

Moderation und Begleitung von Konflikten und Konfliktlösungsprozessen

Herzlich Willkommen



DATUM

22.–24. September 2026



ORT

Hotel Kardinal Schulte Haus
Bergisch Gladbach



Definition Konflikt nach Glasl

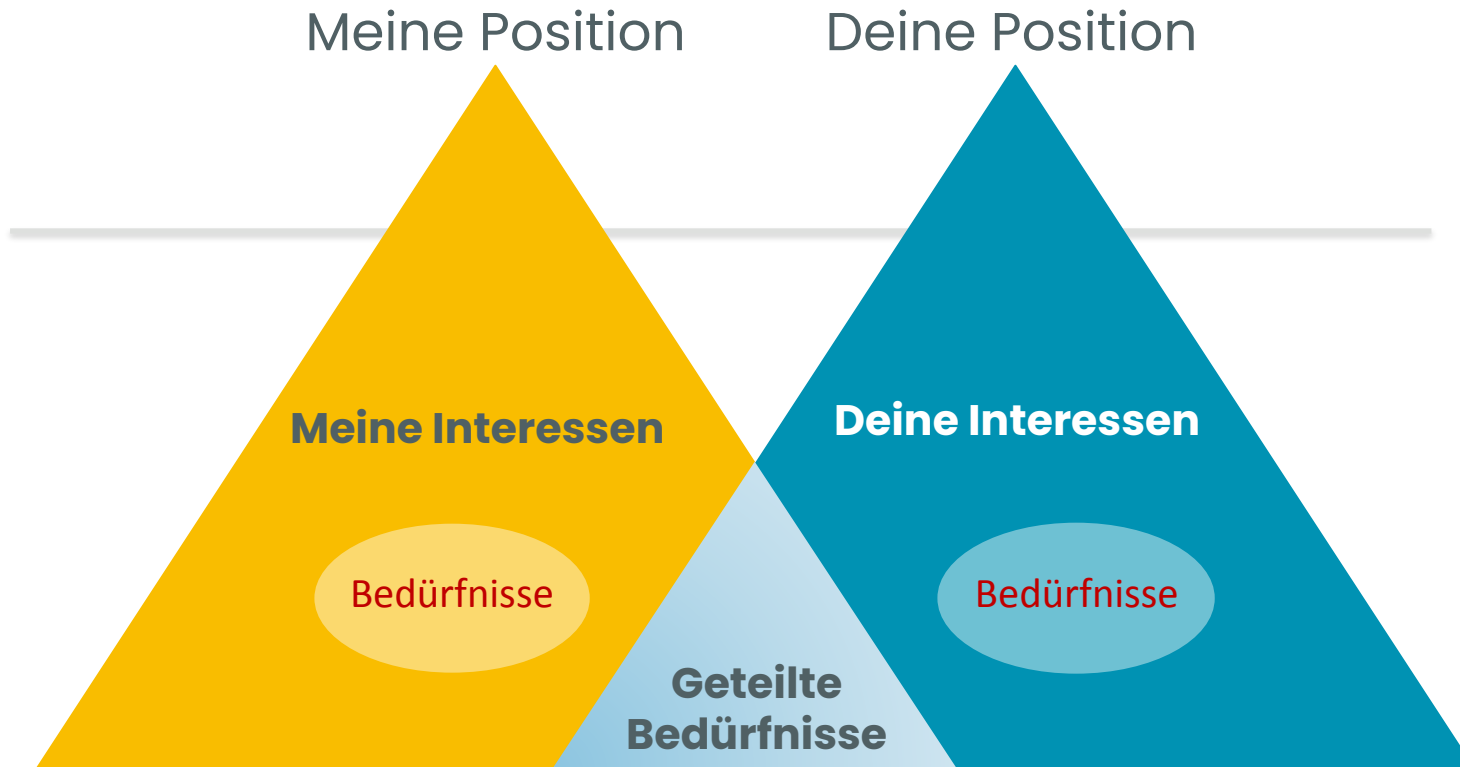
Ein Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei **wenigstens ein** Akteur
- eine **Differenz** bzw. Unvereinbarkeiten

im **Wahrnehmen**
und im **Denken** bzw. Vorstellen
und im **Fühlen**
und im **Wollen**

Auf **allen** Ebenen muss es
Differenzen geben, damit ein echter
Konflikt vorliegt.

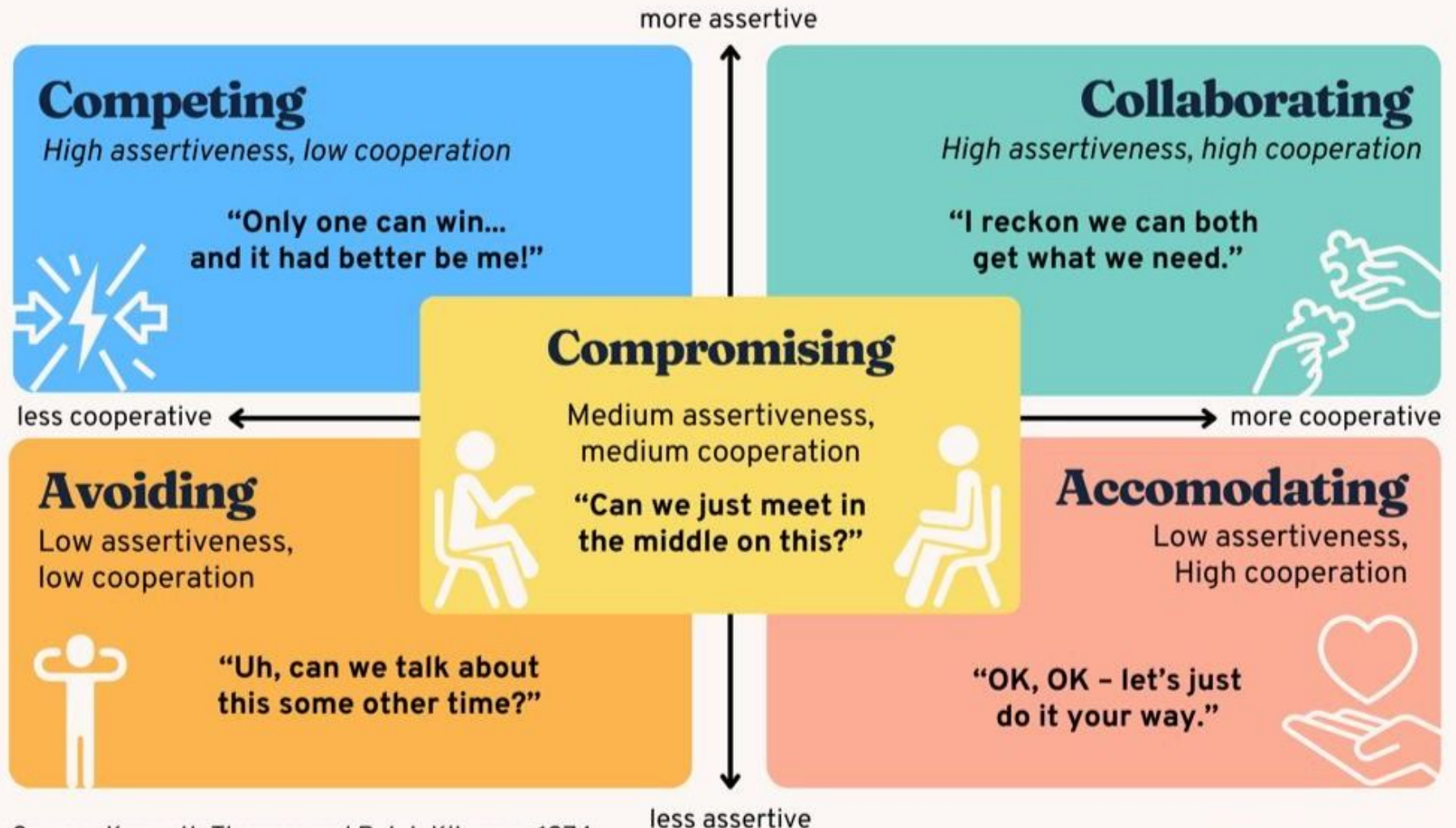
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will
- eine **Beeinträchtigung** durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolgt.



Welcher Konflikttyp bin ich?



Konflikttypen (Thomas-Kilmann-Modell)



Dynamiken im Thomas-Kilmann-Modell

Typische Interaktionsmuster bei Aufeinandertreffen unterschiedlicher Konfliktstile

Eskalationsspirale

Konkurrieren ↔ Konkurrieren

Empirisch nachgewiesen: Sinkende Erfolgsquote und deutlich erhöhtes Konfliktrisiko bei beidseitiger Durchsetzung.

Verhandlungsdilemma

Konkurrieren ↔ Kollaborieren

Konstruktive Offenheit wird bei fehlendem Vertrauen leicht ausgenutzt; Kooperation scheitert vorzeitig.

