

# Führungskräfte- entwicklung



**11 Tage**

**5 Module**

**+ Basics**

**+ Intensiv**

11 Tage Lehrgang plus Kolloquium

+ 3 Tage Führungsgrundlagen + 6 Tage Intensivtraining

# Führungskräfteentwicklung

Eine komplette Entwicklung über 5 Module à 2-3 Tage,  
oder Grundlagenseminar über 3 Tage  
oder Intensivtraining ‚Führungswissen kompakt‘ über 6 Tage





<b>FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG</b>	<b>4</b>
Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln	<b>4</b>
Architektur und Design des Curriculums	<b>8</b>
<b>PLANUNG, UMSETZUNG UND EINBINDUNG</b>	<b>10</b>
Die Planung	<b>10</b>
Die Umsetzung	<b>10</b>
Die Einbindung	<b>11</b>
<b>DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK</b>	<b>14</b>
Modul I: Grundlagen von Führung und systemisch denken	<b>14</b>
Modul II: Soziale Kompetenzen – mein Team führen	<b>16</b>
Modul III: Personale Kompetenzen – kommunizieren und sich selbst führen	<b>17</b>
Modul IV: Agiler führen	<b>18</b>
Modul V: Projekte und Veränderungsprozesse leiten	<b>19</b>
Kolloquium	<b>20</b>
<b>DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK</b>	<b>21</b>
Trainingsablauf und -design	<b>21</b>
PowerPoint-Präsentation	<b>21</b>
Handouts für die Teilnehmenden	<b>22</b>
Inputs und Werkzeuge	<b>23</b>
Flipcharts	<b>24</b>
Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen	<b>25</b>
<b>DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG</b>	<b>26</b>
Die Szenarien im Überblick	<b>26</b>
Was für alle Module und Tage gilt	<b>29</b>





<b>UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE</b>	<b>32</b>
Analog, digital, hybrid: Ganz, wie Sie es brauchen	<b>32</b>
Die Basis: Hardware & Co.	<b>32</b>
Sicherheit geht vor: Datenschutz	<b>33</b>
Der Probelauf: Zeit zum Testen	<b>34</b>
Online geht anders: Das passende Kommunikationsverhalten	<b>34</b>
Im Rampenlicht: Die richtige Umgebung wählen	<b>34</b>
Das Training beginnt ... mit klaren Regeln	<b>35</b>
Doppelt trainiert besser: Verabreden Sie eine Arbeitsteilung	<b>35</b>
Der Seminarbeginn: Achten Sie auf freundliches Willkommen	<b>35</b>
Der Reihe nach: Wer kommt wann zu Wort?	<b>36</b>
Zwischendurch: Teilnehmende im Spiel halten	<b>36</b>
Time-out: Pausen machen	<b>36</b>
Das gewisse Extra: Kurze Energie-Kicks einbauen	<b>37</b>
Gruppenarbeit: Ab in die Breakout-Rooms	<b>37</b>
Endspurt: Der Abschluss	<b>38</b>
Der abschließende Dreiklang: Dank, Zusammenfassung und Ausblick	<b>38</b>
<b>ZU DEN AUTOREN</b>	<b>39</b>
<b>AUSSERDEM</b>	<b>40</b>
Gender	<b>40</b>
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	<b>40</b>
Services	<b>41</b>



## Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln

Führungskräfte zu entwickeln ist eine der spannendsten Aufgaben, denen wir in unserem beruflichen Leben begegnen können. Denn hier geht es immer gleich um mehrere Faktoren. Dazu zählen Aktivitäten wie

- neue Methoden und Techniken erlernen,
- neue Rollen verstehen und einüben,
- eine verantwortungsbewusste Haltung entwickeln,
- eine unternehmerische Haltung einnehmen,
- eine neue Stellung im Team akzeptieren,
- offen für neue Herausforderungen sein.

Beim Thema Führungskräfteentwicklung geht es nicht nur um reines Wissen oder bloße Techniken. Beides gehört natürlich auch dazu, die Erfahrung lehrt uns aber: Der alles bestimmende Faktor ist das Stichwort Entwicklung. Und zwar im Sinne von Entwicklung der Persönlichkeit, der Haltung und der Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen.

Mit diesem Konzept erhalten Sie eine praxiserprobte Hilfestellung mit Struktur, bausteinhaften Ablaufvorschlägen sowie erforderlichen Inhalten für eine grundlegende Führungsentwicklung über 11 Trainingstage. Auszüge aus den Gesamtinhalten können Sie verwenden, um eigenständige Trainings mit weniger Tagen zu entwickeln. Einige sind hier bereits vorkonfiguriert. Sollten Sie mit dem systemischen Denken noch nicht vertraut sein, so werden Sie hier einige grundlegende Elemente davon kennenlernen. Denn das systemische Denken und Führen zählen wir zu den Kernkompetenzen einer jeden Führungskraft.

