
Konfliktcoaching und Mediation

Vom wertschätzenden Umgang mit Konflikten

Abschlussarbeit Michaela Fürderer
Februar 2025

*„Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort.
Dort treffen wir uns.“*

*Rumi,
persischer Dichter des Mittelalters*

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Was ist ein Konflikt?	3
2.1.	Merkmale von Konflikten	4
2.2.	Phasen des Konfliktes	5
3.	Der Konflikt im Coaching und Mediation	6
3.1.	Der Konflikt im Coaching	6
3.2.	Beispiele für Methoden im Coaching	7
3.3.	Der Konflikt in der Mediation	9
3.4.	Merkmale der Mediation	10
4.	Diskussion und Fazit	10
	Literatur	12
	Abbildungen	12

Konfliktcoaching und Mediation

Vom wertschätzenden Umgang mit Konflikten

1. Einleitung

Konflikte begegnen uns überall, sie sind sowohl ein essenzieller, wie auch unvermeidlicher Bestandteil unseres Lebens. Häufig werden sie als unangenehm und kraftraubend wahrgenommen. Doch sie geben uns auch die Möglichkeiten unseren eigenen Standpunkt zu reflektieren, über den Tellerrand zu schauen, Neues zu lernen und neue Perspektiven zu entwickeln. Sie können uns helfen, uns weiterzuentwickeln.

Gelingt es uns jedoch nicht, ihnen konstruktiv zu begegnen, belasten sie Beziehungen, führen zu Stress und negativen Emotionen. Im beruflichen Umfeld erschweren sie die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und gefährden den produktiven Arbeitsprozess.

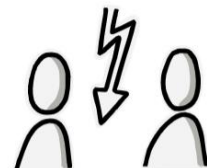
Werden Konflikte ignoriert oder fehlt der konstruktive Zugang, können sie verschärfte Auseinandersetzungen oder Rechtsstreitigkeiten zur Folge haben. Und letztlich können dauerhafte Konflikte sich negativ auf die psychische und physische Gesundheit auswirken.

Doch was bedeutet es Konflikten konstruktiv zu begegnen? Welche Rolle können hier Coaches oder Mediatoren einnehmen? Und ist ihre Herangehensweise ähnlich oder wo liegen Unterschiede?

2. Was ist ein Konflikt?

Befragt man den DUDEN nach dem Begriff „Konflikt“ erhält man die folgende Antwort:

- „durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann“
- „ein Zwiespalt, Widerstreit aufgrund innerer Probleme“



Herkunft: lateinisch conflictus

= Zusammenstoß, zu: configere (2. Partizip: conflictum)

= zusammenschlagen, -prallen¹

www.yourflip.de

¹ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt>

2.1. Merkmale von Konflikten

Es gibt drei Merkmale von Konflikten: es existieren intrapersonelle, interpersonelle und organisatorische Konflikte, in allen drei Fällen geht es um eine Auseinandersetzung.

Man spricht von einem intrapersonellen Konflikt, wenn die Person mit sich selbst einen Konflikt führt. Bei diesem inneren Konflikt ist eine Person zwischen widersprüchlichen Entscheidungen, Wünschen oder auch Gedanken hin und hergerissen². Hier existieren zwei innere Impulse, die sich Gehör verschaffen wollen, diese werden von der Person als unvereinbar wahrgenommen³.

Bei einem interpersonellen Konflikt sind mehrere Personen in den Konflikt verwickelt. Man spricht hier auch von sozialen oder zwischenmenschlichen Konflikten, hierbei richtet sich der Konflikt gegen eine andere Person. Der organisatorische Konflikt findet sich in Organisationssystemen, wie z.B. Firmen, Schulen, Institutionen etc.⁴.

Bei sozialen oder auch zwischenmenschlichen Konflikten handelt es sich nach der Definition von Glasl um eine Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln zwischen zwei Personen, die von mindestens einer Person als Beeinträchtigung erlebt wird. Wir unterscheiden hier zwischen Rollenkonflikten, Beziehungskonflikten, Wertekonflikten oder Zielkonflikten⁵.

