

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/14

Manderla, Rainer

## Konfliktbewältigung und -klärung in Organisationen

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 1 (2014), S. 9-14.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Irene Weber  
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Lizenz: morgueFile Free License  
ISBN: 3-909437-39-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Fachbeitrag

# Konfliktbewältigung und -klärung in Organisationen

Rainer Manderla

Konflikte in Organisationen, Verbänden und Vereinen gehören zum Führungsalltag. Konflikte zwischen den dort tätigen Personen, Gruppen oder Abteilungen sind unvermeidlich und allgegenwärtig. Sie haben sowohl negative als auch positive Funktionen. Notwendige Veränderungen kommen oft erst durch die konstruktive Bearbeitung von Konflikten in Gang. Wenn Konflikte jedoch eskalieren, können sie Organisationen an den Rand ihrer Handlungsfähigkeit bringen. Damit Konflikte in Organisationen zur Chance und nicht zum blossen Ärgernis werden, ist es vor allem für Führungskräfte wichtig, Methoden der Konfliktbewältigung gezielt einsetzen zu können. Das setzt die Fähigkeit voraus, Konflikte sowie deren Ursachen und Eskalationsdynamiken zu erkennen.

## Konfliktursachen in NPO

In Vereinen und Verbänden gibt es vor allem in der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen erhöhte Konfliktpotenziale. Dies vor allem dann, wenn Herzblut in Verbindung mit unklaren Regeln mit im Spiel ist. Darüber hinaus sind Konflikte bezüglich Zielen, den Wegen zum Ziel, der Verteilung der entsprechenden Ressourcen sowie Beziehungskonflikte wie in jedem Unternehmen auch zu finden.

Meine Erfahrung als Klärungshelfer und Mediator ist, dass oft aufgrund – gefühlter – mangelnder oder gar fehlender Anerkennung und Wertschätzung der

geleisteten Arbeit Konflikte eskalieren. Verstärkt wird diese Eskalation durch steigenden Arbeitsdruck auf die Haupt- und Ehrenamtlichen, insbesondere wenn zudem die ehrenamtliche Arbeit nur auf wenige Schultern verteilt ist. Wenn dann das typische «nichts gesagt ist schon genug gelobt» hinzukommt und gleichzeitig bei Fehlern, Termindruck, Nichterledigung etc. sofort überreagiert wird, dann entsteht sehr schnell ein Teufelskreis der Eskalation.

## Die Stufen der Konflikteskalation

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat die Dynamik der Eskalation und deren Mechanismen beschrieben (siehe Abbildung 1). In diesem Phasenmodell der Eskalation gibt es sogenannte Wendepunkte, die von den Konfliktparteien als kritische Schwellen erlebt werden. Beispielsweise können dies die Grenzen zwischen den jeweiligen Hauptphasen sein.

Der Augenblick der Eskalation, der Wendepunkt von Hauptphase I in II besteht zum Beispiel darin, wenn aus einem nicht-verstehen-können oder -wollen ein Feind-Bild wird: Das Gegenüber wird zum Gegner, und die Empathie geht verloren.

Wenn solche Schwellen oder Stufen in der Abwärtsbewegung (in den Konflikt hinein) einmal überschritten worden sind, wird der Weg zurück um vieles schwieriger. Bestimmte Handlungsalternativen werden ausgeschlossen, der eigene Spielraum und der des «Gegners» werden weiter eingeengt.



