

«Konfliktkompetenz beginnt bei Selbstwahrnehmung und innerer Klarheit.»

Amina Miriam Chaudri und Jonas Nakonz bieten im Herbst 2026 eine neue, viertägige Fortbildung «Leadership im Konflikt» an. Raymund Solèr, am IEF Bereichsleiter für Mediation und Konfliktkultur, hat die beiden befragt: Wie können wir Konflikte als konstruktive Transformationsprozesse nutzen? Was ist dabei hilfreich und was nicht?

Euer Angebot «Leadership im Konflikt» richtet sich primär an Führungspersonen. Warum?

Amina: Gemäss einer KPMG-Studie wenden Führungskräfte bis zu 50 % ihrer Arbeitszeit für die Bearbeitung von Konflikten und ihren Folgen auf. Sie möchten mit ihren Teams Visionen umsetzen, sind jedoch immer wieder mit zwischenmenschlichen und strukturellen Reibungen konfrontiert. Wenn diese eskalieren, können enorme emotionale und wirtschaftliche Kosten entstehen.

Gleichzeitig sehen wir im konstruktiven Umgang mit dieser Reibungsenergie eine der zentralen Führungsqualitäten überhaupt. Konflikte können ein Motor für notwendige Veränderungen sein – hin zu besseren Resultaten, mehr Vertrauen und mehr Flow im Arbeitsalltag. Als Mediator:innen erleben wir das täglich in unserer Arbeit. Deshalb ist es uns ein Anliegen, diese Kompetenzen dort zu stärken, wo Menschen auch die Verantwortung für andere tragen.

Jonas: Das Thema hat auch eine gesellschaftliche Relevanz. Die Kosten von psychischem Stress am Arbeitsplatz werden in der Schweiz auf rund 6,5 Milliarden Franken geschätzt. Konflikte spielen dabei eine zentrale Rolle: Gemäss einer SWICA-Studie stehen

über die Hälfte der Krankschreibungen aufgrund mentaler Belastungen im direkten Zusammenhang mit Arbeitsplatzkonflikten. Wenn Führungskräfte ihre Kompetenzen in diesem Bereich vertiefen, ist das ein wichtiger Beitrag – für Mitarbeitende, Organisationen und letztlich für die Gesellschaft.

«Führungskräfte wenden bis zu 50 % ihrer Arbeitszeit für die Bearbeitung von Konflikten auf.»

Was brauche ich als Führungsperson, damit ich Konflikte als Chance wahrnehmen und nutzen kann?

Amina: Viele Führungskräfte verfügen über fundiertes Fachwissen, aber es fehlen ihnen oft konkrete Instrumente für den Umgang mit Konflikten. Konflikte haben eine starke Sogwirkung: Sie aktivieren Emotionen, verengen den Blick und führen oft zu automatischen Reaktionen wie Rückzug, Angriff oder Überanpassung. Entscheidend ist deshalb die Fähigkeit, innezuhalten, die eigene innere Reaktion wahrzunehmen und zu





regulieren. Erst dann wird es möglich, bewusst zu führen, zuzuhören und Orientierung zu geben. Konfliktkompetenz beginnt nicht bei Techniken, sondern bei Selbstwahrnehmung und innerer Klarheit.

Warum fällt uns der Umgang mit Konflikten so schwer?

Jonas: Konflikte berühren Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung. Neurophysiologisch geraten wir schnell in Stressreaktionen, die kaum Raum für Reflexion lassen. Gleichzeitig haben viele von uns in ihrer Biografie nicht gelernt, Konflikte offen und konstruktiv auszutragen. Stattdessen greifen wir auf Muster zurück, die kurzfristig entlasten, langfristig aber Eskalationen verstärken.

Welche Ansätze seht ihr, die uns den Umgang mit Konflikten erleichtern?

Amina: Wir sehen eine Lücke zwischen klassischen, stark tool-orientierten Konfliktmanagement-Ansätzen

und einer tieferen Arbeit an Haltung, Präsenz und inneren Prozessen. In unserem Seminar verbinden wir beides: mediative und kommunikative Werkzeuge mit Elementen aus Achtsamkeits-, Körper- und Nervensystemarbeit. Diese Verbindung ermöglicht es, Konflikte nicht nur zu «lösen», sondern sie bewusst zu gestalten – mit Klarheit, Empathie und Wirksamkeit im Führungsalltag.

Ihr sprecht in diesem Zusammenhang auch von «Deeskalationskompetenz», was versteht ihr darunter?