Wir sprechen mal von Unternehmen, mal von Organisationen bzw. mal von Teams, mal von Abteilung oder Bereichen: Immer sind alle denkbaren „Systeme“ gemeint, die von Menschen geführt werden. Der eindeutige Fokus dieses Konzepts liegt in allen Aspekten auf dem Bereich Führung und nicht auf dem Bereich Management.

### Wem dieses Konzept weiterhilft

Die Führungskräfteentwicklung richtet sich in erster Linie an Trainerinnen und Trainer. Genauso interessant ist es aber auch für HR-Verantwortlichen, die – vor allem inhouse – nach Wegen, Ideen und Impulsen zur Führungskräfteentwicklung suchen. Sie brauchen Anregungen und Ideen dafür, wie ein umfassendes Programm zur Führungskräfteentwicklung aussehen kann.

Die Tipps und Hinweise zu den eingesetzten Werkzeugen und Methoden sind möglichst knapp halten, weil wir einen gewissen Grad an Erfahrungen voraussetzen. Der Fokus wird dabei darauf liegen, was in der Führungskräfteentwicklung – im Vergleich etwa zu Kommunikationstrainings oder Trainings zu Sachthemen – besonders zu beachten ist oder sich gut bewährt hat.





Auch die Methodik ist kurz gehalten. Sie finden jedoch eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge, die Ihnen im Werkzeugkoffer kurz vorgestellt werden. Kurz sollten auch die Impulse an die Teilnehmenden sein, wenn es um inhaltliche Aspekte geht, zumindest beim Arbeiten in den Workshops selbst. Das Teilnehmerskript ist ausführlich dargestellt und enthält teilweise sogar zusätzliche Inhalte, die Sie gegebenenfalls alternativ zu den vorgeschlagenen Trainingsinhalten verwenden können.

Alle inhaltlichen Inputs rund um das Thema Führung finden Sie an unterschiedlichen Stellen zusammengefasst:

- über die umfangreichen PowerPoint-Präsentationen, auf deren Charts die wesentlichen Inputs auftauchen und somit auch für virtuelle Sitzungen verfügbar sind,
- als Impuls im Workshop selbst in Form von Flipcharts, die Ihnen hier als Vorlagen bereitgestellt sind
- und ergänzend dazu als vollständiges Skript zur Vertiefung und Nacharbeitung.

Passend dazu erhalten Sie Tipps zur zeitlichen Planung, zur Methodik – und zum „agilen“ Lehren und Trainieren:

- Die Teilnehmenden werden in die inhaltliche Gestaltung einbezogen, zum Beispiel durch Abstimmen via Voting.
- Sie können auf persönliche Anliegen der Teilnehmenden eingehen, denn wer Konzepte, Methoden und Theorien an eigenen Fragestellungen erlernt, hat mehr davon und verinnerlicht das Neue weit besser.
- Methoden und Werkzeuge werden nach Bedarf eingesetzt, also jeweils passend zur Situation.

Systemiker wissen, dass sich nichts wirklich steuern lässt, dass man allenfalls Impulse setzen kann. Deshalb erhalten Sie hier zwar ein Standard-Szenario, wissen aber zugleich, dass die Wahrscheinlichkeit gegen Null geht, es eins zu eins umzusetzen. Vielmehr werden die Teilnehmenden mit ihrem Lerntempo und ihren Fragen mitbestimmen, wo es langgeht. Und das soll auch so sein. Denn damit lässt sich prozessorientiert arbeiten: Ihre Rolle als Trainer\*in ist es, Impulse zu geben und Fragen, Wünsche und Impulse von den Teilnehmenden aufzunehmen.

Daher unser Appell: Greifen Sie Anliegen aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden auf und arbeiten damit. Und verzichten Sie ganz bewusst auf den Anspruch, Inhalte vollständig (was auch immer das heißen mag) wiederzugeben und zu behandeln.

Insbesondere im ersten Modul erhalten die Teilnehmenden viele Inputs, die entscheidenden Lerninhalte sollen sie sich aber selbst erschließen – während der Übungen, beim Arbeiten in der Triade und mit Lerntagebuch, in der Peergroup, bei den Hausaufgaben, bei der Arbeit mit dem Skript, bei den Präsentation und nicht zuletzt in den Diskussionen im Plenum und im kleinen Kreis während der Pausen.



Legen Sie Ihren Fokus auf die Entwicklung der individuellen Haltung zum Thema Führung sowie auf Werte, Selbstreflexion und Rollenklarheit. Diese Aspekte sind wichtiger als alles Wissen.

