PEOPLE2SYSTEMS · EXECUTIVE CONFLICT PRACTICE

FÜHREN
IM KONFLIKT

KLÄREN. BEGRENZEN. ENTSCHEIDEN.
Wie Führung handlungsfähig bleibt.

Ein Praxisbuch für Executives

SVEN GRANSE



KLARHEIT ÖFFNET BEWEGUNG

PEOPLE2SYSTEMS · HAMBURG · 2026

Ein Wort vorweg: Meine Sicht – nicht die Wahrheit

Dieses Buch handelt von Konflikten. Also von Situationen, in denen mindestens zwei Menschen sehr sicher sind, dass der jeweils andere das Problem endlich verstehen müsste.

Ich schreibe aus meiner Arbeit als Führungskraft, Berater und Mediator. Aus Räumen, in denen Menschen lauter wurden, weil sie sich nicht gehört fühlten. Und aus anderen, in denen alle bemerkenswert vernünftig klangen – und trotzdem nichts besser wurde. Ich schreibe auch aus den Momenten, in denen ich selbst zu schnell war. Zu überzeugt. Zu lösungsorientiert. Das passiert mir. In der Klärungshilfe ist für diese Versuchung vom ‚Land der leichten Lösungen' die Rede (Thomann & Prior, 2007). Man ist gedanklich schon dort, während die Beteiligten noch mitten in der schwierigen Wirklichkeit stehen. Und vielleicht ist genau das wichtig: Man kann einen Raum mit einer guten Methode genauso überfahren wie mit einer schlechten Entscheidung. Nur sieht es professioneller aus.

Ich werde Ihnen deshalb nicht erzählen, Konflikte seien Geschenke. Manchmal sind sie teuer, hässlich und schlicht unnötig. Ich werde Ihnen auch nicht versprechen, dass jedes offene Gespräch heilt. Manche Gespräche klären. Manche verletzen weiter. Manche zeigen, dass eine Entscheidung längst überfällig ist.

Was ich Ihnen anbiete, ist etwas anderes: ein genaueres Bild – und daraus eine verantwortbare nächste Handlung.

Meine Sicht ist nicht die Wahrheit. Sie ist eine Arbeitshypothese, gespeist aus Fällen, Forschung, philosophischer Neugier und einigen Irrtümern, aus denen man bekanntlich lernt. Nehmen Sie, was trägt. Widersprechen Sie, wo Ihre Erfahrung eine andere ist. Und wenn Sie sich an einer Stelle ertappt fühlen: Willkommen. Mir geht es beim Schreiben ähnlich.

Humor löst keinen Konflikt. Aber er löst gelegentlich die Verkrampfung, mit der wir ihn festhalten.

Mein Ausgangspunkt ist einfach:

> **Konfliktkompetenz für Executives bedeutet nicht, jedes Problem ausreden zu lassen. Sie bedeutet, unter mehreren plausiblen Wahrheiten, ungleicher Macht und hoher Unsicherheit die richtige Intervention zu wählen – und für ihre Folgen Verantwortung zu übernehmen.**

Das klingt weniger romantisch als „Wir müssen nur miteinander reden". Gut so. Romantik ist im Konflikt kein verlässliches Führungsinstrument.

William Ury nennt die Haltung, in scheinbar festgefahrenen Konflikten nach dem noch Möglichen zu suchen, possibilistisch (Ury, 2024). Ich mag den Gedanken – mit einer Ergänzung: Möglich heißt nicht harmonisch. Möglich kann ein Gespräch sein. Eine Grenze. Eine neue Architektur. Oder eine saubere Trennung. Entscheidend ist, dass wir den Konflikt nicht mit der gegenwärtigen Sackgasse verwechseln. Konflikte zeigen, was für Menschen und Organisationen wichtig ist. Nicht immer elegant, aber zuverlässig.

Willkommen im Raum.

Hinweis zu Fällen, Quellen und Rechten

Die Fälle in diesem Buch sind **anonymisierte Kompositfälle**. Sie verdichten wiederkehrende Muster aus unterschiedlichen Beratungs-, Führungs- und Mediationskontexten. Branchen, Zeitpunkte, Rollen, Orte, biografische Details, Geschlechter und Abläufe wurden verändert oder zusammengeführt. Dialoge sind literarisch rekonstruiert; sie sind keine wörtlichen Mitschriften. Ähnlichkeiten mit konkreten Personen oder Unternehmen sind weder beabsichtigt noch als Tatsachenbehauptung zu verstehen.

Alle Modelle und Forschungsergebnisse werden in eigenen Worten zusammengefasst und im Text mit Autor und Jahr kenntlich gemacht. Das Literaturverzeichnis enthält die vollständigen Angaben. Dieses Manuskript enthält keine übernommenen Fremdgrafiken und keine längeren direkten Zitate. Die Abbildungen sind eigenständige Darstellungen für dieses Buch. Wo sie auf etablierten Forschungssträngen aufbauen, wird dies in der Bildunterschrift benannt.

Die Begriffe Executive Intervention Compass, Konfliktfeld, AURA-Konfliktspiegel, 3,5-Schritt, Fünf-Rollen-Modell (Commander, Diplomat, Partner, Coach, Facilitator) und die im Buch verwendeten Werkzeugkarten sind eigenständige Synthesen beziehungsweise Weiterentwicklungen von Sven Granse / people2systems. Wo sie an bestehende Modelle anschließen, wird dies im Text und in den Bildunterschriften benannt.

Dieses Buch ersetzt keine Rechtsberatung, arbeitsmedizinische oder psychotherapeutische Abklärung. Bei Hinweisen auf Gefährdung, Diskriminierung, Gewalt, schwere Pflichtverletzungen oder Erkrankung müssen die zuständigen professionellen und betrieblichen Stellen einbezogen werden.

© 2026 Sven Granse / people2systems. Alle Rechte vorbehalten. Vollständiges Impressum auf der letzten Seite.

Inhalt

Teil I · Der Konflikt im Raum 4
1. Das Meeting nach dem Meeting 5
2. Mehr als zwei schwierige Menschen 8
   ↳ Drama-Dreieck · Tit for Tat 9
3. Ihr Körper sitzt mit am Tisch 13
   ↳ Winner Effect 13
Teil II · Das Feld lesen 17
4. Zwei Wahrheiten – und noch kein Bild 18
5. Wer steht hinter wem? 22
6. Was die Organisation selbst produziert 26
   ↳ BANI 28
7. Wie weit ist der Konflikt? 31
   ↳ Eskalationsmodell 31
Teil III · Die Intervention wählen 36
8. Nicht jedes Problem braucht Mediation 37
   ↳ NVC · ARIA · Konfliktmoderation · Prozessarbeit 40
9. Das klärende Führungsgespräch 43
   ↳ 3,5-Schritt · 5-Schritt 43
10. Mediation, ohne sich zum Mediator zu machen 50
11. Macht ist kein Schimpfwort 53
   ↳ Four-Player Model · Fünf Führungsrollen 53
Falllabor · Der kalte Vertrieb 59
12. Wenn Trennung verantwortungsvoll ist 63
Teil IV · Konfliktfähigkeit organisieren 65
13. Eine Vereinbarung ist noch keine Veränderung 66
14. Das Betriebssystem der Zusammenarbeit 70
15. Menschliche Klarheit für komplexe Systeme 73
   ↳ Possible · Leading in Chaos 74
Epilog · Was bleibt, wenn es ruhig wird 78
Modellkompass · 16 Modelle 79
Werkzeugkasten für die Praxis 83
Literatur 90

TEIL I

Der Konflikt im Raum

> Konflikte beginnen selten dort, wo sie laut werden. Lautstärke ist oft nur die verspätete Pressemitteilung eines Systems, das lange nichts hören wollte.

1 · Das Meeting nach dem Meeting

Die eigentliche Sitzung begann um 10.17 Uhr. Im Kalender stand 9.00 Uhr.

Von neun bis kurz nach zehn saßen zwölf Menschen an einem langen Tisch und sprachen über Verantwortlichkeiten, Kennzahlen und die nächsten Schritte. Die Folien waren sauber. Die Formulierungen auch. „Wir sollten künftig enger abstimmen", sagte der Vertriebsleiter. „Volle Zustimmung", sagte die Marketingleiterin. Zwei Sätze, die in Unternehmen fast alles bedeuten können – und gelegentlich gar nichts.

Um 10.17 Uhr war das offizielle Meeting vorbei. Die ersten drei Personen standen im Flur. Jemand schloss die Tür zur Teeküche. Ein anderer zückte sein Telefon, nicht um anzurufen, sondern um nachzusehen, wer schon eine Nachricht geschickt hatte. Nun begann die Wahrheit, aufgeteilt in mehrere Versionen.

„Hast du gesehen, wie sie wieder…?"

„Er hat doch längst entschieden."

„Mit denen kann man nicht arbeiten."

Das Meeting nach dem Meeting ist keine Marotte. Es ist ein Diagnoseinstrument. Es zeigt, dass im offiziellen Raum etwas nicht sagbar, nicht sicher oder nicht wirksam war. Menschen verlagern Gespräche dorthin, wo sie mit Resonanz rechnen. Manchmal ist das die Kaffeeküche. Manchmal WhatsApp. Manchmal ein vertrauliches Gespräch mit HR. Und manchmal, leider, der eigene Körper um drei Uhr nachts.

Der Fehler der schnellen Harmonie

Executives werden für Entscheidungen bezahlt. Das prägt. Wenn ein Problem auftaucht, möchten wir es einordnen, einen Verantwortlichen bestimmen, eine Maßnahme setzen. Das ist nicht falsch. Es wird nur dann gefährlich, wenn die Geschwindigkeit der Entscheidung größer ist als die Qualität der Diagnose.

Im beschriebenen Fall schien die Sache zunächst klar: Marketing lieferte zu spät und nicht vertriebsnah genug. Das war die Version des Vertriebs. Marketing wiederum erlebte kurzfristige Zurufe, widersprüchliche Prioritäten und öffentliche Abwertungen. Auch dafür gab es Beispiele. Beide Seiten hatten E-Mails, Zahlen und Zeugen. Beide Seiten hatten gelitten. Beide Seiten hatten – wie praktisch – recht.

Die erste Aufgabe einer Führungskraft besteht an diesem Punkt nicht darin, die gerechtere Geschichte zu wählen. Sie besteht darin, den Gegenstand des Konflikts zu bestimmen.

Geht es um Leistung? Um Rollen? Um Ressourcen? Um verletzte Beziehungen? Um Macht? Um Sicherheit? Um eine Struktur, die zuverlässig Erwartungen erzeugt, aber keine Entscheidung darüber zulässt? Diese Fragen führen zu unterschiedlichen Interventionen. Wer sie vermischt, kann viel Aktivität erzeugen und dennoch am Konflikt vorbeiarbeiten.



Das Konfliktfeld: Vier Ebenen, die gleichzeitig wirksam sein können. Eigene Darstellung: Sven Granse / people2systems, 2026.

Vier Ebenen – ein Raum

Ich lese Konflikte zunächst auf vier Ebenen:

Selbst. Was geschieht physiologisch und innerlich? Welche Kränkung, Angst, Loyalität oder welches Bedürfnis ist aktiviert? Welche Geschichte erzähle ich mir über den anderen – und über mich?

Beziehung. Welches Muster entsteht zwischen den Beteiligten? Wer verfolgt, wer zieht sich zurück? Wer erklärt, wer verteidigt? Welche Verletzung wird mit jeder neuen Interaktion bestätigt?

Gruppe. Wer beobachtet? Wer steht hinter wem? Welche Koalitionen, Rollen, Rangfragen und Zugehörigkeiten sind entstanden? Ein Konflikt zwischen zwei Menschen bleibt im Unternehmen selten zu zweit. Er bekommt Publikum – und Publikum verändert Verhalten.

Organisation und Feld. Welche Ziele, Prozesse, Ressourcen, historischen Entscheidungen, Marktzwänge und Machtverhältnisse produzieren den Konflikt mit? Vielleicht ist das Team nicht dysfunktional. Vielleicht erfüllt es nur mehrere unvereinbare Aufträge gleichzeitig.

Das Modell ist keine Schubladenwand. Es ist eine Erinnerung daran, dass dieselbe Szene mehrere richtige Beschreibungen haben kann. Der Vertriebsleiter kann sich tatsächlich respektlos verhalten. Die Marketingleiterin kann tatsächlich unzuverlässig liefern. Und das Unternehmen kann gleichzeitig ein Priorisierungssystem gebaut haben, in dem beides beinahe unvermeidlich ist.

Ein Executive-Moment

Was tun Sie also am Ende eines solchen Meetings?

Nicht sofort die nächste gemeinsame Sitzung ansetzen. Nicht vorschnell „Mediation“ sagen, weil das freundlich klingt. Und auch nicht die Konfliktparteien mit dem Satz „Klären Sie das bitte untereinander“ zurück in dasselbe Muster schicken, das den Konflikt hervorgebracht hat.

Beginnen Sie mit drei Sätzen:

1. **Was ich beobachte:** „Wir haben die Sachfrage besprochen, aber die Arbeitsbeziehung und die Entscheidungslogik sind ungeklärt geblieben.“
2. **Was ich noch nicht weiß:** „Ich habe mehrere plausible Erklärungen und möchte nicht zu früh eine davon zur Wahrheit machen.“
3. **Was als Nächstes geschieht:** „Ich führe getrennte Diagnosegespräche, prüfe Sicherheit und Mandat und entscheide dann über das passende Format.“

Das wirkt vielleicht langsamer. In Wirklichkeit ist es oft die erste Beschleunigung seit Monaten.

> **Executive-Pause**
> Wo findet in Ihrer Organisation das Meeting nach dem Meeting statt? Und was sagt dieser Ort darüber aus, was im offiziellen Raum fehlt: Sicherheit, Klarheit oder Wirkung?

Die kleine philosophische Zumutung

Konflikte konfrontieren uns mit einer unbequemen Tatsache: Wir leben nicht direkt in der Wirklichkeit. Wir leben in Deutungen, die uns die Wirklichkeit handhabbar machen. Das ist kein Mangel. Ohne Deutung könnten wir morgens nicht einmal entscheiden, ob das Geräusch in der Küche die Kaffeemaschine oder der Beginn einer Reorganisation ist.

Schwierig wird es, wenn wir vergessen, dass unsere Deutung eine Deutung ist.

Systemisches Denken macht deshalb nicht alles relativ. Es macht Verantwortung präziser. Wenn ich meine Sicht nicht mit der ganzen Wahrheit verwechsle, kann ich neugieriger prüfen – und anschließend klarer entscheiden. Das ist kein Sowohl-als-auch ohne Ende. Es ist ein kurzes Innehalten vor dem Entweder-oder, das manchmal nötig wird.

Wissenschaftliche Spur. Forschung zu psychologischer Sicherheit zeigt, dass Menschen eher lernen, Fragen stellen und Risiken ansprechen, wenn zwischenmenschliche Offenheit nicht als persönliches Wagnis erlebt wird (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Forschung zu Voice und Silence beschreibt zugleich, warum Mitarbeitende relevante Informationen zurückhalten, wenn Sprechen als unwirksam oder riskant erscheint (Morrison, 2014). Das Meeting nach dem Meeting ist dann keine Überraschung. Es ist eine rationale Anpassung an den offiziellen Raum.