



ZWISCHEN POLARISIERUNG UND VERSTÄNDIGUNG

DIALOG UND DEESKALATION IN EINER FRAGILEN WELT

- Dialog und Deeskalation entstehen durch Musterbrüche
- „Auf die tiefere Sehnsucht nach Frieden hören“ – im Gespräch mit Friedrich Glasl
- Der Lösungsdialog – ein Mediationsgespräch lösungsfokussiert führen
- Wie konstruktive Fehlerkultur deeskalierend wirkt
- Vom Misstrauen zum Vertrauen – Mediation im „Steinbruchkonflikt“
- Harmonie als Warnsignal

EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

In Zeiten geopolitischer Krisen, gesellschaftlicher Polarisierung und wachsender Unsicherheiten stellt sich die Frage neu, wie wir handlungs- und anschlussfähig bleiben können: Wann braucht es Dialogräume und Verständigung, insbesondere um Tendenzen zur Spaltung den Boden zu entziehen? Wie geht Deeskalation, die aus Schwarz-Weiß-Denken und Stellungskämpfen befreit und eine gemeinsame Entwicklung wieder möglich macht?

Organisationen stehen dabei nicht nur äußeren Bedrohungen gegenüber. Auch interne Spannungen, Fehlerdynamiken und ungelöste Konflikte beeinflussen ihre Zukunftsfähigkeit. Konflikte frühzeitig wahrzunehmen, konstruktiv auszutragen und tragfähige Lösungen zu gestalten, wird zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz.

So widmen wir uns in diesen Trigon Themen einem Spannungsfeld, das Organisationen und Führungskräfte, Gesellschaften und Individuen gleichermaßen fordert: den Zusammenhängen von Eskalation, Deeskalation und Dialog.

Die Beiträge dieser Ausgabe spannen den Bogen von grundlegenden Perspektiven über einen geopolitischen Blick auf die Alternativen zur Aufrüstung für Politik und Zivilgesellschaft bis hin zu Fehlerkultur als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit unter Druck. Konkrete Beschreibungen wie zur Methode „Lösungsdialog“, zu einem Praxisbeispiel aus dem öffentlichen Raum sowie die Perspektive einer Organisationsentwicklerin in einem IT-Unternehmen ergänzen die Ausgabe.

Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen aller Beiträge laden dazu ein, sich mit uns auf die Suche nach wirksamen Formen des Umgangs mit Spannung, Nicht-Verstehen, Konflikten, Unsicherheit zu machen – nicht abstrakt, sondern möglichst konkret, praxisnah und anschlussfähig für den organisationalen Alltag.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und inspirierende Perspektiven für Ihre eigene Praxis!
Anja Köstler und Anika Stork



03

**Dialog und Deeskalation
entstehen durch Musterbrüche**

05

**Auf die tiefere Sehnsucht
nach Frieden hören**

08

**Der Lösungsdialog –
ein Mediationsgespräch
lösungsfokussiert führen**

10

**Wie konstruktive Fehlerkultur
deeskalierend wirkt**

12

**Vom Misstrauen zum Vertrauen –
Mediation im „Steinbruchkonflikt“**

14

Harmonie als Warnsignal

Literaturtipps
und Dialogformat 15

Trigon-Angebote 16

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

DIALOG UND DEESKALATION ENTSTEHEN DURCH MUSTERBRÜCHE



VON ANJA KÖSTLER

Echter Dialog führt in Beziehung und neue Räume. Er schafft Klarheit, verhindert unnötige Eskalation. Er wirkt unmittelbar deeskalierend. Im echten Dialog sind wir schneller und effizienter darin, lebbare Verabredungen auch bei gegensätzlichen Ausgangslagen zu finden.

Die meisten Anfragen nach Konfliktmanagement/Mediation starten ungefähr so: „Wir stecken fest!“ – „Hier ist etwas eskaliert – es braucht Deeskalation!“

Im Klartext heißt dies: Die eingespielte Art des Sprechens und die praktizierten Handlungsmuster bringen keine Klärung mehr. Sie produzieren oft sogar die nächste Eskalation. Dies spiegeln die Bezeichnungen der Eskalationsstufen¹ deutlich wider: 1. Verhärtung – 2. Debatte und Polemik – 3. Taten statt Worte – 4. Sorge um Images und Koalitionen ...

Die Erwartung der Auftraggeber ist meist: „Bring die Beteiligten zur Vernunft!“. Sind sie selbst Teil der Konflikte, heißt es: „Bring die **andere Seite zur Vernunft!**“ Davor gab es bereits Versuche von außen – durch andere Teammitglieder,

Führungskräfte, HR, ... Solche Appelle können keine deeskalierende Wirkung entfalten. Denn: In einem Konflikt mit Vernunft zu argumentieren oder die heftigen Emotionen zu beschwichtigen – und

damit für unsinnig zu erklären – erreicht die Beteiligten zunehmend nicht.

Deeskalation beginnt mit Dialog

Was ich in diesen Situationen in einem ersten Schritt „kultiviere“, ist die Herstellung eines

Raumes, in dem sich die durch den Konflikt verengten, „verarmten“ Funktionen unseres Bewusstseins wieder entspannen: **Wahrnehmen, Denken, Fühlen** und **Wollen** können sich dann aus den Untiefen der Eskalation befreien. Die Parteien werden Schritt für Schritt wieder weitsichtig, nachdenklich, mitfühlend, beweglich – statt blind, engstirnig, kaltherzig und stur zu bleiben. Je nach Eskalationsgrad² ist diese Aufgabe mehr oder weniger aufwändig – und zugleich der unverzichtbare Weg zur Deeskalation.

Es braucht dabei spezifische Qualitäten des Dialogs: in der Art des Zuhörens und in der Art des Sprechens.

Wie „funktioniert“ nun ein solcher „Dialog“?

Schon in der Wortherkunft aus dem Griechischen wird sichtbar: Im Dialog geht es um Beziehung, um Bezogenheit.



Die älteste Bedeutung von „logos“ umfasst ein Gefühl der Sammlung, der tieferen Beziehung und Beteiligung am Kontext. In späteren Jahrhunderten wurde „Logos“ verkürzt nur noch mit „Wort / Sinn“ übersetzt – eine deutliche Engführung der ursprünglichen Bedeutung hin zu Ratio und Sprechen und dem Weglassen von Beziehung und Zuhören.

¹Glasl, Friedrich (2022): *Selbsthilfe in Konflikten*. Bern/Stuttgart.

²Glasl, Friedrich (2020): *Konfliktmanagement*. Bern/Stuttgart.

³s. Isaacs, William (2010): *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*. Bergisch-Gladbach. S. 54 f.

weitsichtig, nachdenklich, mitfühlend, beweglich – statt blind, engstirnig, kaltherzig und stur

Dialog ist also etwas fundamental anderes als einander Worte und Sätze zuzurufen.

Otto Scharmer unterscheidet in seiner **Theory U**⁴ vier Level des Zuhörens und des Sprechens:

1. **Downloaden und Abspulen** – im eigenen Film bleiben: hören, was die eigenen Meinungen und Urteile zur Sache und zur Person bestätigt. Äußern, was ich schon immer gedacht habe, nur Opportunes zum Ausdruck bringen.
2. **Open Mind** – wahrnehmen und einbringen von Neuem: Facetten, Unterschiede, Unbekanntes. Der Fokus richtet sich auf eine echte Untersuchung aller Perspektiven.
3. **Open Heart** – aufnehmen mit der „Intelligenz des Herzens“, d.h. erspürend und einführend zuhören. Und sich selbst mit Tiefgang und Aufrichtigkeit einbringen.
4. **Open Will** – die eigenen Intentionen beiseitestellen, um „zu hören“ und auszusprechen, was es künftig wirklich braucht.

Die zweite und dritte Qualität ist unverzichtbar im Dialog. Kommt auch die vierte hinzu, entstehen Sternstunden – ganz neue Lösungen in die Zukunft. Doch die erste gilt es zu unterbrechen und den Beteiligten immer wieder aus diesen Mustern herauszuhelfen.

DIE 4 ARTEN DES ZUHÖRENS + DES SPRECHENS



Muster und Verhaftung in der Vergangenheit verhindern den Dialog

Gespräche bestehen häufig aus dem Äußern von Gedanken, die ich schon mit mir trage, ehe ich im Kontakt mit dem Anderen bin. Aus Gedanken, die sich in meinem Gedächtnis festgesetzt haben. Dies führt zum Austausch von bekanntem Wissen, hinter uns liegenden Erinnerungen und Überzeugungen, in denen sich unsere Erfahrungen und Erinnerungen zu Glaubenssätzen und Mustern verdichtet haben⁵ (= Downloaden und Abspulen).

Tauglich wäre dies, wenn es nur bekanntes Wissen braucht oder in Settings, in denen es ohne weitere Beziehungsnotwendigkeit um Selbstbehauptung geht, und jeder seiner Wege gehen kann. Doch in gemeinsamem Terrain bringt dies die andere Seite in Alarm-Modus. Die Folgen sind Fehlinterpretationen – im Glauben, man „sähe“ die Wahrheit. Im Konflikt-Stressmodus agieren Menschen ‚quick and dirty‘ aus dem Reptiliengehirn und entsprechende Angriffs- und Schutzhaltungen werden ohne Innehalten und ohne Einschalten des echten Nachdenkens abgespult.

Zuhören und Sprechen – zentrale Handlungen auf dem Weg zur Deeskalation

Dialog braucht den **Akt echten Zuhörens** und den klaren und **nicht-verletzenden Selbstausdruck** im Sprechen. Solches Zuhören heißt: Ich „suspendiere“ meine eigene Meinung, um die Sicht des Anderen zu begreifen. Zuvor muss man durch das Nadelöhr der eigenen Haltung: Ist wirklich der **Wille zur Klärung** da? Dann wird Deeskalation möglich.

„AUF DIE TIEFERE SEHNSUCHT NACH FRIEDEN HÖREN“



foto: © Raimo Rumpier



foto: © Raimo Rumpier

FRIEDRICH GLASL IM GESPRÄCH MIT INGO BIERINGER

Friedrich Glasl über sein aktuelles Buch „Die Paradoxie des Wettrüstens“: Prinzipien einer deeskalierenden Friedenslogik und warum sich Menschen ihrer Möglichkeiten der politischen Einflussnahme bewusst sein sollten.

Die letzten Sätze deines Buches „Die Paradoxie des Wettrüstens“ lauten: „In allen Menschen lebt eine tiefe Sehnsucht nach Frieden. Frieden ist keine Utopie, sondern eine inspirierende Vision, deren Verwirklichung von jedem Menschen abhängt.“ Was ist dir daran besonders wichtig?

Friedrich Glasl: Krieg wird gemacht, er bricht ja nicht aus.

Einige Leute verdienen daran unverschämt viel. Und doch gibt es das Bedürfnis nach Frieden. Frieden ist nicht nur die Abwesenheit von Gewalt, sondern bedeutet gelebte Gerechtigkeit, Freiheit, Gleichheit, Solidarität. Und dieses Bedürfnis ist stark. Was mir besonders wichtig ist: Überlassen wir Krieg oder Frieden nicht den Menschen, die Politik zum Beruf gemacht haben! Deshalb spreche ich die Möglichkeiten der Zivilgesellschaft an, NGOs oder Individuen. Lasst euch nicht Ohnmacht suggerieren! Schreibt Leserbriefe, macht gewaltfreie Aktionen und Ähnliches. Die Menschen sind stärker als sie von sich selbst denken.

Lasst euch nicht Ohnmacht suggerieren!

Buchtipps!
Siehe Seite 15

Diesem Plädoyer steht das alte römische Dictum „Si vis pacem, para bellum“ („Wenn du Frieden möchtest, bereite den Krieg vor“) entgegen, dem eine gänzlich andere Logik des Denkens und Handelns zugrunde liegt.

Friedrich Glasl: Ja, das ist die Paradoxie. Es erzürnt mich wirklich, wenn etwa Militaristen behaupten, sie seien die Realisten. Aber zum Realismus gehört vor allem die Frage: Hast du dir überlegt, was das Szenario A oder B oder C sein könnte, wenn du einfach drauflosschlägst? Rüstung bringt keine Sicherheit, nur Scheinsicherheit. Denn das „Gleichgewicht des Schreckens“ provozierte stets Kriege und kostete uns Billionen. Das ist die Realität.

Du unterscheidest zwischen Kriegslogik und Friedenslogik. Kriegslogik sei primär von Emotionen getrieben. Was kann man aus dieser Erkenntnis schließen?

Friedrich Glasl: Wichtig ist, alles Mögliche zu tun, damit die Selbststeuerung der Entscheider wieder geweckt und gestärkt wird. Die Angst macht verhindert das. In der Affektlogik (nach Luc Ciompi) übernimmt die dominante Emotion das Steuer. In der National Security Strategy of the USA von 2025 lässt sich diese Angstmacherei klar erkennen.

