

KONFLIKTMANAGEMENT

VERHALTEN IN KRITISCHEN SITUATIONEN



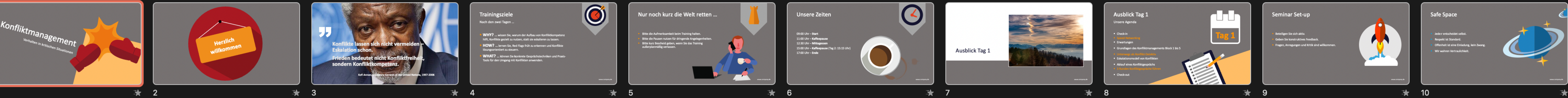


Core Message:
Willkommen und erster Eindruck.

Content:
Titelfolie des Seminars. Nutzen Sie diesen Moment, um eine ruhige, einladende Atmosphäre zu schaffen, bevor Sie offiziell beginnen.



◀ Folie 1 von 127 ▶



”

Konflikte lassen sich nicht vermeiden –
Eskalation schon.
Frieden bedeutet nicht Konfliktfreiheit,
sondern Konfliktkompetenz.

Kofi Annan, Secretary General of the United Nations, 1997-2006

Trainingsziele

Nach den zwei Tagen ...

- **WHY?** ... wissen Sie, warum der Aufbau von Konfliktkompetenz hilft, Konflikte gezielt zu nutzen, statt sie eskalieren zu lassen.
- **HOW?** ... lernen Sie, Red Flags früh zu erkennen und Konflikte lösungsorientiert zu steuern.
- **WHAT?** ... können Sie konkrete Gesprächstechniken und Praxis-Tools für den Umgang mit Konflikten anwenden.



www.company.de

Core Message:

Konflikte sind unvermeidlich – ihre Eskalation nicht.

Content:

Das Einstiegszitat des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan verdeutlicht die Grundhaltung des Seminars: Nicht Konfliktfreiheit, sondern Konfliktkompetenz ist das Ziel. Lassen Sie das Zitat kurz wirken und laden Sie die Teilnehmenden ein, spontan zu reagieren.

Bildquelle: <https://www.flickr.com/photos/us-mission/7474208582/>



◀ Folie 3 von 127 ▶

⌂ ⌂



Trainingsziele

Nach den zwei Tagen ...

- **WHY?** ... wissen Sie, warum der Aufbau von Konfliktkompetenz hilft, Konflikte gezielt zu nutzen, statt sie eskalieren zu lassen.
- **HOW?** ... lernen Sie, Red Flags früh zu erkennen und Konflikte lösungsorientiert zu steuern.
- **WHAT?** ... können Sie konkrete Gesprächstechniken und Praxis-Tools für den Umgang mit Konflikten anwenden.



www.company.de

Nur noch kurz die Welt retten ...

- Bitte die Aufmerksamkeit beim Training halten.
- Bitte die Pausen nutzen für dringende Angelegenheiten.
- Bitte kurz Bescheid geben, wenn Sie das Training außerplanmäßig verlassen.



www.company.de

Core Message:

Das Seminar vermittelt Wissen, Methoden und konkrete Werkzeuge.

Content:

Stellen Sie die drei Lernziele (WHY – HOW – WHAT) vor. Verdeutlichen Sie, dass das Training auf alle drei Ebenen einzahlt: Bewusstsein, Methodik und Praxis.



< Folie 4 von 127 >



Ausblick Tag 1

Unsere Agenda

- Check-in
- Speed-Networking
- Erwartungen
- Grundlagen des Konfliktmanagements Block 1 bis 5
- Unterwegs als Konflikt-Detektiv
- Eskalationsmodell von Konflikten
- Ablauf eines Konfliktgesprächs
- 3 Runden Konfliktgespräche führen
- Check-out



Seminar Set-up

- Beteiligen Sie sich aktiv.
- Geben Sie konstruktives Feedback.
- Fragen, Anregungen und Kritik sind willkommen.



www.company.de

Core Message:
Die Agenda schafft Orientierung und setzt Erwartungen.

Content:
Gehen Sie kurz durch die Tagesagenda. Heben Sie insbesondere die praktischen Übungen hervor (Konfliktdetektiv, 3 Runden Konfliktgespräche), damit die Teilnehmenden wissen, dass das Training praxisorientiert ist.

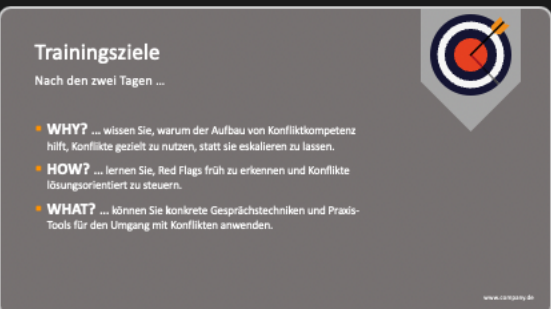


Folie 8 von 127



★

4



★

5



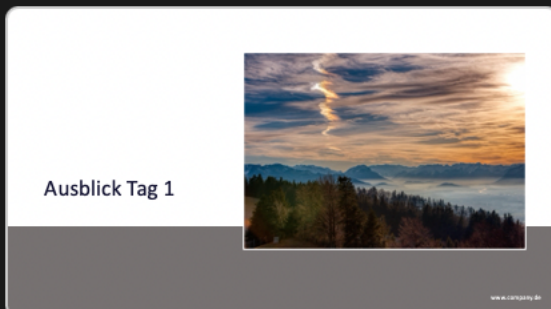
★

6



★

7



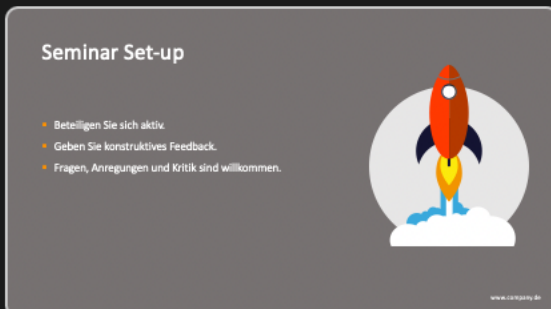
★

8



★

9



★

10



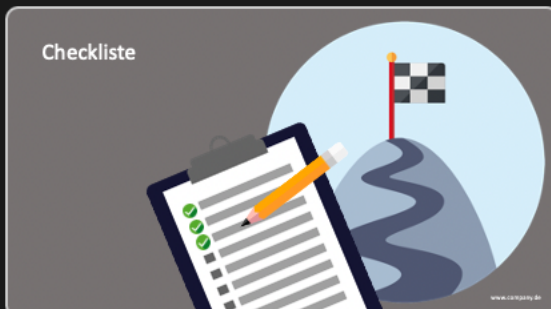
★

11



★

12



★

13



Ausblick Tag 2

Unsere Agenda

- Review Tag 1
- Konflikte ohne Schlagzeile
- Case-Studies & Deep Dives
- World Café „Kommunikation“
- Aktives Zuhören, taktische Empathie
- Feedback-Kultur
- Walk 'n Talk
- Harvard-Konzept
- Fall „Sonnenhang“
- Sonderfall Mediation
- Offene Fragen aus den Erwartungen
- Check-out



