

Thomas Schmidt

Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten

Der Seminarfahrplan

Inhalt

Ihr Reiseantritt

Was Sie von diesem Buch erwarten können	7
An wen sich dieses Buch richtet.....	8
Welche Inhalte Sie hier finden	9
Welche Methoden Sie hier finden	10
Wie Sie sich zurechtfinden	11
Wie Sie dieses Buch am besten nutzen – und wie nicht ...	12
Ein paar Anmerkungen zum Seminarthema	14

I. Seminarfahrplan: Konflikte konstruktiv bewältigen

Der Seminarfahrplan auf einen Blick	18
Vor dem Seminarbeginn	20
Der erste Seminartag	23
09.00 Uhr: Begrüßung	23
09.05 Uhr: Kennenlernen mit Postkarten – Aktivierung	26
09.25 Uhr: Überblick über das Seminar	30
09.40 Uhr: Soziometrische Einstiegsübung – Warm-up	35
10.20 Uhr: Pause	45
10.30 Uhr: Reflexion des Konfliktverhaltens und Formulierung von Lernzielen – Übung	46
11.30 Uhr: Kurze Pause	53
11.35 Uhr: Konfliktdefinition – Einstieg.....	54
11.45 Uhr: Konfliktdefinition – Input	57
11.55 Uhr: Konfliktarten – Input	63
12.10 Uhr: Konfliktarten und -lösungen – Kleingruppenarbeit	69
12.30 Uhr: Mittagessen	72
13.30 Uhr: Chancen von Konflikten – Kleingruppenarbeit	73
13.50 Uhr: Konfliktodynamik: „Rohrbombe“ – Übung.....	76

14.10 Uhr: Konfliktodynamik – Input	85
14.25 Uhr: Kurze Pause	91
14.30 Uhr: Reflecting Team – Praxisberatung	92
15.35 Uhr: Pause	110
15.45 Uhr: Hintergründe von Konflikten: Das Persönlichkeitsmodell von Riemann und Thomann – Input	111
16.00 Uhr: Selbstreflexion zum Persönlichkeitsmodell – Übung	121
16.20 Uhr: Konfliktmanagement und Persönlichkeitsstile – Kleingruppenarbeit	126
16.40 Uhr: Metakommunikation/Abschlussrunde	129
17.00 Uhr: Die Geschichte „Der Mann mit dem Hammer“	132
 Der zweite Seminartag	135
09.00 Uhr: Überblick über den Tag	135
09.05 Uhr: Eskalationsstufen von Konflikten – Input	137
09.25 Uhr: Konflikte ansprechen – Einstiegsübung	147
10.15 Uhr: Pause	155
10.30 Uhr: Konflikte konstruktiv ansprechen – Input	156
10.45 Uhr: Konflikte konstruktiv ansprechen – Fallstudien in Kleingruppen.....	164
11.20 Uhr: Kurze Pause	170
11.25 Uhr: Actstorming – Praxisberatung	171
12.30 Uhr: Mittagessen	180
13.30 Uhr: Stühlekippen – Warm-up.....	181
13.45 Uhr: Identifikation mit dem Konfliktpartner – Übung	185
14.30 Uhr: Umgang mit Kritik – Input	190
14.50 Uhr: Pause	196
15.05 Uhr: Umgang mit Kritik – Übung.....	197
15.55 Uhr: Das Ampel-Modell des Umgangs mit Kritik – Input	203
16.00 Uhr: Konfliktstile – Selbsteinschätzungsbogen	205
16.15 Uhr: Konfliktstile – Input.....	210
16.25 Uhr: Vor- und Nachteile der Konfliktstile – Kleingruppenarbeit	213
16.45 Uhr: Abschlussrunde.....	215
17.00 Uhr: Ende des zweiten Tages.....	216
 Der dritte Seminartag	219
09.00 Uhr: Überblick über den Tag	219
09.05 Uhr: Standpunkt vertreten – Warm-up	220
09.15 Uhr: Das Harvard-Konzept – Input.....	222
09.30 Uhr: Konfliktgespräche führen – Input	232
09.45 Uhr: Führen von Konfliktgesprächen – Rollenspiel.....	240

10.45 Uhr: Pause	246
10.55 Uhr: Stuhlarbeit – Praxisberatung	247
11.55 Uhr: Kurze Pause	264
12.00 Uhr: Umgang mit Emotionen – Input	265
12.15 Uhr: Emotionen benennen – Übung	274
12.25 Uhr: Umgang mit inneren Konflikten: Das innere Team – Input.....	277
12.40 Uhr: Inneres Team – Übung	283
13.00 Uhr: Mittagspause	284
13.45 Uhr: Jagd – Warm-up	285
14.00 Uhr: Kollegiale Beratung in Kleingruppen – Praxisberatung ...	287
15.00 Uhr: Letzte Fragen klären	289
15.15 Uhr: Pause	289
15.25 Uhr: McConflict – Transferübung	290
16.00 Uhr: Transfer und Abschlussrunde	292
16:30 Uhr: Abschluss des Seminars.....	293

II. Seminarfahrplan: Konfliktmanagement für Führungskräfte

Der Seminarfahrplan für Führungskräfte auf einen Blick.....	296
Der Seminarfahrplan für Führungskräfte im Detail	298
1. Konflikte erkennen und verstehen – Szenische Erarbeitung.....	300
2. Die Führungskraft als Konfliktmanager: Intervenieren bei Konflikten – Übung.....	311
3. Kritisches Feedback geben – Improvisationstheater	318
4. Kritik äußern – Übung.....	327
5. Aktives Zuhören – Input und Übung.....	329
6. Konfliktgespräche führen – Rollenspiel.....	335
7. Die Führungskraft als Konfliktmoderator – Warm-up.....	342
8. Konfliktmoderation – Input.....	346
9. Übung zur Konfliktmoderation mit Elementen des Forumtheaters.....	355
10. Die Führungskraft als Prozessbegleiter: Gruppendynamik – Input	369

III. Zusätzliche Seminarbausteine

Transaktionsanalyse	381
1. Einführung in die Transaktionsanalyse – Input	381
2. Ich-Zustände – Input	385
3. Ich-Zustände erkennen – Übung	392
4. Transaktionen analysieren – Input	402

5. Transaktionen erkennen – Übung.....	410
6. Eigene Transaktionen analysieren – Übung.....	415
7. Psychologische Spiele – Input.....	419
8. Psychologische Spiele – Kleingruppenarbeit	428
9. Auswege aus psychologischen Spielen – Input	435
10. Drama-Dreieck – Input.....	438
 Weitere Inhalte und Übungen	 441
1. Konfliktanalyse – Paarübung	441
2. Prisoner's Dilemma – Übung	444
3. Umgang mit emotionalen Konfliktpartnern – Übung.....	457
4. Konflikten vorbeugen, Reizformulierungen vermeiden – Input und Übung	465
5. Gewaltfreie Kommunikation – Input	472
6. Ein Stuhl zu wenig – Warm-up.....	476
7. „Alle, die ...“ – Warm-up	479
8. Die Geschichte „Die Schwierigkeit, es allen recht zu machen“...	481
9. Die Geschichte „Die Blinden und der Elefant“	482
10. Die Geschichte „Die Säge ist stumpf“	484
 Anhang	
Danksagung.....	485
Stichwortverzeichnis	486

Ich verwende in diesem Buch meistens die herkömmliche, männlich geprägte Sprachform, um den Text lesbar zu gestalten. Es sind jedoch stets beide Geschlechter gemeint.

Ihr Reiseantritt

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, Konfliktmanagement-Seminare erfolgreich zu leiten.

Wie in meinem vorangegangenen Buch „Kommunikationstrainings erfolgreich leiten“ (managerSeminare 2008, 4. Auflage), finden Sie auch hier einen „Fahrplan“, einen roten Faden zur Seminargestaltung. Sie finden zahlreiche Inhalte und Methoden, die in chronologischer Reihenfolge angeordnet sind und die sich in dieser Zusammensetzung bewährt haben, um Mitarbeiter-Seminare zum Thema „Konfliktmanagement“ zu leiten. Der Fahrplan soll Sie auf dem Weg begleiten und Ihnen das Know-how vermitteln, um Konflikt-Trainings professionell zu gestalten.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Buch einen weiteren Fahrplan, der Ihnen – für eine andere Zusammensetzung der „Reisegruppe“ – eine etwas andere „Route“ vorschlägt: Hierbei handelt es sich um einen Seminarfahrplan für ein Konfliktmanagement-Training für Führungskräfte. Dieser zweite Fahrplan deckt sich teilweise mit dem ersten, aber es gibt auch ein paar ergänzende „Reiseziele“ und manche Station wird mit einem anderen Erkenntnisinteresse oder auf einem anderen Hintergrund besucht. Denn die Zielgruppe der Führungskräfte hat spezielle Bedürfnisse und muss teilweise andere Orte erkunden, um ihrer Rolle in Konflikten gerecht werden zu können.

Auf Ihrer Reise soll Sie ein voll gepackter „Methodenkoffer“ begleiten, in dem Sie zahlreiche Vorgehensweisen für die Gestaltung von Konfliktmanagement-Trainings finden. Der Koffer ist ordentlich sortiert, ein „Kleidungsstück“ passt zum anderen. Gleichzeitig können die unterschiedlichen Teile auch einzeln herausgeholt und in unterschiedlichen Kombinationen „getragen“ werden. Um Abwechslung und

*Seminarfahrplan für
Mitarbeiter-Seminare*

*Seminarfahrplan
für Führungskräfte-
Trainings*

Vielfalt zu gewährleisten, finden Sie im dritten Kapitel zusätzliche Seminarbausteine. Auch sie sind durchweg von hoher Qualität. Welche Elemente Sie auch auswählen, sie sind alle in einer Vielzahl von Konflikt-Trainings erfolgreich erprobt worden.

*Detaillierte
Methoden-
beschreibung*

Es finden sich also ausschließlich bewährte Vorgehensweisen in diesem Buch. Die einzelnen Schritte werden exakt beschrieben, teilweise mit minutiöser Genauigkeit – denn es sind oft Feinheiten, die über Erfolg und Misserfolg eines Seminarbausteins entscheiden. Alle Inputs werden deshalb en détail mit realen Formulierungen aus der Praxis mitsamt der dazugehörigen Visualisierung beschrieben. Die passenden Übungen werden Schritt für Schritt geschildert, so dass unmittelbar nachvollziehbar ist, wie sie umgesetzt werden können.

An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch richtet sich an:

- ▶ *Erfahrene Konfliktmanagement-Trainer*, die ihr Methodenrepertoire erweitern möchten.
- ▶ *Junge Trainer und Referenten*, die nach einem Leitfaden zur Durchführung ihrer ersten Konfliktmanagement-Seminare suchen.
- ▶ *Trainer mit anderen Themenschwerpunkten*, die Bausteine aus dem Thema „Konfliktmanagement“ in ihre Seminare einfließen lassen wollen.
- ▶ *Interne Personalentwickler*, die sich zur Konzeption oder Durchführung von Konfliktmanagement-Trainings Anregungen wünschen.
- ▶ *Coachs und Supervisoren*, die ihre Arbeit durch Übungen zur Verbesserung des Umgangs mit Konflikten anreichern wollen.
- ▶ *Lehrer, Ausbilder, Pädagogen*, die in ihrem Unterricht einzelne Sequenzen zum Thema „Konfliktbewältigung“ einsetzen möchten.
- ▶ *Führungskräfte und Projektmanager*, die einzelne Methoden aus einem Konflikt-Training herausgreifen und mit ihrem Team durchführen wollen, um bestimmte Konfliktmanagement-Skills zu trainieren und Leitlinien zum Umgang mit Konflikten innerhalb des Teams zu vereinbaren.

Welche Inhalte Sie hier finden

„It's not rocket science“, pflegen meine englischen Trainerkollegen zu sagen, wenn sie einen Input zum Thema „Konfliktmanagement“ oder „Kommunikation“ einleiten.

Viele Theorien aus diesen Themenbereichen sind in der Tat nicht dazu geeignet, ungläubiges Staunen in die Gesichter der Teilnehmer zu zaubern. Zu selbstverständlich und zu nah am „gesunden Menschenverstand“ sind manche Inputs angesiedelt. Natürlich ist aktives Zuhören in Konflikten hilfreich. Selbstverständlich ist konkret geäußerte Kritik konstruktiver als pauschale Vorwürfe. Das überrascht niemanden. Aber: Warum ist die Abweichung zwischen dem scheinbar Selbstverständlichen und der gelebten Realität so groß? Warum gelingt es den Menschen im „echten Leben“ eben nicht, unnötigen Konflikten vorzubeugen und notwendige Konflikte offen und konstruktiv zu bewältigen?

Ein Grund liegt sicher darin, dass wir das, was wir wissen und begreifen, nicht immer auch umsetzen können. Eine weitere Ursache scheint mir aber auch darin zu liegen, dass das Thema „Konfliktmanagement“ eben doch um vieles komplexer ist, als viele Menschen zunächst glauben. Zwischenmenschliches Konfliktverhalten hat viele Facetten. Zwar ist es im Rahmen dieses Buches nur möglich, einen Teil davon angemessen zu beleuchten. Aber aus meiner Erfahrung sind die folgenden Inhalte für die meisten Menschen wertvoll und hilfreich, um Konflikte besser verstehen und lösen zu können:

- ▶ Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens
- ▶ Konfliktdefinition
- ▶ Konfliktarten und -lösungen
- ▶ Chancen von Konflikten
- ▶ Konfliktodynamik
- ▶ Zirkularität von Konflikten
- ▶ Persönlichkeitsstile
- ▶ Metakommunikation
- ▶ Werte- und Entwicklungsquadrat
- ▶ Eskalationsstufen von Konflikten
- ▶ Konflikte konstruktiv ansprechen
- ▶ Identifikation mit dem Konfliktpartner
- ▶ Umgang mit Kritik
- ▶ Aktives Zuhören

- ▶ Konfliktstile
- ▶ Harvard-Konzept
- ▶ Konfliktgespräche führen
- ▶ Emotionale Intelligenz
- ▶ Das Innere Team
- ▶ Intervenieren bei Konflikten
- ▶ Konfliktmoderation
- ▶ Konfliktdiagnostik: Konflikte erkennen
- ▶ Transaktionsanalyse
- ▶ Konfliktanalyse
- ▶ Konfliktprävention
- ▶ Gewaltfreie Kommunikation

Welche Methoden Sie hier finden

*„Sage es mir
und ich vergesse es;
zeige es mir
und ich erinnere mich;
lass es mich tun
und ich behalte es.“
(Konfuzius)*

Die Methoden, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, möchten bewegen. Sie wollen die Seminarteilnehmer dazu bewegen, ihre Wahrnehmungen, Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und zu erweitern.

Nur wenn die Teilnehmer aktiv werden und Verantwortung für das eigene Lernen übernehmen, kann das Seminar gelingen. Deshalb sind viele Methoden darauf ausgerichtet, die Teilnehmer zu „verführen“, in Aktion zu treten: Erfahrungen auszutauschen, Ideen zu sammeln und Handlungsstrategien zu erproben. Dazu bedarf es eines Klimas, das von Wertschätzung, Vertrauen und Experimentierfreude geprägt ist. Gelingt es dem Trainer, eine solche Atmosphäre zu etablieren, so lassen sich die meisten Menschen gerne motivieren, etwas von sich preiszugeben, die eigenen Themen und Anliegen einzubringen und an ihnen zu arbeiten. Denn sie spüren, dass es sich lohnt, die eigene „Komfortzone“ zu verlassen und Neues zu wagen, um anschließend gestärkt und bereichert aus dem Seminar in den Alltag zurückzukehren. Mit Steve de Shazer gesprochen, können sie dann die Rollen des „Besuchers“ oder des „Klagenden“ hinter sich lassen und die Haltung des „Kunden“ einnehmen, der Zeit und Geld (wenn auch meist das Geld des Unternehmens) investiert, um die eigenen Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

Um dies zu erreichen, wird unter anderem mit folgenden Methoden gearbeitet:

- ▶ Soziometrie
- ▶ Arbeit mit Metaphern
- ▶ Moderationsmethoden
- ▶ Kleingruppenarbeit
- ▶ Reflexionsübungen
- ▶ Erlebnisorientierte Lernprojekte
- ▶ Reflecting Team
- ▶ Actstorming
- ▶ Stuhlarbeit
- ▶ Inneres Team
- ▶ Kollegiale Beratung
- ▶ Storytelling
- ▶ Case-Studies
- ▶ Psychodramatische Techniken wie Rollenwechsel
- ▶ Selbsteinschätzungstests
- ▶ Gruppendynamische Übungen
- ▶ Aktivierungsübungen und Warm-ups
- ▶ Rollenspiele
- ▶ Metakommunikation
- ▶ Improvisationstheater
- ▶ Forumtheater

Wie Sie sich zurechtfinden

Das vorliegende Buch bietet Ihnen zwei Seminarfahrpläne und einen zusätzlichen Methodenkoffer mit ergänzenden Seminarbausteinen an. Das erste Seminarkonzept ist konzipiert für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, die keine Führungsverantwortung tragen. Der zweite Seminarfahrplan ist auf die Bedürfnisse von Führungskräften zugeschnitten. Hier kommt eine zentrale Anforderung und damit ein wichtiges Thema hinzu, das in Mitarbeiterseminaren nicht notwendigerweise bearbeitet werden muss: Führungskräfte müssen nicht nur in der Lage sein, eigene Konflikte zu bewältigen. Darüber hinaus sind sie auch gefordert, Konflikte unter ihren Mitarbeitern erkennen und lösen zu können. Damit kommt das Thema der Konfliktdiagnostik und der Konfliktmoderation hinzu. Gleichzeitig gibt es aber auch zahlreiche Überschneidungen zwischen den beiden Seminarfahrplänen. Jene

Sequenzen, die in beiden Seminaren vorkommen, werden jeweils im ersten Seminarfahrplan detailliert beschrieben. Im Fahrplan für das Führungskräfte-Training werden dann nur jene Bausteine vorgestellt, die zuvor noch nicht erläutert wurden.

Im abschließenden Methodenkoffer finden Sie weitere Inhalte und Übungen, die sich in meiner Trainingspraxis bewährt haben.

Die meisten der Seminarbausteine werden, sofern sinnvoll, nach dem folgenden Muster beschrieben:

Ziele:	Was sind die Ziele dieses Seminarbausteins?
Zeit:	Wie lange dauert der Baustein ungefähr? Wie viel Puffer sollte man einplanen?
Material:	Welche Materialien werden benötigt? Was muss vorbereitet werden?
Überblick:	Welche sind die wichtigsten Schritte beim Vorgehen?
Erläuterungen:	Warum wird genau dieses Thema zu genau diesem Zeitpunkt mit genau dieser Vorgehensweise behandelt?
Vorgehen:	Wie kann der Trainer konkret vorgehen? Welche Methode kann er nutzen? Mit welchen Worten kann er den Input präsentieren bzw. die Übung anleiten?
Hinweise:	Worauf muss der Trainer achten? Was sind häufige Reaktionen der Teilnehmer? Welche typischen Stolpersteine gibt es?
Varianten:	Welche methodischen oder inhaltlichen Alternativen gibt es?
Literatur:	Welche Bücher sind zur vertiefenden Lektüre empfehlenswert?

Wie Sie dieses Buch am besten nutzen – und wie nicht ...

Zunächst einmal: Sie müssen dieses Buch nicht von vorne bis hinten durchlesen. Sie können dies natürlich tun – und ich bin durchaus optimistisch, dass es Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre bietet. Wahrscheinlich aber werden Sie es nicht wie einen Roman lesen, sondern eher als Nachschlagewerk verwenden.

Das vorliegende Buch lässt sich mit einem Kochbuch vergleichen. Mit einem Kochbuch, in dem Sie – so hoffe ich – nahrhafte und gut bekömmliche Rezepte finden. Die Rezepte sind klar und übersichtlich strukturiert und die Zubereitung so detailliert formuliert, dass Sie das Gericht anschließend selbst zubereiten können. Natürlich sind Sie herzlich eingeladen, die eine oder andere Zutat wegzulassen oder hinzuzufügen – ganz wie es Ihnen und Ihren Gästen beliebt.

Damit Sie nicht immer die gesamte Kochanleitung durchlesen müssen, gebe ich Ihnen am Anfang stets einen Überblick mit den wichtigsten Schritten, so dass Sie gleich erkennen können, ob das Gericht Ihnen und Ihren Gästen schmecken könnte. Wenn dies der Fall ist, überfliegen Sie als Nächstes am besten die einzelnen Überschriften, Seitenkommentare und Abbildungen – dann haben Sie bereits einen guten Überblick über die erforderlichen Schritte.

Und wenn Sie dann Appetit bekommen haben? Dann empfehle ich Ihnen, die ausführliche Anleitung inklusive der Variationsmöglichkeiten und Hinweise durchzulesen, um zu sehen, wie es der Autor macht, um dann zu entscheiden, was Sie übernehmen möchten und an welcher Stelle Sie sich dazu inspirieren lassen, das Rezept zu Ihrer eigenen Kreation weiterzuentwickeln.

Entwickeln Sie die Seminar-Rezepte zu Ihrer eigenen Kreation weiter

Denn eins möchte ich auch klar und deutlich sagen: Das Lesen dieses Buches alleine ermöglicht es nicht, Konfliktmanagement-Trainings zu leiten. Es kann und will eine entsprechende Ausbildung nicht ersetzen. Es kann nicht die eigene Selbstreflexion und Selbsterfahrung ermöglichen, die unerlässlich ist, um sich den eigenen Konfliktmustern und -themen zu stellen und auf dieser Basis – unbeeinflusst von eigenen Übertragungen und Projektionen – an den Themen der Teilnehmer arbeiten zu können. Und: Das Buch kann die eigene Auseinandersetzung mit dem Thema und die Suche nach eigenen Zugängen und Herangehensweisen nicht ersetzen.

Insofern liegt im größten Vorteil des Buches, nämlich seiner Praxisnähe, auch seine größte Gefahr, nämlich, das Gelesene eins zu eins umsetzen zu wollen. Das ist möglich und – bezogen auf einzelne Bausteine – auch völlig in Ordnung. Allerdings muss der Trainer nicht nur die Lernziele und den geplanten methodischen Ablauf im Kopf haben, sondern immer auch absolut offen und wachsam für den Prozess der Gruppe und des einzelnen Teilnehmers sein. Er muss sich darauf einstellen, mit welchen Lernwünschen und Vorkenntnissen die Teilnehmer

ins Seminar kommen und welche Themen bei ihnen im Laufe des Seminars angestoßen werden. Und er ist gefordert, darauf flexibel und situativ angemessen zu reagieren. Denn das Seminar soll lebendig sein. Es soll frisch zubereitet werden, und nicht aus der Konserve kommen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Buch die Lebendigkeit und Komplexität des Seminargeschehens nur unzureichend abdecken kann. Diese lassen sich nicht zwischen zwei Buchdeckeln einfangen. Wenn man dies jedoch als Rahmenbedingung akzeptiert, so werden Ihnen die Seminarfahrpläne und -bausteine in diesem Buch bei der Gestaltung Ihrer Trainings eine wertvolle und nützliche Hilfe sein.

Wenn Sie Interesse an einer fundierten Weiterbildung zum Leiten von Konfliktmanagement-Trainings haben, sind Sie herzlich zum „Train-the-Trainer“-Seminar eingeladen, welches ich als Lehrtrainer am „Moreno-Institut Stuttgart“ anbiete. Weitere Informationen finden Sie auf den folgenden Websites:

www.tsbt.de

www.morenoinstitut.de

Ein paar Anmerkungen zum Seminarthema

*„Das Gleiche lässt
uns in Ruhe, aber
der Widerspruch ist
es, der uns produktiv
macht.“
(Johann Wolfgang
von Goethe)*

Mögen Sie Konflikte? Wenn nicht, dann sind Sie nicht alleine. Wer tut das schon, wenn er ehrlich ist? Kaum jemand – von einer Handvoll Adrenalin-Junkies mal abgesehen.

Andererseits: Was wäre das Leben ohne Konflikte? Langweilig. Öde. Ein Leben ohne Konflikte wäre ein Leben ohne Reibung, ohne Spannung, ohne Gegensätze. Ein solches Leben ist schlicht nicht vorstellbar. Denn das Leben lebt von Gegensätzen. Es lebt von den Spannungen in den Menschen und zwischen ihnen. Sonst wäre es leblos. Tot. Denn die Aufhebung von inneren und äußeren Spannungen erreichen wir – vermutlich – erst mit dem Tod. Und um nicht schon zu Lebzeiten leblos zu sein, lohnt es sich, Konflikte anzugehen. Sie zu erkennen, auszutragen und zu bewältigen.

Wer es erlebt hat, wie befreiend es sein kann, einen Konflikt anzusprechen und zu bereinigen, weiß, wie wertvoll und bereichernd Konflikte sein können – wenn es gelingt, sie konstruktiv zu bearbeiten. Es

entsteht Klarheit, Energie und – durch den Umweg der Auseinandersetzung – Nähe und Vertrauen.

Konflikte sind immer auch Entwicklungschancen. Für den Einzelnen, für Teams und Organisationen. Oft entwickeln Menschen sich selbst und ihre Beziehungen zueinander erst dann weiter, wenn sie in der Lage sind, ihre Konflikte zu lösen. Wenn wir dies akzeptieren und Konflikte als Motor der menschlichen Entwicklung begreifen, wird deutlich, dass die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu bewältigen, zu den wichtigsten und elementarsten Kompetenzen des Menschen gehört.

Dennoch vermeiden wir Konflikte. Das ist kein Wunder, denn wir alle wissen, wie zerstörerisch sie sein können. Ein Blick in die Geschichtsbücher genügt als Beweis hierfür ebenso wie das Einschalten jeder beliebigen Nachrichtensendung an jedem beliebigen Tag. Und die Destruktivität menschlicher Konflikte offenbart sich nicht nur im Makrokosmos der Historie und Politik, sondern ebenso im Mikrokosmos jedes einzelnen Menschen. Jeder von uns hat die Erfahrung gemacht, wie schmerzhaft und verletzend Konflikte sein können. Deshalb wollen wir ihnen aus dem Weg gehen. Damit wir um den Schmerz, die Verletzungen, um die Aggressionen herumkommen.

Allein: Es hilft nichts. *„Wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich zu schaffen“*, sagt Schulz von Thun. Und so kommen wir nicht darum herum, uns mit Konflikten zu beschäftigen. Denn wenn wir sie ignorieren und vermeiden, wachsen sie gleich Krebsgeschwülsten und eskalieren. Bis die Barrieren zwischen den Menschen unüberwindlich werden. Konfliktvermeidung hat einen hohen Preis. Für Individuen ebenso wie für Organisationen. Wenn in Unternehmen Konflikte schweben und nicht aufgelöst werden, kommt es zu einer Hemmung der Produktivität, welche den Erfolg der Organisation massiv beeinträchtigt. Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskräfte darin auszubilden, Konflikten vorzubeugen, sie zu erkennen, zu verstehen und konstruktiv zu bewältigen.

Am zweiten Seminartag steht das Training konkreter Handlungsstrategien zur Bewältigung von Konflikten im Mittelpunkt. Während es am Vormittag insbesondere um das Ansprechen von Konflikten geht, wird am Nachmittag der Umgang mit Kritik und das Einfühlen in den Konfliktpartner thematisiert. Beide Themenblöcke werden jeweils mit einer aktivierenden Warm-up-Übung eröffnet, worauf sich ein prägnanter Input anschließt, der dann anhand einer praktischen Übung vertieft wird. Am Anfang des Tages steht der Impulsvortrag zu den Eskalationsmechanismen von Konflikten, der deutlich macht, wie wichtig ein frühzeitiges Ansprechen von Konflikten ist. Der Vormittag schließt dann mit der zweiten Praxisberatung ab, bei der die handlungsorientierte Methode des „Actstorming“ eingesetzt wird und unterschiedliche Bewältigungsstrategien im Umgang mit einer spezifischen Konfliktsituation erprobt werden können. Am späten Nachmittag schließlich stellt der Trainer die unterschiedlichen Konfliktstile nach Kenneth W. Thomas vor, womit die Teilnehmer auf die Seminarbausteine des nächsten Tages – Harvard-Konzept und Führen von Konfliktgesprächen – vorbereitet werden.



Auf einen Blick

09.00 Uhr: Überblick über den Tag	135
09.05 Uhr: Eskalationsstufen von Konflikten – Input	137
09.25 Uhr: Konflikte ansprechen – Einstiegsübung	147
10.15 Uhr: Pause	155
10.30 Uhr: Konflikte konstruktiv ansprechen – Input	156
10.45 Uhr: Konflikte konstruktiv ansprechen – Fallstudien in Kleingruppen.....	164
11.20 Uhr: Kurze Pause	170
11.25 Uhr: Actstorming – Fallarbeit	171
12.30 Uhr: Mittagessen	180
13.30 Uhr: Stühlekippen – Warm-up	181
13.45 Uhr: Identifikation mit dem Konfliktpartner – Übung	185
14.30 Uhr: Umgang mit Kritik – Input	190
14.50 Uhr: Pause	196
15.05 Uhr: Umgang mit Kritik – Übung	197
15.55 Uhr: Das Ampel-Modell des Umgangs mit Kritik – Input	203
16.00 Uhr: Konfliktstile – Selbsteinschätzungsbogen	205
16.15 Uhr: Konfliktstile – Input	210
16.25 Uhr: Vor- und Nachteile der Konfliktstile – Kleingruppenarbeit	213
16.45 Uhr: Abschlussrunde	215
17.00 Uhr: Ende des zweiten Tages	216

Identifikation mit dem Konfliktpartner – Übung

13.45 Uhr

Orientierung

Ziele:

- ▶ Schulung des Empathievermögens

Zeit:

- ▶ 45 Minuten (5 Min. Instruktion, 5 Min. Einzelarbeit, 20 Min. Paararbeit, 10 Min. Reflexion im Plenum, 5 Min. Puffer)

Material:

- ▶ Flipchart „Identifikation mit dem Konfliktpartner“

Überblick:

- ▶ Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich in einen Konfliktpartner hineinzusetzen und sich hierzu zunächst in Einzelarbeit Notizen zu machen
- ▶ In der Paararbeit interviewt jeweils einer den anderen im Rollenwechsel
- ▶ Im Plenum tauschen die Teilnehmer ihre Erfahrungen aus

Erläuterungen

In der folgenden Übung werden die Teilnehmer angeleitet, einen Rollenwechsel mit einem Konfliktpartner durchzuführen. Die Methode des Rollenwechsels stammt aus dem Psychodrama und ist dort eine zentrale Technik, um die Empathiefähigkeit zu schulen und sich umfassend in die subjektive Wirklichkeit einer anderen Person zu versetzen. Die Empathiefähigkeit ist eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit Konflikten, da erst das Verständnis des Konfliktpartners es ermöglicht, nach kooperativen Lösungen zu suchen.