Bitte haben Sie bei der Arbeit keine Angst vor „Unvollständigkeit“: Sie müssen in den Modulen nicht jeden Aspekt bis ins kleinste Detail besprechen. Genauso „dürfen“ Teilnehmer\*innen, wenn sie in Übungen etwas erarbeiten und präsentieren, nicht perfekt sein. Es geht um den Lernprozess. Geben Sie den Teilnehmenden dafür Raum und Zeit geben – und eine vertrauensvolle Atmosphäre. Natürlich sollten alle „Musts“ erarbeitet werden. Und natürlich ist es Ihre Aufgabe als Trainer\*in, den gesamten Lernprozess aller Teilnehmenden über alle Module hinweg im Blick zu behalten.

### Methodische Empfehlungen

Zuallererst: Es empfiehlt sich, eine Entwicklung im Duo durchzuführen – zumal, wenn die Gruppe größer als acht Personen ist. Das hat sich über die Jahre bestens bewährt. Von dieser Tandemlösung profitieren gleich drei Seiten:

- Die Teilnehmenden haben stets die Wahl, welchen der Trainer sie zum Beispiel persönlich um Rat fragen möchten.
- Die ganze Gruppe profitiert von zwei Trainer\*innen, da es während der Gruppenarbeiten so leichter ist, stets eine Ansprechperson zu finden.
- Wir als Trainer profitieren, weil vier Augen eben mehr sehen als zwei und weil so jeder von uns zwischendurch einmal die Gelegenheit hat, sich ein wenig zurückzunehmen.

Arbeiten Sie in der Präsenzsituation möglichst im offenen Stuhlkreis mit genügend Platz in der Mitte. Ideal sind Räume, die eher quadratisch angelegt sind: Andernfalls könnte bei größeren Gruppen der Abstand zwischen Flipchart und den gegenüberstehenden Teilnehmern zu eng sein.

Wahrscheinlich arbeiten Sie bevorzugt mit Pinnwand und Flipchart – also analog. Die Bestandteile des Trainingskonzepts lassen aber auch virtuelle oder hybride Formate zu.

Versuchen Sie, die Impulse zu den einzelnen Themen möglichst kurz zu halten. Der Fokus liegt darauf, dass die Teilnehmenden sich den Stoff weitestgehend selbst erarbeiten. Und dass sie eigene Anliegen einbringen können sowie viel Raum zum Austausch untereinander haben.



# DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK



## Trainingsablauf und -design

Je nach Durchführungsvariante stehen Ihnen sieben Ablaufpläne als Word-Dateien zur Verfügung. Diese liefern Ihnen neben einer detaillierten Zeitkalkulation alle nötigen Angaben zu den Inhalten der Lerneinheiten, zu den Medien, die Sie benötigen, sowie zu den Materialien und Teilnehmerunterlagen, die Ihnen für jede Lerneinheit zur Verfügung stehen. Die Begriffe sind verlinkt – Sie können durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und einsetzen. *Bitte beachten Sie:* Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z.B. das Konzept auf Ihre Anforderungen anzupassen), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen. Im Ordner **Trainingsablauf** finden Sie insgesamt 3 Ablaufpläne: Die gesamte Entwicklung mit fünf einzelnen Modulen sowie das sechstägige Intensivtraining „Führungswissen kompakt“. Wenn Sie ein dreitägiges Grundlagenseminar anbieten möchten, empfehlen wir die vorbereiteten Inhalte des dreitägigen Modul I, was hier bereits für Sie vorkonfiguriert ist.

- „Trainingsablauf\_FKE\_Gesamt.docx“ (5 Module á 2-3 Trainingstage plus Kolloquium)
- „Trainingsablauf\_FKE\_Basics.docx“ (Modul I solitär)
- „Trainingsablauf\_FKE\_Intensiv.docx“ (Sechstägiges Intensivtraining „Führungswissen kompakt“ mit dem Basis-Modul I sowie die ersten Trainingstage der Module II, III und V.)

## PowerPoint-Präsentation

Die PowerPoint-Dateien für die gesamte Führungskräfteentwicklung umfassen über 308 Charts und sind im visuell ansprechenden Flat-Design angelegt. Die Inhalte können Sie in hybriden Lernformaten trainieren. Unser Tipp: Nutzen Sie bei der Präsentation die Referentenansicht. Auf diese Weise haben Sie stets den umfangreichen Notizbereich mit allen nötigen Verweisen, Hintergrundinfos und Übungsanleitungen im Blick – außerdem die Zeit und die Chartübersicht, um ggf. schnell vor- und zurückspringen zu können.

