

# Mediation und Konflikt- Coaching

## Rosenkriege und liebevolles Schienbein- Treten

In diesem Essay erfährst du, wie aus zunächst kleinen zwischenmenschlichen Spannungen fachliche Risiken entstehen können – und warum gerade in Streitsituationen Struktur wichtiger wird als weitere Argumente. Der Text zeigt, wie Mediation Konfliktdynamiken verstehbar macht sie bearbeitet.



## **Mediation – was damit gemeint ist**

Mediation hat wenig mit „Meditation“ zu tun – trotzdem stolpern nicht wenige in diesen anderen Kontext hinein (daher ganz an Anfang kurz erwähnt).

Mediation ist ein strukturiertes Gesprächsverfahren. Es hilft Menschen, die miteinander im Konflikt stehen, wieder miteinander sprechen zu können – auch dann, wenn Gespräche bisher eher alles verschärft haben.

Oder einfacher gesagt:

Mediation schafft einen Rahmen, in dem Klärung wieder möglich wird, wenn sie im Alltag nicht mehr von selbst entsteht.

## **Wenn fachlich alles klar ist – und es trotzdem nicht vorangeht Über eine Situation, die viele kennen, und warum sie mehr braucht als gute Argumente**

Stellen wir uns ein Projekt vor, das für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung ist.

Eine große IT-Transformation, strategisch wichtig, mit hohem Zeitdruck, vielen Abhängigkeiten und erheblicher Tragweite.

Die Projektsteuerung liegt bei einem Gremium aus sieben oder acht Personen: Projektleitung, Führungskräfte aus den Fachbereichen, erfahrene Fachleute. Auf der inhaltlichen Ebene ist vieles geklärt. Die Zielbilder sind beschrieben, die Roadmap steht, Risiken sind benannt. Fachlich wird sauber gearbeitet.

Und doch beginnt das Projekt zu stocken. Zunächst sind es Kleinigkeiten. Ein schärferer Ton in einer Sitzung. Eine kurze Spitze am Rand. Ein Kommentar, der vielleicht nicht so gemeint war, aber hängen bleibt. Zwei Personen im Leitungsgremium werden miteinander nicht warm. Man ist sich „nicht grün“, wie man so sagt.

Mit der Zeit verschiebt sich etwas.

Aus vereinzelt Sticheleien werden deutlichere Seitenhiebe. Fachliche Beiträge des jeweils anderen werden hörbar kritischer kommentiert.

Entscheidungen werden nicht mehr mitgetragen, sondern infrage gestellt. Zustimmung wird verweigert – nicht offen konfrontativ, sondern formal korrekt begründet.

Was als zwischenmenschliche Irritation begonnen hat, wird langsam zu einer fachlichen Blockade.

Die übrigen Mitglieder des Gremiums nehmen das wahr.

Sie versuchen zu beschwichtigen, das Thema zu wechseln, die Sachlichkeit zu betonen. Doch je länger der Konflikt zwischen den beiden anhält, desto mehr ziehen sich die anderen zurück. Niemand will Partei ergreifen.

Niemand fühlt sich zuständig, zu moderieren. Die Verantwortung für den Umgang miteinander bleibt ungeklärt.

Und plötzlich steht nicht mehr nur das Verhältnis zweier Personen auf dem Spiel, sondern der Erfolg des gesamten Projekts. Solche Situationen sind nicht ungewöhnlich.

Sie entstehen nicht aus bösem Willen und nicht aus fehlender Professionalität. Sie folgen einer Dynamik, die viele Konflikte nehmen: vom Zwischenmenschlichen ins Strukturelle, vom Tonfall zur Blockade, von der Beziehung zur Sache.

Der Film „Der Rosenkrieg“ zeigt diese Entwicklung in zugespitzter, filmischer Form.

**Was als Beziehungskonflikt beginnt, eskaliert Schritt für Schritt zu einem Kampf, in dem es am Ende nur noch um Gewinnen und Verlieren geht – selbst um den Preis der gemeinsamen Zerstörung.**

Die Dramaturgie ist überzeichnet, aber sie ist vertraut. In Organisationen verlaufen Konflikte leiser.

Sie zeigen sich nicht in offenen Kämpfen, sondern in Verzögerungen, Rückzügen, formaler Korrektheit und sachlich begründeter Verweigerung. Doch auch hier folgen sie einer bekannten Logik.

Genau an diesem Punkt wird Mediation relevant.

Nicht als Reparatur zwischen zwei Personen, sondern als strukturierter Rahmen, um eine Dynamik zu bearbeiten, die sonst weiterwirkt – und zunehmend teuer wird.

## **Konflikte eskalieren nicht plötzlich**

Konflikte entstehen nicht, weil Menschen unvernünftig sind.  
Sie entstehen, weil Menschen Bedürfnisse haben – und diese kollidieren.

Solange Spannungen früh bearbeitet werden, bevor sie zu Kollisionen führen, bleiben Lösungen möglich. Mit zunehmender Eskalation verengt sich jedoch der Blick. Die eigene Perspektive wird zur einzigen plausiblen. Die andere zur Provokation oder Bedrohung.