Eine weitere Unterscheidung besteht zwischen den sogenannten warmen und kalten Konflikten. Warme Konflikte sind schnell erkennbar, die Menschen sprechen laut, haben hochrote Köpfe, gestikulieren und werden eventuell sogar handgreiflich. Auf den ersten Blick erscheint es, dass es sich hier um einen stark eskalierenden Konflikt handelt. Dies muss aber nicht sein, da sich bei manchen Menschen Konflikte auf ausdrucksstarke Weise zeigen. Kalte Konflikte sind von außen kaum wahrnehmbar und können so lange Zeit unentdeckt bleiben. Diese u.U. seit Jahren schwelenden Konflikte zeigen sich durch Unhöflichkeit, Zynismus oder auch Sätze, die eine Ohnmacht und einen Fatalismus zeigen.

Die Unterscheidung dieser Konflikte ist sinnvoll, um die Eskalationsstufe des Konfliktes besser einschätzen zu können und z.B. schwelende Konflikte nicht zu unterschätzen⁶.

² Vgl. Ruzicka, 2019, S.14-15.

³ Vgl., www.In-Konstellation.de, Fotoprotokoll, 2025, S.5

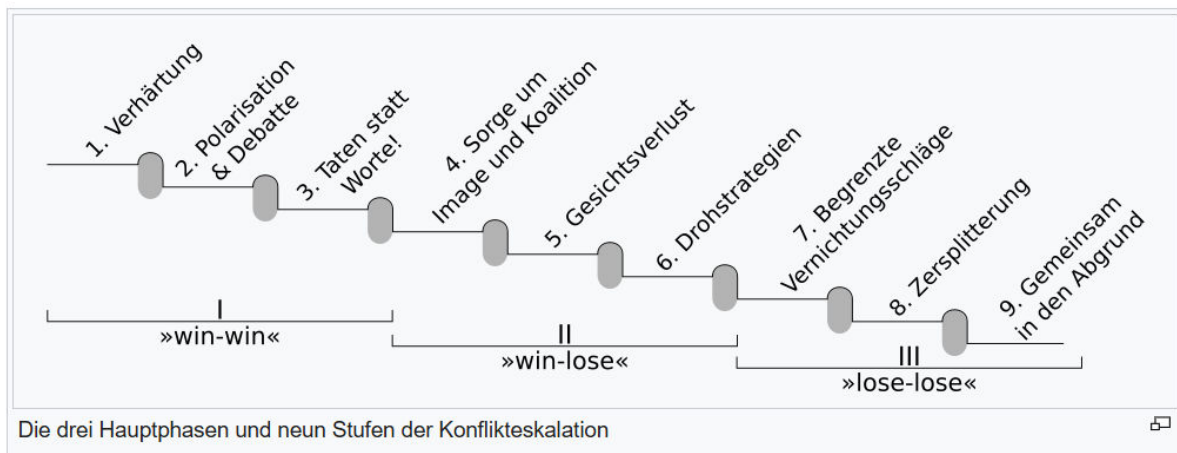
⁴ Vgl., Ruzicka, 2019, S.16-17.

⁵ Vgl., www.In-Konstellation.de, Fotoprotokoll, 2025, S.6

⁶ Vgl. ten Hoedt, 2013, S. 28.

2.2. Phasen des Konfliktes

Friedrich Glasl legte im Jahr 1980 ein Modell vor, um Konflikte zu klassifizieren und analysieren zu können.



Quelle: [Phasenmodell der Eskalation – Wikipedia](#), 16.02.2025

Das **Phasenmodell** besteht aus drei Hauptphasen, mit jeweils drei Abstufungen.

Phase 1 „win-win“

In der ersten Phase befindet man sich in der „Win-Win“-Phase, hier ist für beide Seiten noch alles offen.