Lizenz: morgueFile Free License

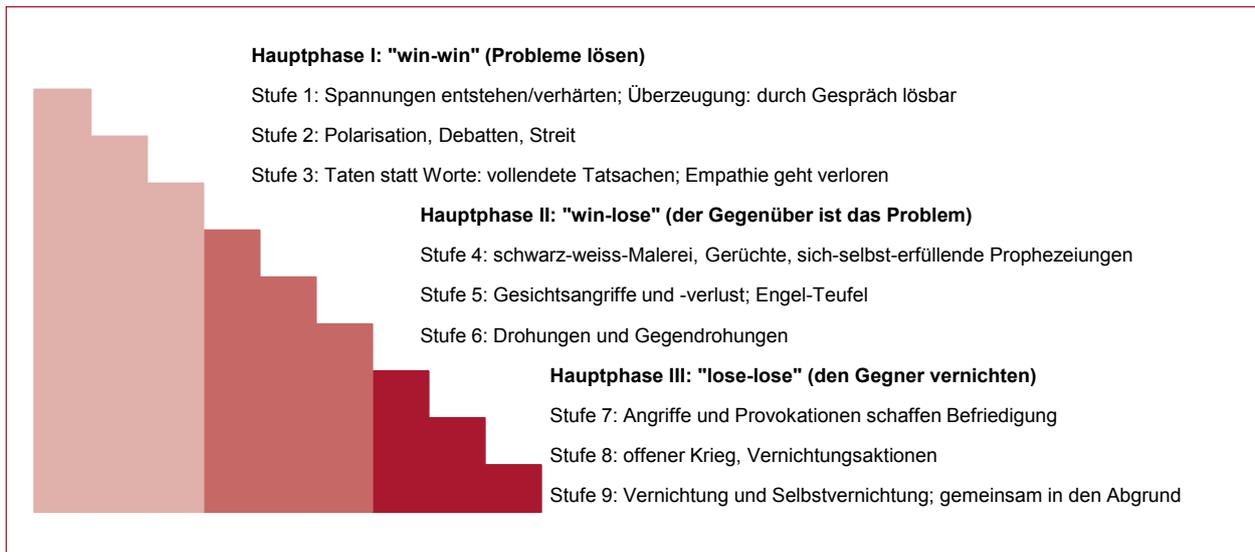


Abbildung 1: Das Eskalationsmodell (in Anlehnung an Glasl, 2011)

### Führungskräfte sollten Vorboten erkennen

Eskalationsprozesse laufen zunächst fast unmerklich ab: Mitarbeiter nerven sich gegenseitig, das Betriebsklima verschlechtert sich. Wer schneller auch an solchen Vorboten erkennt, dass sich Konflikte anbahnen, kann gezielt gegensteuern und die Dinge regeln, solange die Beteiligten noch ruhig und sachlich über die anstehenden Themen reden können und noch nicht so emotionalisiert sind, dass sie das Bedürfnis haben, sich um «verletzte Ehre», «Gesichtsverlust» und «Rachlust» zu kümmern.

Wenn Führungskräfte Konflikte zu lange schweben lassen, laufen sie Gefahr, dass am Ende niemand mehr «nur» das Problem lösen sondern gleich den Gegner vernichten oder zumindest demütigen will. Die Steigerungsform Freund – Feind – Parteifreund konnte ich während meiner Vermittlungstätigkeiten in vielen Organisationen erleben.

### Konfliktbeschleuniger

Jeder Versuch der aktiven Konfliktlösung gleicht dem Bemühen, gegen einen immer kräftiger werdenden Strom zu schwimmen. Der Strom wird immer schneller, jeder kleine Regentropfen, jedes Gewitter lässt den Strom weiter anschwellen und unberechenbarer werden. Der Konflikt entwickelt eine Dynamik, die unaufhaltsam erscheint, wenn die Konfliktparteien es nicht schaffen, sich «hoch zu hangeln».

Wodurch wird diese Dynamik beschleunigt? Einer der Basismechanismen besteht darin, dass immer neue Themen, Probleme, Einzelheiten in den Konflikt eingebracht werden. Die Komplexität steigt, gleichzeitig neigen die Betroffenen zur Vereinfachung. So gibt es (ab Stufe 4 in der II. Hauptphase) nur noch gut und böse.

