werten und Prinzipien und anderen Strebungen von Menschen, die dann auch Bedürfnischarakter haben. Wenn man sagt, "ich möchte das unbedingt bekommen, ich möchte das unbedingt haben; ich möchte, dass das unbedingt auf diese Art und Weise organisiert ist", und so, wenn also diese Dinge betroffen sind in einem Menschen und in irgendeiner Weise dagegen gehandelt wird, dagegen verstoßen wird und das sich dann natürlich auch in einer gewissen Betroffenheit äußert. Eigentlich über die Emotionen. Nun sind die Emotionen im beruflichen Kontext nicht immer zugänglich. Es gibt immer noch so ein bisschen die Vorstellung auch: Gefühle gehören nicht in das Arbeitsleben und in berufliche Rollen. Es ist also manchmal nicht so einfach festzustellen: Ist da jemand betroffen und wie sehr ist er eigentlich betroffen? So, und das kann also ein Gefühlsausbruch sein, an dem ich es dann erkenne. Es kann aber auch ein schnippisches, aggressives, passiv aggressives, beleidigtes Verhalten sein. Es kann aber auch komischerweise dann eine Art von Rückzug sein. Dass jemand eben dann sagt: "Naja, also dann kooperiere ich eben nicht mehr und dann kommuniziere ich eben nicht mehr mit dem anderen." Und auf diese Art und Weise drückt sich dann die Betroffenheit in dieser speziellen Person aus. Wir müssen also über Empathie verfügen, Einfühlungsvermögen und auch sensibel uns halten im zwischenmenschlichen Umgang miteinander, aber auch im Umgang als Führungskraft mit Mitarbeitern, dass wir dann diese Betroffenheiten erkennen am Menschen. Und sie dann auch ansprechen. Ja, und im Grunde eigentlich fragen: "Was ist los

mit Dir? Ich merke, Du verhältst dich anders, ziehst Dich zurück, reagierst ein bisschen schnippisch", oder, "bist so aufgewühlt", je nachdem, was wir dann da auch wahrnehmen.

**I:** Ja. Kann es auch manchmal gut sein, einem Konflikt aus dem Weg zu gehen?

**B:** Ja. Es kann auch mal gut sein. Ich würde jetzt nicht sagen, "einem Konflikt aus dem Weg zu gehen", sondern "einer Konfliktaustragung aus dem Weg zu gehen". Also, wenn wir morgens unsere Kinder fertigmachen und alles da in Eile passiert und man da in irgendeiner Weise aneinandergerät, dann ist das vielleicht nicht der geeignete Zeitpunkt und der geeignete Ort, wenn wir merken, dass da jemand betroffen reagiert, in diesen Konflikt auch A zu eskalieren dann, was ja nicht selten gern gemacht wird. So im Vorbeigehen nochmal schnell dem anderen vielleicht eine verpassen oder seinem Unmut da Ausdruck da Ausdruck verleihen oder ähnliches. Oder dann eben natürlich auch, wie soll ich sagen, auszutragen und zu Ende zu bringen. Man hat nicht die Zeit, es ist nicht die Stimmung dafür und Ähnliches. Sodass wir dann empfehlen zu sagen: "Also, mein Eindruck ist, dass wir wirklich unterschiedlicher Meinung sind und wir aneinandergeraten. Ich denke, wir sollten das mal zu gesonderter Zeit an gesondertem Ort zum Thema machen. Ich möchte gerne darüber sprechen und das mit Dir klären." Dann würde man sich in der Konfliktaustragung vertagen. Das ist das eine, wo man sagt, dass es sinnvoll sein kann, einer Konfliktaustragung aus dem Weg zu gehen. Es gibt noch eine ganz andere Situation und Konstellation, und zwar die, wenn wir, insbesondere als Führungskraft, feststellen, dass zwei Konfliktparteien nicht wirklich die Bereitschaft haben und die Fähigkeit haben, einen Konflikt anzugehen. Insbesondere auch nicht die Reflexion und Selbstreflexionsfähigkeit haben, in so einem Konflikt dann auch zu guten Ergebnissen zu kommen. Beispiel: In der Werkstatt eines mittelständischen Betriebes arbeitete dann ein Armenier und ein Türke. Und immer, wenn der Türke an dem Armenier vorbeiging, es ist eine Metallwerkstatt, dann spuckte der Türke auf den Boden. So. Nun weiß man als Hintergrund, dass die Türken und die Armenier vor ungefähr hundert Jahren schwere Auseinandersetzungen hatten und es dann auch dort zu Massakern gekommen ist und bis heute auch feindselige, ja wie soll ich sagen, Haltungen in der Bevölkerung existieren der jeweils anderen Bevölkerungsgruppe gegenüber. Also sowohl auf Seiten der Armenier gegenüber den Türken als auch auf Seiten der Türken gegenüber den Armeniern. Nun haben wir also unsere zwei Kandidaten da in der Metallwerkstatt. Jetzt haben wir diese Situation versucht so zu bearbeiten, dass der Meister die beiden zu sich gerufen hat und gesagt hat: "Was ist hier los zwischen Euch beiden?" Oder vielleicht müssen wir vorne anfangen. Einer kam dann und sagte: "Immer, wenn ich an dem Türken vorbeigehe, spuckt der auf den Boden. Das kränkt mich." Und dann hat der Meister beide zu sich gerufen, hat gesagt: "Was ist hier los zwischen Euch beiden?" Und bekam dann als

Antwort, insbesondere von dem Türken, ja, er hätte dann wohl ein Haar im Mund gehabt und hätte deshalb auf den Boden gespuckt. Und er würde das auch gerne weiter so machen ab und zu. Er hätte mal Staub oder sonst was im Mund und würde das dann gerne da auch loswerden. Und dann müsste er eben auch mal ausspucken. Die Situation war dann ein bisschen beruhigt und der Türke war in Bezug auf sein Verhalten quasi auch geoutet. Aber es führte dann in der Folge zu anderen Auseinandersetzungen und auch Streit und so weiter zwischen diesen beiden Männern. Ich will das nicht allzu lange hier (?ausreizen), es hat dann verschiedene weitere Gespräche und Vereinbarungen und so weiter gegeben. Das Thema war nicht wirklich förderlich zu bearbeiten. Zwischen diesen beiden Parteien ist es dann auch später zur Entgleisung auf Seiten des Armeniers gekommen gegenüber dem Türken und so weiter. Was ist dann passiert? Letzten Endes hat es nach Besprechung mit beiden eine Versetzung einer Person gegeben von den beiden. Ich weiß jetzt nicht mehr, ob das Armenier oder der Türke war. Einer von beiden wurde mit seinem Einverständnis in der Schicht versetzt. Die beiden arbeiteten dann also der eine in der Frühschicht und der andere in der Spätschicht. Sie sind sich also nicht mehr über den Weg gelaufen. Und konnten in diesem Sinne auch nicht mehr wirklich aneinandergeraten. Und wir haben hier eine Situation, wo wir sagen müssen: Der Konflikt war nicht in der Weise bearbeitbar, dass jetzt hier auch eine einvernehmliche Lösung gefunden werden konnte. Sondern es musste hier ein Eingriff vorgenommen werden, der die beiden Konfliktparteien trennt und darüber quasi die Konfliktaustragung beendet. Und so kann man im betrieblichen Kontext eben je nach Situation durchaus auch mal zu solchen Maßnahmen greifen, um, wie Du es gefragt hast, dann Konflikten oder Konfliktaustragungen aus dem Weg zu gehen oder diese Konfliktaustragung zu vermeiden. Oder insbesondere dann natürlich Konflikteskalation zu vermeiden.

**I:** Ja. Jetzt habe ich auch festgestellt: Es fällt nicht jedem Menschen leicht, Konflikte anzusprechen und wirklich zu sagen: "Ich sehe, wir haben hier eine unterschiedliche Meinung, ich würde das gerne zum Thema machen." Das heißt, ich kann mir vorstellen, dass der eine oder andere Mensch halt eine gewisse Angst hat, das zum Thema zu machen. Und was ist so der Hintergrund aus Deiner Sicht? Also, warum gibt es Menschen, die einfach so ein bisschen die Scheu davor haben, einfach das mal zum Thema zu machen?

