

## 13.30 Uhr 1. Konflikte erkennen und verstehen – Szenische Erarbeitung

### Orientierung

#### Ziele:

- ▶ Die Teilnehmer sensibilisieren ihre Wahrnehmung für Konfliktsymptome

#### Zeit:

- ▶ 50 Minuten (15 Minuten Vorbereitung, 2 x 5 Min. Szene, 2 x 5 Min. Auswertung, 10 Min. ergänzender Input + Handout, 5 Min. Puffer)

#### Material:

- ▶ Zwei Fallstudien
- ▶ Pinnwand „Konfliktsymptome und Konfliktursachen“

#### Überblick:

- ▶ Die Teilnehmer ziehen jeweils ein Los, auf dem sie einer von zwei Gruppen zugeteilt werden und eine Rolle erhalten
- ▶ Beide Gruppen erhalten eine Fallstudie
- ▶ Sie haben 15 Min. Zeit, um eine Szene vorzubereiten, die max. 5 Min. dauert
- ▶ Bei der Auswertung werden die Zuschauer gefragt, welche Konfliktsymptome und mögliche Konfliktursachen sie erkannt haben
- ▶ Der Trainer teilt ein Handout zum Thema aus

#### Erläuterungen

Besonders für Führungskräfte ist es wichtig, Konflikte frühzeitig zu erkennen, um zu verhindern, dass diese eskalieren. Dabei ist es sowohl wichtig, Spannungen zwischen Mitarbeitern schnell zu erfassen, um gegebenenfalls intervenieren zu können. Ebenso bedeutsam ist es, die eigenen Sinne zu schärfen, um zu erspüren, wo man als Führungskraft durch das eigene Kommunikationsverhalten unbeabsichtigt Irritationen und Störungen bei Mitarbeitern ausgelöst hat, um diese auffangen und bearbeiten zu können, bevor sie sich verfestigen oder verstärken.

#### Vorgehen

*„Um Konflikte lösen zu können, muss man sie zunächst überhaupt erkennen. Das ist dann einfach, wenn Konflikte offen ausgetragen*

werden, wenn sie angesprochen werden oder es hoch hergeht, Menschen sich persönlich angreifen oder gar anschreien. In der Regel werden berufliche Konflikte jedoch nicht offen, sondern verdeckt ausgetragen, das heißt, sie werden nicht thematisiert, zeigen sich aber in unterschiedlichen Symptomen, wie etwa einer angespannten Stimmung, der Vermeidung von Kontakt, scheinbarem Desinteresse oder Demotivation. Bei diesen verdeckten Konfliktsignalen ist es nicht immer leicht, sie richtig einzuordnen. Die Gefahr ist groß, Konflikte zu übersehen. Und da diese, wenn sie nicht bearbeitet werden, meist eskalieren, kann es leicht passieren, dass man zu spät eingreift und die Lösung von Konflikten dadurch umso schwerer wird.

Deshalb geht es in der folgenden Übung darum, die eigenen diagnostischen Fähigkeiten zum Erkennen von Konflikten zu schärfen.

Dazu werden Sie sich gleich in zwei Gruppen aufteilen. Beide Gruppen erhalten eine Fallstudie, in der verschiedene Personen beschrieben werden, zwischen denen es Konflikte gibt. Ihre Aufgabe wird es sein, eine kurze Szene vorzubereiten und den Konflikt – möglichst subtil – darzustellen. Für die Vorbereitung haben Sie 15 Min. Zeit. Während der Darstellung der einen Gruppe wird die andere Gruppe zuschauen und versuchen, die Konflikte zu identifizieren.

Wer in welcher Gruppe ist und welche Rolle übernimmt, lassen wir den Zufall entscheiden. Jeder von Ihnen kann sich ein Los nehmen, auf dem seine Rolle und seine Gruppe steht. Gruppe 1 bleibt in diesem Raum, Gruppe 2 geht in den Kleingruppenraum nebenan.“

Der Trainer lässt die Teilnehmer jeweils ein Los ziehen, auf dem die Gruppen- und Rollenverteilung steht. Die Lose kann er beispielsweise in eine Schüssel legen.