Weitere Beschleuniger sind z.B. die sich selbst-erfüllende Prophezeiung sowie das Spiegelbild-Phänomen: Die Konfliktparteien neigen dazu, dieselben Handlungen unterschiedlich zu bewerten, je nachdem ob es ihr eigenes Verhalten oder das der anderen Seite ist. Wird der andere geschickt getäuscht, so ist dies «clever»; gelingt dies dem anderen, so ist er «gemein» oder «hinterhältig». Ebenso können in fortgeschrittenen Eskalationsstufen Bemühungen um den Schutz der eigenen Interessen von der anderen Seite als Bedrohung aufgefasst werden. Der andere tut dasselbe, Drohungen erzeugen Gegendrohungen, die Dynamik wird beschleunigt. Dasselbe gilt für «Dienst nach Vorschrift», Mobbing und Sabotageakte.

Aufgabe einer professionellen Konfliktklärung muss es sein, solche Phänomene und mit ihnen die Eigenlogik des Konflikts zu erkennen und zu durchbrechen.

### Rollen und Rollenerwartungen

Je nach Eskalationsgrad eines Konfliktes gibt es unterschiedliche Rollen(erwartungen) an die Führungskraft sowie für eine neutrale dritte Partei. Damit verbunden ist die Frage, mit welchen Methoden eine

Dritte Partei arbeitet und wer letztendlich was entscheidet (siehe dazu Abbildung 2).

### Als Führungskraft moderierend tätig sein

Solange sich der Konflikt in der Hauptphase I befindet, können Führungskräfte eine Konfliktregelung zwischen Mitarbeitern moderieren und als «dritte Partei» fungieren. Ebenso kann ein Vorstand oder die Geschäftsführung zwischen Ehren- und Hauptamtlichen vermitteln.

Entscheidend für die Wirksamkeit ist, dass sich die Führungskraft über ihre andere – neutrale – Rolle, die sie einnehmen muss, im Klaren ist und dies den Konfliktparteien in der Startphase auch deutlich macht. Wenn darüber hinaus die Arbeitsweise klar wird, kann sie darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter die Konflikte selbst bewältigen können und wollen. Die Aufgabe der moderierenden Führungskraft besteht darin, die Spielregeln gemeinsam festzulegen und sich um deren Einhaltung zu kümmern.

### Die Reflektion der eigenen Rolle – von innen und aussen

Will die Führungskraft Dinge voranbringen, Probleme und Konflikte endlich vom Tisch haben? Dann ist sie in Gefahr, als Partei und eben nicht als neutral und allparteilich anerkannt zu werden.

Die eigene Wahrnehmung, das Denken und das Gefühlsleben hat Auswirkungen auf das Verhalten. Dieses gilt es von innen zu reflektieren und damit Rollenklarheit für sich selbst zu erreichen. Bei der Reflexion der eigenen Rolle von aussen geht es in erster Linie um Fragen von Macht, Hierarchie und Eigeninteressen sowie der Akzeptanz, die der Führungskraft von den Betroffenen entgegengebracht wird. Diese Akzeptanz ist zwingend notwendig, um in Konflikten moderierend zu intervenieren. Klarheit kann im Übrigen auch heissen, dass die Führungskraft am Anfang deutlich macht, dass ihr Ziel ein Konsens ist. Sollte es keinen geben und auch kein Wille zum Kompromiss erkennbar sein, wird sie ihre Entscheidungsmacht als Führungskraft nutzen.

Wenn bei allen Betroffenen Einigkeit besteht, dass der vorhandene Konflikt gemeinsam bearbeitet werden soll, wenn Auftrag und Rolle geklärt sind und der Eskalationsgrad ein miteinander arbeiten möglich macht, dann kann die Führungskraft moderierend tätig werden.

Deren Grenzen sind dann erreicht, wenn sich die Kontrahenten immer tiefer in immer böseren Wortwechsel verstricken, den Anderen vorsätzlich falsch verstehen, ein miteinander reden auch unter einer Konflikt-Moderation nicht mehr möglich ist.