**B:** Ja. Also meine Erfahrung ist: Aus zwei wesentlichen Gründen. Der erste Grund ist, dass sie in Konflikten auch nicht selten sehr stark mit sich selbst und auch auf emotionale Weise mit sich selbst konfrontiert sind. Das heißt, es kommt zu starken Gefühlen. Es kommt zu starken Ängsten, Wut und ähnliches, wo man dann manchmal Angst hat, dass man aus der Haut fährt, dass man sein Gesicht verliert. Dass meine seine Fassung verliert, aus der Rolle



fällt und ähnliche Dinge. Und weil es einen dann so betroffen macht und eine Betroffenheit auch gerade in beruflichen Rollen im betrieblichen Kontext nicht so einfach zu handhaben ist-. Können wir gerne nochmal ein gesondertes Gespräch zu führen zum Thema Umgang mit Emotionen in Organisationen und in beruflichen Rollen. -Ist es dann so, dass Leute dann natürlich auch, sicherlich auch berechtigt, dann Ängste entwickeln, sich mit den Konflikten zu beschäftigen. Der zweite Grund, warum Menschen Ängste entwickeln vor Konflikten und auch vor der Konfliktaustragung, ist, dass sie nicht selten Angst davon haben, wie ein Konflikt ausgehen kann. Das heißt, sie fürchten im Grunde nicht die Konfliktaustragung, sondern sie befürchten, dass etwas eintritt, was dann hinterher, wie soll ich sagen, Gültigkeit hat, was womöglich dann gegen ihre Bedürfnisse, gegen ihre Interessen verstößt oder, ja, Konsequenzen hat, von denen sie dann im weiteren Verlauf noch viel stärker betroffen sind, als sie vielleicht von dem Vorhandensein eines Konfliktes betroffen sind. Also, sie fürchten die Konsequenzen. Und wir haben da sehr gute Erfahrungen damit gemacht, mit den Menschen so ein Stück, in der Medizin nennt man das Psychoedukation zu machen, das heißt, mit den Menschen über Konflikte zu sprechen. Auch zum Beispiel darüber zu sprechen, wie Konflikte beginnen. Wir haben das gerade eben schon gehabt. Wie Konflikte eskalieren können. Und, ganz entscheidend, mit ihnen darüber zu sprechen, ein Stück Qualifizierung, wenn man so will, zu machen, wie eben Konflikte ausgehen können. Konflikte können nämlich nur auf sechs Weisen ausgehen insgesamt. Und Menschen können sich praktisch aussuchen, auf welche Weise sie denn wollen, dass der Konflikt ausgeht. Und ich würde das gerne gleich noch ein bisschen näher erläutern. Das führt dann dazu, dass sie im Grunde ein Stück weit auch ihre Ängste verlieren, sich mit dem Konflikt zu befassen. Weil sie eigentlich schon so eine Globalvorstellung davon haben, "Mensch, was kann denn eigentlich am Ende dabei rauskommen und welchen Konsequenzen, in Anführungsstrichen, kann denn das eigentlich haben?" Also, ich möchte das gerne einmal deutlich machen, auf welche sechs Weisen ein Konflikt ausgehen kann.

**I:** Sehr gerne, ja.

**B:** Ja? Haben wir da jetzt auch genug Zeit für? (I: Ja, klar.) Ist nämlich ganz interessant. Also, ich mache das auch immer wieder gerne an einem Beispiel. Ein Ehepaar möchte gemeinsam in den Urlaub fahren und A möchte gerne an das Meer und B möchte gerne in die Berge. Sie haben zwei Wochen Zeit. Und jetzt ist natürlich die Frage: Wie können die sich einigen? Sie haben insofern natürlich einen Konflikt, als dass sie unterschiedliche Interessen haben. Und sie haben sich auch schon lautstark darüber auseinandergesetzt. Es ist auch dazu gekommen, dass einer von beiden schon einfach was gebucht hat, um dann da Fakten zu schaffen und den anderen quasi zu zwingen, nun auf die eigene Interessenlinie

da auch einzuschwenken. So. Wie kann denn so ein Konflikt jetzt ausgehen? Also, die erste Möglichkeit ist, dass wir sagen, sie könnten sich ja trennen. Der eine macht zwei Wochen Meerurlaub und der andere macht zwei Wochen Bergeurlaub. So. Ist grundsätzlich eine Lösungsmöglichkeit. Das ist so ähnlich wie die Lösungsmöglichkeit, die im betrieblichen Kontext gefunden wurde, als die Leute in zwei verschiedene Schichten eingeteilt und auf diese Weise getrennt wurden. Also, Flucht, Trennung, Vermeidung ist eine Möglichkeit, wie man das handhaben kann. Zu Flucht, Trennung, Vermeidung gehört auch, wenn die beiden sich beispielsweise eine dritte Sache vornehmen und sagen: "Mensch, wir mögen doch beide so gerne Städtetouren. Jetzt machen wir mal Hamburg, New York, Tokio und Mailand auch noch und fahren immer in die Städte. Und amüsieren uns da. Das ist etwas, was wir beide gern mögen." Also können wir auf diese Art und Weise sicherlich jahrelang, indem man eine Städtetour nach der anderen macht, diesen Konflikt weiterhin vermeiden. Er tritt einfach nicht auf und man freut sich an der dritten Sache, die man sich da ausgesucht hat. Bis dann im Übrigen irgendwann wieder einer sagt: "Ach, ich würde so gerne mal wieder ans Meer!" Und der andere sagt: "Ich würde so gerne mal wieder in die Berge!" Ja, also dann haben wir dann den Konflikt wieder in einer neuen Austragung. Was können wir zweitens machen? Die zweite Möglichkeit ist, dass einer sich dem anderen unterordnet. Also, man fährt dann einfach in die Berge. Und druckst dann da so ein bisschen unzufrieden herum. Ich weiß von meinem Vater, der war schon einmal verheiratet, bevor er dann auch meine Familie gegründet hat. Und mit der Familie ist mein Vater jede freie Minute, könnte man sagen, in die Berge gefahren. Seine damalige Frau liebte die Berge über alles. Sie hätten beinahe ein kleines Kastell da gekauft. Sie lebten in Wolfsburg, was ja nun relativ weit weg ist von den Alpen. Also, es mussten dann auch schon richtige Berge sein. Hatten da auch immer lange Wege zurückzulegen. Mein Vater hat mir später erzählt, wie unzufrieden er war. Es sind auch immer irgendwelchen schlimmen Dinge da passiert. Er ist dann einmal fast abgestürzt, er hat sich ein Bein gebrochen, beide (?Meniskusse) verloren. Also, es hatte dann immer wieder, wie soll ich sagen, so kleine Kollateralschäden, die dann damit einhergingen, aber man muss immerhin sagen, diese Konfliktlösung hat neun Jahre funktioniert. Neun Jahre lang ist diese Familie dann immer wieder in die Berge gefahren. Mit meiner Familie, als mein Vater dann seine zweite Frau kennenlernte und eine weitere Familie gründete, wir sind nie in die Berge gefahren. Mein Vater hasste die Berge so sehr, dass ich als Kind die nie kennengelernt habe. Ich war zum ersten Mal mit 22 wirklich in den Bergen. Sind immer konsequent an das Meer gefahren und die wurden also gemieden. Dann konnte man also erkennen, wie schwer es ihm auch gefallen ist. Und trotzdem kann das eine sehr erfolgreiche Strategie sein, dass einer sich dem anderen unterordnet. Das gibt dann gute Gründe individuell subjektiv dafür, dass man das macht. Nicht selten ist so eine Unterordnung auch (?verdealt), gerade in Partnerschaften. Also, dann sagt man

beispielsweise: Der eine darf die Wohnung gestalten und da alles so einrichten und hübsch machen, wie er das findet. Und der andere hat dieses Vorrecht im Garten und darf da alles gestalten und machen. Und der, der den Garten gestaltet, der ordnet sich in der Wohnung unter und der, der den-. Was habe ich gerade gesagt?

**I:** Der den Garten gestaltet, ordnet sich in der Wohnung unter und-.

**B:** Genau. Und der, der die Wohnung gestaltet, ordnet sich im Garten unter. Und auf diese Art und Weise gibt es eine gegenseitige Unterordnung. Nicht selten in Partnerschaften sehr leistungsfähig, dieses Konfliktlösungsmodell. Und dann auch über Jahre praktiziert. So. Dann haben wir eine weitere Lösungsmöglichkeit. Und diese weitere Lösungsmöglichkeit besteht darin, dass die beiden sich an eine dritte Instanz wenden, die dann die Entscheidung fällen soll. Das können zum Beispiel die Kinder sein. Die sollen mal sagen, wo sie gerne hinmöchten. In Organisationen ist es nicht selten so, dass das dann der Vorgesetzte ist. Diese Art der Konfliktlösung nennt man Delegation. Man delegiert an eine weitere Instanz. Fußballmannschaften machen das, wenn-. Könnten stundenlang darüber streiten, wer auf die eine Seite geht, bevor sie anfangen zu spielen, und wer auf die andere Seite geht. Und dann scheint die Sonne in das Stadion und scheint dann der einen Mannschaft in das Gesicht. Das ist ja ungerecht, zumal dann später die Sonne in der zweiten Halbzeit untergegangen ist. Und dann wird es ja noch ungerechter. Was machen sie? Sie schmeißen eine Münze. Und delegieren quasi damit die Konfliktlösung an den Zufall, der dann entscheidet, wer auf welche Seite geht. Der, der gewinnt, wenn man so will, der kann dann entscheiden, wo er dann beginnt. Also, auch hier ein starkes Instrument oder eine starke Art, wie so eine Konfliktlösung ausgehen kann. Im Privaten wendet man sich dann manchmal auch an beispielsweise vorgerichtliche Schlichtungsstellen, wenn jetzt der Zweig des Kirschbaumes 1,53 Meter in meinen Garten hineinragt und ich mich darüber echauffiere. Dann, bevor man einen Prozess anstrengt, kann man sich eben auch an Obleute bei Gericht wenden, die dann dazu einen Schlichtungsspruch machen. Gut, das ist also die Delegation. Eine weitere Möglichkeit ist, einen Kompromiss zu finden. Ein Kompromiss würde bedeuten im Fall Meer oder Berge, dass dort beispielsweise eine Woche Meer und eine Woche Berge gefunden wird. Man macht einen Kompromiss. Da kompromittiert dann auch immer eine Partei, denn während man am Meer ist, langweilt sich der mit den Bergen, und während man in den Bergen ist, ist der mit dem Meer einfach unzufrieden. Das führt dann auch manchmal zu so merkwürdigen Manövern, zu den eigenen Gunsten den Kompromiss dann noch auf besondere Weise auszulegen oder auszudehnen. Also, bevor man dann aufbricht aus den Bergen an das Meer, führt es dann dazu, dass B dann leider ganz unglücklich umknickt. Und der Fuß dick wird. Man geht zum Arzt und der sagt: "Na, das müssen sie unbedingt zwei