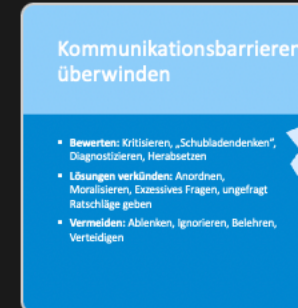
Toffifee-Retro Tag 1



www.company.de

Core Message:
Die Agenda von Tag 2 verdeutlicht die Vertiefung und Praxisfokussierung.

Content:
Stellen Sie die Agenda vor. Betonen Sie: Tag 2 baut auf den Grundlagen auf und vertieft konkrete Werkzeuge für die Praxis.



Reality Check zum Umgang mit Konflikten



www.company.de

Reality-Check beim Umgang mit Konflikten

- 1. Zeitmangel:** Wir sind in der Regel stark eingebunden und glauben, keine Zeit für aufwendige Konfliktlösungen zu haben.
- 2. Fehlende Lösungsstrategien:** Wir fühlen uns unsicher, wie wir Konflikte strukturiert angehen sollen. Wir agieren intuitiv, was nicht immer zum gewünschten Erfolg führt.
- 3. Angst vor Eskalation:** Die Sorge, durch eine falsche Reaktion den Konflikt zu verschlimmern, führt zu passivem Verhalten. Wir vermeiden die direkte Auseinandersetzung und hoffen, das Problem löse sich von selbst.



www.company.de

Core Message:
Einleitung: Realitätscheck zum Umgang mit Konflikten.

Content:
Diese Folie leitet den Reality Check ein. Signalisieren Sie, dass Sie jetzt gemeinsam ehrlich hinschauen, wie Konflikte im Alltag tatsächlich erlebt werden.



◀ Folie 14 von 127 ▶

^ ^



Reality-Check beim Umgang mit Konflikten

- 1. **Zeitmangel:** Wir sind in der Regel stark eingebunden und glauben, keine Zeit für aufwendige Konfliktlösungen zu haben.
- 2. **Fehlende Lösungsstrategien:** Wir fühlen uns unsicher, wie wir Konflikte strukturiert angehen sollen. Wir agieren intuitiv, was nicht immer zum gewünschten Erfolg führt.
- 3. **Angst vor Eskalation:** Die Sorge, durch eine falsche Reaktion den Konflikt zu verschlimmern, führt zu passivem Verhalten. Wir vermeiden die direkte Auseinandersetzung und hoffen, das Problem löse sich von selbst.



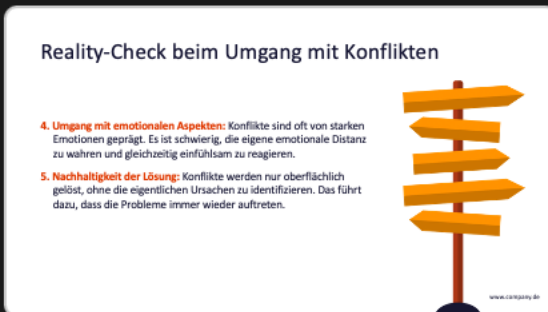
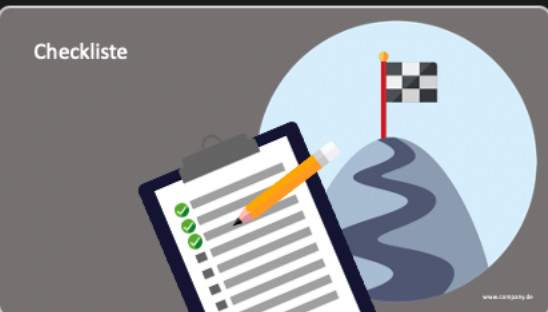
Reality-Check beim Umgang mit Konflikten

- 4. **Umgang mit emotionalen Aspekten:** Konflikte sind oft von starken Emotionen geprägt. Es ist schwierig, die eigene emotionale Distanz zu wahren und gleichzeitig einfühlsam zu reagieren.
- 5. **Nachhaltigkeit der Lösung:** Konflikte werden nur oberflächlich gelöst, ohne die eigentlichen Ursachen zu identifizieren. Das führt dazu, dass die Probleme immer wieder auftreten.



Core Message:
Typische Hindernisse im Konfliktmanagement sind Zeitmangel, fehlende Strategien und Eskalationsangst.

Content:
Stellen Sie die ersten drei Barrieren vor, die dazu führen, dass Konflikte im Alltag häufig nicht angesprochen werden: Zeitmangel, fehlende Lösungsstrategien und Angst vor Eskalation. Fragen Sie nach, ob die Teilnehmenden diese Muster aus ihrem Alltag kennen.



Reality-Check beim Umgang mit Konflikten

- 4. **Umgang mit emotionalen Aspekten:** Konflikte sind oft von starken Emotionen geprägt. Es ist schwierig, die eigene emotionale Distanz zu wahren und gleichzeitig einfühlsam zu reagieren.
- 5. **Nachhaltigkeit der Lösung:** Konflikte werden nur oberflächlich gelöst, ohne die eigentlichen Ursachen zu identifizieren. Das führt dazu, dass die Probleme immer wieder auftreten.



www.company.de

Speed-Networking



www.company.de

Core Message:
Emotionen und oberflächliche Lösungen sind weitere zentrale Konfliktbarrieren.