Je weiter ein Konflikt fortgeschritten ist, desto weniger helfen Argumente, Appelle oder gute Absichten. Nicht, weil die Beteiligten nicht wollen, sondern weil sich Muster verfestigt haben, die durch dieselben Gespräche nicht mehr aufzulösen sind.

Viele Konflikte scheitern nicht am fehlenden Willen zur Klärung, sondern an der Form, in der geklärt werden soll.

## **Mediation als strukturierter Klärungsraum**

Mediation ist ein strukturierter Prozess, der Verständigung wieder möglich macht, wenn Gespräche ihre klärende Funktion verloren haben.

„Braucht man das? Ist das nicht ein Zeichen von Schwäche, wenn man das nicht selber lösen kann?“ Ja, kann man gut gebrauchen. Nein, ist eher ein Zeichen von Stärke.

Konflikte verschwinden selten von selbst. Sie verändern nur ihre Form. Mediation nimmt Konflikte ernst, ohne sie zu dramatisieren. Sie schafft Struktur, wo innerlich Chaos herrscht. Nicht um Einigkeit zu erzwingen, sondern um Verantwortung wieder dorthin zu legen, wo sie hingehört.

Dahinter steht eine einfache Erfahrung:

Im Konflikt herrscht im Inneren oft Chaos. Gedanken, Bewertungen, Emotionen, Erinnerungen und Erwartungen liegen ungeordnet nebeneinander. Dieses innere Chaos lässt sich am Anfang nicht bereinigen. Genau dafür ist Mediation da.

Was jedoch sehr wohl möglich ist, ist Klarheit auf der äußeren Ebene: auf der Ebene des Vorgehens, des Prozesses, der gemeinsamen Orientierung. Wenn innerlich vieles gleichzeitig wirkt, hilft es, wenn äußerlich nicht auch noch Unklarheit herrscht.

Deshalb stelle ich den ALPHA-Prozess offen vor als gemeinsame Arbeitsgrundlage.

Ich teile dieses Wissen bewusst. Auch wenn mir klar ist, dass Inhalte heute leicht weiterverwendet werden können und ihre Exklusivität verlieren. Mir geht es nicht um Besitz von Wissen, sondern um seine Anwendung. Und dazu muss es vorher geteilt werden.

Die Klarheit über den Prozess wirkt oft schon entlastend.

Nicht, weil damit Inhalte geklärt wären, sondern weil sichtbar wird, wie gearbeitet wird – und dass es einen Weg gibt, der nicht alles gleichzeitig verlangt.

## **Die ALPHA-Struktur – Klärung in Schritten**

### **A – Auftragsklärung**

Am Anfang steht nicht der Konflikt, sondern der Auftrag.

Wer erwartet was von diesem Prozess? In welcher Rolle bin ich hier? Und woran würden die Beteiligten erkennen, dass sich etwas geklärt hat?

Gerade in eskalierten Situationen ist diese Klärung entscheidend. Ohne sie bleibt unklar, ob vermittelt, entschieden, moderiert oder lediglich zugehört werden soll. Viele Gespräche scheitern nicht am Inhalt, sondern an einer unausgesprochenen Rollenkonfusion.

Die Auftragsklärung markiert den Übergang vom gewohnten Konfliktgespräch zu einem anderen Arbeitsmodus.

### **L – Liste der Themen**

Konflikte wirken oft größer, als sie sind, weil alles gleichzeitig verhandelt wird.

Vergangenes, Aktuelles, Persönliches, Strukturelles – alles liegt übereinander.

Die Themen werden sichtbar gemacht, ohne sie sofort zu lösen. Diese Externalisierung entlastet. Sie schafft Übersicht und verhindert, dass jede Aussage sofort als Angriff oder Verteidigung gelesen wird.

### **P – Von Positionen zu Interessen**

In Konflikten werden Positionen schnell absolut.

Was dahinterliegt – Bedürfnisse, Befürchtungen, Erwartungen –, bleibt oft unsichtbar.

Der Übergang von Positionen zu Interessen erfordert Verlangsamung, präzises Nachfragen und die Bereitschaft, die eigene Logik prüfen zu lassen. Erst wenn klar wird, *warum* etwas wichtig ist, entsteht wieder Bewegung.

Das ist das „Kernstück“ von Mediation, oder: This is where the magic happens. Und: Das ist ein Anwendungswissen, was sich durch keine Lektüre, keinen zusammengesuchten Text durch KI ersetzen lässt. Dazu brauchte es menschliches Zutun und menschliche Aktion.

### **H – Lösungen entwickeln**

Lösungen lassen sich nicht erzwingen.

Sie entstehen, wenn der Denkraum wieder größer wird.

Der Mediator hält den Rahmen, prüft Konsequenzen und Anschlussfähigkeit – ohne selbst Lösungen vorzugeben. Die Verantwortung bleibt bei den Beteiligten.

In sehr seltenen Fällen trete ich aus meiner Mediatoren-Rolle heraus – nachdem ich das angeboten habe und es ok ist – und spreche über andere Mediationen, wie dort etwas gelöst wurde. Oder: Ich gebe mein Wissen als „klassischer“ Unternehmensberater in den Prozess. Dosierte, vorsichtig.

### **A – Abschlussvereinbarung**

Am Ende steht keine Einigkeit um jeden Preis, sondern eine bewusste Vereinbarung, eine klare Entscheidung oder auch die Erkenntnis, dass Trennung oder Neuordnung der stimmigere Weg ist.

Der Abschluss markiert den Übergang zurück in den Alltag – mit Klarheit darüber, was gilt. Wer macht nun was wie und wann?

Welche Denke, welche Gefühle (ja, darum geht es sogar im Kern) werden jetzt aufgegeben, sind Vergangenheit? Das halten wir in einem Memo fest.

## **Was sich im Prozess verändert und wofür ich als Mediator von Anfang an zuständig bin**

Oft verändert sich zunächst nicht die Lösung, sondern der Blick der Beteiligten aufeinander.

Beteiligte hören sich selbst anders, erkennen Schleifen, unterscheiden wieder zwischen Person und Problem.

Manchmal entstehen konkrete Vereinbarungen. Manchmal klare Entscheidungen.

Manchmal ein veränderter Umgang, der Zusammenarbeit wieder möglich macht. Mediation zielt nicht auf Harmonie. Sie zielt auf Klärung.

## **Wann Mediation sinnvoll ist und wann auch explizit nicht**

Mediation ist besonders dann angezeigt, wenn Konflikte sich festgefahren haben, Gespräche nicht mehr weiterführen, Beziehungen aber weiterbestehen müssen oder sollen.

Sie ist kein Allheilmittel. Aber sie verhindert, dass Konflikte unbemerkt weiterwirken. Zur Allparteilichkeit gehört für mich auch, Grenzen klar zu benennen. Mediation ist nicht sinnvoll, wenn einzelne Beteiligte so stark psychisch belastet sind, dass sie aktuell nicht arbeitsfähig im Sinne eines Mediationsprozesses sind.

Ich habe Situationen erlebt, in denen mir Beteiligte im Vertrauen von regelmäßigen Panikattacken berichteten, von massiven gesundheitlichen Auswirkungen oder zeitweiser Arbeitsunfähigkeit. In solchen Fällen braucht es zunächst etwas anderes: Schutz, Stabilisierung, manchmal therapeutische Unterstützung.

Einen solchen Menschen in eine Mediation zu führen, wäre nicht verantwortungsvoll. Allparteilichkeit heißt dann auch, vorab darauf zu achten, ob jemand überhaupt in der Lage ist, an einem Klärungsprozess teilzunehmen – und gegebenenfalls bewusst davon abzuraten.

## Mein Hintergrund – vom Juristen zum Mediator

Ich bin zertifizierter und ausgebildeter Mediator und bewege mich seit vielen Jahren gerne und erfolgreich in schlingernden Projekten und zwischenmenschlich schwierigen Situationen.

Dort, wo es unbequem wird, wo Dynamiken festgefahren sind und Klärung notwendig ist, bringe ich die innere Unabhängigkeit mit, die es braucht, um Konflikte wirklich zu bearbeiten – nicht um gemocht zu werden, sondern damit Lösungen möglich werden.

Ich bin Jurist und habe lange in und mit einer klassischen, kontradiktorischen Form der Konfliktbearbeitung gearbeitet – also in einem System, das darauf ausgelegt ist, Konflikte gegeneinander auszutragen und zu entscheiden. In vielen Kontexten halte ich dieses Vorgehen für wenig zielführend.

Es löst selten die eigentlichen Dynamiken und verschärft nicht selten den Ton, mit dem wir gesellschaftlich und organisatorisch miteinander umgehen. Mediation setzt an einer anderen Stelle an. Sie ersetzt nicht das Recht, sondern bietet dort einen Raum, wo Gewinnen und Verlieren keine tragfähigen Antworten mehr sind.

*Dieser Text ist im Rahmen meiner Arbeit als Mediator, Coach und Berater entstanden. Aufbau, Struktur, Inhalte sowie die darin beschriebenen Vorgehensweisen und Modelle sind von mir entwickelt und ausgearbeitet. Sie unterliegen dem urheberrechtlichen Schutz gemäß §§ 1, 2 und 7 ff. UrhG.*

*Der Essay ist zur persönlichen Lektüre und zur eigenen Reflexion gedacht. Ich bitte um einen achtsamen und respektvollen Umgang mit dem geistigen Eigentum, das in diesem Text steckt, und darum, Inhalte, Strukturen oder Textpassagen nicht ohne vorherige ausdrückliche Zustimmung zu vervielfältigen, weiterzugeben oder in anderen Kontexten zu verwenden.*

*Wenn Inhalte dieses Textes für eine weitergehende Nutzung, Einbindung oder Zusammenarbeit relevant erscheinen, freue ich mich über eine direkte Kontaktaufnahme.*