Tage kühlen und hochlegen." Man kann dann leider nicht in das Auto steigen und gleich an das Meer fahren. Ist dann noch zwei Tage länger in den Bergen. ... #00:38:27# -Sind also auch immer so ein bisschen anfällig, weil natürlich beide Parteien nicht so wirklich zufrieden sind. Deshalb gibt es noch eine weitere Möglichkeit, die nennt man Konsens. Konsens heißt, dass beide Parteien voll auf ihre Kosten kommen. Man müsste sich also irgendeinen Urlaubsort aussuchen, wo man Berge und Meer hat. Wo man vielleicht sogar durch die Berge kraxeln muss, bevor man am Meer ankommt. Campingplatz am Hang, acht oder zehn Kilometer kraxeln und dann schöner Strand. Und auf dem Rückweg muss man wieder kraxeln. Also, dann hätte man jetzt wirklich beide Parteien, wenn man so will, maximal-, die Bedürfnisse beider Parteien maximal befriedigt. Das führt in der Regel auch dazu, wenn man auf die Suche nach Konsens geht, sich intensiv nochmal mit dem, was der andere eigentlich will, auch beschäftigt, auseinandersetzt. Da kann B dann zum Beispiel sagen: "Ach, ich finde es so schön, in den Bergen zu kraxeln. Und Bewegung. Und man hat auch immer so schöne Aussicht vom Berg." Und der andere sagt dann: "Am Meer ist es aber irgendwie auch mit schöner Aussicht. Und außerdem kann man da so schön abhängen und muss sich nicht bewegen und ich kann den ganzen Tag stillliegen und so weiter." Und der, der Lust auf Meer hat, der würde für sich erkennen, dass Bewegung eigentlich auch ganz guttut. Und der, der Lust auf Berge hat, würde für sich erkennen, dass eigentlich das Abhängen und auch das Loslassen, ohne nun immer wieder in Action zu sein, auch für ihn ganz gut ist. Also, Konsens setzt in der Regel voraus, dass man, ja, wie soll ich sagen, auch einsieht, dass das für einen selbst ganz gut ist, was sich der andere wünscht. Und das macht man gegenseitig. Und dann kann man es auf diese Weise lösen. Die sechste Möglichkeit, die es noch gibt, die heißt Kampf und Vernichtung des anderen. Ist eine Konfliktlösungsstrategie, die wir in der Regel in menschlichen Kontexten nicht wählen. Das heißt, eine Partei wird zerstört. Also, Tiere kämpfen dann miteinander und beißen sich vielleicht tot. Wir Menschen finden das dann in der Bild-Zeitung. Da steht dann: "Mann erschoss Frau." Ist also auch eine sehr dauerhafte Konfliktlösung, die man wählen kann. Die hat in der Regel in unserer Kultur keine Akzeptanz. Zum Glück. Manchmal wird sie gewählt in Organisationen, wenn dann einer richtig aus der Organisation entfernt wird. Dann kann man zwar nicht sagen, dass seine Existenz physisch vernichtet wird, aber unter Umständen seine berufliche Existenz bei dieser Gelegenheit vernichtet. Mobbing ist auch eigentlich darauf aus, jemand anderen in der Organisation zu vernichten. Oder auszuschließen. Sodass er in der Organisation, im Team oder so nicht mehr stattfindet. Weshalb Mobbing eben häufig auch große Ängste auslöst bei den Menschen. Sie sollen dann ausgeschlossen werden aus der Gruppe, aus dem Team, aus der Sippe, wie es dann früher war. Auf unserem Weg zur Menschwerdung wurden wir dann eben auch aus dem Clan oder so ausgeschlossen. Wenn man aus dem Clan ausgeschlossen wurde, war man in der Regel auf sich selbst in der Natur gestellt und konnte

da nicht lange überleben. Man war also tot. Und von Indianern ist zum Beispiel bekannt, wenn sie dann sehr alt oder sehr krank waren, dann gingen sie in die Wildnis und starben dann da. Und das ist der Grund, warum Menschen, die gemobbt werden, Todesängste haben. Insbesondere, wenn dann daran gearbeitet wird, dass sie wirklich aus der Gruppe, aus der Klasse, aus dem Team wirklich ausgeschlossen werden sollen. Das kommt dann einer sozialen Vernichtung sehr nahe. Und da muss man sich immer überlegen: Wollen wir das eigentlich? Und ist das die richtige Lösung? Wir müssen allerdings ganz ehrlich sein: Es gibt Situationen, gerade im beruflichen Kontext, wir sind da ja nicht unbedingt frei gewählt, wir agieren und kommunizieren dort ja in Zwangsgemeinschaften. Es gibt manchmal wirklich Situationen, wo auch eine Führungskraft entscheiden muss, um das Team, um das Ganze in den (?Schubbs) zu stellen, dann auch mal eine einzelne Person zu entfernen, um dann eine solche Konfliktsituation dauerhaft und nachhaltig zu lösen.

**I:** Ja. Jetzt hattest Du von Eskalationsstufen gesprochen. Da geht es also um die Frage: Wie entwickelt sich eigentlich ein Konflikt? Möchtest Du dazu bitte noch was ausführen?

**B:** Ja. Das ist sehr wichtig. Denn von dem Grad der Konflikteskalation hängt auch ab, was man noch machen kann. Also, ob man beispielsweise ein Team, eine Gruppe einfach an einen Tisch bittet, um eine Aussprache hinzukriegen oder ob man einen anderen Weg des Konfliktcoachings wählt, um diese Thematik überhaupt mit Aussicht auf Erfolg auch zu bearbeiten. Wir unterscheiden hier insgesamt neun Stufen der Konflikteskalation. Die erste Stufe, kann man sagen, nennt man Verhärtung. Also, da prallen die Standpunkte dann aufeinander, werden auch bisweilen-. Es gibt Ausrutscher, die Leute sind irgendwie verkrampft. Beide merken und haben ein Bewusstsein in der Regel dieser Spannung, die da ist. Und das erzeugt dann auch diesen krampfhaften Umgang im Miteinander. Allerdings kann man sagen, ist hier ein ganz wichtiges Kriterium noch gegeben: Nämlich beide haben eigentlich die Überzeugung, dass die Spannungen noch durch Gespräche, durch Kommunikation auch lösbar sind. Es gibt keine starren Lager oder Parteien. Wir sagen hier: Die Kooperation, das Bedürfnis nach Kooperation ist noch größer als das Bedürfnis nach Konkurrenz, nach: "Entweder ich oder der andere." Das ist noch nicht so stark ausgeprägt. Das Kooperationsbedürfnis ist noch sehr stark. Eine zweite Phase nennt man Debatte. Also, da wird sehr viel auch debattiert. In der Regel auch nicht nur zwischen den beiden Parteien, sondern auch im Team oder in der Organisation. Dabei entwickelt sich so ein bisschen Schwarz-Weiß-Denken. Die Vorstellungen, auch das Gefühlsleben und die Motive und so weiter polarisieren sich dann. Es gibt dann in der Regel auch verbale Übergriffe. Nicht selten wird nicht direkt mit der Konfliktpartei gesprochen, sondern mit Dritten. Man erzählt denen dann, wie unmöglich der andere ist und was für ein blöder Idiot der andere ist. Eine

Polarisierung, schwarzweiß. Oder auch, dass man einen Konflikt dann mit dem anderen hat. Irgendwie versucht man durch dieses Reden zu Dritten, man sagt dazu, zu scoren. Das heißt, zu punkten. Irgendwie Bestätigung auch zu erhalten, dass man selber recht hat. Dass man die richtige Position hat und der andere ist mit seiner Meinung irgendwie falsch. Man sagt dazu auch, dann zu diesem Reden über Dritte oder zu Dritten, sagt man dann: Reden zur Tribüne. Um Bestätigung, um Scores zu gewinnen. Häufig haben wir hier zeitliche Subgruppen, sagt man dazu, um Standpunkte. Also, man tut sich zu zweit oder zu dritt zusammen und sagt: "Ja, finde ich auch." Aber es löst sich auch mal wieder auf. Es gibt dann auch mal Leute, die ausschwärmen und sagen: "Nein, ich bin nicht Deiner Meinung." Und dann sucht man sich andere Allianzen und Koalitionspartner. Grundsätzlich kann man sagen, es gibt hier eine Diskrepanz zwischen Oberton und Unterton. Das heißt, man ist, wie soll ich sagen, oberflächlich sehr gefasst im Umgang miteinander. Manchmal sogar auch noch relativ freundlich. Ist dann aber im Unterton durchaus betroffen oder aggressiv. Da gibt es dann Augenrollen, Stöhnen, vielsagende Blicke in der Teamrunde oder ähnliche Dinge, die dann deutlich machen: Also, so ganz geht es da auch nicht mehr harmonisch zu. Man sagt, dass hier so langsam das Bedürfnis nach Kooperation und das Bedürfnis nach Konkurrenz, also ich oder den anderen, so langsam aus den Fugen gerät. Das heißt, es wechselt langsam hin zur Konkurrenz. Also, man fängt an, auch darüber nachzudenken: "Mensch, können wir nicht dafür sorgen, dass der andere da wegkommt?" Das kann man übrigens sehr toll auch an den eigenen Gedanken erkennen. Also, diesen Gedanken, den jeder eigentlich kennt, dass man denkt: "Der muss weg. Das geht so nicht weiter." Das ist eigentlich so dieser Moment, wo es auch subjektiv kippt in dieses: "Ich oder der andere. Ich habe recht und ich will mich durchsetzen und der andere muss irgendwie weg." Und das ist dann eigentlich ein sehr gefährlicher Moment, wo es anfängt zu kippen. Wir haben dann eine dritte Stufe. Das Beispiel, das ich vorhin von der Office-Managerin und dem Geschäftsführer gebracht habe, steht eigentlich für diese dritte Stufe der Konflikteskalation. Sie heißt: Taten. Man sagt: Strategie der vollendeten Taten. Reden hilft nichts mehr, also muss ich irgendwas unternehmen. Und ich unternehme dann möglichst irgendetwas, das Tatsachen schafft, an denen der andere nicht mehr vorbeikommt. Und versuche, auf diese Art und Weise die Gesamtsituation zu meinen Gunsten zu beeinflussen. Also: Reden hilft nichts mehr, also Taten. Hier haben wir eine sehr deutliche Diskrepanz zwischen auch verbalem und nonverbalem Ausdruck. Es entsteht manchmal sogar so eine Art Taktik, es sich nicht anmerken zu lassen und hinter dem Rücken dann irgendetwas zu organisieren und irgendwelche Fakten und Tatsachen zu schaffen, sodass der Konfliktpartner das nicht merkt. Also, das ist so die dritte Stufe der Taten. Es gibt hier einen ganz schwierigen Mechanismus, der sehr schnell zu einer weiteren Eskalation beitragen kann. Und diesen Mechanismus nennt man, immer diese Fachausdrücke, aber man muss das mal so sagen, pessimistische