Die Charts können Sie selbstverständlich nach Ihren Erfordernissen anpassen. In den **Online-Ressourcen** (s.u.) finden Sie dafür eine separate Datei, auf der wir Ihnen eine kleine Sammlung an *Grafikelementen und Icons* zur vielfältigen Weiterverwendung zusammengestellt haben. Und letztlich finden Sie auch im Internet zahllose Templates und Vorlagen, mit denen Sie Ihre Präsentation grafisch ansprechend gestalten können (auch beispielsweise bei [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)).





Folgende PowerPoints finden Sie im Ordner **PowerPoints**:

- Praesentation\_FKE\_Gesamt\_Modul\_I
- Praesentation\_FKE\_Gesamt\_Modul\_II
- Praesentation\_FKE\_Gesamt\_Modul\_III
- Praesentation\_FKE\_Gesamt\_Modul\_IV
- Praesentation\_FKE\_Gesamt\_Modul\_V
- Praesentation\_FKE\_Basics
- Praesentation\_FKE\_Intensiv

Die Charts verstehen sich als Vorbereitungs- und Strukturierungshilfe für den Seminarablauf im Sinne eines „roten Fadens“. Sie halten die wesentlichen Aufgaben oder Aussagen einzelner Bausteine fest. Sie können Teile dieser Inhalte vor Ihren Teilnehmenden präsentieren, sie verweisen stets auf die wesentlichen Inhalte eines Bausteins. Allerdings sollten Sie eine sorgfältige Auswahl treffen, um Ihre Teilnehmenden nicht zu überfrachten. Insofern sind die Charts auch für eine virtuelle Darstellung gut geeignet. Zusätzliche Erläuterungen und Durchführungshinweise stehen in der Notizfunktion. Diese beinhaltet Zeit- und Materialangaben und Vorschläge zu den dazugehörigen Inhalten, die an dieser Stelle behandelt werden können.

Die einzelnen Inhalte mit dem Wechsel zwischen Inputs, Übungen und Reflexionen können selbstverständlich auch je nach persönlicher Vorliebe via Chart, Flipchart oder anhand des Handouts vorgestellt werden. Wir empfehlen Ihnen sogar ausdrücklich einen Methodenmix und eine möglichst interaktive Gestaltung.

## Handouts für die Teilnehmenden

Den Teilnehmenden steht umfassendes Handout-Material in Form von PDF-Dokumenten zur Verfügung. Diese enthalten eine umfassende Aufbereitung der Inhalte. Sie werden für die Entwicklung modulhaft eingesetzt. Dort werden Sie teilweise auch zusätzliche Inhalte finden, die nicht explizit als Bestandteil(e) des Trainingskonzepts vorgesehen sind. Wenn Sie diese Inhalte einsetzen möchten, können Sie die Schwerpunkte des Ablaufs einfach bedarfsgerecht anpassen. Wir empfehlen Ihnen, das Teilnehmer-Handout im Vorfeld entsprechend der TeilnehmerInnenzahl auszudrucken, in einem Ordner zusammenzustellen und zu Beginn der Veranstaltung bzw. zu Beginn eines neuen Moduls auszuteilen.

Im Ordner **Handouts** finden Sie die folgenden PDF-Dateien. In den Online-Ressourcen finden Sie die Handouts ein weiteres Mal als offene Word-Dateien.

- Handout\_FKE\_Gesamt\_Modul\_I
- Handout\_FKE\_Gesamt\_Modul\_II
- Handout\_FKE\_Gesamt\_Modul\_III
- Handout\_FKE\_Gesamt\_Modul\_IV
- Handout\_FKE\_Gesamt\_Modul\_V
- Handout\_FKE\_Basics
- Handout\_FKE\_Intensiv





## Inputs und Werkzeuge

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen die zur Verfügung stehenden **Inputs und Werkzeuge**.

Übersicht Inputs
Checkliste zur Auftragsklärung
GRID-Modell: Persönliche Präferenz
Mein Kompetenzfass
Fragebogen zum Riemann-Thomann-Modell
Mein Führungskompetenz-Stern
Konflikte klären - Drei Perspektiven
Übersicht Werkzeuge
360-Grad-Präsentation
Aktiv zuhören
Aktuelle Themen
Ampelkarten
Anliegenbearbeitung
Arbeit mit Gegenständen
Arbeit mit Skript
Aufstellung
Auftragsklärung
Bilder
Blitzlicht
Checkliste
Dreiecke im Raum
Fahrstuhlrede
Filme und Serien nutzen
Fishbowl
Fragebogen
Führungskompetenz-Stern
Gallery Walk
Geh-Spräch
Hausaufgaben
Hypothesen bilden
Irritationen
Klagemauer/Wunschmauer
Kollegiale Beratung
Kolloquium
Lerntagebuch





Murmelgruppe
Pecha Kucha
Pitch
Positiv starten: Mein Lieblings ...
Präsentieren
Raum nutzen
Reflecting Team
Reframing
Stehung
Stuhlkreis
Systembrett
tagediebesgut
Timeline
Triade
Verschiedene Meiers
Vierfaktoren-Modell

Die **Inputs** sind als Arbeitshilfen im gleichnamigen Ordner als PDF-Dokumente hinterlegt. Sie können sie einzeln ausdrucken bzw. digital einsetzen. Mithilfe der Verlinkung der Einzeldokumente in Ihrem Trainingsablauf können Sie erkennen, wann welches Arbeitsblatt zum Einsatz kommen kann. Die selbe Information finden Sie außerdem im Notizbereich der entsprechenden PowerPoint-Charts hinterlegt.