Jonas: Deeskalationskompetenz bedeutet für uns die Fähigkeit, in angespannten Situationen reguliert zu bleiben und dadurch Orientierung zu geben. Wer die eigenen emotionalen Reaktionen wahrnimmt und steuern kann, wirkt stabilisierend auf andere. So entstehen Räume, in denen Perspektivwechsel, Bedürfnisorientierung und tragfähige Lösungen möglich werden.

INTERVIEW – AMINA MIRIAM CHAUDRI UND JONAS NAKONZ

Inwiefern ist dabei die Reflexion der eigenen Konfliktbiografie und der inneren Haltung wertvoll?

Jonas: Unsere Haltung im Konflikt ist geprägt durch Erfahrungen, Prägungen und erlernte Muster. Diese bewusst zu reflektieren, macht sie veränderbar. Führungskräfte gewinnen dadurch Authentizität und werden für die Mitarbeitenden nahbarer. Außerdem ermöglicht diese Selbstreflexion auch mehr Freiheit von inneren Automatismen, was den Handlungsspielraum in Führungssituationen massiv erweitert.

«Wer die eigenen emotionalen Reaktionen steuern kann, wirkt stabilisierend auf andere.»

Wenn konstruktive Konfliktarbeit gelingt, entsteht oft etwas sehr Erfüllendes: mehr Verbundenheit, mehr Vertrauen – und nicht zuletzt echte Freude daran, gemeinsam durch schwierige Situationen zu wachsen.

Was hat euch zur inneren Haltung gebracht, dass Konflikte Chancen sind?

Amina: Relevanten Entwicklungen sind bei mir oft aus Konfliktsituationen entstanden. Kreative Lösungen, Selbsterkenntnis oder gefestigte Beziehungen waren oft nachfolgend. Vergangene Konflikte zu reflektieren und bewusst zu suchen, was daraus entstanden ist, führt mich zu Aha-Effekten. Inzwischen frage ich mich systematisch: «Wo weist mich das hin?» Dieser Frage gehe ich nicht nur im Kopf nach, sondern auch im Körper. Die Antworten zu verbinden, hat meine Haltung zu Konflikten verändert. Der Konflikt wird vom Störfall zum Signal, dem ich mit einer forschenden Neugier nachzugehen versuche. Es ist eine Entdeckungsreise zur eigenen Geschichte, die vieles auflöst und zu Authentizität führt.

Jonas: Mir geht es genauso. Viele meiner wichtigsten Erkenntnisse über mich selbst – meine Prägungen, Grenzen, Bedürfnisse – habe ich dank Konflikten gelernt, so schmerzvoll sie oft auch waren. Diese Erkenntnisse geben mir mehr Vertrauen und Freiheit

beim Navigieren meines Weges. Dies ist nicht nur zutreffend auf den individuellen Lern- und Reifeprozess, sondern genauso auch auf der Ebene des Teams oder der Organisation. Wir möchten diese Neugier wecken für das, was uns Konflikte zeigen können, als einzelne Menschen und als Kollektiv.

.....
Amina Miriam Chaudri arbeitet als selbstständige Philanthropie-Beraterin und Mediatorin und begleitet dabei Stifterinnen und Stifter, Führungskräfte, Gremien und Organisationen in Zeiten der Übergänge. Oft übernimmt sie dabei auch über längere Zeit Interimsaufgaben. Mehr und mehr verbindet sie diese Arbeit auch mit Embodiment-Methoden: Hirn, Körper und Geist sollen balanciert einer Lösung zustimmen, bevor diese umgesetzt wird.

.....
Jonas Nakonz' Leidenschaft für Konfliktarbeit begann mit 16 Jahren, als er Neonazis in Russland begleitete, um ihre Gewalt zu verstehen. Sein Weg führte ihn von Theaterarbeit in philippinischen Gefängnissen über Konfliktforschung bis zu Führungsrollen in Thinktanks und Start-ups. Heute arbeitet er als Ombudsperson der ETH Zürich und als selbstständiger Mediator mit Paaren, Familien, Firmen, Organisationen, Nachbarschaften und im öffentlichen Bereich.

Die Fortbildung «**Leadership im Konflikt: Konflikte als konstruktive Transformationsprozesse nutzen**» mit Amina Miriam Chaudri und Jonas Nakonz findet am 17./18. September und 29./30. Oktober 2026 am IEF statt. Sie richtet sich an Führungskräfte in Unternehmen, Stiftungen und anderen Organisationen.