Dann ist die Entscheidungskraft der Führungskraft – und zwar in jedem Einzelfall – gefragt, ob sie

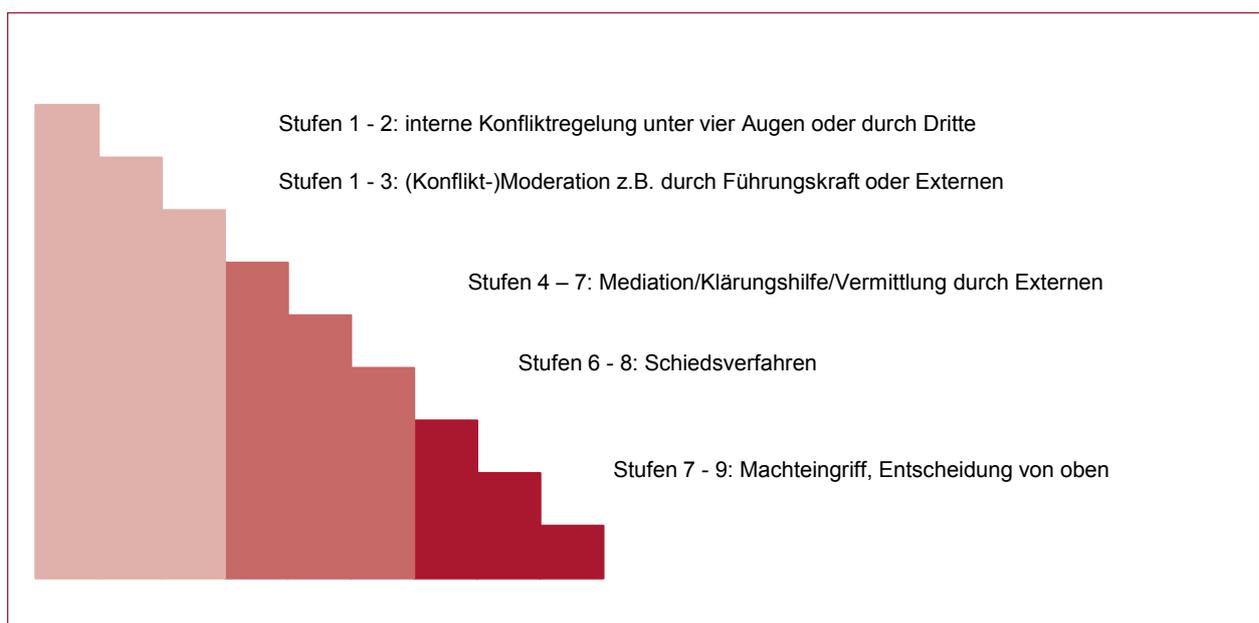


Abbildung 2: Rollen- und Strategiemodelle je nach Eskalationsgrad (in Anlehnung an Glasl, 2011)

einen neutralen Dritten einbeziehen will oder eine Entscheidung von oben – und dazu ist sie als Führungskraft legitimiert – trifft. Abbildung 2 kann hier als Entscheidungshilfe dienen.

### Klärungshilfe/Mediation

Mediation ist ein sehr strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter, der Mediator, vermittelnd tätig wird, um die Lösung eines Konfliktes zwischen zwei oder mehr Parteien zu ermöglichen.

Der Mediator hat keinerlei Entscheidungsmacht über den Ausgang des Konflikts, er ist für den Prozess verantwortlich, überwacht die Fairness des Verfahrens, vermittelt und unterstützt die teilnehmenden Personen bei der Klärung ihrer Interessen und der Suche nach Lösungen. Seine Aufgabe besteht darin, eine festgefahrene Situation so zu durchbrechen, dass Lösungen ohne Gesichtsverlust möglich werden.

### Klärungshilfe: Gefühlsblockaden erkennen

Die Klärungshilfe ist eine spezielle Form der Mediation, die zusätzlich die Emotionen der Konfliktparteien berücksichtigt. Hintergrund ist die Erfahrung, dass die Ursachen von Blockaden bei der Konfliktlösung oft auf der emotionalen Ebene liegen. Eine Lösung dieser Blockaden eröffnet die Möglichkeit, die an der Oberfläche erscheinenden Konflikte zu klären und Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen.

Letztendlich geht es immer um die sachliche Zusammenarbeit der Organisation, des Teams etc. Wenn diese Zusammenarbeit erkennbar gestört ist, dann ist es wichtig, nicht nur auf der Sachebene Lösungen zu entwickeln, sondern gezielt die Art und Weise der Zusammenarbeit in den Fokus zu rücken, um damit eine Basis für eine gemeinsame Zukunft zu schaffen.

Gleichzeitig ist Klärungshilfe im Arbeitsumfeld immer ergebnisoffen. Eine Stärkung der Zusammenarbeit durch die Klärung ist ein Ziel, aber kein Muss. Im Prozess einer Konfliktklärung kann auch Klarheit darüber entstehen, dass eine Trennung bzw. Kündigung durch eine oder beide Seiten angestrebt wird. Auch diese Situation kann der Klärungshelfer begleiten.

### Allparteilichkeit: Die Grundhaltung des Klärungshelfers

Mit einer nicht nur neutralen, sondern allparteilichen Grundhaltung arbeitet der Klärungshelfer mit den Beteiligten daran, in einem respektvollen Umgang die subjektive Sichtweise aller zu erfassen und sichtbar zu machen. Dieses geschieht durch Vertiefung und Verlangsamung, bei der nicht nur Ziele, Sichtweisen, Meinungen sondern bewusst auch negative Gefühle ihren Platz haben.

Die Allparteilichkeit greift bereits in der Vorbereitung einer Konfliktklärung. Oft ist es so, dass zunächst nur einer der Beteiligten eine Klärung anstrebt und sich mit dem Klärungshelfer in Verbindung setzt. In

1. **Vorphase/Auftragsklärung:** Erläuterung des Rahmens der Zusammenarbeit, des Prozesses und Einstimmung der Beteiligten
2. **Mediationsphase:**
  - a) Einleitung: Rollen und Regeln benennen und ihre Beachtung vereinbaren
  - b) Selbstklärung: Beteiligte legen ihre Sicht des Konfliktes dar
  - c) Dialogphase: Herausarbeiten der Interessen und Wünsche
  - d) Problemlösung: Suchen nach Lösungen, die alle Beteiligten akzeptieren können
  - e) Übereinkunft: Einigung auf geeignete Lösung und Klären der Umsetzung
3. **Umsetzungsphase:** "Leben" der Lösung; nach einiger Zeit gemeinsame Überprüfung, ob Lösung stabil ist

Abbildung 3: Phasen der Mediation



Lizenz: morgueFile Free License – Fotograf: Álvaro Daniel González Lamarque

einer allparteilichen Klärungsvorbereitung geht es darum, wie der Konfliktpartner den oder die anderen zu einer Klärung bewegen kann. Dies vor allem wenn es um Konflikte auf Augenhöhe, z.B. im Vorstand, geht und eine Klärung nicht von oben herab durchgesetzt werden kann.

### **Auftragsklärung zwischen Führungskraft und Klärungshelfer**

Mitunter werde ich von Führungskräften für Teamentwicklungen angefragt. Meine erste Frage an der Stelle ist: Gibt es dieses Team schon länger oder geht es Ihnen darum, dieses Team neu zu installieren? Wenn klar ist, dass das Team schon länger zusammenarbeitet, dann muss in der Auftragsklärung auch deutlich werden, dass nur durch das Ansprechen der Konflikte eine Teamentwicklung möglich ist. Und es muss auch klar werden, dass die Führungskraft mit dabei sein muss, vom Anfang bis zum Ende, bis zur gemeinsamen Vereinbarung dessen, wie es im Team weiter laufen soll.

Konflikte innerhalb eines Teams zu klären ist zentrale Führungsaufgabe. Diese Führungsaufgabe wird während der Klärung an den Klärungshelfer delegiert. Dazu ist Vertrauen in die Person und den Prozess absolute Grundvoraussetzung. Die Aufgabenteilung ist die folgende: Der Klärungshelfer ist Chef des Klärungsprozesses, die Führungskraft ist jederzeit Chef des Teams. Der Klärungshelfer ist für die Gestaltung des Ablaufs, die Struktur des Vorgehens zuständig – die Führungskraft für die Inhalte, Ergebnisse und die Umsetzung der Vereinbarungen. Hierbei können zwischen Führungskraft und Klärungshelfer weitere begleitende Massnahmen wie Coaching etc. vereinbart werden. Eine bereits in der Auftragsklärung gemeinsame Umsetzungskontrolle ist ein weiteres wichtiges Instrument, um später noch einmal inne zu halten und zu schauen, was sich wie entwickelt hat, um gegebenenfalls nachzusteuern.

In der Auftragsklärung hat der Klärungshelfer eine Doppelrolle: Er ist neutraler Berater und Coach und gleichzeitig potenzieller Vertragspartner, der mit

der Führungskraft herausfindet, ob eine Konfliktklärung die passende Massnahme in der konkreten Situation ist. Manchmal schlage ich auch ein Coaching oder eine Moderation vor. Egal welche Massnahme, für die Führungskraft geht es dabei immer auch um ihre Führungskommunikation, um die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, um Spielregeln und Strukturen.

Wenn diese Entscheidung getroffen ist, geht es um die konkrete Planung: wer soll, muss dabei sein? Wer gehört nicht dazu? Zeit, Ort etc.

### Voraussetzungen für eine Konfliktklärung

Konflikte innerhalb von Organisationen sind genauso geeignet wie Konflikte zwischen verschiedenen Organisationen. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten den Konflikt nicht an eine übergeordnete Entscheidungsinstanz, also z.B. ein Gericht delegieren wollen, sondern die Verantwortung für die Lösung aktiv übernehmen. Eine weitere Voraussetzung ist die Vertraulichkeit – sowohl des Klärungshelfers als auch sämtlicher Teilnehmer an einer Klärung.

Konfliktklärung und Mediation stossen an Grenzen, wenn ein übergrosses Machtgefälle da ist, wenn eine Seite der anderen machtlos ausgeliefert ist, wenn eine oder mehrere Konfliktparteien durch psychische Krankheit, Sucht o.ä. eher eine therapeutische Unterstützung benötigen sowie bei Straftaten und gewaltsamen Übergriffen (Stufen 8 und 9 im Eskalationsmodell).

### Fazit

Konflikte können konstruktiv sein, wenn die heilsame Kraft einer klaren, oft lange verschleppten Aussprache wirksam wird, wenn ein Verstehen des Denkens, Fühlens und Handelns möglich wird und wenn gemeinsam Regelungen für die Zukunft entwickelt werden. In diesem Prozess kann Sie ein Klärungshelfer unterstützen.

### Literatur

- Besemer, C. (2009). *Mediation: Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2009). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln* (23. Auflage). Frankfurt a.M./New York.
- Glasl, F. (2007). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden*. Stuttgart.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (10. Auflage). Bern/Stuttgart.
- Harss, C., Liebich, D. & Michalka, M. (2011). *Konfliktmanagement für Führungskräfte. Lösungsstrategien, Mediation und Arbeitsrecht*. München.
- Knapp, P. (2012). *Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis*. Bonn.
- Ponschab, R. & Schweizer, A. (2004). *Die Streitzeit ist vorbei – Wie Sie mit Wirtschaftsmediation schnell, effizient und kostengünstig Konflikte lösen*. Paderborn.
- Thomann, C. (2004). *Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf – Methoden und Modelle klärender Gespräche* (2. Auflage). Reinbek bei Hamburg.
- Thomann, C. & Prior, C. (2007). *Klärungshilfe 3: Das Praxisbuch*. Reinbek bei Hamburg.

### Der Autor



#### Rainer Manderla/info@rainer-manderla.de

M.A., Langjähriger Trainer, Coach und Klärungshelfer für Fach- und Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen. Zusatzaus- und Fortbildungen in Klärungshilfe/Mediation, Gesprächsführung, Coaching, Systemischer Beratung u.a.; Seine Kernkompetenzen: Entwickeln von Strategie und Empathie in der Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie in Konflikten.