Vorgehen

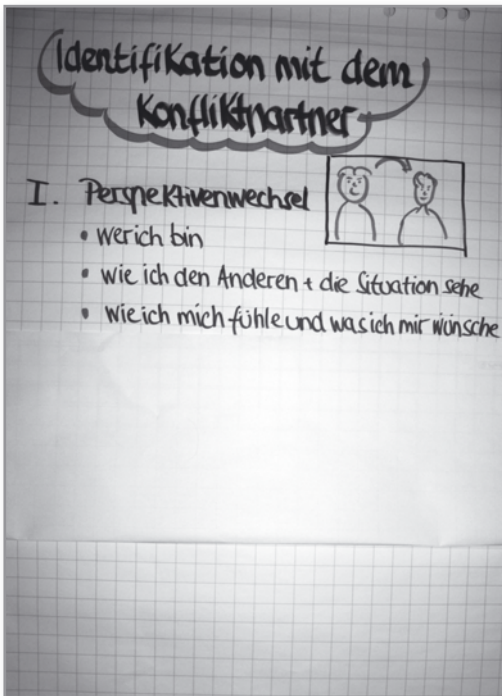
„Ein entscheidender Faktor, um Konflikte konstruktiv zu lösen, ist es, sich in die Konfliktpartner hineinversetzen zu können. Gleichzeitig ist dies etwas, was uns in Konflikten schwer fällt, da unsere Empathiefähigkeit herabgesetzt ist. Deshalb geht es im Folgenden darum, den Perspektivenwechsel in die Sichtweise des Konfliktpartners zu trainieren.“

Dazu möchte ich Sie bitten, eine Person aus Ihrem Arbeitsumfeld zu wählen, mit der Sie einen Konflikt oder eine schwierige Arbeitsbeziehung haben. Falls es auf dem Bild, das Sie eingangs gemalt haben, eine solche Person gibt, können Sie einfach diese nehmen – oder eine Kollegin oder einen Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, mit dem die Beziehung manchmal angespannt ist. Hat jeder von Ihnen jemand gefunden?“

Meistens gibt es einige Teilnehmer, denen nicht sofort jemand einfällt. Der Trainer kann ihnen einen Moment Zeit geben und sie bei der Suche unterstützen.

„Nehmen Sie sich ruhig einen Moment Zeit, um jemand zu finden. Vielleicht gehen Sie mal die Personen durch, mit denen Sie auf der Arbeit am meisten zu tun haben und überlegen sich, mit wem die Zusammenarbeit reibungslos verläuft und mit wem weniger: wo Sie leichte Spannungen bemerkt haben, wo Sie es manchmal anstrengend finden. Welche Personen Sie manchmal nerven. Wo es vielleicht eine schwierige Situation gibt, die schon länger zurückliegt. Sie können aus all den Bereichen eine Person wählen, auch wenn es nur leichte Spannungen gibt oder gegeben hat.

Abb.: Auf dem Flipchart „Identifikation mit dem Konfliktpartner“ wird zunächst nur die Instruktion für die Einzelarbeit gezeigt.



Oder Sie können eine Person aus dem privaten Bereich nehmen, mit der es einen kleinen oder größeren Konflikt gibt. Hat nun jeder jemanden gefunden?“

Wenn nun noch jemand übrig ist, dann nimmt sich der Trainer für diese Person anschließend Zeit und setzt aber zunächst die Instruktion für die Gruppe fort:

„Nehmen Sie sich bitte einen Zettel und einen Stift und nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um sich zu den folgenden Fragen Notizen zu machen.“

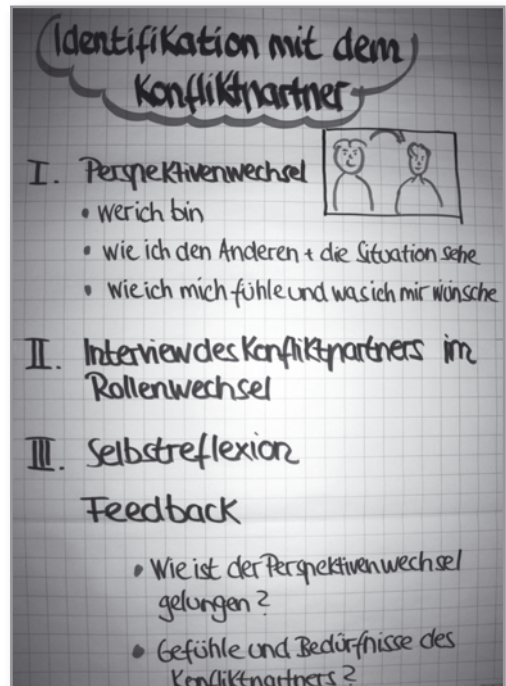
Der Trainer zeigt das Flipchart „Identifikation mit dem Konfliktpartner“, auf dem zunächst ein Teil des Blattes verdeckt bleibt.

„Bitte versuchen Sie, sich ganz in die Rolle dieser anderen Person zu versetzen. Am besten nehmen Sie die Körperhaltung dieser anderen Person ein, setzen sich so hin, wie diese sitzen würde und notieren sich, wer Sie sind, indem Sie dies in der Ich-Form formulieren: Mein Name ist, mein Alter, meine Funktion, meine Hobbys sind usw. Anschließend geht es um die Frage, wie Sie – aus der Perspektive des Konfliktpartners – sich selbst und die Arbeitsbeziehung zu sich selbst sehen. Also, wie beispielsweise mein Konfliktpartner Thomas Schmidt sieht, etwa: ‚Der Thomas Schmidt arbeitet schon seit zwei Jahren mit mir zusammen. Anfangs lief alles glatt, aber dann hat mich gestört, dass er mich mehrfach nicht informiert hat und das hat mich sehr geärgert usw. Und wenn es eine konkrete Konfliktsituation gibt, ist auch hier die Frage, wie der andere diese wohl sehen würde. ‚Inbesondere hat Thomas Schmidt neulich eine Bemerkung fallen lassen, die mich richtig geärgert hat.‘ Und schließlich: wie sich mein Konfliktpartner vermutlich fühlt und welche Wünsche und Bedürfnisse er hat. Auch hier wieder aus der Ich-Perspektive: Ich habe mich richtig geärgert und bloßgestellt gefühlt, als Thomas Schmidt einen Witz auf meine Kosten gemacht hat. Mir ist wichtig, dass er sich entschuldigt. Außerdem sollte er mich künftig rechtzeitig informieren.

Dabei muss ich natürlich auch spekulieren, wenn ich nicht weiß, wie der andere die Dinge sieht. Entscheidend ist, dass ich wirklich versuche, mich in die Sichtweise des anderen einzufühlen. Dass ich aus dieser Person heraus denke und fühle – und nicht bloß über sie spreche.“

Der Trainer gibt den Seminarteilnehmern drei bis fünf Minuten Zeit, sich Notizen zu machen. Anschließend instruiert er die Paarbeit zur Identifikation mit dem Konfliktpartner. Dazu zeigt er den Rest des Flipcharts.

Abb.: Der Trainer erläutert die Aufgabenstellung der Paarbeit zur Identifikation mit dem Konfliktpartner am Flipchart.



„Als Nächstes möchte ich Ihnen die Gelegenheit geben, einen Schritt weiterzugehen in der Identifikation mit einem Konfliktpartner. Dazu gehen Sie gleich zu zweit zusammen. A nimmt die Rolle des Konfliktpartners ein und stellt sich dem anderen anhand der hier genannten Leitfragen vor. Dabei kann er die Notizen nutzen; besser ist es aber, wenn er in der Ich-Form frei aus der Rolle des Konfliktpartners spricht. B interviewt A und achtet gleichzeitig darauf, wie gut es A gelingt, sich in den Konfliktpartner einzufühlen. Anschließend gehen Sie zur Auswertung über. Dabei schätzt A zunächst selbst ein, wie ihm der Perspektivenwechsel gelungen ist, an welchen Stellen es leicht fiel, sich in den Konfliktpartner hineinzusetzen und wo es schwierig war. Anschließend gibt B ein Feedback, wie der Perspektivenwechsel aus seiner Sicht gelungen ist und sagt, woran er dies festmacht. Außerdem gibt er eine Rückmeldung, welche Gefühle und Bedürfnisse er beim Konfliktpartner vermutet.

Für einen Durchgang haben Sie 10 Minuten Zeit, also etwa 5 Minuten für das Interview im Rollenwechsel und 5 Minuten für die Auswertung. Anschließend tauschen Sie und A interviewt B im Rollenwechsel. Dann stehen Sie bitte auf und wählen Sie jemand für diese Übung, der nicht neben Ihnen sitzt und mit dem Sie bislang noch wenig zusammengearbeitet haben.“

Nach 10 Minuten gibt der Trainer den Teilnehmern ein Signal, dass sie nun wechseln.

Nach 20 Minuten bittet er die Zweiergruppen, zum Ende zu kommen.

Anschließend leitet der Trainer eine kurze Auswertung im Plenum an: *„Wie haben Sie die Übung erlebt und welche Erkenntnisse nehmen Sie mit?“*

Schließlich kann der Trainer auf den Nutzen des Rollenwechsels hinweisen:

„Ein solcher Perspektivwechsel kann in Konfliktsituationen, aber auch in der Vorbereitung von Verhandlungen nützlich sein, um die Bedürfnisse des anderen besser zu erfassen und dann entsprechend auf diese eingehen zu können. Wenn Sie diese Fähigkeit trainieren, wird dies Ihre Konfliktlösungs- und Verhandlungskompetenz entsprechend verbessern.“

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 **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen