



Konflikte als Chance

Gesundes Miteinander beginnt bei gesunden Konflikten



BGM-Kongress Mainfranken 2025
Jana Fiaccola, Betriebswirtin, Mediatorin und Coach



Vitale Teams in erfolgreichen **Beziehungen**
- zueinander, zu sich selbst, zu Leistung und Erfolg -

Training | Coaching | Mentoring | Beratung



- **Betriebswirtin** (FH), 2005
- **Mediation** (FH), 2010
- **NLP Coach**, 2015
- **Resilienz Coach**, 2017
- **Transaktionsanalytischer Coach**, 2017
- **Team Coach**, 2018
- **Systemischer Coach**, 2019
- **Leadership Coach**, 2019
- **LEGO Serious Play**, 2020
- **Konflikt Coach**, 2020
- **Collaboration Coach**, 2020
- **Playmobil.Pro**, 2021
- **Integraler Coach**, 2021
- **IOSA Master Coach** (i.A.)

**Führungs-
kraft**

**Kunden und
Personal**

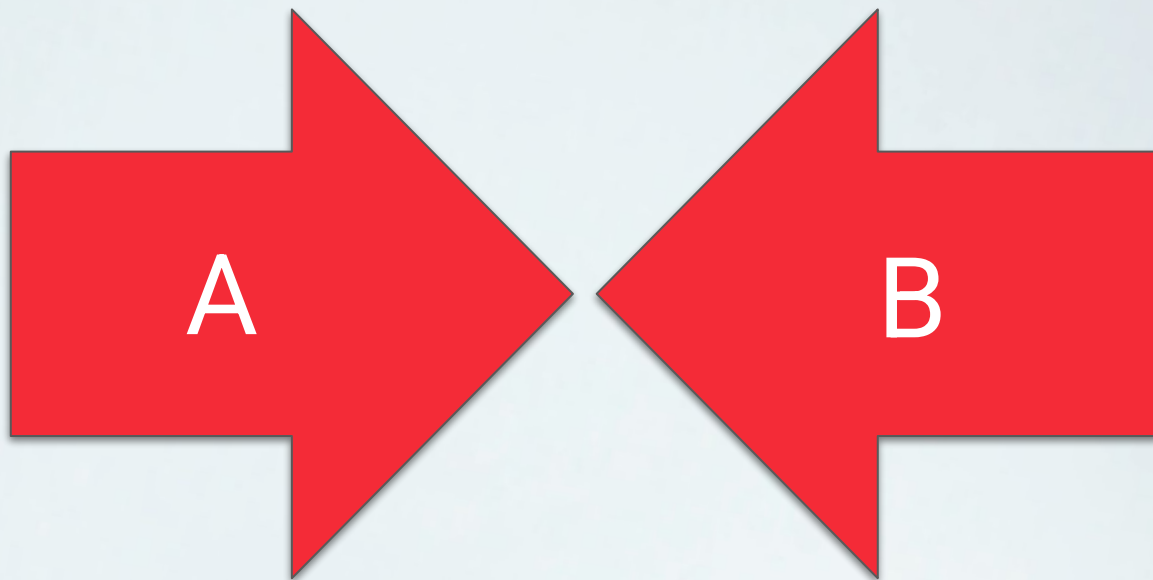
**Technologie
& Prozesse**



Assoziation
zum Begriff
“Konflikt”?



Wann liegt ein
Konflikt vor?





The image is a composite featuring four individuals in a state of intense shouting or protest. On the left, a woman with blonde hair tied up is shouting, with her mouth wide open. Below her, another woman with long brown hair is also shouting into a blue megaphone. On the right, a man with glasses is shouting, and below him, another man in a white shirt is shouting into a blue megaphone. The background is a textured grey, overlaid with four hand-drawn sketches of blue megaphones, each with motion lines indicating sound or vibration. A white rectangular banner with red text is centered across the middle of the image.

Konflikte in Organisationen



Kostenintensität

Konfliktkosten 1. Ordnung

konkret bezifferbar,
tatsachengestützt,
gegenwartsbezogen

Arbeitszeitkosten von
Mitarbeitern,
Rechtsanwalts- und
Gerichtskosten,
Abfindungskosten,
Anzeigenkosten,
„Wiederbeschaffungskosten“:
Personal, Telefon,
Verwaltungsaufwand etc.),
Beschädigung, Diebstahl

10-15%

Konfliktkosten 2. Ordnung

schwer bezifferbar,
tatsachen- u.
annahmengestützt,
zukunftsbezogen

unzureichende Bearbeitung
aktueller Aufträge,
Dienst nach Vorschrift
(Bärendienst!),
Kosten unerledigter Aufgaben,
Einnahmenausfälle
Auftragsausfälle wegen
mangelnder Akquise
Kosten hoher Krankenstände,
schlechte Stimmung,
Reputationsverluste

Konfliktkosten

3. Ordnung

kaum bezifferbar,
annahmengestützt,
zukunftsbezogen

Demotivation durch schlechtes
Arbeitsklima, Diebstahl/
Beschädigung / Sabotage /
Veruntreuung, Mitarbeiter-,
Lieferanten- u. Kundenfluktuation,
Einarbeitung neuer Mitarbeiter
geringe AG-Attraktivität nimmt ab:
(Employer Branding!), abnehmende
Bewerberqualifikationen
(Imageeinbußen, Markenverlust)

(c) INKOVEMA

Einflusswirkung auf die Gesamtorganisation

The image shows a stage with a large, closed red curtain. The curtain has vertical folds and is illuminated with a warm red light. Below the curtain, the stage floor is visible, and two black rectangular speakers are positioned on the floor, one on the left and one on the right. The overall atmosphere is dramatic and theatrical.

Eine Konfliktstory in 3 Akten



2

A photograph of a stage with red curtains. In the center, there is a large white circle containing the black number 3. The stage floor is dark, and there are two black rectangular objects on the floor, one on the left and one on the right.

3



Was kann man
tun, um diese
Ent- wicklung
zu verhindern?

Akt 1 - Verhärtung

Anna und Markus spüren erste Spannungen, sprechen sie aber nicht an.

👉 **Früh hinschauen, bevor's kippt.**

Ein kurzer Check-in reicht oft:

„Ich habe den Eindruck, es gibt gerade Spannungen zwischen Euch – wollt Ihr mal drüber sprechen?“

Manchmal reicht schon ein kleiner Raum, um Dampf abzulassen – bevor der Kessel platzt.

HR kann hier **Coach, Spiegel und Übersetzer** sein.

Klar machen: Konflikte sind kein Drama – sie sind ein Signal.

🎯 **Ziel:** Spannung wahrnehmen, ansprechen, bevor sie sich verhärtet.



Akt 2 - Debatte

Beide verteidigen ihre Positionen – Recht haben wird wichtiger als Lösung finden.

👉 **Jetzt braucht's einen klaren Rahmen.**

Das ist keine kleine Irritation mehr – das ist ein echter Konflikt.

Hier braucht es ein strukturiertes Klärungsgespräch mit neutraler Moderation.

HR kann das so einleiten:

„Ich sehe, dass die Situation Euch und das Team belastet.

Ich schlage vor, wir setzen uns zusammen – mit klaren Spielregeln und dem Ziel, wieder arbeitsfähig zu werden.“

Das kann unbequem sein – aber auch erleichternd.

🎯 **Ziel:** Vertrauen wiederaufbauen, Kommunikation aktiv reaktivieren.

Akt 3 - Taten statt Worte

Die Kommunikation bricht ab, E-Mails ersetzen Gespräche, Misstrauen wächst.

👉 **Jetzt ist Moderation gefragt.**

Hier braucht's Struktur.

Ein moderiertes Gespräch mit klaren Regeln:

„Wir lassen beide Seiten erzählen, ohne Unterbrechung.“

„Wir schauen gemeinsam: Was wollt Ihr erreichen – und was braucht Ihr voneinander?“

Das Ziel ist nicht Harmonie, sondern Verständigung.

🎯 **Ziel:** Gespräch wieder auf die Sachebene holen – ohne das Menschliche zu verlieren.



Coachen

Moderieren

Trainieren

1. Verhärtung

2. Polarisation
& Debatte

3. Äußen statt
Worte!

4. Sorge um
Image und Koalition

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. Begrenzte
Vernichtungsschläge

8. Zersplitterung

9. Gemeinsam
in den Abgrund

I
»win-win«

II
»win-lose«

III
»lose-lose«



Phase 1: Win-Win

1 **Verhärtung:**

Anna und Markus spüren erste Spannungen, sprechen sie aber nicht an.

2 **Debatte:**

Beide verteidigen ihre Positionen – Recht haben wird wichtiger als Lösung finden.

3 **Taten statt Worte:**

Die Kommunikation bricht ab, E-Mails ersetzen Gespräche, Misstrauen wächst.



Phase 2: Win-Lose

4 Koalitionen:

Kolleg:innen beziehen Stellung, Gerüchte machen die Runde, das Team spaltet sich.

5 Gesichtsverlust:

Fehler werden öffentlich gemacht, Vertrauen ist weg, es geht um Rechthaben und Ansehen.

6 Drohstrategien:

Termine, Macht und Eskalationswege werden als Druckmittel eingesetzt.



Phase 2: Lose-Lose

7 **Begrenzte Vernichtungsschläge:**

Man arbeitet gegeneinander, sabotiert Termine oder Informationen.

8 **Zersplitterung:**

Das Projektteam zerfällt, einzelne verlassen das Team oder werden versetzt.

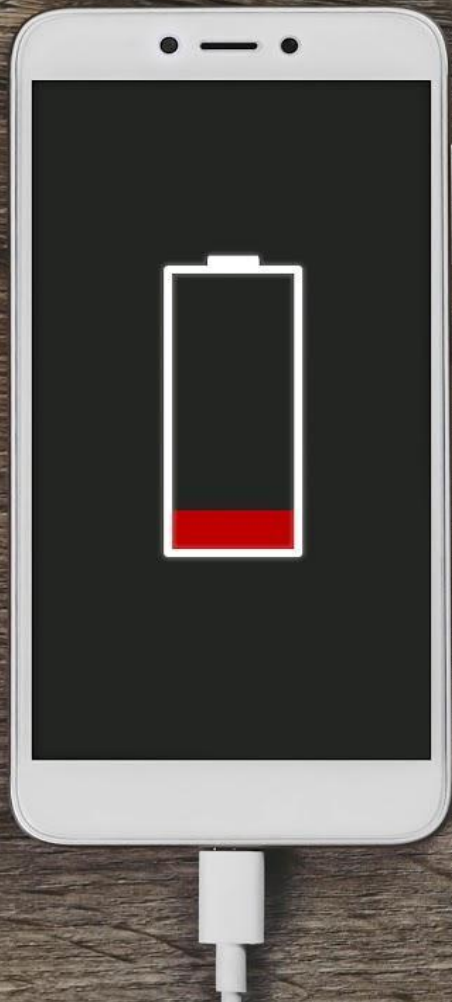
9 **Gemeinsam in den Abgrund:**

Das Projekt scheitert, alle Beteiligten verlieren – Beziehung, Energie und Vertrauen.





Foto von Chris Karidis auf Unsplash



A close-up photograph of two LEGO minifigures in a conflict. The figure on the left is white with a silver, perforated headpiece and a yellow heart-shaped piece on its chest. The figure on the right is black with a black headpiece. They are positioned on a grey LEGO baseplate. A white rectangular box with the title text is overlaid in the center.

Verhalten & Dynamiken in Konflikten



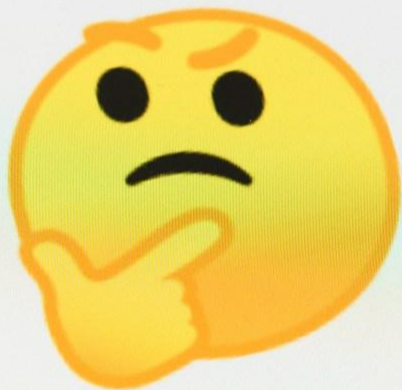






Foto von Tim Wildsmith auf Unsplash





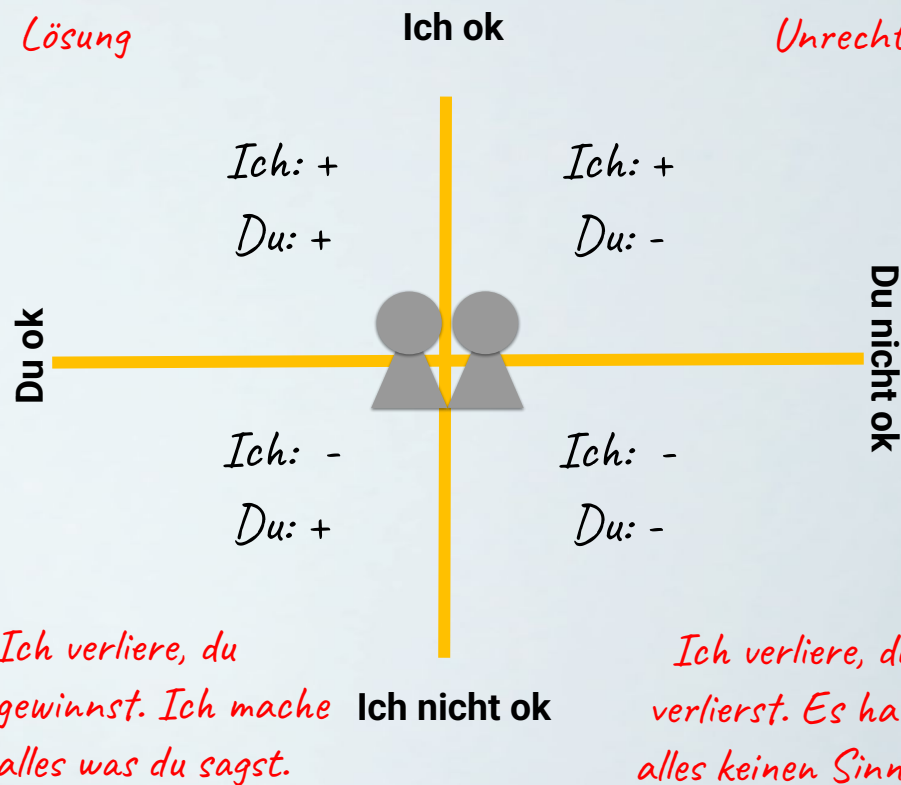
Foto von Tim Wildsmith auf Unsplash

Win Win

*Wir finden gemeinsam eine
Lösung*

Ich gewinne, du verlierst.

*Ich habe Recht, du
Unrecht.*





Konflikte nutzen & entspannen



Konflikte sind
wertvoll.

Wieso?

Konflikte sind wertvoll



machen Probleme bewusst

stärken den Willen zur
Veränderung

erzeugen den notwendigen Druck

vertiefen zwischenmenschliche
Beziehungen

festigen den Zusammenhalt

machen das Leben interessanter

geben Anstoß, Fähigkeiten und

Kenntnisse zu vertiefen

fördern Kreativität

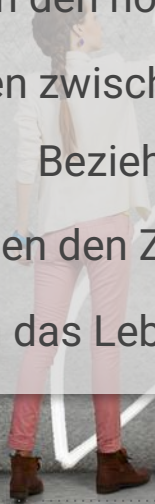
lassen uns und andere besser kennen

lernen

führen zu besseren Entscheidungen

fördern die Persönlichkeitsentwicklung

können Spaß machen



A close-up photograph of a hand placing a wooden block on a row of other wooden blocks. A yellow thought bubble with a black outline is superimposed over the hand, containing the text 'Bewertung / Interpretation'. The background is a wooden surface.

*Bewertung /
Interpretation*

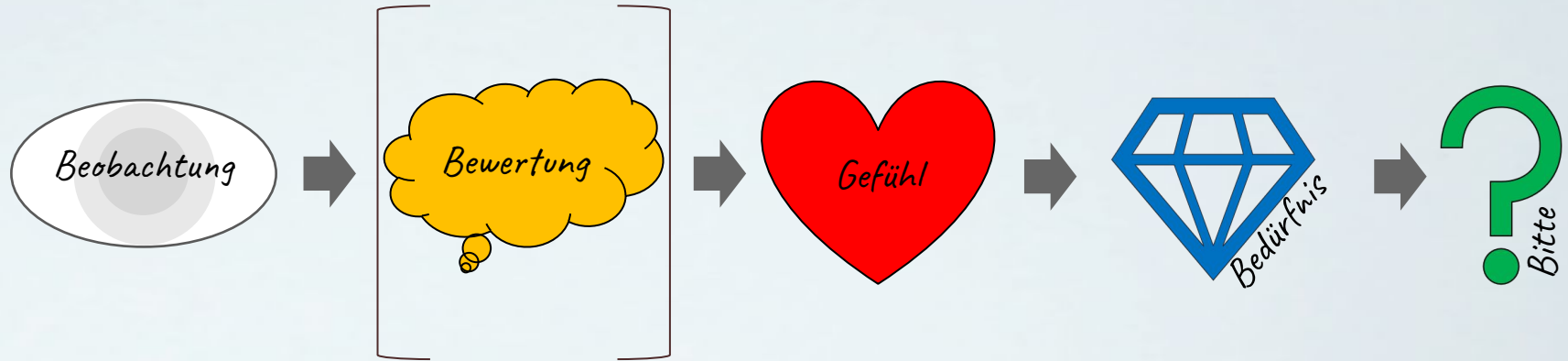
STRATEGIE

ist eine Handlung
mit dem Ziel ein
Bedürfnis zu
erfüllen/befriedigen

FOKUS AUF BEDÜRFNISSE

bringt Flexibilität in
der Wahl passender
Strategien und
verbindet





*Konkrete Handlung
objektiv / wertfrei
beobachten.*

*Interpretation
ausklammern.*

*Die durch die
Handlung
ausgelösten Gefühle
ausdrücken*

*Bedürfnisse die
hinter dem
Gefühl stehen
formulieren.*

*Um konkrete
Handlung bitten.*

Lösungsräume:



	Innen Mental, unbewusst, subjektiv	Außen messbar objektiv
Einzelperson (Individuell)	Gedanken, Werte	Verhalten, Fähigkeiten
Kollektiv (System)	WIR-Gefühl, Kultur	Strukturen, Prozesse

Konflikte lösen

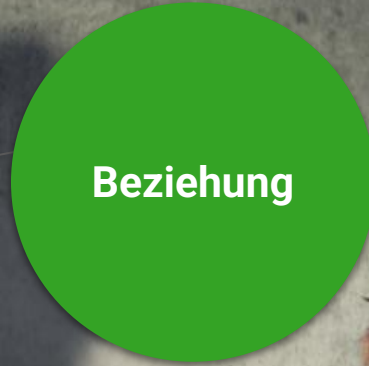
(selbst involviert oder andere coachend)

1 Erregung kontrollieren



6 Persönlich verarbeiten

2 Vertrauen stiften



3 Offen kommunizieren

4 Problem lösen



5 Vereinbarung treffen



Worauf sollte
man bei der
Moderation
von Konflikten
achten?

Konfliktmoderation



1. Vorbereitung: Beteiligte, Moderator, Ort & Zeit
2. Konflikt beschreiben lassen - ggf. auch schon VOR dem Termin;
“Worin besteht Deiner Meinung genau das Problem?”
3. Interessen und Ziele bestimmen
“Worum geht es genau?“, “Was möchtest Du erreichen?”
4. Lösungsmöglichkeiten entwickeln (Brainstorming ohne Bewertung)
5. Lösungsvorschläge bewerten und auf genaue Beschreibung achten
6. Aktionsplan beschließen, umsetzen und nachhalten



Konflikte nutzen

- Konflikte als Chancen sehen
- OK-OK-Haltung einnehmen
- Sachliche Beobachtung statt Interpretation
- Fokus auf Bedürfnisse statt Strategien
- Lösungsräume erkennen (4 Perspektiven)
- Konfliktstufen nutzen und eigene Grenzen kennen



Fragen und Austausch



Jana Fiaccola
Training | Coaching | Consulting

jf@viteamin-b.de

www.viteamin-b.de