Antizipation. Pessimistische Antizipation heißt, dass ich gedanklich einen negativen Verlauf vorwegnehme. Also, an dem Beispiel mit dem Kopierer könnte es so sein, dass also jetzt die Office-Kraft den Kopierer in den Keller geschafft hat und das auch kurz vor ihrer Urlaubsabwesenheit, sodass kein anderer mehr so richtig was daran verändern kann. Der Geschäftsführer ist also gezwungen, immer zwei Treppen nach unten zu laufen und so weiter und so fort. So, jetzt ist sie wieder da aus dem Urlaub. Geschäftsführer und Office-Kraft tauschen sich aus. Merken auch, dass sie da einen Konflikt haben. Sind vielleicht auch ärgerlich aufeinander und so weiter. So. Jetzt steht ja aber nun dieser Kopierer immer noch im Kellerarchiv. Jetzt könnte es zum Beispiel so sein, dass sich die Office-Managerin denkt: "Ach du Scheiße, jetzt ist es vielleicht so, dass mein Chef den Hausmeister wieder beauftragt heimlich, das Ding hier nach oben in unser Office zu schaffen. Katastrophe. Dann geht das ja alles von vorne los." Und sie könnte sich überlegen: "Also, wenn der das macht", negative Antizipation, also gedanklich sich irgendetwas konstruieren, was der andere machen könnte. Wenn sie sich also solche Gedanken macht, könnte das dazu führen, dass sie versucht etwas zu unternehmen, um das zu verhindern. Sie könnte zum Beispiel, was weiß ich, den Kopierer im Kellerarchiv anketteten. Mit einer kleinen Kette und einem kleinen Schloss. So. Kein Mensch kann den da mehr wegholen. Jetzt könnte auf der anderen Seite der Geschäftsführer natürlich denken: "Naja, also das Ding wird natürlich jetzt wieder hier in das Office geschafft. Aber womöglich manipuliert meine Office-Managerin jetzt irgendwie diesen Kopierer, dass ich den nicht wieder nach oben in das Office schaffen kann." Was macht er? Gedanklich das wieder vorwegnehmen. Er überlegt sich: Was könnte sie machen? Und kommt dann auf die Idee: "Mensch, dann schließe ich mal ganz schnell den Raum ab. Dann kann sie da nicht ran und irgendwas manipulieren mit dem Kopierer. Und auf diese Art und Weise ist dann Thema dann gelöst und ich kann dann den Hausmeister bei Gelegenheit beauftragen, das wieder hoch zu schaffen." Jetzt könnte die Office-Managerin wieder denken: "Ach du Scheiße, der Geschäftsführer schafft ja womöglich den Kopierer wieder nach oben und beauftragt den Hausmeister", und so weiter und so fort. "Mensch, eigentlich müsste ich irgendwas unternehmen, dass das da nicht wekommt, das Ding. Vielleicht kette ich das an, aber um Gotten Willen, womöglich kommt mir der Geschäftsführer da zuvor", und so weiter, "und schließt den Raum ab." Was macht sie? Sie versteckt den Schlüssel. Und so kann es also immer wieder dazu kommen, dass wir uns irgendwelche Fantasien machen, was der andere tun könnte womöglich und so weiter und dabei versteigen wir uns manchmal zu ganz bizarren gedanklichen Konstruktionen der Situation. Und das passiert übrigens auch in kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Staaten kurz vor dem Ausbruch von Kriegen, wo dann jeder versucht, seine Truppen und seine Kräfte und so weiter, irgendwie in eine günstige Ausgangsposition zu bringen. Das führt am Ende dann in der Regel dazu, dass richtig innerhalb von Stunden eine so heftige Eskalationsdynamik abläuft, dass man

das nicht mehr stoppen kann. Also, man kann dann trotz Anweisung an irgendwelche Kräfte und so, weil dann wieder an irgendeiner anderen Stelle irgendwas passiert, es nicht mehr verhindern, dass dann eigentlich die konfliktäre Auseinandersetzung dann richtig hoch eskaliert und dann losgeht. Also, wir haben noch weitere Stufen der Konflikteskalation. Man sagt da zum Beispiel, eine wichtige ist Gesichtsvverlust. Den Konfliktpartner vor anderen, das kann vor den eigenen Kindern sein, das kann vor den eigenen Eltern oder Schwiegereltern sein, das kann aber im Meeting natürlich auch vor Führungskräften oder vor einem Team sein, ein Gesichtsvverlust beibringen. Das ist ein ganz weiteres, wichtiges Eskalationskriterium, das man feststellen kann. Dass man also versucht, öffentliche und direkte Gesichtsvangriffe zu machen. Den anderen irgendwie zu demaskieren, offenzulegen und so weiter. Es geht dann weiter mit Drohstrategien. Dass man dann dem anderen droht, etwas Bestimmtes eintreten zu lassen, auch etwas Schlimmes, womöglich für beide Parteien Schlimmes eintreten zu lassen. Man sagt, eine weitere Eskalationsstufe ist dann, richtig Vernichtungsvschläge. Dass man also dem anderen solche Tiefschläge verpasst, dass der nicht wieder richtig aufstehen kann. In einer Situation habe ich das beispielsweise erlebt, dass dann der Partner seine Partnerin in einem Beziehungsvkonflikt versucht hat, in die Psychiatrie einliefern zu lassen. Und am Ende gibt es dann eine Phase, die heißt: Gemeinsam in den Abgrund. Das heißt, ich verhindere, dass der andere seine Interessen durchsetzt unter Umständen zu dem Preis, dass ich mich selber schädige. Dass ich selber großen Schaden erleide. Oder sogar auch nun an Leib und Leben oder sonst wie zugrunde gehe. Also, das sind dann die stärksten und schlimmsten Auseinandersetzungen. Man sagt: Kein Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation um jeden Preis. Also, das sind jetzt einige dieser massiven Stufen der Konflikteskalation, die ich gerade genannt habe. Die ersten drei sind sehr wichtig. Wir hatten gesagt: Verhärtung, Debatte und Taten, Reden hilft nichts mehr. Weil in diesen ersten drei Stufen kann man sagen, und zwar genau so lange, wie die Leute noch nicht denken, "ich oder der andere", Konkurrenz, solange kann man die Leute alle noch an einen Tisch holen und gemeinsam überlegen: Wie ist eigentlich der Konflikt? Was denkt und fühlt der eine? Was denkt und fühlt der andere? Austausch der Sichtweisen, um dann die Konfliktgegenstände gemeinsam zu identifizieren und dann zu irgendwelchen Lösungen und Ergebnissen zu kommen. Man nennt das Konfliktmoderation. Ein Coach oder ein Moderator, ein Konfliktmoderator, coacht die betroffene Gruppe. Weil man eine gute Aussicht noch hat, den Konflikt mit kommunikativen Mitteln beizulegen. Wenn das nicht mehr geht, wenn also die Leute nicht mehr reden, sondern Taten sprechen lassen, wenn sie im Konkurrenzdenken verhaftet sind, "ich oder der andere", dann muss man die Lösung des Konfliktes, den Modus der Konfliktbearbeitung verändern. Man darf nämlich dann nicht mehr einfach alle an einen Tisch holen, wie es dann so heißt, wenn ich so einen Anruf kriege. "Herr Steinke, Herr Steinke, hier geht es bei uns drunter und drüber. Wir brauchen dringend



mal einen Konflikttag." Man darf also dann ausgerechnet nicht alle an einen Tisch holen. Weil das wieder zu einer Verstärkung der gesamten Konflikteskalation beitragen kann. Sondern man spricht dann mit den Gruppen getrennt. Spricht erst mit der einen Konfliktpartei, wie sie den Konflikt sieht. Spricht mit der anderen Konfliktpartei, wie sie den Konflikt sieht. Entwickelt mit der einen Partei Ziele und auch Themen. Worüber darf überhaupt noch gesprochen werden? Entwickelt mit der anderen Partei ebenfalls Ziele und Themen. Worüber soll gesprochen und sich ausgetauscht werden? Und darf erst dann, mit Einverständnis beider Parteien, manchmal auch nur zu ganz bestimmten ausgewählten Themen, dann die beiden Parteien zusammenführen und dann eine Konfliktklärung und -bearbeitung in der Gruppe machen. Manchmal aber eben auch nur zu ausgewählten Themen. Wir haben beispielsweise nicht selten Unternehmerpaare hier bei uns im Coaching. Und da gibt es dann da manchmal so eine Situation: Die haben ein gemeinsames Geschäft, was weiß ich, sind zum Beispiel zusammen Steuerberater oder Unternehmensberater. So, und dann sind sie gleichzeitig aber auch Ehepaar. Und haben also beides, gemeinsames Geschäft und gemeinsame Partnerschaft, Beziehung. Es gibt Kinder, es gibt Vermögen im Hintergrund. Ja, und dann spricht man mit dem einen und der sagt: "Ja, also für mich ist der Drops eigentlich gelutscht. Ich will hier raus aus dem ganzen Thema. Ich möchte die Geschäftspartnerschaft beenden. Ich möchte die Lebenspartnerschaft beenden. Ich möchte eigentlich vornehmlich über so Themen sprechen: Wie dividieren wir uns hier im Geschäft auseinander? Wie trennen wir uns vermögenstechnisch? Wie gehen wir mit unseren Kindern um?" Und ähnliche Dinge. Ja, das sagt dann der eine. Man sagt eigentlich dazu, dann haben wir fast ein Trennungcoaching zu absolvieren. Jetzt spricht man aber mit dem anderen Partner, zum Beispiel mit dem Mann. Und der ist auch noch ganz bestürzt und sagt: "Ach Mensch, und ich weiß gar nicht, wie es dazu kommen konnte. Und wie konnten wir das nur zulassen? Und wir müssen unbedingt nochmal herausfinden, wie das passieren konnte und wie wir uns dann auch wieder zusammenraufen können. Und der Kinder wegen und wir haben ja auch ein gemeinsames Geschäft und so weiter." Ja, dann haben Sie also hier zwei, oder hat man normalerweise auch als Coach in der Bearbeitung so eines Themas zwei fundamental unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse der Parteien. Der eine will nichts wie weg da, der andere will das klären, will das aufarbeiten, will Lösungen im Miteinander finden. Ja, und da kann man jetzt nicht einfach sagen: Die beiden setzen sich zusammen und sprechen zum Beispiel darüber, wie die Partnerschaft erhalten werden kann. Wenn das einer nicht will, geht das nicht. Sondern man muss dann gegebenenfalls erstmal Trauerarbeit und Verarbeitung dieser Gesamtsituation, dieser bevorstehenden Trennung mit einer Partei machen, bevor beide eigentlich in der Lage sind, dann auch über die Auseinanderdividierung ihrer geschäftlichen, ihrer privaten, ihrer familiären Situation sprechen können.

**I:** Welche Möglichkeiten gibt es generell? Du sagtest, Moderation in den ersten drei Stufen.

**B:** Ja. In den ersten drei Stufen haben wir eine große Wahrscheinlichkeit, eine große Chance, es gibt auch eine große Bereitschaft in den Parteien, darüber zu reden. Und im Reden, in der Kommunikation auch auf Antriebe Lösungen zu entwickeln und auch zu finden und dann auch zu vereinbaren. Und die Leute halten sich dann daran. Und auf diese Art und Weise ist der Konflikt bewältigt. Das nennt man Konfliktmoderation. Diesen zweiten Schritt nennt man Prozessbegleitung. Das heißt, es ist ein länger wählender Klärungsprozess, wo man womöglich auch mit beiden Parteien anfängt, den aber hier erstmal nur den Modus der Konfliktbearbeitung erklärt. Und dann getrennt mit beiden Parteien ein bisschen arbeitet. Auch ein bisschen die Situation verarbeitet, um dann einen Punkt zu finden und Themen zu finden, die dann gemeinsam bearbeitet werden sollen. Ja, und wo man dann beide wieder an einen Tisch holt. Da können aber manchmal auch bestimmte Themen ausgeklammert werden. Wenn einer sagt, "das kommt für mich nicht infrage, darüber zu sprechen", dann kann man das nicht erzwingen. Und dann würde man also hier in einem länger wählenden Prozess aus erstens, Einzelarbeit mit den Parteien einzeln, und gemeinsamen Sitzungen dieses Thema insgesamt, diesen Konflikt insgesamt bearbeiten. Wenn das nicht mehr möglich ist, dann haben wir die Situation, wo wir eigentlich sagen müssen: Dann muss eine irgendwie geartete Form des Machteingriffes her. Insbesondere in Organisationen. Also, dann muss gegebenenfalls die Führungskraft entscheiden, was das passiert. Entweder sie nimmt eine Person raus. Oder sie nimmt beide, trennt Aufgabengebiete, versetzt einen oder versetzt beide. Sodass diese Konfliktsituation dann auf diese Art und Weise per Order de Mufti dann letztendlich bearbeitet wird. Das sind die drei wesentlichen-.

**I:** -Möglichkeiten, je nach Eskalationsstufe dann.

**B:** Ganz genau. Das ist auch der Grund, warum man wissen muss, wie hoch der Konflikt eskaliert ist. Ich mache das manchmal schon in dem Moment, wo Leute mich anrufen und anfangen zu erzählen, dass ich mir innerlich vergegenwärtige: Wie hoch ist das eigentlich eskaliert? Und ist es jetzt richtig, nur dieser einen Person am Telefon zuzuhören? Oder ist es vielleicht gleich der richtige Weg, beide einzuladen und sich von beiden Parteien erzählen zu lassen, was da los ist, um einen Modus der Konfliktbearbeitung dann zu finden? Denn wenn ich jetzt einem zu lange zuhöre, dann werde ich womöglich schon parteiisch. Ich habe dann dem einen schon eine Stunde zugehört und dann kommt der zweite erst dazu. Und dann sitzen wir da. Und ich sage dann: "Bitte erzählen Sie mir nochmal. Wie ist die Situation? Und was erhoffen Sie sich davon, dass wir hier zusammensitzen und arbeiten?" Und dann erzählen die Leute und an irgendeiner Stelle nicke ich vielleicht nur oder habe einen anderen vielsagenden Blick zu einer der Parteien, die mir dann schon eine Stunde lang was am

Telefon erzählt hat und dann sieht das der andere und fragt dann: "Was ist hier eigentlich los? Wieso gucken Sie denn so? Und wieso nicken Sie denn?" Dann sage ich: "Naja, Ihr Kollege hat mir das am Telefon schon erzählt." - "Aha. Und was hat der Ihnen noch erzählt?" ... #01:04:21# Es kann dann sehr schnell Misstrauen entstehen, wenn man sich einer Partei sehr intensiv zuwendet, der schon am Telefon oder sonst wie zuhört. Ohne, dass das in irgendeiner Weise von beiden Parteien auch gewollt und vereinbart ist. Und mit Recht wird dann da der andere, dem noch nicht eine Stunde am Telefon zugehört wurde, misstrauisch, was da denn schon alles erzählt wurde, was denn da schon alles berichtet wurde. Und manchmal ist es dann so, dass eben jemand das auch abbricht und sagt: "Ja, also ich kann ja gar nicht sicher sein, dass Sie genauso auf meiner Seite sind, wie Sie auf der Seite des anderen sind." Und dann ist man als Coach praktisch in das System gefallen, sagen wir. Das heißt, man ist allein dadurch, dass man vielleicht einer Partei etwas ausführlicher zugehört hat schon am Telefon, parteiisch geworden in den Augen des anderen. Dann verliert man seine Neutralität als Coach.

**I:** Und welche Aufgabe hat eine Führungskraft bei einem Konflikt? Also, Aufgabe des Coaches ist klar: Je nach Eskalationsstufe eine Lösung mit zu erarbeiten, zu moderieren oder als Prozessbegleiter aufzuarbeiten. Später natürlich der Machteingriff, da ist natürlich die Führungskraft besonders gefragt. Aber jetzt in den ersten beiden Stufen, welche Rolle hat da die Führungskraft?

**B:** Die Führungskraft (lacht) hat eine sehr komplexe Aufgabe. Man kann sagen, zunächst einmal allein in der Konfliktprophylaxe. Man nennt dieses Thema Konfliktprophylaxe durch präventives Management. Ich kann unheimlich viel dafür tun als Führungskraft, dass es gar nicht zu Konflikten kommt. Und zwar nicht, weil ich vielleicht frühzeitig die Betroffenheit der Parteien anspreche. Das auch. Aber dass ich beispielsweise Aufgabenaufteilungen klar vornehme. Dass ich eine vernünftige Stellenbeschreibung oder ähnliches mache, damit Leute dort nicht im Vollzug ihrer Arbeitstätigkeiten aneinandergeraten. Das ist jetzt ein Beispiel. Oder es ist so, dass ich für klare Ziele Sorge. Und auch für ein widerspruchsfreies Zielsystem. Dass also Leute nicht gegeneinander ihre Ziele, auch ihre genannten und gesetzten Ziele verfolgend, dann in irgendeiner Weise, ja, gegeneinander arbeiten. (Klingeln im Hintergrund) Also, beispielsweise kann ich da Unternehmen, ja, insgesamt kann ich dann auch durch, wie soll ich sagen, durch frühzeitiges Ansprechen von Missstimmungen und Betroffenheiten sehr viel, das ist dann schon an der Schwelle zwischen Konfliktprophylaxe und Konfliktbearbeitung, dafür tun, dass die Leute sich frühzeitig äußern und auch in frühen Phase der Konflikteskalation schon interveniert wird. Thema emotionale sozialkommunikative Kompetenz, die natürlich dann auch in Führungskräfte-Training

vermittelt wird. Und manchen aber auch so ein bisschen per Natur und eigener Sozialisation auch mitgegeben ist. Ja, und ein weiteres sehr wichtiges Element, was auch Führungskräfte tun und beitragen können, ist, diesen Konflikt und auch die Betroffenen erstens ernst zu nehmen, sich dem Thema auch zu widmen. Und darüber auch natürlich beide Konfliktparteien gleichermaßen zu würdigen. Es ist wichtig, da zunächst auch mal eine neutrale Haltung zu wahren. Aber gleichwohl, und das ist die analytische, scharfsinnige Seite von Konfliktbearbeitung, sehr feinsinnig identifizieren: Was ist eigentlich der Konfliktgegenstand, um den die beiden streiten? Und da wird nicht selten auch vor dem Hintergrund so von Konflikt-, oder sagen wir besser Kommunikationstrainings und so weiter, die emotionale, die sozialkommunikative Kompetenz ein bisschen überbewertet. Also, nicht alle Konflikte bedeuten auch, dass die Leute, wie soll ich sagen, persönlich auch aneinandergeraten. Sondern, gerade im beruflichen Kontext, gibt es nicht selten eben auch einen handfesten Konfliktgegenstand, um den die beiden Parteien mit Recht streiten. Nehmen wir als das Beispiel mit dem Kopierer zwischen Office-Management und Geschäftsführung. In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage: Was ist eigentlich der Konfliktgegenstand? Wir erinnern uns: Office-Management hat den Kopierer in den Keller schaffen lassen, in das Kellerarchiv. Und der Geschäftsführer geht in den ersten Stock und kann nicht kopieren und kommt zu spät in sein Training. So, da ist das manchmal gar nicht so einfach, diesen Konfliktgegenstand zu finden. Also, man kriegt dann beispielsweise so Aussagen: "Naja, die reden nicht miteinander." Was in diesem Fall eigentlich gar nicht so stimmt. Wenn man da genau hinguckt, reden die, ehrlich gesagt, ziemlich viel. "Naja, die reden nicht über die Dinge, die sie eigentlich wollen. Oder die sie eigentlich bewegt." Da kann man sagen: "Ja, muss man das eigentlich auf der Arbeit? Dass man immer über die Dinge redet, die man eigentlich will und die einen eigentlich bewegen?" Da hat man ja vielleicht auch noch andere Dinge zu tun während der Arbeit. Man hat auch einen großen Anteil an instrumenteller Kommunikation, die auf einen Zweck gerichtet ist. Sachlichen Umgang miteinander, der wirklich sehr, sehr wichtig ist. Haben beide eben dann auch zu leisten und so weiter. Man kann aber eigentlich auch hier kein Versäumnis feststellen. Ab und zu setzen die sich auch sonst so zusammen, geben sich Feedback, wertschätzende Worte, fragen sich gegenseitig, wie es läuft und geht und wie man zurechtkommt und wie es vielleicht auch privat und sonst wie läuft. Also können wir auch hier jetzt nicht sagen: Das ist von vornerein auf so einer persönlichen, auch kommunikativen Ebene zwischen den beiden angesiedelt. Man muss schon ein bisschen auch auf dieses Kopierer-Thema kommen und womöglich auch auf den Kontext, in dem die arbeiten, das heißt, Aufgaben, Ziele, Zuständigkeiten, Kompetenzen und solche Dinge, gucken. Und wenn man eben auf diese beiden Dinge guckt, dann muss man feststellen, es gibt hier zwei wesentliche Konfliktgegenstände: Erstens, den Konfliktgegenstand, dass natürlich gestritten

wird um den Standort des Kopierers. Also, sollte er im Office stehen und dort Ozon, Feinstaub absondern, aber eben schnell im Zugriff sein, Lärm machen? Aber sehr schnell auch in kurzen Pausen im Training dann zur Verfügung stehen, um da schnell mal was zu kopieren? Oder soll er im Kellerarchiv stehen, wo man dann längere Wege hat, aber auf der anderen Seite natürlich dann auch geschützt ist vor Lärm, vor Ausdünstungen und ähnlichen Dingen? Also, Standort des Kopierers ist ganz klar ein Konfliktgegenstand. Und das ist zwischen den beiden nicht wegzureden und insbesondere nicht zu lösen, auch wenn sie sich persönlich und sozial kommunikativ und auf der Beziehungsebene, wie man sagt, wunderbar miteinander verstehen? Dann irgendwann wieder-, also das Thema kommt wieder hoch, solange das mit dem Standort des Kopierers nicht gelöst ist. Zweites Thema, es stellt sich schon die Frage: Ist eigentlich eine Office-Managerin befugt zu entscheiden und den Hausmeister zu organisieren, dass er das Ding einfach wegschafft? In Abwesenheit der Geschäftsführung, um dann anschließend in den Urlaub zu gehen und in diesem Sinne auch für Nachfragen oder Beschwerden oder sonst etwas dort nicht mehr zur Verfügung steht? Das ist dann manchmal auch gar nicht so leicht zu beantworten. Die Frage nach Kompetenzen, nach Befugnissen der Parteien. In diesem Fall ist es noch schwieriger, weil die Office-Managerin schon auch formal die Aufgabe "Leitung Office" hat. Das heißt, sie leitet Kollegen an, kümmert sich beispielsweise um den Hauservice, dass der dann gerufen wird. Reparaturen. Es gibt Hausmeister, die eben dort auch beauftragt werden müssen. Es gibt Kollegen, die von ihr auch gesteuert werden. Und so weiter und so fort. Also, wir haben hier eine, ja, sehr große Befugnis und Kompetenz. Und im Grunde ist der Geschäftsführer eigentlich normalerweise auch sehr einverstanden damit, dass die Office-Managerin die Dinge selber in die Hand nimmt, schnell entscheidet, Dinge löst, nachhaltig löst und so weiter. Also kann man sich hier schon die Frage stellen: Ist das eigentlich nun in ihrer Befugnis, so etwas zu entscheiden und umzusetzen oder nicht? Also die Entscheidungskompetenz ist neben dem Standort des Kopierers der zweite große Konfliktgegenstand zwischen den beiden. Wenn wir diese beiden Konfliktgegenstände nicht finden, können wir noch so viel auch schön miteinander zusammen sein, es wird sich nicht endgültig lösen. Es wird immer wieder auftauchen. Und deshalb muss man sagen: Eine ganz wichtige Kernkompetenz von Führungskräften ist, gerade im betrieblichen, beruflichen Kontext in der-, da, wo man in Rollen auch miteinander agiert, herauszufinden, was ist der Konfliktgegenstand? So, und dann müssen wir natürlich sagen, kann eigentlich eine Führungskraft von all dem profitieren, was ein Coach auch kann in der Bearbeitung, auch in der kommunikativen Bearbeitung dieser Konfliktgegenstände, die herauszuarbeiten und dann mit den beiden Parteien, jedem das Wort gebend, dann an der Lösung der Situation auch zu arbeiten.

**I:** Ja. Und welche Möglichkeiten, welche Hilfsmittel gibt es, den Konfliktgegenstand zu finden? Also analytische Vorgehensweisen, was schlägst Du vor?

**B:** Ja. Wir haben hier ein Instrument, das wir Frustrmatrix nennen. Wir machen das folgendermaßen: Also, es hat sich, wenn man so will, auch als Königsweg in der Konfliktbearbeitung erwiesen. Man gibt beiden Konfliktparteien Moderationskarten. Und bittet sie-, nachdem man vorher erst eine Weile zugehört hat und jeder auch so ein bisschen seine Sichtweise hat darlegen können, also nicht ganz am Anfang eines Gespräches, aber vielleicht so nach einer Viertelstunde. -Beiden Parteien Moderationskarten, wo sie mal draufschreiben sollen, was aus ihrer Sicht eigentlich der Kern des Konfliktes ist. Da muss man eine gute Frage finden, die man dann den (?Coaches) stellt. So eine gute Frage kann zum Beispiel sein: "Bitte schreibt mal auf die Karten: Was sind aus Eurer Sicht wichtige Steine des Anstoßes zwischen Euch?" Mit der Frage, "liebe Leute, schreibt mal auf, was sind die Konfliktgegenstände zwischen Euch?", mit dieser Frage können die Leute häufig nichts anfangen. Dann gucken sie wie ein Auto und wissen gar nicht, was sie aufschreiben sollen, weil sie das Konfliktgegenstand noch nie gehört haben und auch für total abstrakt halten. Aber wenn man sagt, "was sind Steine des Anstoßes?", dann ist das schon eher eine geeignete Frage. Das sind eben Dinge, an denen man sich stößt. Und das führt dann schon eher dazu, dass Leute auch solche Konfliktpunkte aufschreiben. Andere Fragen, die man stellen kann, sind: Was sind Knackpunkte? Was sind Reibungspunkte eigentlich zwischen Euch? Also, die Leute sollen erstmal aufschreiben. Die Anzahl der Karten begrenzen. Jeder kriegt erstmal drei und soll erstmal die drei wichtigsten aufschreiben. Alle anderen kann man dann hinterher noch mit bearbeiten. So, dann nimmt man die Karten als Führungskraft genauso wie als Coach und arbeitet sie nacheinander ab. Dabei ist es wichtig, dass man immer die Karten abwechselnd zieht. Das heißt, einmal eine Karte von der einen Partei und anschließend auch eine Karte von der anderen Partei. Dann wieder eine Karte von der einen Partei, dann wieder eine Karte von der anderen Partei. Sodass sich keiner benachteiligt fühlt. Es ist auch klug, am Anfang zu fragen: "Mit welcher Karte darf ich anfangen?" Sodass die sich untereinander vielleicht den Vortritt geben lassen. Oder einer sagt, "Ladies first", oder irgendwie sowas. So kriegt man dann die Erlaubnis und fällt auch hier nicht wieder von seinem Prinzip der Neutralität ab und damit in das System der Konfliktparteien, indem man selber bestimmt, "wir fangen jetzt mit der Karte an", und der andere dann sagt: "Wieso fangen wir mit der Karte meines Kollegen an und nicht mit meiner Karte?" Die Menschen sind da sehr empfindlich. Man braucht, das vielleicht nochmal zur Grundhaltung, ein großes Gefühl für Balance. Immer wieder auch das kommunikative Geschehen zwischen den beiden auszubalancieren, sich da in einer neutralen Position oder auch einer allparteilichen Position zu halten. Also, wenn ich mal Partei für den einen ergreife, dann muss ich auch später

nochmal Partei für den anderen ergreifen. Wenn ich mal den einen reglementiere oder in irgendeiner Weise zurechtweise, weil er sich vielleicht auch kommunikativ danebenbenimmt, muss ich es mit dem anderen an irgendeiner Stelle auch nochmal machen. Um dann nicht so in den Verdacht zu geraten, sich auf eine Seite zu schlagen dabei. Also, dieses Gefühl für Balance, Redeanteile ausbalancieren, ja, gute Argumente, Reglementierungen und so weiter immer ausbalancieren. Sehr wichtig. So. Weiters Vorgehen mit den Karten ist, dass man dann eben eine Karte gefunden hat, mit der man anfängt. Und es gibt ein Verfahren, das heißt: Von Beschwerden zu Themen. Ich nehme mir also dann die Karte und lese sie beiden vor. Und versuche sofort anzufangen, den Konfliktgegenstand zu finden, um den beide streiten. Das ist manchmal gar nicht so einfach. Also, ich frage dann: "Was ist eigentlich der Konfliktpunkt? Was ist die Sache oder auch der zentrale Punkt, um den Sie da beide streiten?" Es gibt dann auch immer wieder Reformierungen, dass ich sage: "Und ich nehme wahr, dass Sie zu diesem Punkt wirklich grundverschiedener Auffassung sind. Ich nehme wahr, Sie haben da zwei sehr verschiedene Meinungen dazu." Und dann aber immer auch wieder die Frage: "Wie nennen wir denn dann den Punkt, zu dem Sie da unterschiedlicher Meinung sind?" Das Ziel bei der ganzen Sache ist, zunächst einmal alle Konfliktpunkte zu identifizieren und herauszuarbeiten, zu benennen. Beispiel: Standort des Kopierers. Beispiel: Entscheidungsbefugnis. Um dann im weiteren Vorgehen Lösungen zu entwickeln. Das heißt, wie lösen wir denn jetzt das Thema Standort des Kopierers? Also, wir müssen hier die Identifikation von Konfliktgegenständen, gerade im beruflichen Kontext, im Arbeitsalltag, von der Lösungssuche und Lösungsfindung auch unterscheiden. Dieses Vorgehen mit den Karten ist deshalb so sensationell gut, es stammt eigentlich ursprünglich von Christoph Thomann, der ein wundervolles Werk dazu verfasst hat, Klärungshilfe im Beruf. Der das ein bisschen anders macht dort mit den ... #01:21:54# dass die Leute richtig kleine Bildchen auch malen zu der gesamten Konfliktsituation. Aber dieses abwechselnde Bearbeiten von solchen Moderationskarten ist wirklich der Königsweg. Hat sich als Königsweg in der Konfliktbearbeitung bewährt. Und Bearbeitung von Konflikten zwischen zwei Parteien mit Moderationskarten, wo dann eine nach der anderen abgearbeitet werden, ist deshalb so wichtig, weil dann beide Parteien wissen: "Aha! Jetzt geht es um diese Karte. Und nicht um die anderen Karten und die anderen vielen Themen, die ja auch noch auf Lager liegen. Und die ich selber auch gerne noch geklärt haben möchte. Nein, wir konzentrieren jetzt uns auf diese eine Karte. Auf dieses eine Thema. Und identifizieren hier auch zunächst den Konfliktgegenstand, um dann im Anschluss daran Lösungsansätze zu entwickeln." Jeder weiß: Eins nach dem anderen. Und das führt in der Kommunikation zu einer gewissen Ordnung, dass nicht alles auf einmal thematisiert wird. Und jeder irgendwie von Hölzchen auf Stöckchen kommt. Und sein Thema auch noch-, und das andere auch noch. Und dann hat man dann plötzlich, wenn man das-. Das kann häufig auch gar nicht mehr richtig regulierbar.

-Alles auf einmal auf den Tisch und kann es nur ganz mühselig auseinanderdividieren und nacheinander bearbeiten. Und diese Moderationskartenmethoden, wo wir dann ein Thema nach dem anderen finden, eine Karte nach der anderen bearbeiten, einen Konfliktpunkt nach dem anderen identifizieren und dann auch einer Lösung zuführen, führt eben hier zu einer sequenziellen Bearbeitung der Konfliktgegenstände nacheinander. Und damit eben dazu, dass man sich zu einem Zeitpunkt immer nur mit einem Punkt beschäftigt. Und danach der nächste kommt. Und so weiter. Und am Ende hat man eben lauter Konfliktgegenstände identifiziert und Lösungsansätze dazu entwickelt. Da gibt es auch ein bestimmtes Verfahren nochmal dazu, wie man sowas macht.

**I:** Das interessiert mich jetzt auch-. ... #01:24:04# (B lacht) Kannst Du das nochmal kurz erläutern?

**B:** Okay. Also, wir nennen dieses Verfahren, in dem wir jetzt hier vorgehen, die so genannte niederlagenlose Methode der Konfliktbearbeitung. Also, das Ziel, kann man eigentlich sagen, dieser niederlagenlosen Methode der Konfliktbearbeitung ist, dass hier jetzt nicht zugunsten einer Partei und zuungunsten einer anderen Partei eine Lösung gefunden wird. Das ist ja häufig das, was die Konfliktparteien auch befürchten. Sondern dass man nacheinander zu den gefundenen Konfliktgegenständen auch zu gemeinsamen Lösungen kommt. Diese so genannte niederlagenlose Methode der Konfliktbearbeitung ist ursprünglich eigentlich von einem Amerikaner, nämlich Gordon im Zusammenhang seines Konzeptes der Familienkonferenz, so Anfang der Siebziger Jahre, entwickelt worden. Und er hat so ein Vorgehen in so fünf bis sechs Schritten dort vorgeschlagen. Übrigens auch für Menschen oder Gruppen, Familien und so, die keinen Moderator oder keinen Konfliktcoach dabei haben, sondern versuchen, sich quasi an den eigenen Haaren aus dem Sumpf zu ziehen. Und sich dann eben auf dieses Vorgehen auch committen können und vereinbaren können, auf diese Art und Weise vorzugehen. Also, der erste Schritt in dieser niederlagenlosen Methode der Konfliktbearbeitung ist, den Konflikt zu benennen. Also, erstmal zuzugeben, dass man einen Konflikt hat. Auch in Ich-Botschaften zu formulieren. Auch das Interesse deutlich zu machen, diesen Konflikt zu lösen. Und dabei insbesondere den Konfliktgegenstand zu identifizieren. Also, worum streiten wir denn eigentlich? Das ist der erste, sehr wichtige Punkt. Wenn man dann diesen Konfliktgegenstand hat, Beispiel Standort des Kopierers, ist also so ein Konfliktgegenstand, dann schlägt Gordon etwas ganz Tolles vor, einen ganz wichtigen weiteren Schritt, der dazu führt, dass der Konflikt zunächst abstrakt wird. Das klingt jetzt total theoretisch. Aber ich will das gleich mal deutlich machen. Ist ein unheimlich wichtiger nächster Schritt. Es wird nämlich jetzt nicht direkt für diesen Konfliktgegenstand nach Lösungen gesucht. Das ist nicht selten total-, also nicht total, aber