Abb.: Lose zur Gruppen- und Rollenverteilung bei der Übung „Konflikte erkennen“.

Gruppe 1 Herr/Frau Boss	Gruppe 1 Herr/Frau Jung	Gruppe 1 Herr/Frau Rumpf	Gruppe 1 Herr/Frau Meister
Gruppe 1 Herr/Frau Lustig	Gruppe 1 Erzähler/in	Gruppe 2 Herr/Frau Leiter	Gruppe 2 Herr/Frau Stern
Gruppe 2 Herr/Frau Alt	Gruppe 2 Herr/Frau Mahler	Gruppe 2 Herr/Frau Amsel	Gruppe 2 Erzähler/in

Anschließend teilt der Trainer beiden Gruppen die Instruktionen aus.

### Konflikte erkennen – Fallstudie I

Situation (**Erzähler**<sup>1</sup>): Ein fünfköpfiges Team bespricht heute, was es an der gemeinsamen Weihnachtsfeier unternehmen möchte, die es – wie in jedem Jahr – Anfang Dezember durchführen wird. Das Team besteht aus folgenden Mitgliedern: Der Führungskraft Frau<sup>2</sup> Boss, die vor einem Jahr die Leitung des Teams übernommen hat, nachdem sie zuvor länger in einem anderen Team der Abteilung gearbeitet hatte. Herrn Jung, der vor sieben Monaten zur Firma gekommen ist, der begeisterungsfähigen Mitarbeiterin Frau Lustig sowie dem introvertierten Herrn Rumpf und der erfahrenen und fachlich äußerst versierten Frau Meister.

**Frau Boss**, erläutert, dass 50 Euro pro Person von der Firma zur Verfügung gestellt werden. Sie möchte mit dem Team entscheiden, was unternommen wird. Sie stellt heraus, dass eine solche Unternehmung für den Zusammenhalt des Teams förderlich ist und freut sich, den Abend mit allen zusammen zu verbringen. Sie erinnert auch an das letzte Jahr, als alle zusammen in einem schönen Restaurant essen waren und anschließend noch in einer angesagten Bar ziemlich lange zusammensaßen. Es war ein wunderschöner Abend, der allen noch in bester Erinnerung ist. Seitdem hat sich das Team verändert. Frau Damals hat das Unternehmen verlassen und wurde durch Herrn Jung ersetzt.

**Herr Jung** freut sich auf den gemeinsamen Abend, weil er hofft, dass das Team noch besser zusammenwächst. Bei seinem alten Arbeitgeber sind sie immer zusammen ins Kabarett und anschließend noch tanzen gegangen. Das hat allen richtig Spaß gemacht und den Zusammenhalt gefördert. Leider geht bei der neuen Firma alles etwas steifer zu, wie er findet. Er hat viele Ideen, was man zusammen machen könnte: Kabarett, Zirkus, Theater, Salsa tanzen, Disco etc. Es sprudelt nur so aus ihm heraus und er hofft, dass nicht wieder von gewissen Kollegen – insbesondere von Frau Meister – alles abgeblockt wird. Es würde ihn ziemlich ärgern, wenn hier wieder nur negative Bemerkungen kämen. Besonders empfindlich reagiert er, wenn er von Frau Meister wegen der Kundenbeschwerde angesprochen wird (s.u.). Schließlich musste er sich wegen deren unfreundlichen Art schon des Öfteren Kundenbeschwerden anhören.