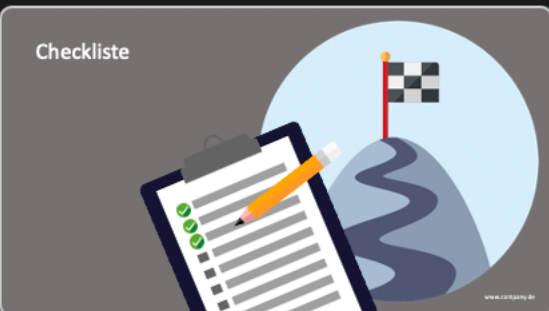
Content:
Ergänzen Sie die Barrieren um den Umgang mit Emotionen und die fehlende Nachhaltigkeit von Lösungen. Leiten Sie zur Frage über: Was brauchen wir, um diese Barrieren zu überwinden?



Folie 16 von 127



12



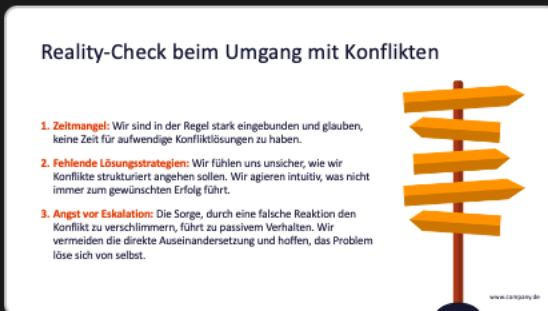
13



14



15



16



17



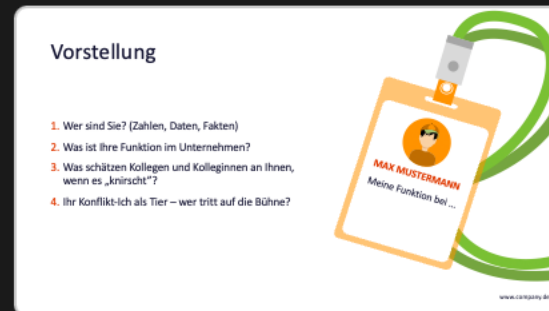
18



19



20



21

Ablauf eines Konfliktgesprächs



www.company.de

Der rote Faden: Konfliktgespräch



Core Message:
Ein strukturierter Gesprächsablauf erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Konfliktgesprächen.

Content:
Einleitungsfolie zum Ablauf eines Konfliktgesprächs. Kündigen Sie an, dass Sie einen praxiserprobten roten Faden vorstellen werden.

Der rote Faden: Konfliktgespräch



www.company.de



Core Message:
Der rote Faden gliedert das Konfliktgespräch in sieben Schritte.

Content:
Gehen Sie die sieben Schritte durch: Vorbereitung, Ouvertüre, Klarheit schaffen, Lösungen entwickeln, Entscheidung, Ausklang, Implementieren. Betonen Sie: Struktur gibt Sicherheit – auch in emotionalen Gesprächen.

Material:
• Trainer-Input: Ablauf eines Konfliktgesprächs



Drei Runden Konfliktgespräche

Ziel: Üben. Üben. Üben. Dabei dem roten Faden folgen

Ablauf: Gespräche in Dreier-Teams mit wechselnden Rollen

Jede Person ist einmal Skill User, Rollenspiel-Partner und Beobachter.
Jedes Konfliktgespräch hat ein eigenes Thema.

- 07 Minuten: Vorbereitung pro Gesprächsrunde
- 10 Minuten: Durchführung pro Runde
- 05 Minuten: Feedback pro Runde



www.company.de

Check-out Tag 1



www.company.de

Core Message:

Die praktische Übung festigt den Gesprächsleitfaden durch dreimaliges Üben.

Content:

Erläutern Sie das Format: Dreier-Teams, wechselnde Rollen (Skill User, Rollenspielpartner, Beobachter). Betonen Sie: Das dreimalige Üben mit echtem Feedback ist das Herzstück des Tages.

Material:

- Übung: Governance vs. Eigeninitiative im digitalen Workspace (Konfliktgespräch 1)
- Übung: Zwischen Werkbank und Wertewandel (Konfliktgespräch 2)
- Übung: Prioritäten im Blindflug (Konfliktgespräch 3)
- Übung: Trainerleitfaden: Konfliktgespräche im Rollenspiel

Trainerleitfaden: Konfliktgespräche im Rollenspiel

Blatt

1

Drei Fälle, drei Rollen, 90 Minuten – Durchführung und Auswertung

Ziel

Die Teilnehmenden

- erproben gesprächsstrategische Handlungsmuster in unterschiedlichen Konfliktkonstellationen,
- erhalten strukturiertes Peer-Feedback und
- reflektieren die Wirksamkeit ihres Verhaltens.

Voraussetzung

Im Training wurden bereits Grundlagen (z.B. Konfliktstile, Konfliktursachen, Eskalationsmodell und Leitfaden für Konfliktgespräche) eingeführt.

Format

Rollenspiel-Einheit mit drei parallelen Fallsimulationen und strukturiertem Debriefing

Material

- Drei Fallsets (jeweils Skill-User-Brief, Übungspartner-Brief sowie Observer-Guide)
- Timer/Glocke
- Flipchart für das Plenumsdebriefing
- Notizzettel für die Observer
- Ein Plenumsraum plus idealerweise 2-3 Breakout-Ecken oder Nachbarräume, damit sich die Triaden nicht gegenseitig stören.

Zeit

90 Minuten (inkl. Anmoderation, Simulation, Auswertung)

1. Didaktische Einordnung

Die drei Fälle sind bewusst so angelegt, dass Teilnehmende in jeder Runde eine andere Konfliktkonstellation durchleben: laterale Zusammenarbeit zwischen Funktionen, eine Trainer-Teilnehmer-Dynamik mit asymmetrischem Mandat sowie klassisches Feedback nach oben. Diese Vielfalt ist wertvoll – kein Fall ist exemplarisch für den Konflikt schlechthin, sondern jeder beleuchtet einen eigenen Kontext.



Fall	Konstellation	Konfliktfeld	Besondere Herausforderung
Fall 1: Governance vs. Eigeninitiative	Laterale Kollegen, unterschiedliche Funktionen (IT/Administration)	Standardisierung vs. Autonomie, Sicherheit vs. Geschwindigkeit	Fachsprache; Umgang mit provokanter Mitspielerin; Governance argumentieren, ohne zu belehren
Fall 2: Werkbank und Wertewandel	Externer Consultant in Schulung vs. Pflicht-Teilnehmer	Lernkultur vs. operative Dringlichkeit, Verpflichtung vs. Sinn	Asymmetrisches Mandat; emotionale Themen; Widerstand nicht moralisch kontern
Fall 3: Prioritäten im Blindflug	Mitarbeiterin gibt Feedback an neuen Vorgesetzten (Feedback nach oben)	Erwartungsklarheit, Priorisierung, Feedback nach oben	Hierarchisches Gefälle; Balance zwischen Selbstbehauptung und Beziehungspflege

Empfehlung: Lassen Sie jede Triade alle drei Fälle durchlaufen und die Rollen systematisch rotieren (Skill User → Übungspartner → Observer). So erleben alle Teilnehmenden jede Rolle genau einmal und alle Fälle werden abgedeckt.

2. Zeitplan für die 90-Minuten-Einheit

Der folgende Ablauf ist eng getaktet. Eine Glocke oder ein sichtbarer Timer sind hilfreich, um die Triaden synchron zu halten und das Zeitgefühl zu strukturieren.

Zeit	Phase	Inhalt
10 Min.	Anmoderation	Zielsetzung, Ablauf, Rollenverteilung (Skill User, Übungspartner, Observer), Verteilung der Fallpakete, Einlesezeit klären
7 Min.	Einlesen	Jede Person liest ausschließlich ihre eigene Rollenbeschreibung. Observer lesen den Beobachtungsleitfaden.
15 Min.	Runde 1	10 Min. Gesprächssimulation + 5 Min. Observer-Feedback
15 Min.	Runde 2	Rollenrotation im Trio, 10 Min. Simulation + 5 Min. Feedback (neuer Fall)
15 Min.	Runde 3	Rollenrotation, 10 Min. Simulation + 5 Min. Feedback (dritter Fall)
8 Min.	Triadenauswertung	Je Triade: Was nehme ich für mich mit? Was hat funktioniert? Was würde ich anders machen?
15 Min.	Plenum	Sammeln der Erkenntnisse, Mustererkennung, Transfer zum Modellwissen, individuelle Take-Aways
5 Min.	Puffer	Reserve für Übergänge, Rückfragen, Raumwechsel



Warum 10 Minuten pro Gespräch?

Bei weniger als 10 Minuten kommt selten eine echte Konfliktdynamik zustande. Bei mehr als 15 Minuten werden die Teilnehmenden müde und die Simulation läuft ins Leere. 10 Minuten zwingen zur Fokussierung und produzieren genug Material für das Feedback.

3. Rollen-Setup und Rotation in der Triade

In jeder Triade übernimmt eine Person die Rolle des Skill User (die Hauptfigur, deren Konfliktverhalten im Fokus steht), eine andere die Rolle des Übungspartners (das Gegenüber) und eine dritte Person die Beobachterrolle mit dem Observer-Guide als Leitfaden. Konkret:

- Runde 1: Person A = Skill User, Person B = Übungspartner, Person C = Observer
- Runde 2: Person B = Skill User, Person C = Übungspartner, Person A = Observer
- Runde 3: Person C = Skill User, Person A = Übungspartner, Person B = Observer

So übernimmt jede Person einmal jede Rolle und jedes Trio behandelt alle drei Fälle. Bei einer ungeraden Teilnehmerzahl können Sie ein Vierer-Team bilden, in dem in jeder Runde zwei Personen als Observer fungieren – das erzeugt reicheres Feedback.

4. Anmoderation der Übung (10 Min.)

Schritt 1: Einleitung und Zielklärung

„Wir haben in den vergangenen Stunden über Konfliktdynamik, Gesprächsstrategien und Modelle gesprochen. Jetzt kommt der Teil, der erfahrungsgemäß der wertvollste ist: das Üben. Ziel dieser 90 Minuten ist nicht, das perfekte Gespräch zu führen – sondern zu erleben, wie Ihre Strategien in konkreten Situationen wirken, und kollegiales Feedback zu bekommen.“

Schritt 2: Die drei Rollen erklären

Führen Sie die Rollen klar ein, damit später nicht improvisiert wird:

- **Skill User:** Die Person hat den aktiven Gesprächsauftrag. Auf ihr liegt der Fokus des Feedbacks.
- **Übungspartner:** Spielt das Gegenüber realistisch und herausfordernd, aber nicht karikaturistisch. Ziel ist ein produktiver Widerstand, kein Schaukampf.
- **Observer:** Beobachtet konkret anhand des Handouts, macht sich Notizen, gibt anschließend strukturiertes Feedback.



Schritt 3: Spielregeln mündlich ansprechen

- Vertraulichkeit: Was in den Triaden gespielt und besprochen wird, bleibt dort.
- Keine Bewertung der Person, nur des Verhaltens im Gespräch.
- Time-out-Regel: Der Skill User darf jederzeit Stopp sagen, wenn er oder sie aus der Rolle muss.
- Der Observer beginnt das Feedback immer mit dem, was gelungen ist – dann erst Entwicklungspunkte ansprechen.

Schritt 4: Rollen und Fälle verteilen

Lassen Sie Dreiergruppen bilden (möglichst nach Vertrauenslogik, nicht zufällig). Dann verteilen Sie die Fallpakete. **Wichtig:** Jede Person bekommt NUR ihre eigene Rollenbeschreibung, NICHT den Brief des Gegenübers. Sonst ist die Simulation vorweggenommen.

5. Fallspezifische Klärungen und Korrekturen

Vor dem Einsatz der Fälle empfiehlt sich, die folgenden Präzisierungen mündlich oder in den Briefings zu ergänzen. Sie beseitigen Unklarheiten, die beim Durchlesen der Dokumente auffallen können.

Fall 1 – Governance vs. Eigeninitiative

Vor dem Rollenspiel sollten Sie die Fachbegriffe kurz erläutern, falls Teilnehmende keinen IT-Hintergrund haben:

- DSGVO-Compliance (Einhaltung der Datenschutz-Richtlinien)
- Schatten-IT (nicht freigegebene Tools)
- Cyber-Security-Check (Sicherheitsprüfung)
- Volumenbündelung (Mengenrabatte bei Lizenzen)

Typische Stolpersteine in der Simulation:

- Lukas Schneider bleibt auf der Regelebene (Das ist nicht erlaubt.) und wirkt belehrend – statt Interessen zu erfragen.
- Mira Yilmaz reagiert nur abwehrend und lässt sich nicht auf die Risikodimension ein.
- Beide arbeiten nicht heraus, dass das eigentliche Problem die zu langsamen IT-Antwortzeiten sind.

Fall 2 – Zwischen Werkbank und Wertewandel

Typische Stolpersteine in der Simulation:

- Jonas Weber reagiert moralisch („Sie respektieren die Gruppe nicht.“), statt den Widerstand zu explorieren.
- Das Gespräch bleibt beim Thema Pünktlichkeit hängen und kommt nicht zur eigentlichen Frage: Was würde dir den Nutzen des Trainings erschließen?



Fall 3 – Prioritäten im Blindflug

Typische Stolpersteine in der Simulation:

- Anna Berger agiert zu höflich und bleibt bei Andeutungen – das Feedback kommt nicht an.
- Markus Weber reagiert sofort defensiv und geht gar nicht erst auf den Inhalt ein.
- Das Gespräch bleibt bei der Vergangenheit, statt zukunftsgerichtete Vereinbarungen zu treffen.

6. Feedback und Debriefing

Observer-Feedback in der Triade (5 Min. pro Runde)

Die Observer-Guides der drei Fälle sind bereits strukturiert. Geben Sie den Observern folgende Reihenfolge mit:

- Kurzer Eindruck in einem Satz.
- Was hat gut funktioniert? (konkrete Szene oder Formulierung)
- Wo hätte eine andere Intervention mehr bewirkt? (konkret, nicht allgemein)
- Eine Rückfrage an den Skill User: Wie hast du dich an dieser Stelle gefühlt?

Triadenauswertung (8 Min.)

Nach allen drei Runden gibt es Zeit für eine gemeinsame Reflexion im Trio. Leitfragen:

- Welche Rolle hat dir am meisten abverlangt?
- Welche Intervention, die du beobachtet oder selbst gemacht hast, möchtest du dir merken?
- Welches Verhaltensmuster hast du bei dir bemerkt?

Plenumsdebriefing (15 Min.)

Das Plenumsdebriefing ist der Ort, an dem die Einzelerfahrungen zu übertragbaren Erkenntnissen verdichtet werden. Folgende Dramaturgie hat sich bewährt:

- **Phase 1 – Blitzlicht (3 Min.):** Jede Person nennt in einem Satz ihr größtes Aha-Erlebnis. Ohne Diskussion, nur sammeln.
- **Phase 2 – Mustererkennung (6 Min.):** Was haben die Fälle gemeinsam? Welche Gesprächstechniken haben sich fallübergreifend bewährt? Am Flipchart mitschreiben und visualisieren.
- **Phase 3 – Transfer (4 Min.):** Welche konkrete Situation aus dem eigenen Arbeitsalltag bearbeiten Sie mit dem neuen Werkzeugkasten? Einzelarbeit, Notizen auf Post-its.
- **Phase 4 – Abschluss (2 Min.):** Zusammenfassung durch die Trainerin oder den Trainer, Brücke zum nächsten Seminarbaustein.



7. Interventionen während der Simulation

Während die Triaden arbeiten, besteht die Rolle der Trainerin oder des Trainers in der stillen Beobachtung und punktuellen Intervention. Typische Situationen und empfohlene Reaktionen:

Eine Triade kommt nicht ins Spiel

Gehen Sie kurz dazu und fragen Sie nach dem Grund, ggf. geben Sie einen Impuls („Was würden Sie jetzt sagen, wenn Sie einfach ehrlich wären?“). Dann wieder zurückziehen.

Ein Rollenspiel eskaliert zu stark

Time-out rufen (Einmal kurz raus aus der Rolle). Beide Beteiligten kurz reflektieren lassen: Was ist gerade passiert? Gemeinsam entscheiden, ob weitergespielt oder abgebrochen wird.

Ein Rollenspiel läuft nach fünf Minuten ins Leere

Nicht abbrechen. Den Observer fragen: „Welche Intervention würden Sie dem Skill User jetzt vorschlagen?“ Danach das Spiel weiterlaufen lassen.

Der Übungspartner übertreibt seine Rolle (zu aggressiv, zu passiv)

Kurz dazugehen und flüstern: „Bleiben Sie in der Spur – Widerstand ja, Karikatur nein.“ Nicht vor der Gruppe korrigieren.

Observer gibt unstrukturiertes Feedback

Vor der zweiten Runde im Plenum kurz an die Observer-Reihenfolge erinnern: erst Positives, dann Entwicklungspunkte benennen, dann Rückfrage.

8. Checkliste vor der Durchführung

- Die drei Fallpakete in ausreichender Anzahl kopieren (pro Fall: Skill-User-Brief, Übungspartner-Brief, Observer-Guide).
- Pakete getrennt stapeln, damit Skill User nicht versehentlich den Übungspartner-Brief sehen.
- Raum so arrangieren, dass die Triaden ausreichend Abstand voneinander haben.
- Timer oder Glocke bereithalten.
- Flipchart für das Plenumsdebriefing vorbereiten.
- Vorab selbst jeden Fall lesen und sich die fallspezifischen Klärungen aus Abschnitt 5 notieren.
- Entscheiden, welche inhaltlichen Modelle im Plenumsdebriefing als Referenz dienen.

9. Varianten

Kürzere Variante (60 Min.)

Nur zwei Runden statt drei durchführen. Dann übernimmt jede Person nur zwei der drei Rollen. Nachteil: Ein Fall fällt weg.



Längere Variante (120 Min.)

12 Min. Simulation plus 8 Min. Feedback pro Runde. Das ermöglicht eine tiefere Arbeit am einzelnen Fall und ein kurzes Nachspielen problematischer Szenen.

Videobasierte Variante

Eine Simulation pro Triade wird mit dem Smartphone aufgenommen (Einverständnis vorausgesetzt). Die Teilnehmenden schauen sich anschließend ihre eigene Wirkung an. Sehr wirksam, braucht aber mindestens 30 Minuten mehr.

Variante mit Trainer als Übungspartner

Die Trainerin oder der Trainer übernimmt gezielt die Übungspartner-Rolle in einem besonders schwierigen Fall und demonstriert realistischen, aber überwindbaren Widerstand. Die Gruppe beobachtet gemeinsam. Dieses Vorgehen ist besonders geeignet, wenn das Niveau der Teilnehmenden heterogen ist.



Konfliktmanagement

2-Tages-Seminar





INHALT

Blatt 2

KONFLIKTMANAGEMENT – VERHALTEN IN KRITISCHEN SITUATIONEN	4
Die Anforderungen verstehen	4
Die Herausforderung	9
Der Ansatz	10
Der Nutzen	10
DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK	12
Der erste Tag	12
Der zweite Tag	14
DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK	16
Trainingsablauf und Trainingsdesign	16
Die PowerPoint-Präsentation	16
Teilnehmer-Handout	17
Inputs	17
Übungen	17
Flipcharts	18
Arbeitshilfen	19
Textdateien und Blanko-Vorlagen als Online-Ressource	19
DIE DIDAKTIK	20
Methodenmix – Mit welchen Methoden Sie in diesem Konzept arbeiten	20
Materialien – Der große Koffer für Ihr Konfliktmanagement-Training	27
UMGANG MIT FRAGEN UND WIDERSTÄNDEN	28
Persönliche Fragen	28
Inhaltliche Fragen	30
Widerstände	30
SCHWIERIGE TEILNEHMENDE? – GESCHICKT EINBINDEN, GEWUSST WIE!	32





LITERATUR & QUELLEN 34

DIE AUTORIN 35

AUSSERDEM 36

Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss **36**

Online-Ressourcen zu diesem Trainingskonzept **36**

Weitere Services **37**

Grazie! – Danksagung **37**

Impressum **37**





KONFLIKTMANAGEMENT

VERHALTEN IN KRITISCHEN SITUATIONEN

Blatt 4

Konfliktmanagement ist kein Randthema, sondern Alltag in Organisationen. Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Spannungen. Unterschiedliche Interessen, Ziele, Erwartungen oder Kommunikationsstile führen schnell zu Reibung. Bleiben Konflikte ungelöst, sinken Motivation, Produktivität und Teamperformance. Für Mitarbeitende bedeutet dies unnötigen Stress, für Führungskräfte zusätzlichen Steuerungsaufwand und steigende Fluktuationsrisiken. Werden Konflikte nur als negativ gesehen und aus Furcht vor ihnen vermieden, entsteht falsche Harmonie. Damit einher gehen Stagnation, notwendige Veränderungen und Innovationen bleiben aus oder auf halbem Wege stecken. Konfliktkompetenz ist deshalb eine zentrale Zukunftsfähigkeit – für Teams genauso wie für Führungskräfte. Wer Konflikte früh erkennt, konstruktiv anspricht und lösungsorientiert moderiert, stärkt Zusammenarbeit, Vertrauen und Ergebnisqualität.

Für Trainerinnen und Trainer ergibt sich daraus eine klare Marktchance. Auftraggeber und Organisationen suchen praxisnahe, sofort wirksame Trainingsformate für Mitarbeitende und Führungskräfte. Gleichzeitig ist die Entwicklung eines fundierten, didaktisch sauberen Seminarkonzepts zeitintensiv und anspruchsvoll. Ein fertiges, professionell ausgearbeitetes Konzept schafft hier Effizienz und Sicherheit: durch einen klar strukturierten Aufbau, erprobte Methoden, realitätsnahe Fallbeispiele, sofort einsetzbare Trainingsunterlagen und eine durchdachte Dramaturgie für unterschiedliche Zielgruppen. Statt Ressourcen in die Konzeptentwicklung zu investieren, können Sie direkt in die Umsetzung, Akquise und Positionierung einsteigen – mit einem Angebot, das inhaltlich überzeugt und wirtschaftlich skalierbar ist. Auf den folgenden Seiten finden Sie hierzu die wesentlichen Basisinformationen sowie auch schlüssige Argumentationshilfen.

Die Anforderungen verstehen – Wie Sie den Bedarf Ihrer Zielgruppe an diesem Konfliktmanagement-Training wecken

Ihre Kunden wollen wissen, wie Ihr Produkt konzeptionell aufgestellt ist. Folgende Fragen werden Ihnen in diesem Zusammenhang immer wieder begegnen:

- Was sind die Inhalte dieses Konfliktmanagement-Trainings?
- Wer braucht das Konfliktmanagement-Training? Welche Zielgruppen werden angesprochen?
- Wer führt das Konfliktmanagement-Training durch?
- Wer kann an dem Konfliktmanagement-Training teilnehmen?
- Welche Durchführungsformate sind möglich und welchen Rahmen braucht es für die erfolgreiche Durchführung?





Was sind die Inhalte dieses Konfliktmanagement-Trainings?

- **Zum Start: Grundlagen zu Konflikten und Konfliktmanagement**
 - Konflikte – worum geht es überhaupt?
 - Welche Konfliktarten gibt es?
 - In welchen Phasen laufen Konflikte ab?
 - Die vier Konfliktstile (vereinfachte Variante des Thomas-Kilmann-Modells)
- **Welches Eskalationspotenzial liegt in Konflikten?**
 - Schau hin! Konfliktursachen und Konfliktmuster in Unternehmen bemerken
 - Rechtzeitig achtsam sein: Latenter Konflikt und Konfliktverschiebung
- **Der Golden Circle von Simon Sinek**
- **WHY? Warum Konfliktmanagement so wichtig ist**
 - Aufgepasst! Die Konfliktfolgen verstehen
 - Pain Points durch eine fehlende Konfliktkultur
 - Gewinne durch eine konstruktive Konfliktkultur
 - Maßnahmen, die das Konfliktniveau steigern und abschwächen können
- **HOW? Den Konfliktverlauf proaktiv managen**
 - Die Dynamik einer Konflikteskalation nachvollziehen
 - Vertraut sein mit Interventionsmöglichkeiten
 - Das vierstufige Eskalationsmodell für soziale Konflikte kennen (vereinfachte Variante nach Friedrich Glasl)
- **HOW? Konflikte aus Sicht der Spieltheorie managen**
 - Was ist die Spieltheorie?
 - Freund oder Feind? Kooperation versus Competition verstehen
 - Das Harvard-Konzept zur kooperativen Konfliktlösung anwenden
 - Das NCRC Mediation Model (San Diego Mediation Model)
- **WHAT? Die professionellen Tools für Konfliktmanagement**
 - Konfliktanalyse: Den diagnostischen Fragenkatalog kennen
 - Wie Sie den diagnostischen Fragenkatalog in der Praxis nutzen
 - Verhandeln wie die Diplomaten: GRIT
- **WHAT? Es geht nicht ohne: Professionelle Kommunikation**
 - Kommunikationsbarrieren überwinden
 - Ablauf eines Konfliktgesprächs
 - Aktives Zuhören praktizieren
 - Taktische Empathie einsetzen
 - Feedback-Kultur etablieren

Top-10 Literaturempfehlungen zum Konfliktmanagement





In diesem Trainingskonzept arbeiten wir mit:

- Kommunikationsmodellen auf Gesprächsebene
- Verhandlungs- bzw. interessenbasierter Methodik
- Praxisnahen Fallarbeiten
- Transfer- und Implementierungskonzepten

Wir streifen nur am Rande die tiefer gehende, systemische Arbeit an Macht, Rollen, Interessen und organisationalen Spannungen. Dazu benötigt es in Unternehmen eines klaren Beratungs- oder Coachingauftrags, nicht eines Trainings.