In der 1. Stufe kommt es zu Verspannungen, die Meinungen sind unterschiedlich, häufig wird diese Stufe noch nicht als Konflikt wahrgenommen.

In der 2. Phase debattieren die Parteien, versuchen sich gegenseitig zu überzeugen, es kann zum Streit kommen.

In der 3. Phase erhöhen die Konfliktparteien den Druck auf den anderen, die eigene Meinung durchzusetzen. U.u. wird hier bereits die verbale Kommunikation abgebrochen.

Phase 2: „win - lose“

Ab hier gibt es nur noch Gewinner und Verlierer.

In der 4. Stufe verschärft sich der Konflikt, es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen. Da man sich im Recht sieht, sucht man sich Unterstützer und versucht, den Gegner zu denunzieren.

In der 5. Stufe soll der Gegner sein Gesicht verlieren, es herrscht völliger Vertrauensverlust, Unterstellungen werden als gerechtfertigt angesehen.

In der 6. Stufe versucht man den Gegner zu bedrohen, die eigene Macht zu demonstrieren. Mit dieser Bedrohungsstrategie versuchen die Parteien den Konflikt zu kontrollieren.

Phase 3: „lose-lose“

In dieser Phase gibt es nur noch Verlierer im Konflikt.

In Stufe 7 soll mit „begrenzten Vernichtungsschlägen“ dem Gegner mit allen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Man ist bereit einen eigenen Schaden in Kauf zu nehmen, wenn der Schaden des Gegenübers nur größer ist.

In der Phase 8 ist das Ziel die „Zersplitterung“, die Unterstützer des Gegners sollen zerstört werden.

In der Phase 9 „Gemeinsam in den Abgrund“ wird die eigene Vernichtung mit einkalkuliert, nur um den Gegner zu besiegen und zu zerstören ⁷.

Konflikte können auch dahingehend unterschieden werden, was die Ursache des Konflikts ist. Bei **Sachkonflikten** bzw. kognitiven Konflikten kann eine Beilegung eventuell bereits durch den Austausch von Informationen erfolgen. Bei **psychosozialen Konflikten** hingegen ist die Beziehung Gegenstand des Konfliktes. Bei den „win-win“ Konflikten nach Glasl handelt es sich häufig um Sachkonflikte. Befindet sich ein Konflikt in der „win-lose“ Phase, handelt es sich häufig um eine Kombination aus Sach- und Beziehungskonflikt. Eskaliert der Konflikt, kippt das Gleichgewicht und der Konflikt entwickelt sich in Richtung Beziehungskonflikt. In der dritten Phase handelt es sich meist um reine Beziehungskonflikte. Das Erreichen eines gemeinsamen Zieles ist nicht mehr möglich⁸.

3. Konflikte in Coaching und Mediation

Konfliktcoaching und Mediation sind zwei Verfahren die den Klienten dabei unterstützen Konflikten zu klären und nachhaltige Lösungen zu finden. Beide Verfahren ermöglichen einen Perspektivwechsel auf die Sichtweise des Konfliktpartners und beide Verfahren regen die Selbstreflexion an.

3.1. Der Konflikt im Coaching

Das Konfliktcoaching unterstützt den Coachee darin, nachhaltige Lösungen zu finden. Konflikte werden von den Betroffenen häufig als belastend erlebt. In Konfliktsituationen wird häufig die „Schuld“ beim Konfliktpartner gesehen und somit besteht der Wunsch, der „Andere möge sich ändern“.

So kommt der Ziel- und Auftragsklärung eine besondere Bedeutung zu. Deshalb muss auch das Coachingziel im Falle eines Konfliktcoachings gut überlegt und formuliert

⁷ Vgl. Ruzicka, 2019, S. 19-21.

⁸ Vgl. ten Hoedt, 2013, S. 29.