**Frau Lustig** lässt sich gerne von Herrn Jung inspirieren und findet seine vielen Ideen bereichernd. Aus ihrer Sicht kommt dadurch endlich mal frischer Wind rein. Das tut dem Team richtig gut, gerade angesichts der – aus ihrer Sicht – griesgrämigen und negativen Art, die Herr Rumpf und Frau Meister oft verbreiten. Endlich hat sie – neben Frau Boss – noch eine zweite Person, auf die sie sich beziehen kann. Sie äußert ebenfalls viele Ideen und lässt durchblicken, dass es für das Gruppenklima gut wäre, mal etwas gemeinsam zu unternehmen. Sie macht auch deutlich, dass sich hier alle mal beteiligen sollten und sich gewisse Leute (z.B. Herr Rumpf) nicht immer aus allem herausziehen sollten. Sie ist ohnehin verärgert, dass immer alle lästigen Pflichten (z.B. Telefondienste) an ihr hängenbleiben. Bei der Gelegenheit fragt sie, ob nicht Herr Rumpf am nächsten Brückentag den Telefondienst übernehmen könnte, schließlich sei er mal an der Reihe.

**Frau Meister** dagegen ist schon seit längerem genervt, dass Herr Jung ständig neue Ideen vorschlägt und alles durcheinanderbringt. Die meisten Ideen hatten sie früher schon mal ausprobiert oder sie passen nicht zu dem Team, wie etwa tanzen, da kann man sich ja gar nicht in Ruhe unterhalten. Sie möchte das gleiche Programm wie im letzten Jahr durchführen, das hat sich bewährt. Ohnehin sollte sich Herr Jung aus ihrer Sicht darauf konzentrieren seine Arbeit ordentlich zu machen. Sie fragt mal beiläufig nach, ob er die Kundenbeschwerde von „Corporate Industries“, einem wichtigen Kunden, schon bearbeitet hat, die auf einen seiner Leichtsinnsfehler zurückzuführen ist. Bei sich denkt sie, dass dies nicht passiert wäre, wenn sie die Führungsaufgabe übernommen hätte, was ihr aufgrund ihrer Erfahrung zugestanden hätte.

**Herr Rumpf** hält er sich lieber etwas bedeckt. Er hat etwas gegen diese Zwangsveranstaltungen – auch wenn er das nicht offen sagt. Er wirft ein, das Ganze habe ja noch Zeit und ohnehin seien die Termine im Dezember immer schwierig. Man sollte vielleicht lieber im Frühjahr oder im Sommer etwas unternehmen und nicht zur Weihnachtszeit, wenn jeder einen vollen Terminkalender habe. Außerdem ärgert sich Herr Rumpf, dass Frau Lustig immer wieder so tut, als müsste sie für das Wohl der Gruppe sorgen und würde alle anderen stets unterstützen. Dies entspricht keineswegs den Tatsachen, schließlich übernimmt Herr Rumpf immer morgens das Telefon der anderen, wenn diese noch nicht da sind und hat es sich daher verdient, dies abends und an Brückentagen abzugeben.

Ihre Aufgabe: Sie haben 15 Min. Zeit, um eine kurze, max. fünfminütige Szene vorzubereiten. Versetzen Sie sich in die Rollen, die Sie gezogen haben (die Sie übrigens gerne auch untereinander tauschen können) und versuchen Sie, die Szene als realistisches, verdecktes Konfliktszenario darzustellen. Dazu können Sie die geschilderte Situation gerne weiter ausschmücken.

Bitte erstellen Sie für die Darstellung der Szene anhand einer Moderationskarte und einem Stift ein Namensschild, auf das Sie den Namen Ihrer Rolle schreiben.

---

<sup>1</sup> Aufgabe des Erzählers ist es, die geschilderte Situation am Anfang kurz vorzustellen.

<sup>2</sup> Die Geschlechter sind hier nur beispielhaft genannt und können getauscht werden.

## Konflikte erkennen – Fallstudie II

Situation (**Erzähler**<sup>1</sup>): Der Vertriebschef, Herr<sup>2</sup> Leiter, hat seine vier Mitarbeiter zur Teambesprechung gebeten. Zwei Themen stehen auf dem Programm. Zum einen werden die monatlichen Verkaufszahlen besprochen. Ziel für jeden Mitarbeiter war es, mindestens 100.000 Euro Umsatz pro Monat zu erzielen; das haben drei von vier Mitarbeitern geschafft. Außerdem soll die neue Marketinginitiative besprochen werden, bei der wichtige Kunden zu einem Weinfest eingeladen werden sollen.

Das Team besteht aus folgenden Mitgliedern: Herr Stern, der wie in jedem Monat seine Ziele übertroffen und dieses Mal mehr als 200.000 Euro umgesetzt hat. Frau Amsel und Frau Mahler die jeweils 110.000 Euro umgesetzt haben und Herr Alt, der dieses Mal nur 85.000 Euro erzielen konnte.

**Herr Leiter** begrüßt sein Team und gibt einen Überblick über den Ablauf. Er stellt die Vertriebszahlen vor und lobt, dass es im Schnitt deutlich gelungen sei, das Ziel zu übertreffen. Allerdings solle man nicht locker lassen und Herr Alt solle vielleicht mal etwas weniger Zeit auf dem Golfplatz verbringen – er solle lieber beim Kunden „einlochen“.

**Herr Stern** und **Frau Amsel** finden diese Bemerkung ausgesprochen lustig und werfen ein, er solle einfach zusammen mit den Kunden auf dem Golfplatz einlochen. **Herr Alt** lacht eher gequält mit. **Frau Mahler** ist innerlich zutiefst verärgert, wie mit dem verdienten Mitarbeiter umgegangen wird. Schließlich weiß sie, dass Herr Alt zur Zeit private Sorgen hat. Sie wirft deshalb ein, man solle vielleicht nicht immer nur auf die Zahlen schauen – aber diese Bemerkung geht unter.

Anschließend wird über die Marketinginitiative gesprochen. **Herr Leiter** erläutert, dass es gelungen sei, verschiedene renommierte Weingüter aus der Toskana für ein Weinfest zu gewinnen, die zu günstigen Konditionen hervorragende Weine vorstellen werden. Ein bekannter Starkoch würde zudem einen Koch-Wettbewerb anbieten. Nun gehe es darum zu besprechen, wer welche Aufgabe bei der Vorbereitung übernehme. Folgende Tätigkeiten seien noch zu vergeben: Entwurf eines Einladungstextes, Kontakt zur Presse, Auswahl eines Veranstaltungsortes und Buchung des Caterings. Für alle Tätigkeiten werde mit internen Dienstleistern zusammengearbeitet.

Das Team fühlt sich weitgehend übergangen. Insbesondere **Herr Alt** und **Frau Mahler** haben das Gefühl, dass ein Weinfest für ihre Klientel nicht sonderlich attraktiv ist. Vor allem aber finden sie – und auch Frau Amsel – dass dieses Vorgehen mal wieder typisch ist: Der Chef oder einer der anderen „Hierarchen“ treffen die Entscheidungen über die Köpfe derjenigen hinweg, die die Kunden am besten kennen. Allerdings halten sie sich mit Kritik sehr zurück und äußern diese höchstens vorsichtig und indirekt: „Vielleicht sollte man erst mal überprüfen, ob ein Weinfest wirklich so gut ankommt?“ (**Frau Amsel**), „Meine Kunden sind ja eher für Sportveranstaltungen zu gewinnen. Da muss man erst mal schauen, wie das angenommen wird“ (**Frau Mahler**). Nur **Herr Stern** ist

begeistert von der Idee und ist sich sicher, dass Weinfeste und ein Koch-Wettbewerb bei seinen Kunden prima ankommen werden. Er merkt an, dass man seine Kunden einfach begeistern müsse, damit das Angebot ankommt. Er würde gerne mit der Presse zusammenarbeiten. Die anderen sind ob dieser Besserwisserei genervt, versuchen aber, sich nichts anmerken zu lassen.

**Herr Leiter** stimmt **Herrn Stern** zu und ist überzeugt, dass die Initiative sehr positiv ankommen wird. Er drängt, die Aufgaben rasch zu verteilen, da er gleich einen wichtigen Termin hat.

Ihre Aufgabe: Sie haben 15 Min. Zeit, um eine kurze, max. fünfminütige Szene vorzubereiten. Versetzen Sie sich in die Rollen, die Sie gezogen haben (die Sie übrigens gerne auch untereinander tauschen können) und versuchen Sie, die Szene als realistisches, verdecktes Konfliktszenario darzustellen. Dazu können Sie die geschilderte Situation gerne weiter ausschmücken.

Bitte erstellen Sie für die Darstellung der Szene anhand einer Moderationskarte und einem Stift ein Namensschild, auf das Sie den Namen Ihrer Rolle schreiben.

---

<sup>1</sup> Aufgabe des Erzählers ist es, die geschilderte Situation am Anfang kurz vorzustellen.

<sup>2</sup> Die Geschlechter sind hier nur beispielhaft genannt und können getauscht werden.

Nach etwa zehn Minuten geht der Trainer in die Kleingruppen, um zu fragen, ob sie noch Unterstützung brauchen. Nach 15 Minuten bittet er sie, ins Plenum zurückzukommen.

In der Zwischenzeit hat der Trainer den Raum so aufgebaut, dass im vorderen Teil ein Tisch steht, um den die Besprechung, die anschließend dargestellt wird, stattfinden kann. Als Erstes bittet er nun Gruppe I, ihre Szene darzustellen.

*„Als Erstes möchte ich die Gruppe mit der Fallstudie 1 nach vorne bitten, um ihre Szene darzustellen. Die anderen beobachten, um festzustellen, wo Konflikte bestehen könnten und woran sie das festmachen.“*

Der Trainer achtet darauf, dass die Szene von den Zuschauern gut gesehen werden kann. Bevor die erste Gruppe beginnt, erinnert der Trainer an den zeitlichen Rahmen:

*„Sie haben maximal fünf Minuten Zeit. Nach vier Minuten gebe ich Ihnen ein Zeichen und hebe den Arm, damit Sie wissen, dass Sie zum Ende kommen müssen. Jetzt würde ich den Erzähler bitten, uns die Ausgangslage kurz zu schildern, bevor die Gruppe loslegt.“*

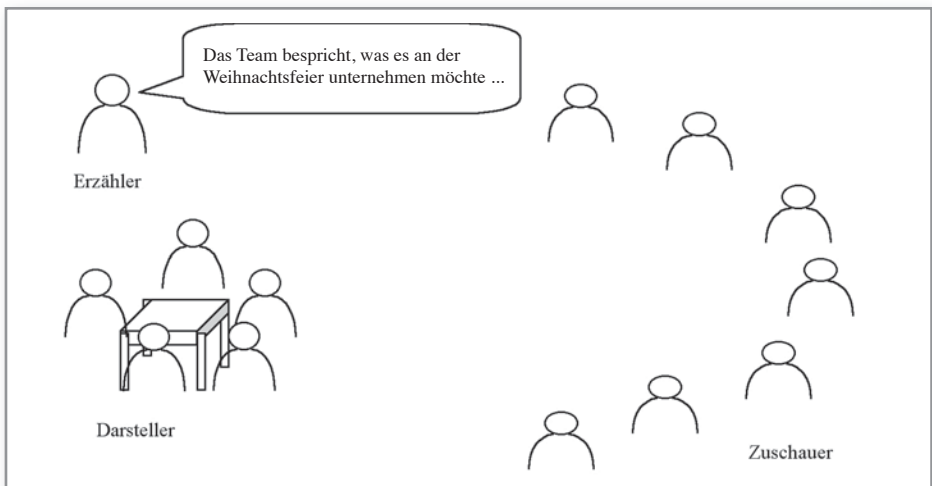
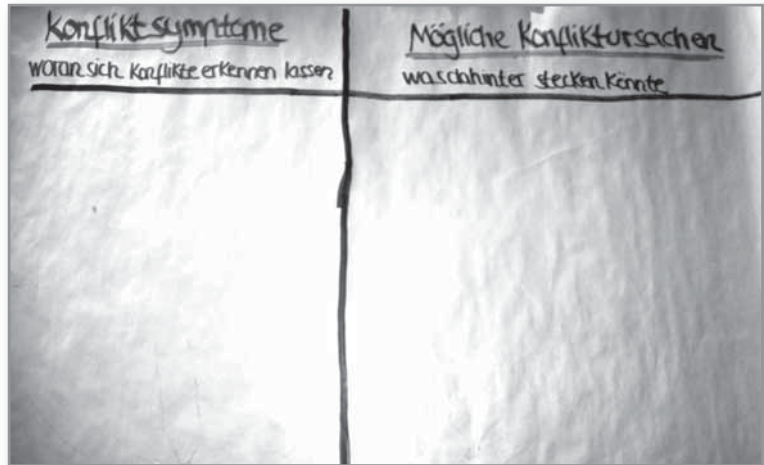


Abb.: Der Erzähler schildert die Ausgangslage, bevor die Gruppe die erste Fallstudie szenisch darstellt. Die Zuschauer haben die Aufgabe, Konflikte zu identifizieren.

Nachdem die Gruppe die Szene dargestellt hat, bittet der Trainer die Zuschauer um einen kleinen Applaus. Dann leitet er die Auswertung an:

„Welche Spannungen und Konflikte glauben Sie, als Zuschauer erkannt zu haben und woran würden Sie das festmachen?“



Der Trainer hält die genannten Konfliktsymptome in Stichworten an der vorbereiteten Pinn-

wand fest. Anschließend fragt er nach möglichen Konfliktursachen und schreibt auch diese auf:

„Was könnte dahinterstecken? Welche Konfliktursachen vermuten Sie?“

Nun kommen die „Darsteller“ zu Wort:

„Welche Punkte haben gestimmt? Was war nicht richtig? Und gibt es Symptome oder Ursachen, die noch nicht genannt wurden?“

Danach werden die Rollen getauscht. Die zweite Gruppe stellt die Szene dar und die erste Gruppe wird anschließend zur Auswertung interviewt.

Abb.: Der Trainer hält an der Pinnwand fest, woran die jeweiligen Beobachter der Szene Konflikte erkennen und welche Ursachen dahinterstecken könnten.



Abb.: Die zweite Gruppe stellt ihre Szene dar.



Abschließend kommen die Teilnehmer wieder im Stuhlkreis zusammen. Der Trainer erläutert ergänzend:

*„Bei den Symptomen ist es wichtig zu beachten, dass einzelne Anzeichen nicht gleich auf einen Konflikt hindeuten müssen. Hier muss man aufpassen, nicht ‚übersensibilisiert‘ zu sein. Aber wenn sich einzelne Symptome häufen, ist es wichtig, auf das eigene Gefühl, die eigene Intuition zu achten. Denn Forschungen zeigen, dass uns ein Großteil unserer Wahrnehmungen nicht bewusst ist, aber sich dennoch auf unsere Gefühle auswirkt. Deswegen können ‚mulmige Gefühle‘, wie etwa Anspannung, Unsicherheit oder Irritationen, die ich bei mir oder anderen wahrnehme, durchaus auf Spannungen und Konflikte hindeuten.“*

*Ursachen für Konflikte können auf der inhaltlichen Ebene völlig verschieden sein, aber im Grunde geht es immer um eine emotionale Beeinträchtigung, meist um eine Verletzung des Selbstwertgefühls, die einer der Betroffenen erlebt.“*

Der Trainer teilt das Handout zu „Konfliktsymptomen“ aus (siehe Fol-geseite).

*„Auf der Übersicht, die ich Ihnen jetzt austeile, finden Sie eine Zusammenstellung der wichtigsten Konfliktsymptome.“*

## Konfliktsymptome

Diese Konfliktsymptome sind nicht so zu verstehen, als ob jedes Merkmal unmittelbar auf einen Konflikt hindeuten würde. Deshalb ist es die beste Art, diese „Symptomliste“ zu benutzen, bei einer Häufung von Einzelanzeichen noch einmal gründlich nachzudenken und Ihre Gefühle und Ihre Intuition zu überprüfen.

<p><b>Aggression</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verletzende, herabsetzende Bemerkungen</li> <li>▶ Ironie, Sarkasmus</li> <li>▶ Intensive Fehlersuche</li> </ul>	<p><b>Vermeidung</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermeiden von Kontakten</li> <li>▶ Hohe Fehlzeiten, Krankheiten</li> <li>▶ Bitte um Versetzung</li> <li>▶ Kündigung</li> </ul>
<p><b>Interesselosigkeit</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geringe Beteiligung</li> <li>▶ Schleppende Diskussion</li> <li>▶ Häufiges Gähnen</li> <li>▶ Verantwortung wird nicht übernommen</li> <li>▶ Nicht-Anerkennen guter Leistungen</li> </ul>	<p><b>Konformität</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nach dem Mund reden, schöntun, „Rad fahren“</li> <li>▶ Eigene Vorschläge zurückhalten</li> <li>▶ Negative Nachrichten unterdrücken</li> <li>▶ Ja-sagen und hinter-dem-Rücken-reden</li> </ul>
<p><b>Widerstand</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Häufiges Widersprechen: „Ja, aber ...“</li> <li>▶ Betonen von Schwierigkeiten</li> <li>▶ Geschlossene Körperhaltung</li> <li>▶ Unentschlossenheit</li> <li>▶ Verspätung</li> <li>▶ Aufgaben werden nicht oder nicht engagiert erledigt</li> </ul>	<p><b>Formalität</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übertriebene Höflichkeit</li> <li>▶ Unfreie Körpersprache</li> <li>▶ Betonen der schriftlichen Kommunikation</li> <li>▶ Ausarbeiten formaler Regelungen für alle gemeinsamen Angelegenheiten</li> </ul>
<p><b>Sturheit</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Starres Festhalten am eigenen Standpunkt</li> <li>▶ Starres Festhalten an bisherigen Vorgehensweisen</li> <li>▶ Pedantisches Einhalten von Vorschriften</li> </ul>	<p><b>Dynamik der Gruppe</b> z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Andeutungen, verdeckte Kommunikation, Gerüchte</li> <li>▶ Eigenes Unwohlfühlen</li> <li>▶ Es bilden sich neue Gruppen</li> <li>▶ Cliquesbildung</li> </ul>

### **Hinweis**

- ▶ Das Thema „Konflikte erkennen“ wird auch in Mitarbeiter-Seminaren häufig nachgefragt. Von daher kann der hier vorgestellte Seminarbaustein auch dort gut eingesetzt werden. Gleichwohl ist das Thema für Führungskräfte – die ja nicht nur für ihre eigenen Konflikte, sondern auch für die des Teams letztlich die Verantwortung tragen – besonders relevant.

### **Variante**

- ▶ Wenn der Trainer weniger Zeit in das Thema investieren möchte, kann er es alternativ etwa mit einer Kartenabfrage bearbeiten. Dabei stellt er die Frage, woran man Konflikte erkennen kann. Die Teilnehmer schreiben die Symptome auf Karten. Anschließend können die Karten etwa nach offenen und verdeckten Konflikten sortiert werden.

### **Literatur**

- ▶ Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konfliktmanagement. Cornelsen, 2005, 2. Aufl.
- ▶ Berkel, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Arbeitshefte Führungspsychologie 15, Sauer-Verlag, 2008, 9. Aufl.

Wenn Ihnen das Tool nicht reicht, bei uns finden Sie garantiert das Fachbuch dazu!



Unser **Programm** mit Büchern zu den Themen Coaching, Training, Beratung, Arbeit mit Bildern und Visualisierungen, Methodik, Didaktik, Weiterbildung digital, Trainer als Unternehmer sowie einsatzfertige Trainingskonzepte, Toolkits und Seminarfahrpläne finden Sie unter [www.trainerbuch.de](http://www.trainerbuch.de)