Einseitige Dominanz

Konkurrieren ↔ Vermeiden

Kernthema bleibt ungeklärt; das bestehende Machtgefälle verfestigt sich nachhaltig.

Stillstand & Blockade

Vermeiden ↔ Vermeiden

Konflikte werden komplett totgeschwiegen; Zufriedenheit und Konsens sinken im Verlauf messbar.

Ausbeutungsmuster

Konkurrieren ↔ Anpassen

Die anpassende Seite gerät strukturell in den Nachteil („vulnerable to competitive types“).

Suboptimale Lösung

Kompromissssuche ↔ Kompromissssuche

Schnelle, aber oberflächliche Einigung („Band-Aid“); wertvolles Kollaborationspotenzial bleibt ungenutzt.

Anker-Effekt

Konkurrieren ↔ Kompromissssuche

Verhandlungsmitte verschiebt sich systematisch zugunsten der durchsetzungsstarken Seite.

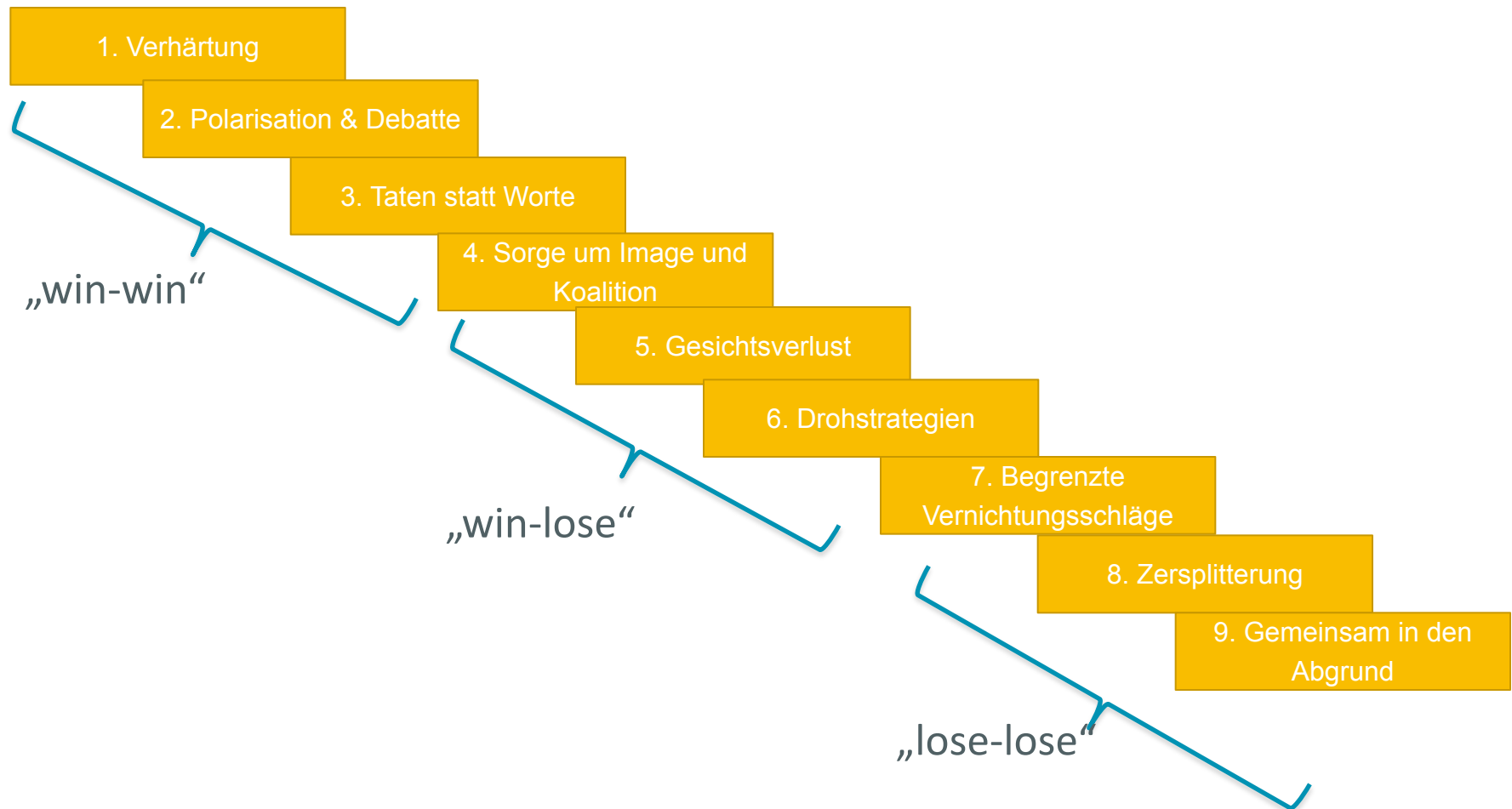
Trügerische Harmonie

Vermeiden ↔ Anpassen

Thema verschwindet unbearbeitet, ohne dass es sichtbar eskaliert.

Die Konfliktstufen nach Glasl

Die neun Stufen der Konflikteskalation





EBENE 1: WIN-WIN (Stufen 1–3)

1. Verhärtung

- Bewusstsein von Spannungen & Meinungsunterschieden
- Überzeugung, Konflikte im Gespräch zu lösen

→ **Intervention:** Selbsthilfe, Klärungsgespräch

2. Debatte & Polemik

- Schwarz-Weiß-Denken & Wortgefechte
- Taktieren & Druck auf Gegenseite

→ **Intervention:** Moderation

3. Taten statt Worte

- Fakten schaffen, Empathieverlust
- Fehldeutung von Signalen & Misstrauen

→ **Intervention:** Moderation

EBENE 2: WIN-LOSE (Stufen 4–6)

4. Erstarrung & Koalitionen

- Fixierung auf Stereotype & Vorurteile
 - Werben um Anhänger, Lagerbildung
- **Intervention:** Prozessbegleitung/Mediation

5. Gesichtsverlust

- Öffentliche Demütigung des Gegners
 - Verlust der Moral („Gut vs. Böse“)
- **Intervention:** Prozessbegleitung/Mediation

6. Drohstrategien

- Ultimaten, Gegendrohungen & Machtgesten
 - Steigender Zwang & Kontrollverlust
- **Intervention:** Prozessbegleitung/Mediation

EBENE 3: LOSE-LOSE (Stufen 7–9)

7. Begrenzte Vernichtung

- Denken in entmenslichten Kategorien
- Gegenseitige Schädigung als Gewinn

→ **Intervention:** Schiedsverfahren/Machteingriff

8. Zersplitterung

- Gezielte Zerstörung des feindlichen Systems
- Sabotage

→ **Intervention:** Machteingriff

9. Gemeinsam in den Abgrund

- Totale Konfrontation ohne Rückweg
- Eigener Schaden zur Zerstörung des Gegners wird in Kauf genommen

→ **Intervention:** Machteingriff



Auftrag für die Arbeit in den Kleingruppen:

- (1) Wählt gemeinsam einen bislang ungelösten, realen Konfliktfall aus dem beruflichen Alltag eines Gruppenmitglieds aus.
- (2) Bearbeitet gemeinsam die Leitfragen.

Leitfragen: Diagnostik

- Was sind die konkret beobachtbaren Aktionen der Konfliktparteien?
- Auf welcher der neun Stufen nach Glasl befindet sich der Konflikt momentan vermutlich? Aus welchen Merkmalen leitet ihr das ab?

Leitfragen: Interventionsplanung

- Welche Intervention schlägt ihr für die Begleitung dieses Konflikts vor?
- Welche Stolpersteine gibt es vermutlich auf dem Weg zu einer möglichen Konfliktlösung?
- Was wäre der nächste Schritt, um die Intervention wirklich anzugehen?



... in der Rolle der Moderation

- **Konflikt legitimieren:** Signalisieren, dass das Thema wichtig genug ist, um sachlich darüber zu streiten.
- **Beteiligte wertschätzen:** Die Parteien und ihre jeweiligen Anliegen uneingeschränkt ernst nehmen.
- **Distanz wahren:** Sich nicht in emotionale Dynamiken verwickeln lassen, um neutral zu steuern.
- **Affekte aushalten:** Emotionalität und Dynamiken der Beteiligten aushalten.
- **Allparteilich bleiben:** Gleiche Wertschätzung und Neutralität gegenüber allen wahren.
- **Keine Lösungsverantwortung:** Den Klärungsprozess steuern, nicht das Ergebnis vorgeben.

... in der Rolle der/des Beteiligten

- **Haltung:** Neugierig und forschend an die Situation herangehen.
- **Perspektivwechsel:** Sich aktiv in die Sichtweise der anderen Seite hineinversetzen.
- **Kommunikationsregeln:** Vereinbarte Regeln für den Austausch konsequent einhalten.
- **Gesprächsdisziplin:** Kurze Redeeinheiten nutzen und aufmerksam zuhören.
- **Reflektieren:** „Was habe ich genau verstanden?“
- **Selbstklärung:** „Was ist hier mein eigenes Bedürfnis?“