ziemlich schwer oder sogar unmöglich. Wo soll denn der Kopierer stehen? Soll er im Keller stehen? Soll er im ersten Stock stehen? In der Mitte gibt es nicht die Möglichkeit, da sind ganz andere Räumlichkeiten, die vollkommen anders genutzt wird, also naja, oben oder unten? So. Und dann denkt man: "Ach, jetzt muss ich mich durchsetzen, dass der unten steht." Und der andere sagt: "Ah, ich muss mich durchsetzen, dass der Kopierer im ersten Stock steht." Also, man ist zu sehr verhaftet mit diesem Konfliktgegenstand. Deshalb schlägt Gordon vor: Frage doch am besten die Parteien nach ihren eigentlichen dahinterliegenden, so, und da gibt es jetzt verschiedene Worte für, nach ihren dahinterliegenden Motiven. Wir sagen im Zwischenmenschlichen auch nicht selten, -nach Werten und Prinzipien, die für Menschen da in Erfüllung gehen sollen. Andere nennen dafür den Begriff Bedürfnisse. Fragt die Leute doch nach den eigentlichen dahinterliegenden Wünschen und Bedürfnissen. Wir lösen uns also ein bisschen von der Vordergründigkeit dieser Konfliktgegenstände und fragen die Menschen nach ihren Bedürfnissen und Werten und Prinzipien, die eigentlich dahinterstehen. Und wenn wir dann beispielsweise danach fragen in unserem Fall, dann kommt sowas raus wie, dass dann die Office-Managerin sagt: "Ja, also mir geht es um meine Gesundheit. Gesundheit am Arbeitsplatz. Schutz vor Lärm, Schutz vor Ausdünstungen, Schutz vor Feinstaub und solchen Dingen." Ja, wenn wir wissen, dass es um Gesundheit geht, meine Güte, wie viele Lösungsmöglichkeiten gibt es jetzt plötzlich, um den Zustand der Gesundheit und auch Gesunderhaltung am Arbeitsplatz-, ja, um dieses Prinzip, auch dieses Bedürfnis zu bedienen? Da fällt uns jetzt gleich eine Riesenpalette ein von Lösungsansätzen und -möglichkeiten, was man dafür alles tun kann. Wenn wir jetzt den Geschäftsführer fragen: "Mein lieber Freund, worum geht es Dir denn eigentlich da?" Dann wird der irgendwie sowas sagen: "Naja, also mir geht es irgendwie um Schnelligkeit. Ich möchte das unmittelbar im Zugriff haben und da also nicht lange Wege erst zurücklegen. Ja, ich brauch hier High-Performance und sofortigen schnellen Zugriff auf alles und so weiter." Wenn wir das wissen, meine Güte, wie viele Möglichkeiten gibt es denn, dem Geschäftsführer dann einen schnellen Zugriff auf Materialien zu ermöglichen? Da wird auch plötzlich der Handlungsspielraum viel weiter. Wir erweitern also durch das Fragen nach dahinterstehenden Wünschen, Bedürfnissen, Motiven, Prinzipien, die die Leute gerne gelebt haben wollen, umgesetzt haben wollen, wir erweitern unglaublich stark das Lösungsspektrum. Also, ich könnte zum Beispiel einen Kopierer anschaffen, der keinen Ozon absondert und keinen Feinstaub. Oder wir könnten eine Vorrichtung besorgen, die den Feinstaub, wie soll ich sagen, abhält. Wir könnten auch vielleicht eine Kopiergelegenheit, und vielleicht ist das eher so eine Art Scanner, besorgen, die überhaupt nicht diesen Krach macht. Ich führe nur mal ein paar Lösungsansätze-. Genauso wie beispielsweise für den schnellen Zugriff dann von der Office-Managerin der Vorschlag kam: "Naja, also was brauchen Sie denn da eigentlich für Materialien?" Ja, und der Geschäftsführer dann sagte:

"Ja, wenn ich dann so vor den Teilnehmern sitze und da mit den Leuten, dann gibt es immer so bestimmte Handouts, wo die Leute dann sagen: "Ja, das hätte ich jetzt auch gerne nochmal doppelt." Oder: "Das ist ein Arbeitsblatt, ich habe das jetzt ausgefüllt, können Sie uns das nicht nochmal als Kopie in blanko zur Verfügung stellen?" Es gibt dann bestimmte Zusatzhandouts, die man nicht in jedem Training und in jeder Situation den Teilnehmern zur Verfügung stellt, sondern nur, wenn man darauf zu reden kommt. Dann gibt es vielleicht irgendeine Präsentation, die irgendwo gehalten worden ist, wo dann die Teilnehmer nochmal gesondert auch drauf zugreifen wollen." Woraufhin dann die Office-Managerin sagte: "Naja, dann können wir das ja alles einmal durchgehen und gucken, welche Unterlagen das sein könnten, und dann stelle ich Ihnen die sogar im Vorfeld schon so bereit, dass Sie sie nur aus Hüllen ziehen müssen und gar nicht losmarschieren, um dann extra dafür noch eine kleine Kopie anfertigen zu müssen." Und so weiter. Das heißt, es kann dann sein, dass wir auf Lösungsansätze kommen, auf die wir vorher nie gekommen wären, wenn wir nur um den reinen nackten Standort des Kopierers dann verhandelt hätten. Nächster Schritt, ich habe ihn schon angedeutet, wenn dann Prinzipien, Motive und so weiter benannt sind, ist dann eine Ideensammlung zur Konfliktlösung. Beide Parteien suchen jetzt sowohl für das eine Bedürfnis, sowohl für die einen Motive, die Motive des einen, als auch für das andere Bedürfnis, als auch für die Motive des anderen nach Lösungsansätzen. Ohne schon nach der richtigen Lösung zu suchen. Das hat zwei Aspekte: Erstens wird so ein bisschen Abschied genommen von dieser Hypothese, die ja nicht selten auch da drinsteckt: "Es gibt nur eine und nur die richtige Lösung." Man sucht eben erstmal mehrere raus. Und zweitens führt das dazu, dass beide plötzlich gemeinsam suchen nach Lösungen und nicht mehr jeder nur nach seinen Lösungen, sondern erst sucht man nach der Lösung für den einen und dann nach Lösungen für den anderen. Jawoll. So. Und wenn wir das dann haben, entsteht nochmal etwas sehr Interessantes, ein sehr Spannendes: Wenn man verschiedene Optionen hat, dann fängt man an, diese Optionen gegeneinander abzuwägen. Wenn ich also zuerst felsenfest der Ansicht bin, das Problem muss auf diese Weise gelöst werden, und ich dann plötzlich noch eine andere Lösung habe und noch eine dritte und noch eine vierte oder fünfte, dann lockern sich häufig auch festgefügte Kognitionen darüber, was richtig ist, was falsch ist und so weiter. Die lösen sich ein bisschen auf. Die lockern sich ein bisschen auf. Und die Leute werden jetzt bereit, plötzlich bemerken: "Also, das könnte auch toll sein. Oh, und da könnte ich ja sogar noch viel mehr kriegen. Und wenn man das noch kombinieren würde, diese beiden Optionen, Mensch, dann hätten wir noch eine bessere Lösung." Also, die Leute fangen dann in der gewissen Vielfalt von Lösungsansätzen an, auch da tolle neue Ideen, neue auch, wie soll ich sagen, neue Realisierungsmöglichkeiten zu erkennen.

I: Super. Toll.

**B:** So. Wenn man das dann hat, dann muss man auswählen. Manchmal kombiniert man dann auch bestimmte Lösungsansätze noch auf eine spezielle Weise. Beide einigen sich dann auf irgendwas, was dann für sie in Kraft treten soll. Und ganz wichtig ist, man sagt dann: Später bitte beide Konfliktparteien nochmal fragen, ob sie mit der Lösung noch einverstanden sind. Manchmal findet man ganz tolle Lösungsansätze, die Leute gehen dann nach Hause und erzählen das ihren Partnern oder Freunden oder so, "och", und dann sagt einer, "was? Auf so einen Scheiß hast Du Dich eingelassen? Du bist ja schön blöd! Du hast Dich wieder über den Tisch ziehen lassen!" Und sowas. Und das bleibt nicht ohne Wirkung. Also, es ist gut, so eine Woche, zwei Wochen später nochmal zusammenzukommen, die verschiedenen gefundenen Lösungsansätze nochmal anzugucken. "Bist Du damit noch zufrieden, einverstanden? Hast Du vielleicht noch neue, andere Ideen, Impulse gehabt?" Sodass, wenn dann da jemand dabei ist, der also jetzt echt Probleme bekommen hat in den zwei Wochen damit, sich immer noch einverstanden zu erklären, man dann sich so einen Konfliktgegenstand nochmal vornimmt und sagt: "Okay, dann müssen wir da nochmal eine Extrarunde drehen und nochmal ein bisschen verbessern, dass Du also jetzt auch wirklich nachhaltig zufrieden bist und auch ohne Gesichtsverlust vor Freunde, Partner und Kollegen treten kannst mit dieser gefundenen Lösung." Also, diese Evaluation, wie man sagt, am Ende nochmal durchzuführen, dass dann auch beide, ja, das nochmal ein kleines bisschen nachbearbeiten können, wenn Unzufriedenheiten auftreten. Das ist auch nochmal ein sehr, sehr wichtiger Schritt, der häufig unterlassen wird. Gerade bei Führungskräften. Die denken dann: "Oh, prima, haben wir ja alles gefunden." Und merken nicht, dass dann ein, zwei Wochen später die Situation schon wieder kippt. Wundern sich dann auch, lasten das manchmal den Leuten persönlich an und sagen: "Wir haben doch eine Lösung gefunden, jetzt halten die sich nicht dran." Und so. Weil sie eben diesen Hintergrund verkennen, dass sich natürlich eine gefundene Lösung mental emotional noch weiter entwickeln kann.

**I:** Klasse. Lieber Ingo, ich habe wieder viel gelernt von Dir. Das hat mir wieder sehr viel Spaß gemacht.

**B:** Gut. Freut mich sehr. Hat mir auch Spaß gebracht, davon so zu erzählen. Es sind ja mehr auch immer eigene Praxissituationen, die mir so vor Augen treten. Und-.

**I:** Ja, Du hast das wirklich sehr plastisch vor Augen geführt, die verschiedene-. Also, toll war wirklich das Beispiel mit dem Kopierer. Und ja, das ist ein schön eingängiges Beispiel.

**B:** Ja. Soweit erstmal.