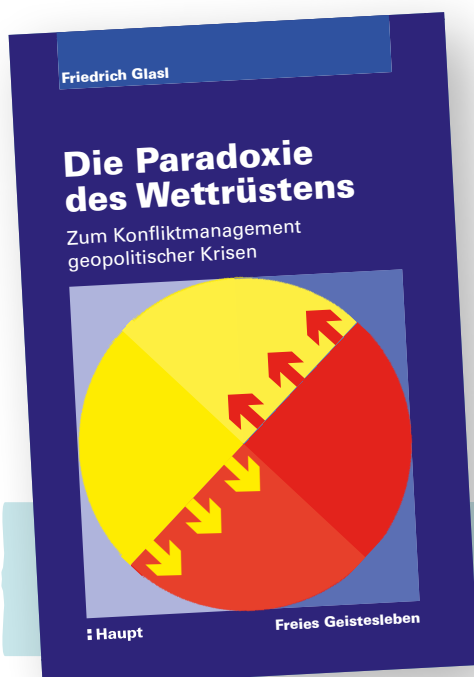




Foto: © Privat

Die EU macht da leider mit, als wäre sie identisch mit der NATO. Vielmehr müssten wir wachsam sein: Wo sehen wir *Windows of Opportunity*?

Windows of Opportunity spielen in der Friedenslogik eine große Rolle.

Friedrich Glasl: Ja, auch im Ukrainekrieg gab es dafür zahlreiche Möglichkeiten und konkrete Ansätze. Schon im März 2022 gab es einen unterschrittsreifen Vertrag – und dann kam Boris Johnson nach Kiew und stoppte das Ganze. Umso wichtiger ist es für politische und zivilgesellschaftliche Akteure, *Windows of Opportunity* rechtzeitig wahrzunehmen. Das ist der *Self-Complying-Mechanismus*: Weil ich mit diesem Fokus denke, nehme ich Gelegenheiten zum Deeskalieren wahr. Insbesondere sollten neutrale Staaten dazu gemeinsam auftreten: Irland, Malta, die Schweiz, Österreich und der Vatikan.

Das „Gleichgewicht des Schreckens“ provoziert stets Kriege und kostete uns Billionen.

Auch Medien kommt hier eine bedeutende Rolle zu. Oft sind sie Brandbeschleuniger. Ein Jahr nach Kriegsbeginn in der Ukraine legte Peking einen Plan mit 12 Punkten vor, die Vorschläge waren sehr konkret und deeskalierend. Moskaus Tür stand damals für Peking offen. Aber in keinem Medium wurden diese 12 Punkte inhaltlich erwähnt.

Eine Grundlage der Friedenslogik ist die Selbststeuerung. Wie kann es gelingen, dass politische Akteure, die in diesen Teufelskreisen emotional verwickelt sind, wieder zu ihrer Selbststeuerung finden können?

Friedrich Glasl: Eine Möglichkeit ist, Politikerinnen die

Frage zu stellen: Was hat dich seinerzeit dazu gebracht, dich politisch zu betätigen? Ich glaube, dass sich viele Politiker der tieferliegenden Friedenssehnsucht wieder bewusst werden und aktiv werden können. Diese Sehnsucht bringt die Menschen wieder in Verbindung mit ihren tieferliegenden Motiven. Und wenn ich an das „Friedensprojekt EU“ denke, mit dem ursprünglichen Anspruch, untereinander Frieden zu schaffen: Es gelang, Jahrhunderte von Kriegen hinter sich zu lassen. Aber auch nach außen könnte sich die EU für Frieden einsetzen, wenn sie sich nicht der NATO angleicht und deren Rüstungshysterie übernimmt. Kommen wir in Europa darauf zurück, was wirkliche Perspektiven eines Friedensprojekts sind, nach innen wie nach außen! Am Beispiel Grönland haben wir gesehen, dass europäische Politiker Haltung gezeigt haben.

*Es ist wichtig,
Windows of
Opportunity
rechtzeitig
wahrzunehmen.*

Du stellst der Kriegslogik „16 Prinzipien einer Friedenslogik“ gegenüber. Was ist dabei aktuell wesentlich?

Friedrich Glasl: Wichtig ist, nicht zu spiegeln, was der andere macht. Wenn du mich anscheinst, dann schreie ich auch. Das ist typische Affektlogik. Oft habe ich in mir die Neigung verspürt, als Reaktion auf beleidigende Äußerungen eines Politikers einen zynischen Leserbrief zu schreiben. Nein, das tue ich jetzt nicht! Wichtig sind positive Sanktionen, also Angebote, die für beide Kriegsparteien Nutzen stiften. So kann man aus Teufelskreisen aussteigen. Wir sollten trotz dieser himmelschreienden Dinge, die Präsidenten in Washington und Moskau machen, nicht ins Polemisieren geraten, das bewirkt nur Verhärtungen.

Das Bewusstsein, als Einzelner mehr bewirken zu können als man denkt, ist dir besonders wichtig?

Friedrich Glasl: Genau. Und ich ergänze: Gewaltfreie sind stärker als sie selbst denken. Wesentliche Veränderungen wie der Fall der Berliner Mauer, das Ende der Apartheid und die Auflösung der Sowjetunion wurden durch gewaltfreie Kampagnen erreicht. Doch nach einem solchen Wandel braucht es viel Energie, damit Kulturveränderungen stattfinden und Verfassungsreformen erarbeitet werden. Demokratie ist kein Selbstläufer.

Du beschreibst anhand gewaltfreier Kampagnen konkrete Möglichkeiten zur Deeskalation, Peace Building, proaktiver Neutralitätspolitik. Was sind aus deiner Sicht die wesentlichen Erfolgskriterien gewaltfreier Kampagnen?

Friedrich Glasl: Es spielen mehrere Faktoren zusammen. Scheinbar banal: Der Mut zur Wahrheit. Gandhi nannte es „Kraft der Wahrheit“, *Satyagraha*. Das ist die Wahrheit, für die ich einstehe, auch gegen Widerstände. Es muss erkannt werden, wodurch ein autoritäres politisches Regime gestützt wird und was mein Anteil daran ist, u.a. durch Angst oder Bequemlichkeit. Diese Fragen sind unbequem. Ich muss mich selber fragen: Führe ich auch mal eine Debatte mit der Außenministerin oder dem Kanzler? Wir haben wenig zu befürchten, wenn ich daran denke, wozu ein Nawalny¹ oder andere bereit waren oder sind.

*Kommen wir in
Europa auf die Frage
zurück, was die
Perspektiven eines
Friedensprojekts sind!*

Du beschäftigst dich seit 60 Jahren theoretisch und praktisch mit Fragen der internationalen Friedensarbeit und Mediation. In dieser Zeit hast du unterschiedliche Entwicklungen und Dynamiken miterlebt. Was stimmt dich – im Rückblick auf sechs Jahrzehnte – zuversichtlich?

Friedrich Glasl: Ich habe in dieser Zeit Wellenbewegungen gesehen. Nach problematischen Rückschritten gab es wieder Zeiten, in denen man

daraus gelernt hat. Nach der 68er-Bewegung kam „Back to Business“. Ich kann zuversichtlich sein, wenn ich denke, dass aktuell vielleicht der Tiefpunkt einer Fehlentwicklung erreicht ist und dadurch Menschen wieder aktiviert werden, sich für Konstruktives einzusetzen. Aktuell herrscht „Faustrecht statt Völkerrecht“ vor: Ego, Ego, Ego! Aber ich denke, all das weckt jetzt Bewusstsein und Abscheu vor dieser Haltung, sodass wieder anderes aktiviert werden kann. Da muss man sich in Geduld üben. Das fällt mir in den letzten Jahren schon schwerer.

*Gewaltfreie
sind stärker als sie
selbst denken.*

Aber es kommt schon wieder eine andere Welle. Man wird daraus Erkenntnisse gewinnen und eine neue Haltung entwickeln. Zuversicht wird nicht geschenkt, die muss ich mir erarbeiten. Sie ist kein Selbstläufer, sie wird stündlich, minütlich gefordert.

**Vielen Dank
für das Gespräch! **

¹ Alexei Nawalny, russischer Oppositionspolitiker (1976-2024)

DER LÖSUNGSDIALOG

EIN MEDIATIONSGESPRÄCH LÖSUNGSFOKUSSIERT FÜHREN



VON MARTINA
SCHEINECKER

Der Lösungsdialog ist ein Phasenmodell für die Führung von Mediationsgesprächen nach den Grundprinzipien der lösungsfokussierten Beratung. 7 Schritte unterstützen den Weg zur Lösung.

Professionelle Konfliktklärung auf weit fortgeschrittenen Eskalationsstufen wird wesentlich erleichtert, wenn die Parteien zunächst in Einzelgesprächen auf den weiteren Prozess vorbereitet werden. Dies schafft Klarheit über Rollen und Spielregeln und gibt Sicherheit. Zuhören, die Perspektive jeder Konfliktpartei anhören und respektieren bietet emotionale Entlastung. Fragen, die darauf abzielen, dass den Konfliktparteien eigene Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung bewusst werden und die sie unterstützen, die Aufmerksamkeit vom Konflikt weg zur erwünschten Zukunft zu lenken, stärken ihre Zuversicht, dass sie diese gestalten können.

Die Perspektive jeder Konfliktpartei anhören und respektieren

Für das Gespräch mit beiden Konfliktparteien gemeinsam habe ich ein Format entwickelt, das ich „Lösungsdialog“ nenne. In 7 Schritten unterstützt die Methode die Parteien, sich zu öffnen

für die Perspektive des anderen und Lösungen zu erarbeiten, die für beide besser sind als die bestehende Form der Konfliktaustragung.

1. Selbstständige Lösungskompetenz bewusst machen

Zu Beginn stelle ich die Frage: *Welche – wenn auch kleinen – Veränderungen in Ihrer Zusammenarbeit haben Sie wahrgenommen, seit wir das Vorgespräch hatten?* Die Antworten zeigen, wie weitgehend die

Parteien noch über „Selbstheilungskräfte“ verfügen und von sich aus Schritte in Richtung einer Verbesserung machen können. Falls sie keine wahrnehmen konnten, ist es wichtig, dies zu respektieren und normalisierend zu kommentieren.

2. Aussprechen von Hoffnungen, erwünschter Zukunft, individuellen Bildern einer Lösung

Im Rahmen des Einzelgespräches hatte ich die einzelnen Parteien durch verschiedene Fragen unterstützt, ihre erwünschte Zukunft, besten Hoffnungen und Ziele für die Mediation zu klären. Nun rege ich beide Parteien an, einander davon zu berichten. Aufbauend darauf vereinbaren sie das Ziel für das erste gemeinsame Mediationsgespräch. Das Aussprechen der persönlichen positiven Zukunftsbilder birgt die Chance, dass die Parteien entdecken, dass sich ihre Vorstellungen von einer erwünschten Zukunft der Zusammenarbeit ähneln. Dies wirkt unmittelbar deeskalierend und schafft Vertrauen, dass die Konfliktlösung erfolgreich sein kann.

Wenn sich bereits in der Orientierungsphase gezeigt hat, dass die individuellen Lösungsbilder der Parteien unvereinbar sind, ist es dennoch wichtig, sie im gemeinsamen Gespräch auszusprechen und als gleichermaßen zu respektierende Perspektiven anzuerkennen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um im weiteren Verlauf der Mediation eine für beide tragbare Vereinbarung finden zu können.

3. Stärkung der Beziehung

Ein sehr wesentlicher methodischer Schritt ist, vor der Klärung der Probleme bewusst auf das zu fokussieren, was die Parteien aneinander noch schätzen, was sie mitei-



inander verbindet. Dies erfordert Mut, der aber belohnt wird: Die deeskalierende Kraft des Aussprechens auch kleiner Aspekte von Wertschätzung füreinander in dieser Phase ist für mich immer wieder eine berührende und beeindruckende Erfahrung.

7. Fortschritte beobachten

Mit einer geeigneten Aufgabe rege ich die Parteien an, in ihrem Alltag bis zum nächsten Workshop zu beobachten, wie gut es ihnen gelingt, selbstständig Schritte in Richtung der erwünschten Zukunft zu gehen.

4. Klären, an welchen Problemen die Parteien in der Mediation arbeiten wollen

Im Anschluss daran wende ich den Fokus auf die aktuellen Probleme, die trennend zwischen den Parteien stehen und wegen derer sie die Mediation beauftragt haben. Den Parteien Raum zu geben, diese in aller Ruhe und ohne Zeitdruck zu benennen und mit klaren Gesprächsregeln sicherzustellen, dass jede/r zu Wort kommt, unterstützt die Deeskalation weiter.

5. Probleme lösen, Lösungen finden

Nun unterstütze ich die Parteien, gemeinsam an den einzelnen Themen zu arbeiten – mit Hilfe lösungsfokussierter Haltung und geeigneter Methoden der Mediation¹. Die Parteien priorisieren selbst die Reihenfolge.

6. Evaluierung am Ende jedes Workshops

Auf der Basis der Ziele, die die Parteien eingangs für das erste Mediationsgespräch und für den gesamten Prozess genannt haben, evaluieren sie nun den Fortschritt und vereinbaren weitere Mediationstermine.

Wege aus eskalierten Konflikten brauchen Zeit. Die Beteiligten schaffen Fortschritte in der Regel in kleinen Schritten. Mediation ist immer ein Entwicklungsprozess mit Höhen und Tiefen. In der Phase zwischen zwei Mediationsgesprächen geschieht sehr Wesentliches: Die Parteien erleben, ob sie bereits in der Lage sind, ihre Interaktion zu verändern und wenn ja, was genau für sie möglich und hilfreich ist. Das sorgfältige Reflektieren dieser Veränderungen zu Beginn des nächsten Workshops stärkt das Vertrauen in ihre Fähigkeit, zu lernen und eine bessere Zukunft zu gestalten. Es lohnt sich, auch noch so kleine Fortschritte zu würdigen und zu verstärken, denn: „Auch der weiteste Weg beginnt mit einem ersten Schritt.“ (Laotse)

Das Gespräch über die erwünschte Zukunft der Zusammenarbeit führen

¹ Röhrig, P., Scheinecker, M. (Hrsg.) 2022: Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen. Bonn.

WIE KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR DEESKALIEREND WIRKT



VON ERIKA
KARITNIG

Fehler lösen schnell Schuldgefühle, Scham und Verteidigung aus – und damit Konflikte. Eine konstruktive Fehlerkultur hilft Organisationen, Spannungen früh zu deeskalieren und Fehler als Ausgangspunkt für Lernen und Entwicklung zu nutzen.

Wenn ich in Workshops oder Seminaren die Frage stelle, was eine konstruktive Fehlerkultur ausmacht, und wie man hilfreich mit Fehlern umgehen kann, kommen sofort gute Antworten: offen darüber sprechen, gemeinsam analysieren, aus Fehlern lernen, Alternativen entwickeln, Verantwortung übernehmen statt Schuldige suchen. Viele kennen auch das Motto: „Wenn jemand mit einem Fehler zu dir kommt, dann ist das Beste, was du tun kannst, daraus für diese Person eine positive Erfahrung zu machen.“ Rational wissen wir also oft sehr gut, was in solchen Situationen hilfreich wäre.

Nicht Fehler bringen Eskalation in Organisationen, sondern die Art, wie mit ihnen umgegangen wird.

Kompetenz und Zugehörigkeit – und lösen dadurch häufig starke Emotionen aus: Scham, Unsicherheit, Ärger oder Angst vor Konsequenzen. Gleichzeitig greifen automatische Denkmuster und unbewusste Bewertungsmechanismen: Kognitive Verzerrungen prägen unser Wahrnehmen und Reagieren stärker als uns bewusst ist. Unser Gehirn reagiert besonders sensibel auf Kritik und negative Ereignisse. Der sogenannte Negativitäts-Bias führt dazu, dass Fehler emotional stärker wirken als Erfolge. Andere Verzerrungen wie der *Confirmation Bias* verstärken zusätzlich die Tendenz, die eigene Sichtweise zu verteidigen, statt offen zuzuhören oder gemeinsam zu reflektieren.

In solchen Situationen reagieren wir daher oft impulsiv: mit Rechtfertigung, Rückzug, Angriff oder Schweigen – bekannte *fight, flight* oder *freeze*-Muster. Nicht, weil Menschen unkonstruktiv sein wollen, sondern weil unter Druck meist schnelle, automatisierte Reaktionen übernehmen. Typisch menschlich eben.



Und dennoch gelingt uns genau das im entscheidenden Moment häufig nicht.

Denn auf Fehler reagieren Menschen selten ruhig und analytisch – und zwar unabhängig davon, ob der Fehler selbst gemacht oder aber entdeckt wurde. Fehler betreffen Selbstwert,

Gerade deshalb ist es hilfreich, Fehler differenzierter zu betrachten. Die Harvard-Forscherin Amy Edmondson unterscheidet drei unterschiedliche Fehlertypen: einfache, komplexe und intelligente Fehler. Diese Einteilung wirkt oft bereits deeskalierend, weil sie die automatische Schuldfrage unterbricht und den Blick auf Kontext, Ursachen und Lernmöglichkeiten lenkt.

Allein diese Differenzierung verändert bereits die Qualität der Diskussion. Statt vorschnell nach Schuldigen zu suchen, wird sichtbar, dass unterschiedliche Fehler unterschiedliche Reaktionen brauchen – und dass konstruktive Fehlerkultur vor allem bedeutet, Lernen vor Beschämung zu stellen.

FEHLERART	CHARAKTERISTIK	WAS HILFREICH IST
Einfache Fehler	<i>passieren in bekannten Routinen, sind grundsätzlich vermeidbar</i>	<i>Standards klären, Training, Checklisten, Sorgfalt, Prozesse verbessern</i>
Komplexe Fehler	<i>entstehen durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren und Rahmenbedingungen, ein Kontextfaktor ist typischerweise außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs angesiedelt</i>	<i>Ursachen- und Kontextanalyse, Perspektivenvielfalt, Kommunikation und gemeinsames Lernen</i>
Intelligente Fehler	<i>entstehen beim Experimentieren in neuem Terrain, diese Fehler sind erwünscht, weil sie uns weiterbringen</i>	<i>Experimente ermöglichen, psychologische Sicherheit schaffen, schnelles Lernen fördern</i>

Wie stark Konflikte aufgrund von Fehlern eskalieren, hängt wesentlich vom organisationalen Bezugsrahmen ab. In vielen Organisationen gilt Scheitern noch immer als persönliches Versagen. Fehler sollen möglichst vermieden oder verborgen werden. Die Folge sind Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen und eine Kultur des Schweigens. Eine konstruktive Fehlerkultur verfolgt dagegen einen anderen Ansatz: Fehler werden als Hinweise auf Lern- und Entwicklungsbedarf verstanden. Der Fokus verschiebt sich von der Frage „Wer ist schuld?“ hin zu „Was können wir daraus lernen?“.

Gerade in den frühen Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl – Verhärtung und Debatte – entscheidet die erste Reaktion oft darüber, ob Teams in Schuldzuweisungen abrutschen oder in einen gemeinsamen Klärungsprozess finden. Wenn Führungskräfte Fehler bewusst als „komplex“ oder „intelligent“ rahmen, schützen sie Beteiligte vor Gesichtsverlust und halten Konflikte eher in einer sachlichen Bearbeitung. Das stärkt psychologische Sicherheit: Menschen sprechen Fehler, Risiken und Zweifel früher an, bevor Spannungen eskalieren oder Probleme verborgen bleiben.

Eine konstruktive Fehlerkultur entsteht allerdings nicht allein durch Appelle. Sie muss kulturell, sozial und strukturell verankert werden.

Die Unterscheidung von Fehlertypen unterbricht die automatische Schuldfrage – und öffnet den Raum für Lernen.

Führungskräfte prägen dabei den entscheidenden Bezugsrahmen. Wenn sie offen mit eigenen Fehlentscheidungen umgehen, neugierig nach Ursachen fragen und auf Bloßstellung verzichten, sinkt die Angst vor Gesichtsverlust. Teams beginnen eher, Probleme frühzeitig sichtbar zu machen.

Ebenso wichtig sind klare Lern- und Reflexionsformate. Retrospektiven, *Lessons Learned* oder strukturierte Fehleranalysen lenken die Aufmerksamkeit weg von Schuld und hin zu gemeinsamen Verbesserungen. Besonders bei komplexen Fehlern zeigt sich, dass selten einzelne Personen verantwortlich sind. Häufig wirken mehrere Bedingungen gleichzeitig zusammen – Prozesse, Kommunikation, Zeitdruck oder unklare Verantwortlichkeiten. Systemische Kontextanalyse wirkt daher oft stärker deeskalierend als vorschnelle Personalisierung.

Wo Fehler tabuisiert werden, entstehen Angst, Schweigen und Eskalation. Wo Fehler besprechbar werden, entstehen Lernen, Vertrauen und Entwicklung. Gerade unter Bedingungen hoher Unsicherheit wird konstruktive Fehlerkultur damit zu einer Schlüsselkompetenz moderner Organisationen – für Lernen, Zusammenarbeit und Deeskalation. 

Quellen:

Kahneman, Daniel (2017): *Schnelles Denken, Langsames Denken*. München.

Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes (2020): *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern/Stuttgart.

Edmondson, Amy C. (2023): *Wertvolle Fehler. Right Kind of Wrong. Die praktische Wissenschaft des klugen Scheiterns*. München.

Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich (2025): *Praxishandbuch Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Göttingen.

VOM MISSTRAUEN ZUM VERTRAUEN – MEDIATION IM „STEINBRUCHKONFLIKT“



VON PIET
SELKE

Im Streit um die Erweiterung eines Steinbruchs trafen wirtschaftliche Interessen auf heftige Anwohnerproteste. Ein partizipativer Mediationsprozess auf Basis der Risiko-Governance schuf Vertrauen, senkte Belastungen und führte zur Rücknahme von Einwendungen.

Als der Betreiber eines Steinbruchs die Erweiterung des Abbaubereichs plante, formierte sich in zwei umliegenden Ortschaften heftiger Widerstand. Lärm, Staub, Erschütterungen und zusätzlicher Schwerverkehr galten als Bedrohung der Lebensqualität. Das Unternehmen verwies auf Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung und Versorgungssicherheit. Der Konflikt drohte sich zu verhärten und in juristische Auseinandersetzungen zu münden.

Gerade diese Zwischenlage machte Mediation sinnvoll.

Konfliktdynamisch lag die Situation bereits zwischen den Eskalationsstufen **Debatte/Polari-sation** und **Taten statt Worte** im Sinne Glasls. Öffentliche Zuspitzungen und Schuldzuschreibungen nahmen zu, eine Verständigung war jedoch weiterhin möglich. Gerade diese Zwischenlage machte Mediation sinnvoll: früh genug, um eine weitere Eskalation zu verhindern, aber spät genug, damit der Handlungsdruck für alle Beteiligten spürbar war.

Risiko-Governance als Rahmen

Betreiber, Gemeinden und Genehmigungsbehörden entschieden sich deshalb für einen formalisierten Mediationsprozess auf Grundlage des **Risiko-Governance-Ansatzes**. Risiko galt dabei nicht allein als technische Größe, sondern als mögliche Folge eines Ereignisses für etwas,

das Menschen wertschätzen. Damit war anerkannt, dass es um objektive Gefährdungen ebenso wie um Wahrnehmungen, Bewertungen und Zumutbarkeitsgrenzen geht.

Zu Beginn stand ein gemeinsames **Pre-Assessment** (Vorab-Bewertung). Es machte die unterschiedlichen Problemwahrnehmungen sichtbar und band Gutachter frühzeitig ein. Für den Betreiber stand die technische Beherrschbarkeit der Risiken im Vordergrund, für viele Anwohner hingegen die Sorge um Gesundheit, Immobilienwerte und das Gefühl mangelnder Kontrolle.

Insbesondere die frühe Einbindung der Experten wirkte deeskalierend.

Gerade die frühe Einbindung der Experten wirkte deeskalierend. Wissenschaftliche Kriterien, Grenzwerte und Unsicherheiten wurden transparent erläutert. Zusätzliche Messstandorte für Staubbelastungen nahmen lokale Wahrnehmungen ernst. So wurde über Ergebnisse ebenso gesprochen wie über die Bedingungen ihres Zustandekommens – ein zentraler Schritt für Vertrauen in Verfahren und Expertise.

Risiken bewerten und charakterisieren

In der Phase des **Risk Appraisal** (Beurteilung) wurden technische Risikoanalysen und gesellschaftliche Sorgen systematisch zusammengeführt. Fachgutachten zu Immissionen, Sprengerschütterungen und Verkehrssicherheit wurden verständlich aufbereitet. Parallel erarbeitete eine gemischte Gruppe aus Bürgervertretungen, Betreiber und Verwaltung eine Landkarte der Sorgenpunkte. Dabei zeigte sich, dass neben Grenzwerten auch Fragen der Verteilungsgerechtigkeit und Kontrollierbarkeit über die Akzeptanz entschieden.



Diese Schritte signalisierten echte Responsivität gegenüber den Sorgen der Bevölkerung.

Die anschließende **Risikocharakterisierung** unterschied zwischen **komplexen, unsicheren** und **ambigen** Risiken. Technisch galten Lärm und Erschütterungen als grundsätzlich beherrschbar. Unsicher blieben mögliche Langfristwirkungen der Staubbelastung, während normative Fragen zur Zumutbarkeit zusätzlicher Belastungen ambig blieben. Entsprechend wurde zwischen technisch lösbaren Problemen und Themen unterschieden, die gesellschaftliche Aushandlung erforderten.

Gemeinsames Management der Risiken

Im Zentrum des Verfahrens stand schließlich das gemeinsame **Management** der Risiken. In moderierten Sitzungen entwickelten die Beteiligten Maßnahmen zur Reduktion der Belastungen und zur Erhöhung der Robustheit der Systeme. Dazu gehörten geänderte Sprengzeiten, lärmarme Technik, Bewässerungsanlagen gegen Staubbildung, Umfahrstrecken für den Schwerverkehr sowie kontinuierliche Immissionsmessungen mit öffentlich verfügbaren Daten.

Besonders bedeutsam für die Konfliktdynamik waren freiwillige Maßnahmen des Betreibers, obwohl die gesetzlichen Grenzwerte eingehalten wurden. Dazu zählten zusätzliche Messgeräte für Sprengerschütterungen sowie die Begutachtung möglicher Gebäudeschäden. Diese Schritte signalisierten echte **Responsivität** gegenüber den Sorgen der Bevölkerung, die über bloße Rechtskonformität hinausging.

Kommunikation als dialogischer Lernprozess

Entscheidend für die Deeskalation war zudem die breite Beteiligung der Öffentlichkeit. Neben der Kerngruppe aus Betreiber, Gemeinden, Bürgerinitiativen und Behörden fanden Informationsabende, Sprechstunden und Ortsbegehungen statt. Später kamen sogar WhatsApp-Gruppen hinzu, über die der Betreiber frühzeitig über Sprengzeiten und erwartete Belastungen informierte.

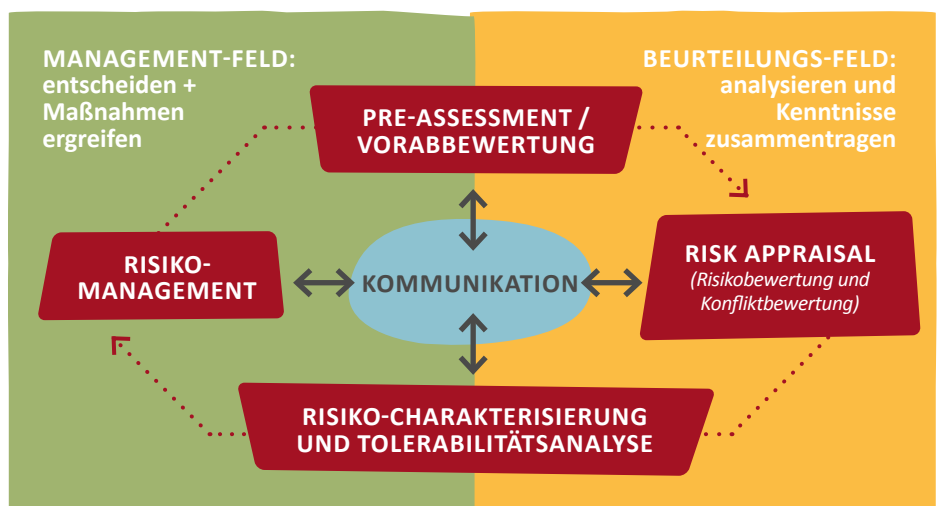
Risikokommunikation verstand sich dabei nicht als einseitige Experteninformation, sondern als dialogischer Lernprozess. Anwohner brachten ihr Erfahrungswissen ein, Experten legten Modelle und Unsicherheiten offen. Mit zunehmender Transparenz und Mitgestaltung wandelte sich die Konfliktdynamik schrittweise von einem Gegeneinander zu einem gemeinsamen Suchprozess nach tragfähigen Lösungen.

Sichtbar wurde dies daran, dass viele ursprünglich erhobene Einwendungen zurückgenommen wurden, weil die gemeinsam entwickelten Nebenbestimmungen als glaubwürdige Sicherung galten. Der Fall zeigt exemplarisch das Potenzial des **Risiko-Governance-Ansatzes** für die Mediationspraxis: Deeskalation gelingt besonders nachhaltig dort, wo Betroffene frühzeitig beteiligt werden und Kommunikation nicht auf Überzeugung, sondern auf gemeinsames Lernen zielt. 

*Quellen:
Sellke, P./Renn, O. (2011):
Risiko-Governance in
Beteiligungs- und
Mediationsverfahren.*

RISIKO GOVERNANCE ANSATZ

© Sellke / Renn 2011



HARMONIE ALS WARNSIGNAL

Ein Nicken geht durch die Runde. Alles klar, alles verteilt. Klick auf „Anruf verlassen“. Und dann dieses Gefühl: Haben wir die richtigen Dinge besprochen? Wo sind wir abgebogen, obwohl sich vor uns ein unangenehmes, aber essentielles Thema spürbar aufgedrängt hat? Was hat niemand ausgesprochen – und ich auch nicht? Kurz innehalten. Dann: Egal! Das Meeting lief effizient. Wir sind wieder auf Kurs. Weiter geht's.

Unangenehme Dinge auszusprechen erfordert Risikobereitschaft und Mut. Als interne Mediatorin beobachte ich, was passiert, wenn Organisationseinheiten mit hohem Marktdruck, ambitionierten Zielen und vielen parallelen Veränderungen umgehen müssen und gleichzeitig eine stark harmonieorientierte Kommunikation pflegen.

Harmonie ist dabei für uns kein eindeutiger Begriff. Sie kann Verbindung schaffen. Problematisch wird sie dort, wo sie verhindert, dass Wesentliches ausgesprochen wird.

Konflikte werden dann klein gehalten, insbesondere vor Führungskräften: Bloß keine Eskalation provozieren! Ein System, das Konflikte als Störung behandelt, belohnt Anpassung und Vermeidung.

KI beschleunigt das, besonders in einem technologisch geprägten Unternehmen wie unserem. Ein Tool hat keine Stimmungsschwankungen und liefert sofort Ergebnisse. Je mehr Zeit wir mit solchen „Kolleg:innen“ verbringen, desto mehr wirkt menschliche Reibung wie eine Fehlfunktion. Dabei ist das der Ort, an dem echter Dialog entsteht. Dieser soziale Muskel braucht Training, wie jeder andere Muskel auch.

Ich nehme wahr, wie individuelle Effizienz steigt, kollektive Verständigung aber nicht. Das ist der Effizienztrugschluss, dem wir unterliegen. Oft sind nicht zu viel Konflikt und Auseinandersetzung in der Zusammenarbeit das Problem, sondern zu wenig.

Wenn wir Unstimmigkeiten und Widersprüche systematisch glätten oder technisch wegoptimieren, verschwinden

Konflikte nicht. Wir verschieben sie, bis sie – meist teurer – wieder auftauchen. Das Glätten wird dann häufig als wirkungsvolle Deeskalation missverstanden.

Harmonie, die auf Schweigen beruht, ist kein Zeichen von Reife. Sie ist ein Warnsignal. Etwas nicht auszusprechen ist eine Entscheidung. Und zwar eine Entscheidung, die bei jeder Interaktion und von allen Beteiligten immer wieder neu getroffen wird. Was hilft, sind Entscheidungsverfahren, Meetingformate und Räume, die Widersprüche ausdrücklich einladen und Spannungen besprechbar machen. 

FRAGEN, DIE RÄUME ÖFFNEN UND DIE ICH VERANTWORT- LICHEN GERNE MITGEBE:

Was besprechen wir gerade? Und was besprechen wir nicht?

Wer sieht die Dinge anders, und was braucht es, damit das ausgesprochen werden kann?

Was würdet ihr besprechen, wenn nicht Harmonie das Ziel wäre? Und wie kann das möglich werden?

Ester Kokott

arbeitet in der Organisationsentwicklung sowie als interne Mediatorin bei der Seibert Group GmbH, einem Partner für innovative Lösungen für Kollaboration, AI und Automatisierung. Sie hat 2024/25 den Trigon-Lehrgang „Mediation und Konfliktmanagement in Organisationen“ absolviert.

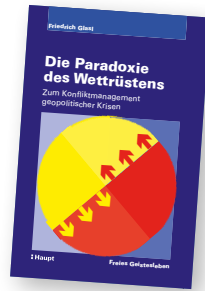


LITERATURTIPPS

Friedrich Glasl: DIE PARADOXIE DES WETTRÜSTENS

Zum Konfliktmanagement
geopolitischer Krisen.

Verlag Freies Geistesleben,
Neuerscheinung, Stuttgart 2026.

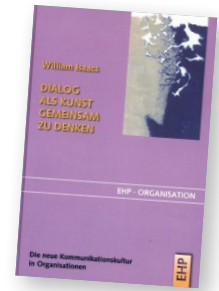


In seinem aktuellen Buch zeigt Friedrich Glasl auf, weshalb Aufrüstung, Wettrüsten und Drohungen weder Kriege verhindern noch nachhaltigen Frieden sichern können. Glasl analysiert, wie die „Kriegslogik“ zu regressiven Emotionen und Denken und damit zu Eskalationen beiträgt. Dem stellt er eine Friedenslogik gegenüber, die auf Selbststeuerung, Empathie und Kooperation setzt. Friedrich Glasl ist seit Jahrzehnten als Friedensforscher und Mediator tätig. So verdeutlicht er in seinem Buch auch die praktische Wirksamkeit von gewaltfreien Deeskalationsstrategien und legt dafür eine Reihe empirischer und historischer Belege vor. Ein Buch voller Anregungen für Politik, Zivilgesellschaft und Diplomatie!

William Isaacs: DIALOG ALS KUNST GEMEINSAM ZU DENKEN

Die neue Kommunikations-
kultur in Organisationen

EHP, Gevelsberg 2011.



„Man redet und redet, bis das Gespräch beginnt.“ Dieses Sprichwort der *Native Americans* zitiert Peter Senge in seinem Vorwort. William Isaacs geht es um die Überwindung dysfunktionaler Kommunikation. Dialog zeigt er als Weg, der auch in Spannungsfeldern trägt, der Kooperation und tragfähige Entscheidungen ermöglicht. Seine Forschungsarbeit am MIT in Boston und seine intensive weltweite Beratungstätigkeit in Unternehmen und Politik bringt er anschaulich und zugleich dicht zusammen. Konkret beschreibt er „einfache“ und zugleich anspruchsvolle Praktiken wie Zuhören, Respektieren, Suspendieren, Artikulieren und illustriert dies mit Beispielen aus seiner langjährigen Beratungspraxis.

SPRECHEN UND ZUHÖREN

Ein Dialogformat von Mehr Demokratie e.V.

Aufgeteilt in Kleingruppen zu je vier Personen hat reihum jede vier Minuten Zeit zu einer gemeinsamen Frage zu sprechen – ohne Unterbrechung. Die anderen drei hören einfach „nur“ zu – drei Runden nacheinander.

Eingesetzt in Kommunen, Organisationen und Unternehmen bei polarisierenden Themen entstehen Entspannung, Verbindung und ein besseres Verstehen. Dies begegnet Spaltungstendenzen.

<https://www.mehr-demokratie.de/mehr-wissen/demokratische-kultur/sprechen-zuhoeren>



Foto: © Roman Huber/Mehr Demokratie e. V.

BERATUNGS- ANGEBOTE

STANDORTE

TRIGON BÜRO GRAZ

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

TRIGON BÜRO KLAGENFURT

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

TRIGON BÜRO SALZBURG

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber:

Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a,
8020 Graz | Grundlegende
Richtung: Organ der Trigon
Entwicklungsberatung |
Redaktion: Wolfgang Grilz
und Jutta Ritsch
Koordination: Anja Köstler
und Anika Stork
Satz: Tom Ogris, majortom.at

Dialogfähigkeit fördern – Dialogräume gestalten in Zeiten von Spannung und Disruption

Wir unterstützen Organisationen dabei, Dialogräume zu entwickeln, in denen auch unter Druck Verständigung, Orientierung und Handlungsfähigkeit möglich bleiben. Ziel ist es, unterschiedliche Perspektiven konstruktiv zu nutzen, unausgesprochene Spannungen frühzeitig sichtbar zu machen und eine Kultur des Dialogs zu stärken. So entstehen Rahmenbedingungen, die Zusammenarbeit, Vertrauen und Handlungsfähigkeit auch in herausfordernden Situationen ermöglichen.

Beispiele für konkrete Formate:

- > *Strukturierte Kommunikationsformate, z.B. in der Begleitung von Führungs- und Projektteams*
- > *Dialogforen mit Mitarbeitenden, Betriebsrat, ...*
- > *Entwicklung geeigneter Entscheidungs- und Reflexionsräume*
- > *Professionell gestaltete Beteiligungsprozesse*

Raus aus der Eskalation – Konflikte konstruktiv bearbeiten

Wir stellen für Konflikte auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene je nach Eskalationsgrad die passenden Formate zur Verfügung, z.B. Konflikt-Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmoderation, Mediation. Gemeinsam analysieren wir mit den Konfliktbeteiligten und den zuständigen Führungsebenen Kommunikationsmuster und Konfliktodynamiken, fördern Klarheit, Perspektivenwechsel und Verstehen, klären Interessen und entwickeln tragfähige Formen der Zusammenarbeit. Ergänzend und aufbauend können strukturierte Dialogprozesse, Moderation und begleitende

Reflexionsräume Vertrauen stabilisieren und dabei unterstützen, Konflikte als Hinweise auf Entwicklungschancen zu nutzen.

Entscheidungsfähig bleiben in Krisen und Unsicherheit

Wir beraten Führungskräfte, Teams und Organisationen darin, auch in belastenden Situationen orientierungsfähig und entscheidungsfähig zu bleiben. Dabei ist uns wichtig, resiliente Haltungen und Strukturen, Dialogkompetenz, klare Kommunikationswege und eine tragfähige Zusammenarbeit aufzubauen. Dies gelingt durch die Begleitung von Veränderungsprozessen, die Arbeit an Entscheidungs- und Führungsstrukturen sowie die Entwicklung einer aus Fehlern lernenden Organisationskultur. So gelingt Navigieren im Umgang mit Dynamik und Wandel.

Prävention stärken – Spannungen frühzeitig erkennen – Resilienz aufbauen

Wir begleiten Organisationen beim Aufbau einer Kultur, in der Spannungen, Konflikte und Risiken frühzeitig wahrgenommen und bearbeitet werden können. Dazu gehört es, bereits schwache Signale wahrzunehmen, auf unnötige Eskalationen zu verzichten und gleichzeitig eine offene Auseinandersetzung mit schwierigen Themen zu ermöglichen. Dies gelingt durch Reflexions- und Lernräume, geeignete Feedback- und Beteiligungsformate, die Entwicklung von Führungs- und Kommunikationskompetenz sowie durch die Gestaltung wirksamer organisationaler Prozesse. So werden Prävention und Dialog zu einem integralen Bestandteil einer resilienten Organisationsentwicklung.