Wer braucht dieses Training? – Die Zielgruppen

Die Personas für ein Konfliktmanagement-Training in Organisationen sind umfangreicher, als viele zunächst denken. Konflikte entstehen überall dort, wo Zusammenarbeit, Verantwortung und unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen – also fast überall im Unternehmen. Hier die zentralen Zielgruppen:

- 1. Führungskräfte (Top-, Middle- und Team-Level):** Führungskräfte müssen Konflikte früh erkennen, moderieren und entscheiden. Sie tragen Verantwortung für Teamklima, Performance und Retention. Zusätzlich stehen diese Personen oft zwischen strategischem Druck von oben und operativen Spannungen im eigenen Team. Gerade im Middle-Management ist der Bedarf besonders hoch.
- 2. HR, People & Culture und Organisationsentwicklung:** HR-Mitarbeitende sind interne Konfliktlotsen und erste Ansprechpartner bei Eskalationen. Außerdem sind sie Treiber für Kultur- und Change-Prozesse, bei denen mit viel Widerstand zu rechnen ist.
- 3. Projektleiterinnen, Projektleiter und Matrix-Rollen:** Projektleiter:innen arbeiten ohne disziplinarische Macht. Es existieren vielfältige Abhängigkeiten und ein hoher Abstimmungsbedarf. Konflikte entstehen hier oft durch Zielkonflikte, Ressourcenknappheit und unklare Verantwortlichkeiten.
- 4. Teams mit hoher Interdependenz:** Hoher interner Abstimmungsbedarf findet sich zwischen Vertrieb und Produktion, in der IT und den Fachbereichen sowie in allen Schnittstellenfunktionen und interdisziplinären Teams. Ziel ist, Konflikte produktiv zu nutzen, statt Reibungsverluste zu erzeugen.
- 5. Nachwuchsführungskräfte und High Potentials:** Eine frühe Entwicklung von Konfliktkompetenz wirkt präventiv und stärkt Leadership-Fähigkeiten nachhaltig.
- 6. Organisationen im Change:** Bei Restrukturierungen, M&A, Transformation, Kulturwandel steigt das Konfliktpotenzial signifikant. Hier kann Konfliktmanagement ein wichtiger Baustein im Rahmen einer größeren Change-Architektur sein.





Zur strategischen Differenzierung kann zwischen **drei Trainingslogiken** unterschieden werden:

1. Präventiv (Kulturaufbau) → breite Zielgruppe
2. Interventionsorientiert (akute Spannungen) → betroffene Bereiche oder Führungsebene
3. Multiplikatoren-Ansatz (interne Mediatoren/Konfliktlotsen) → selektierte Schlüsselpersonen

Entscheidend bei der Zielgruppenbestimmung ist daher nicht die Frage „Wer hat Konflikte?“, sondern „Wo entstehen durch Konflikte aktuell die größten Performance- oder Kulturkosten?“.

Wer kann das Training durchführen?

1. **Externe Trainer:innen & Coaches.** Sie bieten Unternehmen folgende Vorteile:

- Neutralität
- Externe Perspektive
- Hohe Akzeptanz bei sensiblen Themen
- Erfahrung aus unterschiedlichen Branchen

Gerade bei eskalierten Konflikten oder Kulturthemen ist externe Expertise oft sinnvoll.

2. **Beratungsunternehmen** (HR-, Leadership- oder Organisationsentwicklung): Konfliktmanagement wird hier häufig als Bestandteil eines größeren Leadership- oder Change-Programms integriert. Der Fokus von Beratungsunternehmen liegt auf:

- Systemische Verankerung
- Verbindung zu Performance- und Kulturzielen
- Skalierbare Trainingsarchitekturen

3. **Interne HR- oder OE-Abteilungen:** In größeren Organisationen werden Konfliktkompetenzen teilweise intern aufgebaut. Von Vorteil sind dabei die Nähe zum System sowie niedrige externe Kosten. Typische Rollen:

- HR Business Partner
- Learning & Development
- Interne Trainerinnen und Trainer
- Interne Mediatorinnen und Moderatoren

4. **Interne Konfliktlotsen/Mediatoren:** Diese sind ebenfalls in größeren Organisationen oder im öffentlichen Sektor etabliert und kümmern sich als Beauftragte um konkrete Konflikte. Aus der Unternehmensperspektive sind Mediatoren eher eine Ergänzung als ein Ersatz für ein klassisches Training.

- Speziell ausgebildete Mitarbeitende arbeiten vertraulich.
- Ihr Fokus liegt auf Mediation statt Training. Oft haben sie eine zusätzliche Mediatoren-ausbildung.





Die Herausforderung – Wie Sie sich gegenüber Wettbewerbern durchsetzen können

Der Markt für Konfliktmanagement-Trainings ist anspruchsvoll. Viele Anbieter versprechen nachhaltige Wirkung, individuelle Konzepte und erfahrene Trainerpersönlichkeiten. Entscheidend ist daher nicht, ob Sie ein Training anbieten können, sondern wie klar und differenzierend Sie Ihren Mehrwert herausstellen.

Unternehmen kaufen heute keine Seminare mehr – sie investieren in Wirkung. Wer sich gegenüber Wettbewerbern durchsetzen möchte, muss vom ersten Gespräch an zeigen, dass sie oder er das System, die Dynamiken und die strategische Relevanz von Konflikten versteht. Das beginnt bei einer präzisen Auftragsklärung: Welche Eskalationsstufe liegt vor? Geht es um Prävention, Kulturentwicklung oder um spürbare Spannungen im Team? Wer hier mit diagnostischer Kompetenz überzeugt, positioniert sich als Partner auf Augenhöhe – nicht als Standardanbieter.

Ein weiterer Differenzierungsfaktor ist die konzeptionelle Tiefe. Definieren Sie gemeinsam das Zielbild. Zeigen Sie die Methodik und Transfermechanismen auf und bieten Sie Follow-up-Elemente an. Entscheider achten zunehmend auf Nachhaltigkeit. Wer zeigen kann, wie Lernimpulse in den Arbeitsalltag überführt werden – etwa durch Transferaufgaben, Peer-Reflexion oder Review-Termine – erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit deutlich.

Auch die eigene Haltung spielt eine zentrale Rolle. Konfliktmanagement ist kein Wohlfühlthema. Auftraggeber suchen Trainerinnen und Trainer, die Spannungen klar benennen, Ambivalenzen aushalten und gleichzeitig konstruktive Lösungsräume eröffnen. Souveränität, Systemverständnis und ein professioneller Umgang mit Hierarchie- und Machtfragen schaffen Vertrauen.

Folgende Erfolgsfaktoren erhöhen Ihre Wettbewerbsstärke:

- Klare Positionierung: Konfliktmanagement als strategischer Hebel für Performance und Führungskultur
- Diagnostische Kompetenz im Erstgespräch
- Maßgeschneiderte Trainingsarchitektur
- Konkretes Transfer- und Nachhaltigkeitskonzept
- Referenzen oder Fallbeispiele mit messbarer Wirkung

Zusätzlich lohnt es sich, die Business-Relevanz klar herauszustellen: Konflikte verursachen Produktivitätsverluste, Fluktuation und Reibungsverluste in Schnittstellen. Ein professionelles Training wirkt nicht nur auf der Beziehungsebene, sondern verbessert Entscheidungsqualität, Geschwindigkeit und Zusammenarbeit. Wer diesen wirtschaftlichen Mehrwert klar quantifiziert oder zumindest plausibel argumentiert, hebt sich deutlich vom Wettbewerb ab.

Am Ende entscheidet weniger der Preis als die wahrgenommene Relevanz und Passung. Wer es schafft, vom ersten Kontakt an strategisch zu denken, unternehmerisch zu argumentieren und gleichzeitig methodische Exzellenz zu vermitteln, erhöht die Wahrscheinlichkeit, den Zuschlag zu erhalten – nicht als Trainingsanbieter, sondern als Entwicklungspartner.





Der Ansatz – Was dieses Konzept von anderen unterscheidet

„Konfliktmanagement“ setzt auf eine wirkungsvolle Verbindung aus kompakten theoretischen Impulsen und intensiver Praxis. Nach jedem inhaltlichen Input erhalten die Teilnehmenden ausreichend Raum, reale Konfliktsituationen aus ihrem Arbeitsalltag zu reflektieren, Gesprächssequenzen zu trainieren und unterschiedliche Interventionsansätze direkt auszuprobieren. Der Transfer in die eigene Praxis steht klar im Fokus.

Die langjährige Erfahrung der Autorin in Training und Coaching zeigt: Ein Übermaß an Theorie mag punktuell inspirieren, bleibt jedoch selten nachhaltig wirksam. Entscheidend sind praxiserprobte Tools, klare Strukturen und unmittelbar anwendbare Methoden. Genau diese Instrumente stehen im Zentrum des Trainings.

Die Teilnehmenden entwickeln eine breite Handlungskompetenz – von der strukturierten Konfliktanalyse über souveräne Gesprächsführung bis hin zu Deeskalations- und Lösungsstrategien. Viele erleben dabei einen echten Perspektivwechsel: Was zuvor diffus oder emotional überlagert erschien, wird systematisch greifbar. Konfliktynamiken werden verständlich, Handlungsoptionen klarer – und das eigene Vorgehen gewinnt an Sicherheit, Klarheit und Wirksamkeit.

Der Nutzen – Ihre Argumentationshilfen, um das Training zu verkaufen

Bevor Sie vom Kunden den Zuschlag für ein Konfliktmanagement-Training erhalten, ist in der Regel Überzeugungsarbeit gefragt. Die folgenden Argumente unterstützen Sie dabei, den Mehrwert klar und business-relevant zu positionieren:

- **International erprobtes Konzept mit skalierbarer Struktur:** Führende Unternehmen setzen seit Jahren auf strukturierte Konfliktmanagement-Ansätze von Jutta Portner, um Reibungsverluste zu reduzieren und Führungskräfte wie Mitarbeitende in herausfordernden Situationen handlungssicher zu machen. Vergleichbare Konzepte wurden in unterschiedlichen Branchen – von Industrie über Dienstleistung bis hin zu Konzernstrukturen – implementiert und über interne Multiplikator:innen ausgerollt.
- **Konkrete Tools statt abstrakter Konflikttheorie:** „Konflikte professionell managen“ vermittelt sofort einsetzbare Instrumente: strukturierte Konfliktanalyse, souveräne Gesprächsführung, Deeskalationstechniken und lösungsorientierte Verhandlungsstrategien. Teilnehmende profitieren besonders dann, wenn sie in kritischen Situationen auf klare Modelle und Leitfäden zurückgreifen können. Genau hier setzt das Training an: Es schafft Orientierung in emotional aufgeladenen Momenten und stärkt die persönliche Handlungskompetenz. Die Wirkung ist schnell spürbar. Bereits kleine Veränderungen in Haltung, Sprache und Struktur führen zu deutlich konstruktiveren Gesprächen. Das unmittelbare Feedback im Training steigert die Sicherheit und Professionalität im Umgang mit Konflikten nachhaltig.





- **Standardisierter Ablauf für messbare Qualität:** Viele Unternehmen arbeiten parallel mit externen Trainerinnen und internen Führungskräften oder HR-Verantwortlichen als Multiplikatorinnen. Ohne ein einheitliches Konzept entsteht schnell Wildwuchs – ein Methodenmix, der Vergleichbarkeit und Erfolgsmessung erschwert. Ein klar strukturiertes und bereits vielfach bewährtes Trainingskonzept stellt sicher, dass alle Beteiligten auf einem gemeinsamen Qualitätsstandard agieren. Das schafft Transparenz, Konsistenz und eine klare Grundlage für Evaluation und Weiterentwicklung.
- **Effizienzgewinn und Ressourcenschonung:** Die Entwicklung eines fundierten Konfliktmanagement-Programms ist zeitintensiv. Externe Berater investieren erhebliche Vorbereitungszeit, die nicht immer vollständig vergütet wird. Interne Trainerinnen und Trainer wiederum sind häufig zusätzlich in operative Aufgaben eingebunden. Ein erprobtes Trainingskonzept reduziert diesen Aufwand signifikant und spart Kosten. Unternehmen sparen wertvolle Ressourcen und erhalten gleichzeitig ein professionelles, sofort einsatzfähiges Format mit hoher Wirksamkeit. Ein strukturiertes Konfliktmanagement-Training zahlt damit nicht nur auf die Kommunikationskompetenz ein, sondern wirkt sich direkt auf Produktivität, Führungskultur und Zusammenarbeit aus – messbar, praxisnah und nachhaltig.



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
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen