


## SEMINARKONZEPT

Konflikte vorbeugen und bewältigen



*Verbände und Kammern können ihre Mitglieder dabei unterstützen, Konflikten mit Kunden und Mitarbeitern vorzubeugen oder diese angemessen zu lösen. Das vorgestellte Seminar-Konzept eignet sich insbesondere für serviceorientierte Branchen wie beispielsweise das Friseurhandwerk, den Pflegebereich und das Gastgewerbe.*



**Vorbemerkung:**  
Das folgende Instrument basiert auf Erfahrungen des Landesinnungsverbandes des Friseurhandwerks Hessen und der IKK classic.

### >> Wieso das Thema „Konfliktmanagement“?

Dienstleistungsorientierte Berufsgruppen sind häufig mit der Anforderung konfrontiert, auch bei schwierigen Kunden dauerhaft freundlich zu bleiben und für alle Probleme der Kunden ein offenes Ohr zu haben.

Mitarbeiter und Führungskräfte des Friseurhandwerks – aber auch andere Berufsgruppen wie Pflegekräfte – stehen dabei vor zusätzlichen Herausforderungen: Ihre Arbeit ist charakterisiert durch einen zeitintensiven Kundenkontakt mit großer Körpernähe. Die Arbeit findet häufig ohne Privatsphäre „unter der Beobachtung“ von Kolleginnen und Kunden statt. Persönliche Zwistigkeiten oder ein angespanntes Betriebsklima werden auch von den Kunden oder Patienten registriert und können dem Unternehmen schaden.

Vielen Kleinbetrieben ist bereits bewusst, dass durch innerbetriebliche Konflikte, ob im Team oder mit den Kunden, das gesamte Betriebsklima, der Umsatz und die Produktivität schnell in Mitleidenschaft gezogen werden können. Ihnen ist es häufig ein Anliegen, dauerhaften Konflikten vorzubeugen und sie schnell zu lösen (siehe dazu auch „Befragungsergebnisse“).

### >> Wieso die Veranstaltungsform „Seminar“?

Die Thematik „Konfliktmanagement“ erfordert eine kritische Selbstreflexion des eigenen Verhaltens und die praktische Erprobung von neuen Handlungsmustern. Alternativ zu Seminaren kommt auch individuelles Coaching oder der Einsatz externer Beratung in Frage. Allerdings sind diese Beratungsformen wesentlich teurer für die Betriebe und werden daher häufig nicht oder erst (zu) spät in Anspruch genommen. Als niedrigschwelliges Angebot bietet sich daher für viele Kleinbetriebe zuerst die Seminar-Form an.

### >> An wen richtet sich das Seminar-Konzept?

Bei der Erprobung des Seminars stellte sich heraus, dass die Teilnahmemotivation oft durch innerbetriebliche Konflikte mit Mitarbeitern oder Auszubildenden begründet war. Daher erscheint es günstig, das Seminar explizit für Führungsverantwortliche auszuschreiben, damit sich diese unter „ihres gleichen“ über Probleme mit ihren Mitarbeitern austauschen können. Tendenziell kann das Seminar jedoch auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung oder Auszubildende angeboten werden. Im Folgenden wird ausschließlich das Seminar beschrieben, das sich direkt an Unternehmer und Führungskräfte richtet.

Ist das Seminar für Wirtschaftszweige mit hohem Marktdruck geplant, empfiehlt sich ein Teilnehmerkreis aus unterschiedlichen Branchen. Bei einem ausgeprägten Konkurrenzdenken innerhalb der Teilnehmergruppe dürfte das Seminarklima ansonsten wenig offen und kollegial sein.

### >> Was ist das Ziel des Seminars?

Das Seminar soll die Teilnehmer ermutigen und in die Lage versetzen, Methoden der Konfliktvermeidung und -lösung in ihrem Berufsalltag anzuwenden. Indem die Unternehmer/innen lernen, Konflikte vorzubeugen oder diese schneller zu lösen, reduziert sich ihr persönlicher Stress. Eine entspannte Arbeitsatmosphäre kann gesundheitsförderliche Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft haben.



Abb. 1: Interessierte Teilnehmer, die sich zum Thema „Konfliktmanagement“ weiterbildeten und gegenseitig anregten

### >> Wie sind die Rahmenbedingungen des Seminars?

**Finanzierung:** Oft können die Partner von Verbänden und Kammern geeignete Referenten stellen (Anregungen unter „HExterne Unterstützer gewinnen“ auf [www.GESUNDHEIT-UNTERNEHMEN.de](http://www.GESUNDHEIT-UNTERNEHMEN.de))

**Veranstaltungsort:** Kooperationspartner von Verbänden und Kammern wie Krankenkassen, Schulen oder größere Betriebe können häufig kostenlose oder -günstige Schulungsräume zur Verfügung stellen.

**Bewerbung des Seminars:** Das Seminar mit dem Titel „Konfliktmanagement im Betrieb“ sollte über unterschiedliche Informationskanäle bekannt gemacht werden (mündliche und schriftliche Mitgliederkontakte, lokale Zeitungen, ggf. Webseite, etc.). Falls die Veranstalter Betriebe kennen, die häufig über Konflikte im Betrieb berichten, sollten diese explizit auch mündlich auf das Seminar hingewiesen werden. Hilfreich ist es zudem, sogenannte „Meinungsführer“ und Ehrenamtliche in die Werbung für die Veranstaltung einzubeziehen.

**Voraussetzungen an den Referenten:** Geeignete Referenten zu diesem Thema sollten Coaching- oder Seminar-Erfahrung sowie Grundkenntnisse im Bereich der Psychologie und Kommunikation besitzen. Auch Grundkenntnisse im Arbeitsrecht sind von Vorteil, jedoch keine zwingende Voraussetzung.

**Weitere Rahmenbedingungen:** Es ist sehr wichtig, die Arbeitszeiten der Zielgruppe zu berücksichtigen (Feiertage, Saison etc.). Für Veranstaltungen mit der Zielgruppe Friseure eignet sich beispielsweise der gesamte Montag, der häufig ein Ruhetag für die Betriebe ist.

Das vorgestellte Seminar ist inklusive Pausen auf 7 Stunden angelegt. Die Teilnehmerzahl sollte auf maximal 20 Personen begrenzt sein, weil dies für den persönlichen Austausch und Rollenspiele besonders günstig ist. Die optimale Teilnehmerzahl liegt bei 10-15 Personen.

### >> Wie ist das Seminar aufgebaut?

Im Folgenden ist die im Friseurhandwerk erprobte Struktur des durchgeführten Seminars dargestellt. In der Regel verfügen kompetente Trainer über eigene Konzepte, die Sie sich vorab skizzieren lassen sollten.

**Methoden-Mix:** Das Seminar beinhaltet einen bunten Methoden-Mix von Input-Vorträgen hin zu Austauschrunden. Die vermittelten Techniken werden zudem in Rollenspielen erprobt, für die sich einzelne Teilnehmer freiwillig bereit erklären können. Jeweils zwei Teilnehmer einigen sich dabei auf ein für ihren Arbeitsalltag typischen Konflikt und spielen die Situation in verteilten Rollen nach. Das dargestellte Verhalten wird durch die „Schauspieler“, den Referenten als auch die anderen beobachtenden Teilnehmer reflektiert und alternative Reaktionsmuster besprochen. In der Mittagspause besteht zusätzlich das Angebot kurz (ca. 10 Min.) Auflockerungsübungen zu machen. Diese Übungen sind auch im Berufsalltag gut durchführbar und können die branchentypischen Belastungen mindern.

**Inhalt:** Das Seminar greift wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien auf, die durch Beispiele des Alltags und Abbildungen verdeutlicht werden. Dazu gehören

- die Grundbedürfnisse des Menschen (nach der Maslowschen Bedürfnispyramide)
- der Aufbau der Persönlichkeit (nach der Transaktionsanalyse von Eric Berne) sowie
- die vier Ebenen der Kommunikation (nach Schulz von Thun).

**Selbstoffenbarungsohr:**

Was sagt er über sich?  
Was ist das für einer?



**Sachohr:**

Was ist der Sachverhalt?  
Wie ist er zu verstehen?

**Beziehungsohr:**

Was hält der andere von mir?  
Wie redet der mit mir?

**Appellohr:**

Was soll ich tun, denken,  
fühlen?

Abb. 2: Die vier Ebenen der Kommunikation nach Schulz von Thun – ein Beispiel für den Seminarinhalt

**>> Wie wird das Seminar evaluiert und nachbereitet?**

Eine Evaluation ist sehr empfehlenswert. Eine offene Seminaratmosphäre vorausgesetzt, ist das mündliche Feedback am Ende des Seminars oft vorteilhaft, da damit viele konkrete Anregungen für das weitere Vorgehen gewonnen werden können. Will man sowohl ein schriftliches als auch ein mündliches Feedback einholen? Dann sollten die Rückmeldungen per Fragebogen vorangestellt werden, sonst wäre das schriftliche Feedback voraussichtlich durch das Gruppengespräch „gefärbt“.

Im Nachgang eines neu eingeführten Seminars sollte unbedingt darüber berichtet werden (z.B. in den Mitgliedermitteilungen, Pressemitteilung), um mit den guten Erfahrungen für kommende Aktivitäten zu werben und einen Imagegewinn zu erzielen.

**>> Welchen Nutzen bringt das Seminar für die Beteiligten? (Ein Auszug!)**

Es zeigte sich an diversen Stellen des Pilot-Seminars, dass im Rahmen des Themas „Konfliktbewältigung und -vermeidung“ auch unmittelbare Gesundheitsthemen aufgegriffen werden können. So wurden beispielsweise der Umgang mit Suchterkrankungen, der sekundäre Krankheitsgewinn sowie die Prävention psychosomatischer Krankheiten angesprochen. In den Pausen tauschten die Teilnehmer Umsetzungstipps zum Nichtraucher-schutz und zu wohlwollenden Mitarbeitergesprächen aus. Auch der Umgang mit (nach Ansicht der Unternehmer) vermeintlichen oder tatsächlich erkrankten Mitarbeitern wurde diskutiert.

Zusätzlich ist eine solche Veranstaltung für Kammern und Verbände sowie ihre Partner eine gute Möglichkeit, mit potenziellen Mitgliedern in Kontakt zu kommen und sich als kompetenter Dienstleister zu präsentieren.

**>> Wo liegen Erfolgsfaktoren?**

Zu den Erfolgsbedingungen zählen, dass

- ... das Interesse der Unternehmer für die Thematik ausgeprägt ist (dies wurde im Fallbeispiel vorab durch eine Befragung erhoben),
- ... die Veranstaltungsbedingungen für Unternehmer günstig sind (Wochentag, Uhrzeit, Lage/Anfahrt, Kosten),
- ... die Bewerbung des Angebots umfassend ist (z.B. auch persönliche Ansprache von Unternehmern),
- ... die Seminarleitung zur Beteiligung und zur persönlichen Reflektion ermuntert,
- ... der Praxisanteil durch Beispiele aus dem Betriebsalltag, Rollenspiele und Gespräche hoch ist,
- ... dank guter Kooperationen mit überbetrieblichen Partnern (Berufsschulen, Innungen, Krankenkasse etc.) die erforderliche Teilnehmerzahl erreicht und ein kostengünstiges Angebot unterbreitet werden kann.

>> **Potenzieller Seminar-Ablauf:**

Beginn		Arbeitstechnik und -form	Hilfsmittel	Wer
9.30 h	<p><b>Begrüßung und Einstieg</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung des Gesamtkontextes/ des Projektes, in das das Seminar eingebettet ist (im vorliegenden Fall der Initiative „Exzellenz im Friseurhandwerk“)</li> <li>• Kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmer</li> <li>• Was bedeuten Konflikte für den Betrieb</li> <li>• Vorstellung des Ablaufs des Tages, kurzer Abgleich mit den Erwartungen der Teilnehmer</li> </ul>	<p>Input</p> <p>Vorstellungsrunde mit allen</p>	-	<p>Referent/in</p> <p>Vertreter/in des Verbandes/ der Kammer</p> <p>Teilnehmer (TN)</p>
9.50 h	<p><b>Seminarteil I:</b></p> <p>„Der Ton macht die Musik!“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missverständnisse erkennen und klären</li> <li>• Vom Missverständnis zum Konflikt</li> </ul> <p>„Es geht auch anders.“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte wahrnehmen, Mobbing vermeiden</li> </ul>	<p>Input und Gespräch</p> <p>Praxisbeispiele</p> <p>Hinweise auf die Maslowsche Bedürfnispyramide sowie die vier Ebenen der Kommunikation nach Schulz von Thun</p>	Flipchart, Stifte	alle
12.30 h	Mittagsimbiss	-	Essen	-
13.00 h	Bewegungspause mit Auflockerungsübungen	Einfache Mitmachübungen	-	Referent
13.15 h	<p><b>Seminarteil II:</b></p> <p>„Das Konfliktgespräch – Konflikt-Coaching im Betrieb“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweise, wie Unternehmer erfolgreich Konfliktgespräche führen</li> </ul> <p>„Packen wir es an!“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten und Grenzen des Betriebs/ Salons</li> </ul>	<p>Rollenspiel</p> <p>Gespräch</p> <p>Hinweise zum Aufbau der Persönlichkeit nach der Transaktionsanalyse von Eric Berne</p>	Flipchart	<p>Alle (für Rollenspiele jeweils 2 Freiwillige)</p> <p>Auswertungsgespräch mit allen TN</p>
15.15 h	15-minütige Kaffeepause	-	Getränke und Kuchen	
16.45 h	<p><b>Feedback/ Ausblick</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung;</li> <li>• Feedback-Bögen ausfüllen lassen;</li> <li>• Auswertungsgespräch mit den TN</li> <li>• Ankündigung weiterer Veranstaltungen</li> </ul>		Schriftliche Feedback-Bögen für TN; Notizzettel für Referenten, um mündliches Feedback zu notieren	alle
17.00 h	<b>Ende der Veranstaltung</b>	TN-Unterlagen austeilen	TN-Unterlagen	

## ANHANG: Fallbeispiel Friseurhandwerk

### Finanzierung:

Im hier geschilderten Beispiel des Landesinnungsverbandes des Friseurhandwerks Hessen stellte die Innungskrankenkasse (IKK classic) den Referenten und bei den meisten Terminen auch die Räumlichkeiten. So fielen für die Teilnehmer nur geringe Kosten von ca. 25 Euro (inkl. Verpflegung) an.

### Veranstaltungsort:

Das Seminar wurde innerhalb eines Jahres mehrmals in unterschiedlichen Regionen angeboten. Dies ist notwendig, da Unternehmer des Friseurhandwerks laut Befragungen des Verbandes nicht bereit sind, mehr als 50 km Anfahrt auf sich zu nehmen. Durch wechselnde Veranstaltungsorte können somit mehr Unternehmer erreicht werden. Es wurden Schulungsräume der IKK, sowie Räume von Innungen und Berufsschulen genutzt.

### Bewerbung des Angebots:

Der Landesinnungsverband und die IKK bewarben das Seminar über ihre Medien (Zeitschriften, Mitgliedermitteilungen, Internet) und bei persönlichen Kontakten mit Unternehmern (z.B. bei Telefonaten, Betriebsbesuchen oder auf Innungsversammlungen). Zum Teil sprachen Verbandsmitarbeiter auch Unternehmer aus „konfliktreichen“ Betrieben persönlich an. Zudem wurden die Vertreter der Innungen mit schriftlichem Material und vorbereiteten Powerpoint-Folien gebeten, in ihren Innungsversammlungen für die Veranstaltungen zu werben. Auch nach der Veranstaltung erhielten die Innungsvertreter Informationen, um auf den jeweiligen Mitgliedertreffen auf die nächsten Seminar-Termine hinzuweisen.

---

*Eine Teilnehmerin des Pilot-Seminars resümierte für sich: „Ich werde zukünftig nicht mehr ‚ja‘ sagen, wenn ich ‚nein‘ meine.“*

---

Nutzen für die Beteiligten:

Viele der anwesenden Unternehmer des Pilot-Seminars erkannten die Ursachen ihrer Probleme im Umgang mit ihren Mitarbeitern. Insbesondere von einigen Frauen wurde geäußert, dass sie in Zukunft stärker die Grenze zwischen unternehmerischer Fürsorge und Aufopferung für die privaten Probleme der Belegschaft ziehen möchten. Einige realisierten, dass sie bisher zu häufig – teils unbewusst – bereit waren, den Betriebsablauf an die Probleme der Mitarbeiter anzupassen (z.B. durch Veränderungen in der individuellen Arbeitszeit des Beschäftigten), ohne dabei ihre eigenen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Einige Teilnehmer fassten auch den Entschluss, einheitliche Regeln durchzusetzen, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind.



### >> Link- und Literaturtipps

Das vorliegende Instrument entstammt der Initiative „Exzellenz im Friseurhandwerk“ im Rahmen des Projektes „PräTrans“.

Das komplette [Praxisbeispiel](http://www.GESUNDHEIT-UNTERNEHMEN.de) finden Sie auf [www.GESUNDHEIT-UNTERNEHMEN.de](http://www.GESUNDHEIT-UNTERNEHMEN.de)

sowie im Artikel

Amann, S./ Freigang-Bauer, I. (2009): [Exzellenz im Friseurhandwerk](#) – Eine Umfrage basierte Initiative des Hessischen Landesinnungsverbandes zur Gesundheitsförderung seiner Mitglieder. In: Ergomed (33), 4/2009, S.112-117

### Impressum:

#### Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

**Autor:** Silke Amann (RKW Kompetenzzentrum)

**Stand:** März 2009

Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.

Download: [www.gesundheit-unternehmen.de](http://www.gesundheit-unternehmen.de)

Das Instrument entstammt einem von mehreren Modellen im Projekt „PräTrans — Transferpotenziale von Kammern und Verbänden für gesundheitliche Prävention in Klein- und Ein-Personen Unternehmen“. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