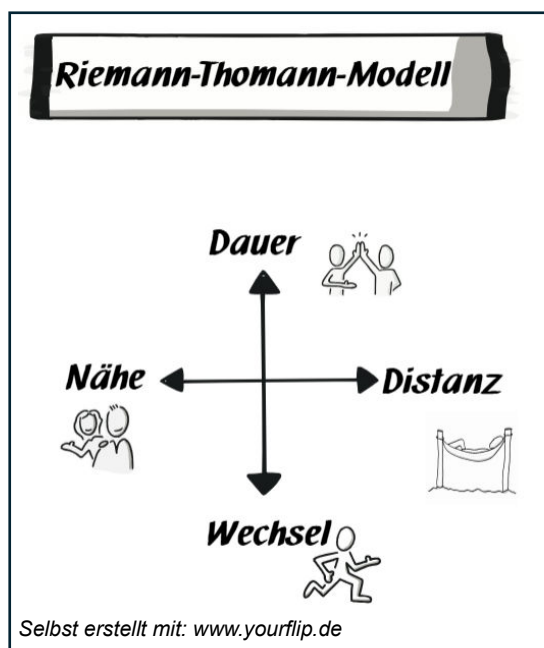
werden. Was können wir im Coaching realistisch leisten? „Den anderen verändern“ ist kein realistisches Coachingziel. Vielmehr gilt es herauszufinden, worum es dem Coachee wirklich geht ⁹.

Der Coach führt durch den Prozess und unterstützt den Klienten dabei den Konflikt und die Ursachen zu verstehen. Ziel könnte z.B. eine Klärung oder Versöhnung sein. Falls das nicht möglich sein sollte, kann ein Ziel ebenso sein, einen guten Umgang mit dem Konflikt zu finden ¹⁰.

3.2.Beispiele für Methoden im Konfliktcoaching

Exemplarisch für vielfältige Methoden, die im Konflikt-Coaching Anwendung finden können, soll hier das Riemann-Thomann Modell und das Modell der Konfliktstile nach Thomas dargelegt werden.

Riemann-Thomann-Modell



Das von Fritz Riemann entwickelte und später von Christoph Thomann weiterentwickelte Modell hilft Bedürfnisse, Verhaltensmuster und Konfliktmuster besser zu verstehen. Das Modell beschreibt vier Richtungen, die bei Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Das Modell kann zur Selbstreflexion genutzt werden, um die eigenen Bedürfnisse besser zu verstehen. Es kann aber auch dazu beitragen, den Konfliktpartner besser nachvollziehen zu können, Kommunikationsstrategien anzupassen und individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln.

Nähe steht für die Beziehungsorientierung, dem Wunsch nach Harmonie und Verbindung

Distanz steht für Autonomieorientierung, den Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung

⁹ Vgl. Prohaska, 2013, S.43.

¹⁰ Vgl. Skript In-Konstellation, S.107

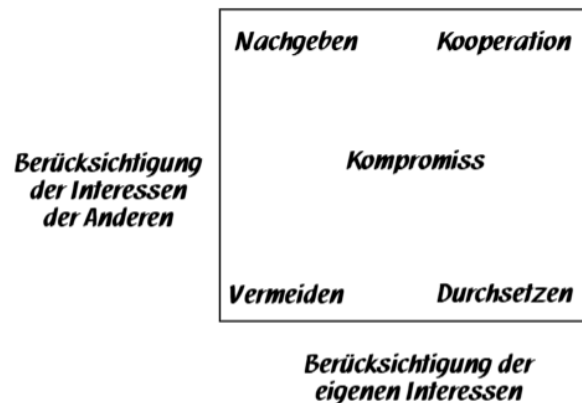
Dauer	steht für Strukturorientierung, dem Bedarf an Stabilität, Sicherheit und Verlässlichkeit
Wechsel	steht für Flexibilitätsorientierung, Veränderungswilligkeit und dem Interesse nach Abwechslung ¹¹

Konfliktstile nach Thomas

Das Modell basiert auf zwei Dimensionen: Zum einen auf der Kooperationsbereitschaft, inwieweit berücksichtige ich die Interessen der anderen und auf der eignen Durchsetzungsfähigkeit, inwieweit berücksichtige ich meine eignen Interessen. Hieraus entwickeln sich fünf Konfliktstile.

Das Modell hilft, den eigenen Konfliktstil zu erkennen und Verständnis für den Stil des Konfliktpartners zu entwickeln.

Konfliktstile nach Thomas



Vermeiden	bei geringer Kooperationsbereitschaft und geringer Durchsetzungsfähigkeit wird der Konflikt ignoriert oder vermieden.
Nachgeben	bei wenig Eigeninteresse und hoher Kooperationsbereitschaft
Durchsetzen	Durchsetzen der eignen Interessen bei wenig Rücksicht auf die Meinung der anderen
Kooperation	die Interessen beider Seiten werden berücksichtigt
Kompromiss	beide Seiten geben nach, um zu einer gemeinsamen Lösung zu finden

Jeder Konfliktstil hat seine Berechtigung, je nach Situation kann ein anderer Stil sinnvoll sein, Kompromiss und auch Kooperation sind nicht immer die erstbesten Lösungen, jedoch bewertet Thomas den Konfliktlösungsstil Kooperation als denjenigen, der den größtmöglichen Erfolg verspricht und sich zudem positiv auf die Kommunikationskompetenz auswirkt ¹².

¹¹ Vgl. Skript In-Konstellation, S. 101

¹² Vgl. Skript In-Konstellation, S. 103



3.3. Der Konflikt in der Mediation

Nicht alles, was als Mediation bezeichnet wird, ist tatsächlich eine Mediation. Die Mediation hat einige Wesensmerkmale, die auch im Mediationsgesetz geregelt sind. Zum einen handelt es sich bei einer Mediation um ein strukturiertes Verfahren, dass nach bestimmten Regeln und in bestimmten Phasen abläuft ¹³

Die Phasen können kurz skizziert werden nach dem Phasenmodell der Mediation.

In der Vorphase nimmt die eine Konfliktpartei Kontakt mit dem Mediator/der Mediatorin auf, dieser Kontakt findet meist telefonisch statt. Hier werden Rahmenbedingungen angesprochen. Es kann vereinbart werden, dass mit dem Konfliktpartner ebenfalls ein Telefonat stattfindet.

In der ersten Phase, der Einführungsphase, an der dann beide Konfliktparteien teilnehmen, wird der Ablauf der Mediation erläutert, die organisatorischen Rahmenbedingungen wie Dauer, Termine, Kosten und die Grundprinzipien der Mediation erklärt. Hier wird auch geklärt, ob der konkrete Fall für eine Mediation geeignet ist. Am Ende dieser Phase steht im günstigen Fall die Vereinbarung zur Durchführung der Mediation, die dann schriftlich festgehalten wird.

In der zweiten Phase der Mediation werden die Themen ermittelt, die die jeweiligen Konfliktpartner mitgebracht haben. Hier können beide Seiten ihre Sichtweise schildern und ihre Positionen darstellen. Am Ende der Phase werden diese Themen priorisiert.

Die Phase drei zielt darauf ab, die jeweiligen Interessen bzw. Bedürfnisse zu ermitteln. Das Ziel einer Mediation ist über Lösungsansätze zu verhandeln und eine gemeinsame Vereinbarung zu treffen. Dies ist nicht möglich, wenn die Konfliktpartner auf ihren Positionen beharren, Positionen sind nicht verhandelbar. Sobald herausgearbeitet worden ist, welche Bedürfnisse hinter den Positionen stehen, entsteht ein Raum zum Dialog und bereits hier wird der Perspektivwechsel angeregt.

In der Phase vier werden Ideen, Optionen gesammelt, Lösungskonzepte erarbeitet und konkretisiert. Hier können beide Parteien nun über die verschiedenen Optionen verhandeln.

Abschließend wird in der Phase fünf eine Vereinbarung getroffen und diese wird in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten ¹⁴.

¹³ Vgl. Kracht, Niedostadek, Sensburg, Ernst Hrsg., 2023, S.6

¹⁴ Vgl. Schäfer, 2017, S. 27.

3.4. Merkmale der Mediation

Welche weiteren Merkmale müssen nun gegeben sein, damit es sich um eine Mediation handelt und welche Rolle kommt dem Mediator/der Mediatorin zu?

Eine Mediation bedeutet immer eine einvernehmliche Konfliktbeilegung, so ist es auch im Mediationsgesetz festgeschrieben.

Die Konfliktpartner nehmen an einer Mediation freiwillig teil. Die Freiwilligkeit basiert auf der verfassungsrechtlich garantierten Handlungsfreiheit und ist ebenfalls im Mediationsgesetz festgeschrieben und bedeutet auch, dass jeder Mediand das Verfahren zu jedem Zeitpunkt beenden kann.

Die Parteien begeben sich eigenverantwortlich in den Mediationsprozess. Hier zeigt sich das grundlegende Prinzip der Mediation, die Parteien dürfen und sollen diesen Prozess aktiv mitgestalten.

Weiterhin spielt auch die Informiertheit eine große Rolle, was bedeutet, dass die Medianden eine Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen.

Letztlich und absolut bedeutsam für die Mediation ist die Allparteilichkeit des Mediators. Er muss beide Parteien zu jeder Zeit gleichberechtigt behandeln und darf niemanden bevorzugen. Das bedeutet aber nicht vollständige Neutralität, da er z.B. kommunikationsschwächere Personen unterstützen darf oder Beleidigungen untersagen darf. Er soll sicherstellen, dass in einer Mediation beide Konfliktparteien gleichermaßen am Prozess teilnehmen.

Das letzte Merkmal ist die für den Mediator geltende Vertraulichkeit ¹⁵.

4. Diskussion und Fazit

Konflikte gehören zu unserem Leben dazu, zumeist werden sie als unangenehm wahrgenommen. Doch sie bieten auch die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung, wenn es gelingt, ihnen konstruktiv zu begegnen. Sowohl das Konfliktcoaching als auch Mediation sind Methoden, Klienten bei dem Umgang mit diesen Konflikten zu unterstützen. Hierbei ist eine Analyse des Konflikts sinnvoll, auch um zu entscheiden, ob ein Konflikt sich für ein Coaching eignet oder ob er medierbar ist. So kann das passende Verfahren für den individuellen Konflikt des Coachees ausgewählt werden.

Konfliktcoaching ist ein Verfahren, dass sich i.d.R. an eine einzelne Person richtet, die eine Lösungsstrategie für einen bestehenden Konflikt sucht. Hierbei wird zuerst der Konflikt und das bestehende System analysiert, um herauszufinden, um welche Art des Konflikts es sich handelt und welche Art der Lösung angestrebt wird. Eine detaillierte Zielklärung ist hier notwendig, denn eine Beilegung des Konfliktes und eine Versöhnung mit dem Konfliktpartner ist nur eine mögliche Lösung. Einen guten

¹⁵ Vgl. Kracht, Niedostadek, Sensburg, Ernst Hrsg., 2023, S.6.

Umgang mit diesem Konflikt für sich zu finden kann ein ebenso wertvolles Ziel für den Coachee sein. Grundsätzlich kann man zusammenfassen, dass häufig die Zielsetzung eine persönliche Weiterentwicklung des Coachees darstellt. Zudem steht dem Coach eine Sammlung mit verschiedenen Methoden zur Verfügung, die er am individuellen Bedarf des Coaches ausrichten kann.

Mediation hingegen richtet sich an zwei oder mehr Personen und ist ein klar definierter Prozess der festgelegt in aufeinanderfolgenden Stufen abläuft. Auch hier sind die Interessen und Bedürfnisse von Bedeutung. Ziel ist hier eine Lösung in Form einer Sachabsprache zu finden. Eine Mediation ermöglicht eine Verhandlung mit dem Ergebnis einer Vereinbarung, die von beiden Seiten schriftlich festgehalten wird. Die Verbesserung der Beziehung kann sich im Laufe des Prozesses entwickeln, muss aber nicht, denn dies ist nicht Ziel einer Mediation.

Bei intrapersonellen Konflikten ist der Einsatz von Konfliktcoaching erfolgversprechend, bei interpersonellen Konflikten kann je nach Ausprägung Coaching oder Mediation eingesetzt werden, ebenso bei einem organisatorischen Konflikt, jedoch wird hierbei häufig die Mediation als am erfolgversprechendsten verstanden ¹⁶.

Blicken wir zurück auf die Phasen des Konfliktes nach Glasl, stellen wir auch hier unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten fest: für die ersten drei Stufen ist eine Moderation ausreichend, in der 4. (evtl. 5.) Stufe ist eine professionelle Prozessbegleitung erforderlich. In all diesen Stufen könnte ein Coaching eingesetzt werden. Bei der sechsten Stufe ist eine soziotherapeutische Prozessbegleitung mit unterschiedlich tiefgreifenden psychodynamischen Interventionsstrategien notwendig. Für die höchsten Eskalationsstufen können nur noch Vermittlungsaktivitäten in Form einer Mediation eingesetzt werden. Als letzte Möglichkeit werden dann lediglich Machteingriffe durch formale Instanzen, z.B. das Gericht, als wirkungsvoll beschrieben ¹⁷.

Bei Konfliktcoaching und Mediation gibt es verschiedene methodische Überschneidungen. In beiden Verfahren werden vielfältige Formen des Fragens, das aktive Zuhören, Paraphrasieren und Zusammenfassen genutzt. Coach und Mediator sind offen und ehrlich interessiert an ihrem Gegenüber. Sie sind allparteilich, denn sie bewerten weder den Konflikt noch die Konfliktparteien. Sie sind verantwortlich für den Prozess, aber nicht für den Inhalt und sie beraten nicht. Die Würdigung des Problems findet in beiden Verfahren seinen Platz. Der narrative Ansatz des Coachings kann hier auch in der Mediation genutzt werden.

Und letztlich ist es die Haltung, die von essenzieller Bedeutung ist, Coach und Mediator würdigen das Problem, bieten eine Lösungsorientierung an und wertschätzen den Menschen.

¹⁶ Vgl. Ruzicka, 2019, S. 53.

¹⁷ Vgl. Schreyögg, 2. Aktualisierte Ausgabe, 2011, S. 108.

Literatur

Kracht, Stefan, Niedostadek, André, Sensburg, Patrick Ernst Hrsg., Praxishandbuch Professionelle Mediation, Berlin, Springer, 2023.

Prohaska, Sabine, Coaching in der Praxis, Paderborn, Jungfermann, 2013.

Ruzicka, Margit Alexandra, Mediative Gesprächsbegleitung in der Beratung, Mauritius, Trainerverlag, 2019.

Schäfer, Christa D., Einführung in die Mediation, Berlin, Springer, 2017.

Schreyögg, Astrid, Konfliktcoaching, Frankfurt/New York, Campus Verlag, 2.aktualisierte Ausgabe, 2011.

ten Hoedt, Francine, Konfliktcoaching, Göttingen, hogrebe, 2013.

<https://www.duden.de/rechtschreibung>, 16.02.2025

www.in-konstellation.de, Ausbildung Systemischer Coach, Skript In-Konstellation, Köln.

www.in-konstellation.de, Ausbildung Systemischer Coach, Fotoprotokoll, Modul 5, Januar 2025

Abbildungen

https://de.wikipedia.org/wiki/Phasenmodell_der_Eskalation, 16.02.2025

www.yourflip.de, 16.02.2025