Im Ordner **Werkzeuge** erwartet Sie eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge. Einige, nicht alle, sind als Bestandteil des Konzepts an passender Stelle erwähnt und können nachgeschlagen werden. Die Sammlung enthält diverse zusätzliche Werkzeuge, die Ihre Handlungsspielräume auch in dieser Hinsicht erweitern helfen. In den **Online-Ressourcen** finden Sie außerdem einen *Werkzeug-Einsatzplan*, der Sie im Konzeptionsprozess bei der Auswahl der Werkzeuge unterstützt.

## Flipcharts

Mithilfe der Flipchart-Vorlagen können Sie das komplette Seminar auch via Flipcharts/Moderationswänden und in Ergänzung mit den entsprechenden Handouts durchführen. Im Ordner **Flipcharts** finden Sie hierfür eine komplette Anzahl an Visualisierungshilfen. Die 184 im JPEG-Format abgespeicherten Dateien lassen sich als Denkanstoß für eigene Flipcharts nutzen oder auch direkt via Beamer in Großansicht auf die Wand projizieren. Zusätzlich sind alle Charts in einer offenen PowerPoint-Datei für individuelle Anpassungen hinterlegt. Diese Datei finden Sie in den **Online-Ressourcen**.





### Manfred Schwarz

Der Autor, Trainer und Coach lebt in Bad Vilbel. Als Coach und Trainer liegt sein Fokus auf den Bereichen Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Seit über 15 Jahren begleitet der systemische Berater (SG) Führungskräfte und Unternehmen bei Veränderungen und Entwicklungsprozessen. Zu seinen Auftraggebern zählen unter anderem die Deutsche Bahn, das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz und der Internationale Bund. Als Herausgeber und Autor hat er mehr als 65 Bücher entwickelt und realisiert. Zudem ist er LinkedIn Learning Trainer.



### Iris Schwarz

Die Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Autorin und ausgebildete systemische Organisations- und Personalentwicklerin lebt mit ihrem Mann, ihren zwei Kindern und dem Familien-Hund Henry in Frankfurt am Main. Die erfahrene Trainerin bildet seit über 25 Jahren Berater, Supervisoren und Führungskräfte aus, seit einigen Jahren auch als lehrende systemische Beraterin und Supervisorin (SG) beim Institut sys.team ([www.institut-system.de](http://www.institut-system.de)). Sie moderiert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen und ist Trainerin bei LinkedIn Learning.



Homepage von Autor und Autorin: [www.schwarz-und-schwarz.info](http://www.schwarz-und-schwarz.info)

### Trainer-Tandem

Wir führen die Seminare meist zu zweit im Trainer-Tandem durch. Das empfehlen wir vor allem bei Gruppen ab zehn Personen. Zum einen können wir so die Teilnehmenden intensiver coachen und die Reflexionsrunden intensiv begleiten – gerade in den Kleingruppen. Zum anderen stimmen wir uns immer wieder während des Seminars ab. Denn: Auch wenn die Agenda genau geplant ist, arbeiten wir im Seminar agil und passen den Input und die Übungen an die Bedarfe der TeilnehmerInnen an. Außerdem lernen wir voneinander und geben uns gegenseitig Feedback.



# Führungskräfteentwicklung

Modul II: Soziale Kompetenzen – mein Team führen



# Ziele des Moduls



- Kenntnisse und Fertigkeiten stärken, die Sie befähigen, in den Beziehungen zu Menschen situationsgerecht zu handeln
- Lernen, Konflikte konstruktiv zu lösen
- Kommunikative Fähigkeiten ausbauen



# Soziale Kompetenzen – mein Team führen



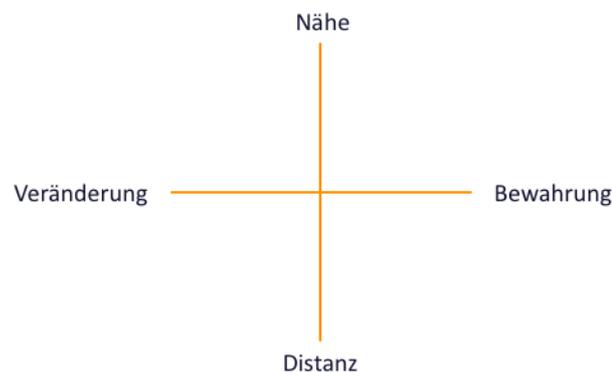


# Agenda Modul II/Tag 1



## Konflikte entstehen oft während Veränderungen

Die vier Grundtendenzen im Umgang mit Veränderungsprozessen nach Riemann und Thomann



www.company.de

### Konfliktklärung: 15:45-16:00

- Erwähnen Sie an dieser Stelle das Riemann-Thomann-Modell nur kurz, da es im Modul III „Projekte und Veränderungsprozesse leiten“ vertiefend behandelt wird.

### Zusätzliche Informationen aus dem Handout II/12:

- Konflikte entstehen, etwa wenn Menschen sich nahekommen, eine gemeinsame Aufgabe erledigen oder unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Es gibt Konfliktsituationen in Teams oder vor und nach Einführung von Veränderungen.
- Unnötige Diskussionen, demotivierte Mitarbeitende, ungenügende Arbeitsergebnisse, schlechte Stimmung oder Mobbing-Verhalten können Anzeichen von Konflikten sein.
- Im Umgang mit Konflikten wird viel Zeit in die Schuldfrage investiert. Im Konfliktmanagement geht es weniger um die Frage, wer Recht hat oder schuldig ist, sondern darum, Interessen auszugleichen.

Beim Auftreten eines Konflikts in Ihrem Team haben Sie als Führungskraft eine besondere Rolle.

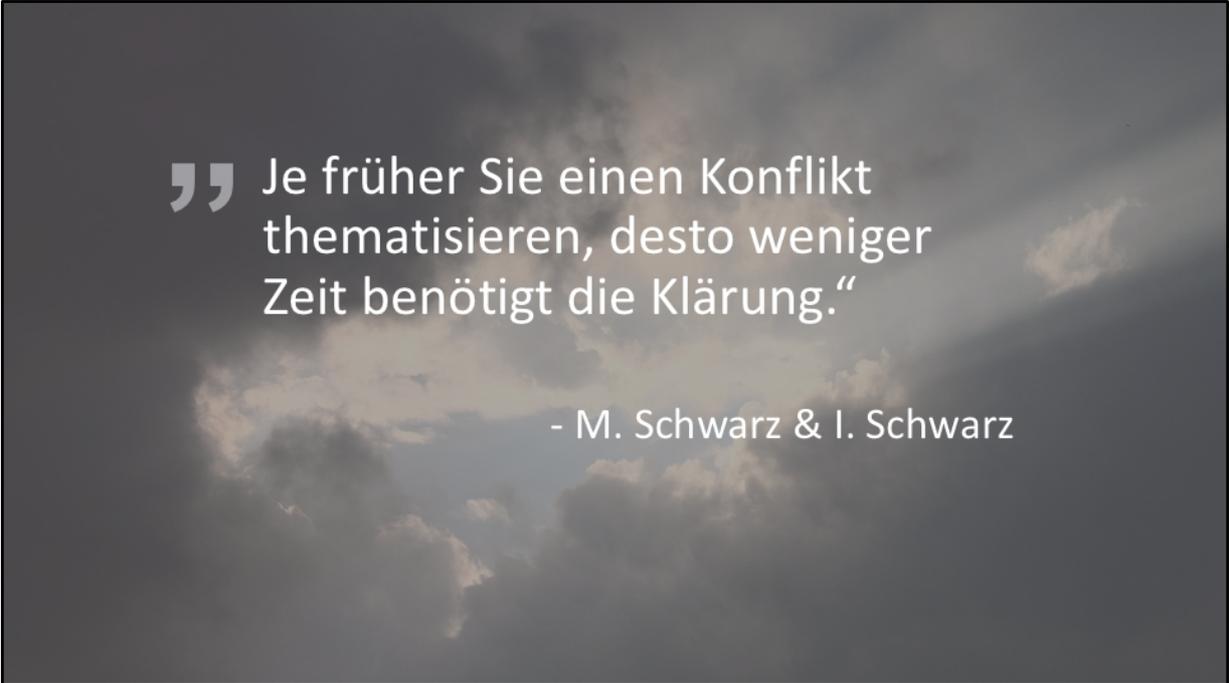
Folgende Anforderungen kommen auf Sie zu:

- Behalten Sie eine innere Distanz zu dem Konflikt, sodass es Ihnen möglich bleibt, Ihre eigenen Gefühle im Griff zu behalten und handlungsfähig zu bleiben. Versuchen Sie dies auch, wenn Ihnen eigentlich der Sinn nach emotionalen Reaktionen steht.
- Bei Konflikten haben Sie die Aufgabe, den Verlust an Rationalität auszugleichen und sicherzustellen, dass der Konflikt nicht auf Dauer die Zusammenarbeit gefährdet.
- Sehen Sie Konflikte nicht nur als Störung, sondern als wichtigen Teil jeder Entwicklung.
- Vom Warum zum Wozu: Verzichten Sie darauf, sich endlose Geschichten erzählen zu lassen. Lassen

Sie die Konfliktparteien erklären, worauf sie eigentlich hinauswollen.

Materialien:

- Handout II/12
- Flipchart 73



„ Je früher Sie einen Konflikt thematisieren, desto weniger Zeit benötigt die Klärung.“

- M. Schwarz & I. Schwarz

**Konfliktklärung: 15:45-16:00**

**Zusätzliche Informationen aus dem Handout II/12:**

**Grundregeln**

- Packen Sie das Problem aktiv an. Hier gilt das Sprichwort: „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“. Bei Nichtbeachtung neigen Konflikte dazu, sich auszuweiten.
- Richten Sie vor allem bei Konflikten mit Schuldzuweisungen Ihren Fokus auf die Lösung des Problems.
- Bleiben Sie handlungsfähig. Je nach Persönlichkeitsstruktur neigen Führungskräfte eher dazu, sich in den Konflikt zu verwickeln, sich gefühlsmäßig zu sehr zu distanzieren oder den Konflikt erst sehr spät wahrzunehmen. Arbeiten Sie an Ihrem Konfliktverhalten.
- Bei Konflikten, in die Sie stark verwickelt sind, oder bei „chronischen“ Konflikten ist es ratsam, eine Fachfrau/einen Fachmann einzubeziehen.
- Denken und handeln Sie strategisch. Sehen Sie nicht nur den aktuellen Konflikt, sondern auch die Zeit nach dem Konflikt. Ziehen Sie aus Ihrem Konfliktmanagement Schlüsse für die Zukunft.
- Und: Loben Sie die Konfliktparteien für ihre Bereitschaft, den Konflikt bearbeiten zu wollen.
- Gönnen Sie sich vor Ihrem Handeln eine Denkpause und besinnen Sie sich auf Ihre langfristigen Ziele.

**Vor dem Konfliktgespräch**

- Sind die Gesprächsparteien rhetorisch gleichwertige Gesprächspartner\*innen?
- Gibt es eine realistische Chance, dass bei der Darlegung der jeweiligen Sachverhalte ein gegenseitiges Verständnis möglich wird?

- Sind die Konfliktparteien bereit, bei guten Argumenten auch eigene Standpunkte aufzugeben?
- Um selbst distanziert handeln zu können, kann es hilfreich sein, einen unbeteiligten Dritten aufzusuchen und dort erst mal „Luft rauszulassen“ oder dessen Einschätzung zu hören.

Materialien:

- Handout II/12

*Foto: <https://pixabay.com/photos/dark-clouds-rays-of-the-sun-clouds-332779/>*

*Bildnachweis: Pixabay©ChristopherPluta*

# Konflikte klären – Drei Perspektiven

Erst verstehen, dann überzeugen

Meine Sicht

Die Sicht meines Gegenübers

Die Sicht eines neutralen Beobachters

- Welche Gefühle beeinflussen mich?
- Was ist sachlich mein Standpunkt?
- Habe ich selbst Zweifel?
- Zu welchen Zugeständnissen bin ich bereit?
- Gibt es eine offene Rechnung zwischen uns?

www.company.de

## Konfliktklärung: 15:45-16:00

### Zusätzliche Informationen aus dem Handout II/12:

- Mit dieser Übung (siehe auch Flipcharts 75 bis 77) bekommen die Teilnehmenden ein Tool für ein Konfliktklärungsgespräch in die Hand.
- Dieses Modell für eine Konfliktklärung berücksichtigt drei Perspektiven des Konflikts. Stellen Sie dieses Modell den Teilnehmenden vor und motivieren Sie sie dazu, es beim nächsten Konflikt auszuprobieren.
- Mit folgenden Fragestellungen können Sie ein Konfliktgespräch moderieren (Kellner 2000). Bereiten Sie dazu für jeden Konfliktpartner Blätter mit folgenden Überschriften und den entsprechenden Fragen vor:
  - Meine Sicht (diese Folie)
  - Die Sicht meines Gegenübers (nächste Folie)
  - Die Sicht eines neutralen Beobachters/einer neutralen Beobachterin (übernächste Folie)
- Lassen Sie die Konfliktparteien die Blätter ausfüllen und vorstellen. Moderieren Sie lösungsorientiert.
- Der zugehörige Input kann als Arbeitshilfe genutzt werden.

### Materialien:

- Handout II/12
- Flipcharts 74, 75
- Input Konflikte klären – Drei Perspektiven

# Konflikte klären – Drei Perspektiven

Erst verstehen, dann überzeugen

Meine Sicht

Die Sicht meines Gegenübers

Die Sicht eines neutralen Beobachters

- Was hält mein Gegner für richtig?
- Wie ist er vermutlich zu dieser Überzeugung gekommen?
- Was will die Gegenseite erreichen?

[www.company.de](http://www.company.de)

## Konfliktklärung: 15:45-16:00

Materialien:

- Handout II/12
- Flipcharts 74, 76
- Input Konflikte klären – Drei Perspektiven

# Konflikte klären – Drei Perspektiven

Erst verstehen, dann überzeugen

Meine Sicht

Die Sicht meines Gegenübers

Die Sicht eines neutralen Beobachters

- Wie sehen vermutlich andere das Problem?
- Welchen Kompromiss würden sie vorschlagen?

www.company.de

## Konfliktklärung: 15:45-16:00

### Zusätzliche Informationen aus dem Handout II/12:

- Manchmal ist es gut, eine gewisse Zeit verstreichen zu lassen, bis es sinnvoll ist, den Konflikt im Team nachzuarbeiten.
- Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:
  - Welche ersten Signale hätte man besser beachten sollen? Wer war betroffen?
  - Welche Probleme sind daraus entstanden? Hätte man den Konflikt verhindern können? Wie? Wer?
  - Wie konnte es überhaupt zu dem Konflikt kommen? Wie wurde der Konflikt gelöst?
  - Hat sich die Lösung inzwischen bewährt?
  - Gibt es noch nicht angesprochene wichtige Anmerkungen zur Konfliktlösung?
  - Was kann aus dem Konflikt gelernt werden?

### Materialien:

- Handout II/12
- Flipcharts 74, 77
- Input Konflikte klären – Drei Perspektiven



## II/12 Erfolgreiches Konfliktmanagement

Blatt 42

### Konflikte im Team nacharbeiten

Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:

- Welche ersten Signale hätte man besser beachten sollen? Wer war betroffen?
- Welche Probleme sind daraus entstanden? Hätte man den Konflikt verhindern können? Wie? Wer?
- Wie konnte es überhaupt zu dem Konflikt kommen? Wie wurde der Konflikt gelöst?
- Hat sich die Lösung inzwischen bewährt?
- Gibt es noch nicht angesprochene wichtige Anmerkungen zur Konfliktlösung?
- Was kann aus dem Konflikt gelernt werden?

#### TIPP

*Manchmal ist es gut, eine gewisse Zeit verstreichen zu lassen, bis es sinnvoll ist, den Konflikt nachzuarbeiten.*

Trainieren Sie regelmäßig Ihr Konfliktverhalten. Und geben Sie Ihren Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre kommunikativen und sozialen Kompetenzen in entsprechenden Trainingsmaßnahmen zu entwickeln und zu fördern. Vermeiden Sie, Konflikte auszusitzen und zu hoffen, dass der Konflikt von allein verschwindet.

#### ZUM WEITERDENKEN

**trainingskonzepte**

Manfred Schwarz, Iris Schwarz: Führungskräfteentwicklung  
© managerSeminare



HANDOUT

# Konflikte klären – Drei Perspektiven

## Ziel der Übung

Mit den folgenden Fragestellungen können Sie ein Konfliktgespräch moderieren.

## Durchführung

1. Jede Konfliktpartei erhält die folgenden drei Fragenkataloge:
  - Meine Sicht
  - Die Sicht meines Gegenübers
  - Die Sicht eines neutralen Beobachters/einer neutralen Beobachterin
2. Nun füllen die Parteien die Blätter aus und stellen sie jeweils vor.
3. Moderieren Sie anschließend lösungsorientiert.



## 1. Meine Sicht

■ Welche Gefühle beeinflussen mich?

---

---

---

■ Was ist sachlich mein Standpunkt?

---

---

---

■ Habe ich selbst Zweifel?

---

---

---

■ Zu welchen Zugeständnissen bin ich bereit?

---

---

---

■ Gibt es eine offene Rechnung zwischen uns?

---

---

---



## 2. Die Sicht meines Gegenübers

- Was hält mein Gegner/meine Gegnerin für richtig?

---

---

---

- Wie ist er/sie vermutlich zu dieser Überzeugung gekommen?

---

---

---

- Was will die Gegenseite erreichen?

---

---

---



### 3. Die Sicht eines neutralen Beobachters/einer neutralen Beobachterin

- Wie sehen vermutlich andere das Problem?

---

---

---

- Welchen Kompromiss würden sie vorschlagen?

---

---

---



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen