

Konfliktgespräche führen

Ziel

Diese Übung stärkt die Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz der Teilnehmenden, insbesondere im Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen. Die Teilnehmenden üben, ...

- Konfliktgespräche strukturiert, sachlich und lösungsorientiert zu führen.
- Spannungen frühzeitig zu erkennen und deeskalierend zu kommunizieren.
- Perspektiven zu verstehen, gegenseitiges Verständnis zu fördern und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.

Das Hauptziel ist, dass jede teilnehmende Person mindestens ein Konfliktgespräch geführt, Feedback erhalten und Sicherheit im Umgang mit herausfordernden Gesprächen gewonnen hat.

Gruppenbildung

Teile die Teilnehmenden in Gruppen von zwei oder drei Personen ein. In Dreiergruppen übernimmt eine Person die Aufgabe der Beobachtung von allen Gesprächsparteien und schildert am Ende des Gesprächs die Wahrnehmungen und eigenen Bewertungen. Falls Zeit oder Gruppengröße begrenzt sind, können die Gespräche auch zu zweit geführt werden. In diesem Fall geben sich die Gesprächspartner direkt gegenseitig Feedback.

Vorbereitung

Verteile die Gesprächsanlässe und bitte die Teilnehmenden, sich mit dem Anlass vertraut zu machen und sich auf ihre Rolle vorzubereiten. Erinnere an relevante Gesprächsmodelle (z. B. Gewaltfreie Kommunikation, Deeskalationstechniken, Transaktionsanalyse) und bestärke die Teilnehmenden, diese aktiv anzuwenden.

Durchführung

Starte die Übung mit folgender Anweisung: *"Die Gruppe hat jetzt insgesamt ____ Minuten Zeit, also ____ Minuten pro Runde. Zur Vorbereitung hat jede Person fünf Minuten Zeit. Danach beginnt das Gespräch."*

Jede Person wählt einen Anlass und übernimmt eine Rolle. In Gruppen zu dritt beobachten und dokumentieren die Beobachtenden die Gesprächsführung (z. B. Klarheit, Empathie, Lösungsorientierung) und geben anschließend Feedback. Falls Unsicherheiten bestehen, unterstütze die Teilnehmenden durch gezielte Fragen, z. B.:

- Wie formulierst Du Kritik konstruktiv und klar?
- Wie gehst Du auf die Perspektive der anderen Person ein?
- Welche Schritte schlägst Du zur Lösung des Konflikts vor?

Abschluss

Führe eine gemeinsame Auswertung durch und rege zur Reflexion an. Biete abschließend ein zusammenfassendes Feedback zur Konflikt- und Kommunikationskompetenz der Teilnehmenden

- Was hat in den Gesprächen gut funktioniert?
- Welche Gesprächstechniken waren hilfreich zur Deeskalation?
- Welche Ansätze nimmst Du für zukünftige Konfliktgespräche mit?

Gesprächsanlass 1: Rückkehr aus der Elternzeit

Allgemeine Informationen

Anlass des Gesprächs	Konfliktgespräch zur Klärung von Erwartungen und Rolle nach der Rückkehr aus der Elternzeit
Hinweise zur Vorbereitung	Nimm Dir fünf Minuten Zeit, die Situationsbeschreibung durchzulesen und Dich in die Rolle einzufinden. Überlege Dir, wie Du das Gespräch angehen möchtest. Gegebenenfalls sind hierfür Notizen sinnvoll.
Beteiligte Rollen (Anweisungen siehe unten)	➤ (Kommissarische) Führungskraft ➤ Mitarbeiter Amir Mutmacher ➤ Mögliche dritte Rolle: Beobachter <i>Im digitalen Format kannst Du auf die Rollen klicken und wirst direkt zur Anleitung geführt.</i>
Hinweis für die Durchführung	Nach der individuellen Vorbereitungszeit, habt ihr 15 Minuten Zeit, um das Konfliktgespräch zu führen. Du kannst jede Situation nach einer kurzen Abstimmung mit der anderen Gesprächsperson auch mit Beispielen aus dem realen Berufsleben füllen oder so anpassen, dass das Beispiel noch besser zu Eurem Kontext passt.

Rückkehr aus der Elternzeit: Rollenbeschreibung Führungskraft

Deine Perspektive

Du bist die Führungskraft von Amir Mutmacher, einem zuvor äußerst geschätzten und kompetenten Mitarbeiter, der nach sechs Monaten Elternzeit zurückgekehrt ist. Vor seiner Abwesenheit war er nicht nur fachlich stark, sondern auch eine feste Säule im Team. Sein Weggang war für Dich und die Abteilung ein herber Verlust.

Um den Betrieb während seiner Elternzeit sicherzustellen, hast Du die Entscheidung getroffen, die vakante Position mit Thomas Kluge zu besetzen. Thomas hat die Chance genutzt, sich schnell eingearbeitet und mit innovativen Ideen zur Prozessverbesserung überzeugt. Aufgrund seiner guten Leistung und der stabilen Teamdynamik ist es betriebswirtschaftlich nicht zu rechtfertigen, ihn wieder zu versetzen – selbst wenn das für Amir bedeutet, dass er seine alte Position nicht zurückbekommt.

Seit seiner Rückkehr wirkt er merklich unzufrieden. Seine Haltung schlägt sich bereits in seiner Arbeit nieder: Er ist weniger motiviert und hat Fehler gemacht, die das laufende Projekt verzögern. Dass er nun ein persönliches Gespräch anberaumt hat, überrascht Dich nicht – Du weißt, dass die Situation eskaliert.

Rollenanweisung

Höre Dir die Perspektive Deines Mitarbeiters aufmerksam an. Erkläre Deine Sichtweise klar und nachvollziehbar.

Entwickle gemeinsam eine Lösung, die für beide Seiten tragfähig ist. Versuche, die Beziehungsebene zu stärken und aufzubauen.

Rückkehr aus der Elternzeit: Rollenbeschreibung Mitarbeiter Amir Mutmacher

Deine Perspektive

Du bist ein engagierter und kompetenter Mitarbeiter, der in der Abteilung sehr geschätzt wurde. Vor Deiner Elternzeit warst Du eine zentrale Ansprechperson, wurdest oft um Rat gefragt und Dein Fachwissen wurde anerkannt. Als Du vor sechs Monaten angekündigt hast, in Elternzeit zu gehen, zeigte Deine Führungskraft zwar Verständnis, war jedoch sichtlich enttäuscht über Deinen temporären Weggang. Im Gespräch wurde Dir ausdrücklich zugesichert, dass Du nach Deiner Rückkehr wieder auf Deiner ursprünglichen Position arbeiten wirst.

Doch nun, nach Deiner Rückkehr, erlebst Du eine herbe Enttäuschung: Deine alte Position wurde dauerhaft an einen neuen Kollegen, Thomas Kluge, vergeben. Thomas hat sich während Deiner Abwesenheit schnell eingearbeitet, bringt neue Ideen ein und ist im Team gut etabliert. Statt auf Deinen alten Arbeitsplatz zurückzukehren, wurdest Du in eine andere, aus Deiner Sicht weniger attraktive Rolle versetzt. Zusätzlich erschwert die Zusammenarbeit mit einem chaotischen Kollegen im gemeinsamen Büro Deinen Arbeitsalltag erheblich.

Diese Situation trifft Dich persönlich – Du fühlst Dich übergangen und respektlos behandelt. Deine Motivation hat stark gelitten, was sich bereits in Fehlern zeigt, die das laufende Projekt verzögern. Es enttäuscht Dich besonders, dass Zusagen gebrochen wurden und Dein bisheriges Engagement anscheinend keine Wertschätzung mehr findet.

Deshalb hast Du ein Gespräch mit Deiner Führungskraft angesetzt, um Deine Unzufriedenheit klar zu äußern und eine angemessene Lösung einzufordern.

Rollenanweisung

Bringe Deine Enttäuschung unmissverständlich zum Ausdruck. Mache Deinen Unmut über die fehlende Wertschätzung deutlich.

Fordere immer wieder eine konkrete Lösung, da Du mit dem aktuellen Zustand nicht zufrieden bist. Bleibe bestimmt, wenn Du aber den Eindruck hast, dass Deine Führungskraft auf Deine Interessen eingeht, bleibe offen für eine Lösung, die Deine Kompetenzen besser zur Geltung bringt.

Rückkehr aus der Elternzeit: Beobachtungsauftrag

Deine Perspektive

Du beobachtest still die gesamte Situation und kannst Dir Notizen machen, während Du die Interaktion verfolgst. Dein Fokus liegt auf der Art und Weise, wie die beiden Gesprächspartner miteinander kommunizieren, auf die Situation reagieren und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Du hast keine aktive Rolle in der Simulation. Deine Aufgabe ist es, die beiden Gesprächspartner in ihrem **Kommunikations- und Konfliktverhalten** zu beobachten und ihnen anschließend konstruktives Feedback zu geben.

Nutze hierfür folgende Beobachtungsfragen:

Rollenanweisung

- Welche Gesprächstechniken oder Methoden aus dem Training hat die Führungskraft eingesetzt (z. B. aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Klärung der Interessen)?
- Wie wurde auf Emotionen und Spannungen reagiert?
- Was hat zur Konstruktivität des Gesprächs beigetragen (z. B. Empathie, Klarheit, Lösungsorientierung)?
- Wie wirkte das Gespräch auf die Beziehungsebene zwischen beiden?
- Welche Impulse oder Empfehlungen möchtest Du den Beteiligten für zukünftige Konfliktgespräche mitgeben?

Gesprächsanlass 2: Fehlende Verlässlichkeit

Allgemeine Informationen

Anlass des Gesprächs	Konfliktgespräch zur Klärung von Verantwortungsbereichen und Erwartung an Eigenverantwortung
Hinweise zur Vorbereitung	Nimm Dir fünf Minuten Zeit, die Situationsbeschreibung durchzulesen und Dich in die Rolle einzufinden. Überlege Dir, wie Du das Gespräch angehen möchtest. Gegebenenfalls sind hierfür Notizen sinnvoll.
Beteiligte Rollen (Anweisungen siehe unten)	➤ (Kommissarische) Führungskraft ➤ Mitarbeiterin Sofia Stark ➤ Mögliche dritte Rolle: Beobachter <i>Im digitalen Format kannst Du auf die Rollen klicken und wirst direkt zur Anleitung geführt.</i>
Hinweis für die Durchführung	Nach der individuellen Vorbereitungszeit, habt ihr 15 Minuten Zeit, um das Konfliktgespräch zu führen. Du kannst jede Situation nach einer kurzen Abstimmung mit der anderen Gesprächsperson auch mit Beispielen aus dem realen Berufsleben füllen oder so anpassen, dass das Beispiel noch besser zu Eurem Kontext passt.

Fehlende Verlässlichkeit: Rollenbeschreibung Führungskraft

Du bist die Führungskraft von Sofia Stark – einer langjährigen, kompetenten Mitarbeiterin, die in der Vergangenheit zuverlässig und eigenständig gearbeitet hat. Aufgrund ihrer Erfahrung hast Du immer darauf vertraut, dass sie Aufgaben selbstständig und in hoher Qualität erledigt. In Deinem Team ist sie eine der erfahrensten Kräfte, und deshalb erwartest Du, dass sie delegierte Aufgaben ohne permanente Rücksprache zügig und lösungsorientiert bearbeitet.

In letzter Zeit machst Du jedoch eine andere Erfahrung: Sofia sucht zunehmend Deine Rücksprache bei Themen, die sie früher eigenständig gelöst hat. Statt eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, fordert sie häufig Klärungen ein – oft bei Angelegenheiten, die Du eigentlich als Teil ihres Aufgabenbereichs betrachtest. Diese zusätzliche Einbindung kostet Dich viel Zeit, die Du aktuell kaum hast.

Deine Perspektive

Denn auch Du bist momentan stark gefordert: In der oberen Führungsebene laufen wichtige Budgetverhandlungen, bei denen Du Dich intensiv einbringen musst, um finanzielle Mittel für Dein Team zu sichern. Dieser Prozess ist anspruchsvoll und zeitintensiv – und er duldet keine Nachlässigkeit. Während Du also an strategischen Themen arbeitest, brauchst Du in Deinem Team Personen, auf die Du Dich verlassen kannst, ohne ständig in Details eingebunden zu werden.

Sofias Verhalten bereitet Dir zunehmend Sorge: Einerseits wünschst Du Dir, dass sie mehr Eigeninitiative zeigt und nicht wegen jeder Kleinigkeit Deine Zeit in Anspruch nimmt. Andererseits merkst Du, dass ihre Arbeit in den letzten Monaten qualitativ nachgelassen hat. Zuletzt gab es bei einem wichtigen Projekt deutliche Fehler – eine Situation, die Du von ihr nicht gewohnt bist. Als Du sie darauf angesprochen hast, hat sie spürbar gereizt reagiert, statt konstruktiv auf Dein Feedback einzugehen.

Lass Dir die Sichtweise Deiner Mitarbeiterin schildern. Erläutere Deine Erwartungen an die Zusammenarbeit und Eigenverantwortung. Bleibe dabei wertschätzend, aber klar in Deiner Kommunikation.

Rollenanweisung

Entwickle gemeinsam eine Lösung, die für beide Seiten tragfähig ist. Versuche, die Beziehungsebene wieder zu stärken.

Fehlende Verlässlichkeit: Rollenbeschreibung Mitarbeiterin Sofia Stark

Seit vielen Jahren arbeitest Du erfolgreich in der Abteilung und bist als kompetente, erfahrene Fachkraft bekannt. Dein Aufgabenbereich ist für Dich mehr als nur ein Job – Du bist stolz auf Deine Arbeit und hast immer wieder bewiesen, dass man sich auf Dich verlassen kann. Doch in letzter Zeit fühlst Du Dich von Deiner Führungskraft regelrecht übergangen und nicht mehr wertgeschätzt.

Immer wieder machst Du die gleiche frustrierende Erfahrung: Wenn Du bei ihr ein Gespräch suchst, scheint sie nicht bei der Sache zu sein. Sie telefoniert, schreibt E-Mails oder wirkt abgelenkt. Du sitzt oft minutenlang in ihrem Büro und wartest, während sie noch andere Dinge erledigt. Es wäre so einfach, Anrufe umzuleiten oder feste Gesprächszeiten zu vereinbaren – aber daran scheint sie kein Interesse zu haben.

Deine Perspektive

Diese ständigen Unterbrechungen kosten Dich wertvolle Zeit, die Du angesichts des immensen Arbeitsdrucks kaum hast. Du hast in den letzten Monaten viele Überstunden geleistet, und jetzt hast Du genug davon, Deine Zeit in Warteschleifen zu verbringen. Besonders enttäuscht Dich, dass Frau Berger früher immer betont hat, wie wichtig Deine Arbeit sei – doch jetzt scheint das keine Rolle mehr zu spielen.

Für Dich steht fest: So kann es nicht weitergehen. Du willst im Gespräch deutlich machen, dass Du nicht bereit bist, diese Form der Missachtung weiter hinzunehmen

Sprich Deine Frustration offen und direkt an. Kritisiere die ständigen Unterbrechungen klar und fordere konkrete Veränderungen ein. Zeige, dass Du loyal bist, aber eine respektvolle Zusammenarbeit erwartest.

Rollenanweisung

Bleibe bestimmt, aber offen für eine Lösung – wenn Du das Gefühl hast, dass Deine Perspektive wirklich ernst genommen wird.

Fehlende Verlässlichkeit: Beobachtungsauftrag

Deine Perspektive

Du beobachtest still die gesamte Situation und kannst Dir Notizen machen, während Du die Interaktion verfolgst. Dein Fokus liegt auf der Art und Weise, wie die beiden Gesprächspartner miteinander kommunizieren, auf die Situation reagieren und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Du hast keine aktive Rolle in der Simulation. Deine Aufgabe ist es, die beiden Gesprächspartner in ihrem **Kommunikations- und Konfliktverhalten** zu beobachten und ihnen anschließend konstruktives Feedback zu geben.

Nutze hierfür folgende Beobachtungsfragen:

Rollenanweisung

- Welche Gesprächstechniken oder Methoden aus dem Training hat die Führungskraft eingesetzt (z. B. aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Klärung der Interessen)?
- Wie wurde auf Emotionen und Spannungen reagiert?
- Was hat zur Konstruktivität des Gesprächs beigetragen (z. B. Empathie, Klarheit, Lösungsorientierung)?
- Wie wirkte das Gespräch auf die Beziehungsebene zwischen beiden?
- Welche Impulse oder Empfehlungen möchtest Du den Beteiligten für zukünftige Konfliktgespräche mitgeben?

Gesprächsanlass 3: Präsenzpflcht im Team

Allgemeine Informationen

Anlass des Gesprächs	Konfliktgespräch zur Klärung der Teilnahme an Präsenzmeetings und der Erwartung an Präsenzpflcht im Team
Hinweise zur Vorbereitung	Nimm Dir fünf Minuten Zeit, die Situationsbeschreibung durchzulesen und Dich in die Rolle einzufinden. Überlege Dir, wie Du das Gespräch angehen möchtest. Gegebenenfalls sind hierfür Notizen sinnvoll.
Beteiligte Rollen (Anweisungen siehe unten)	➤ (Kommissarische) Führungskraft ➤ Mitarbeiterin Clara Nieda ➤ Mögliche dritte Rolle: Beobachter <i>Im digitalen Format kannst Du auf die Rollen klicken und wirst direkt zur Anleitung geführt.</i>
Hinweis für die Durchführung	Nach der individuellen Vorbereitungszeit, habt ihr 15 Minuten Zeit, um das Konfliktgespräch zu führen. Du kannst jede Situation nach einer kurzen Abstimmung mit der anderen Gesprächsperson auch mit Beispielen aus dem realen Berufsleben füllen oder so anpassen, dass das Beispiel noch besser zu Eurem Kontext passt.

Präsenzpflicht: Rollenbeschreibung Führungskraft

Deine Perspektive

Über die Zeit der Pandemie habt Ihr die wöchentlichen Teambesprechungen auf ein digitales Format umgestellt. Während dieser Phase hast Du immer wieder die Rückmeldung aus dem Team erhalten, dass der persönliche Austausch fehlt und viele sich wünschen, wieder mehr miteinander zu sprechen – gerade um Abläufe und Prozesse besser zu steuern. Deshalb hast Du nach reiflicher Überlegung entschieden, dass seit Anfang des letzten Quartals einmal im Monat eine Teambesprechung in Präsenz stattfindet. Auch der Vorstand befürwortet diesen Vorschlag, da sie in der Überlegung waren, feste Pflichttage für alle einzuführen.

In einer der letzten digitalen Besprechungen hat Deine Mitarbeiterin Clara Nieda ihre Zweifel an diesem Vorgehen geäußert. Sie war die Einzige, die Einwände hatte – die Mehrheit des Teams hat sich klar für ein Treffen im Büro ausgesprochen. Da Clara sich nach dem Meeting nicht weiter dazu geäußert hat, bist Du davon ausgegangen, dass sie den Beschluss akzeptiert. Beim ersten Präsenzmeeting ist Clara als einzige nicht erschienen. Du hast sie daraufhin telefonisch kontaktiert. Während des Gesprächs wirkte sie zunächst überrascht und sagte, sie habe nicht gewusst, dass die Teilnahme verpflichtend sei. Mit zunehmender Dauer wurde sie jedoch immer verärgelter und fragte schließlich, welche Konsequenzen es hätte, wenn sie weiterhin nicht ins Büro käme. Du hast das Gespräch an dieser Stelle unterbrochen und vorgeschlagen, die Situation in einem persönlichen Austausch zu klären.

Du schätzt Clara als kompetente und zuverlässige Mitarbeiterin und möchtest eine Lösung finden, die für beide Seiten tragfähig ist. Gleichzeitig bist Du nicht begeistert davon, dass sie die getroffene Absprache einfach ignoriert hat. Auch im Team hat das für große Unruhen gesorgt, da einige lange Fahrten in Kauf nehmen, um das Teamgefühl wieder mehr zu stärken.

Rollenanweisung

Sprich die aktuelle Situation und Deine Beobachtungen offen an. Kläre, welche Rahmenbedingungen Dir wichtig sind.

Findet gemeinsam einen Weg, der die Bedürfnisse des Teams und der Mitarbeiterin berücksichtigt.

Präsenzpflicht: Rollenbeschreibung Mitarbeiterin Clara Nieda

Seit der Pandemie arbeitest Du vor allem im Homeoffice – und das funktioniert für Dich hervorragend. Du kannst Dich besser konzentrieren, bist produktiver und siehst keinen echten Mehrwert darin, extra ins Büro zu kommen. Als Du die Stelle angenommen hast, war das Homeoffice ein wichtiger Grund für Deine Entscheidung, und Du gehst davon aus, dass Dir diese Arbeitsweise weiterhin zusteht. In der Teambesprechung, als die Entscheidung für monatliche Präsenzmeetings getroffen wurde, hast Du klar Deine Bedenken geäußert. Für Dich bedeutet die Anreise ins Büro einen erheblichen Mehraufwand – zeitlich und organisatorisch.

Deine Perspektive

Da Du danach nichts mehr zu dem Thema gehört hast, bist Du davon ausgegangen, dass es keine Verpflichtung gibt und die Teilnahme freiwillig ist. Als Deine Führungskraft Dich nach dem ersten versäumten Präsenzmeeting anrief, warst Du zunächst überrascht. Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurdest Du jedoch zunehmend wütend – vor allem, weil Du Dich im ursprünglichen Meeting übergangen gefühlt hast. Zum Ende des Telefonats hast Du direkt gefragt, welche Konsequenzen es hätte, wenn Du weiterhin nicht zu den Treffen erscheinst. Nun sollst Du die Situation in einem weiteren Gespräch klären.

Betone, dass Du Deine Aufgaben auch aus dem Homeoffice problemlos erfüllst. Frage kritisch nach, warum die Meetings nicht weiterhin digital bleiben können. Zeige Unverständnis für die Pflicht zur Präsenz – insbesondere, weil Homeoffice bei Deiner Einstellung zugesichert wurde.

Rollenanweisung

Zeige Bereitschaft zur Lösung, wenn Du den Eindruck hast, dass Deine Bedürfnisse mitberücksichtigt werden.

Präsenzpflicht: Beobachtungsauftrag

Deine Perspektive

Du beobachtest still die gesamte Situation und kannst Dir Notizen machen, während Du die Interaktion verfolgst. Dein Fokus liegt auf der Art und Weise, wie die beiden Gesprächspartner miteinander kommunizieren, auf die Situation reagieren und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Du hast keine aktive Rolle in der Simulation. Deine Aufgabe ist es, die beiden Gesprächspartner in ihrem **Kommunikations- und Konfliktverhalten** zu beobachten und ihnen anschließend konstruktives Feedback zu geben.

Nutze hierfür folgende Beobachtungsfragen:

Rollenanweisung

- Welche Gesprächstechniken oder Methoden aus dem Training hat die Führungskraft eingesetzt (z. B. aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Klärung der Interessen)?
- Wie wurde auf Emotionen und Spannungen reagiert?
- Was hat zur Konstruktivität des Gesprächs beigetragen (z. B. Empathie, Klarheit, Lösungsorientierung)?
- Wie wirkte das Gespräch auf die Beziehungsebene zwischen beiden?
- Welche Impulse oder Empfehlungen möchtest Du den Beteiligten für zukünftige Konfliktgespräche mitgeben?