

3. AKADEMIE

S4-ADD-Programm

Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

13./14. Februar 2025
Europäische Rechtsakademie Trier

UNSERE ROUTE

- Konflikttheorie
- Konfliktklärung
- Konfliktklärungs-Instrumente



EINSTIEG INS THEMA

Wie agiere ich in Konflikten?

- Bitte stellen Sie in Einzelarbeit anhand des Papiers prototypisch dar, wie Sie in Konflikten agieren.
- Sie dürfen dafür alles mit dem Papier machen.
- Anschließend tauschen Sie sich bitte in Murmelgruppen zu Ihrem „Produkt“ aus. Aspekte folgen ...




Zeichnung: Astrid Pößiger

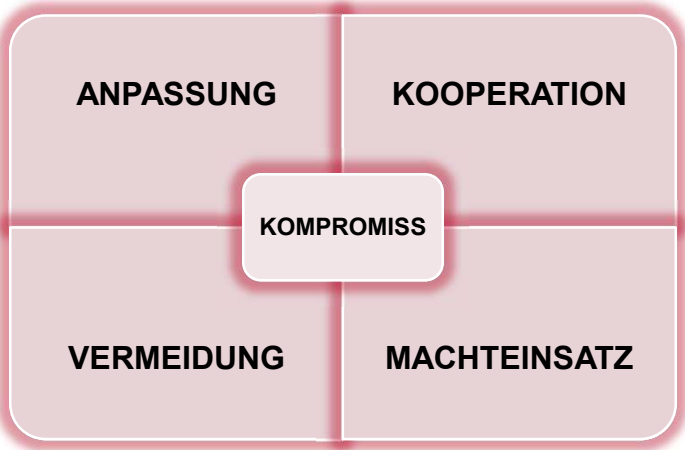


„ICH IN KONFLIKTEN“


- Wie verhalte ich mich in Konflikten?
- Was ist typisch für mich?
- Wie fühle ich mich in Konflikten?
- Was ist mir in Konflikten am wichtigsten?
- Wie würde mein Kollege, meine Vorgesetzte, mein Freund, meine Partnerin, mein Konfliktverhalten beschreiben?
- Welche Chancen und welche Nachteile bringt mein Verhalten in Konflikten mit sich?



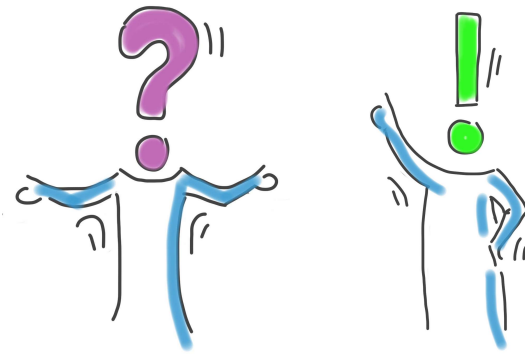
„STANDING“ IM KONFLIKT



Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 5




„STANDING“ IM KONFLIKT



Innere Klarheit >> Äußere Klarheit


Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 6




UNSERE ROUTE

- **Konflikttheorie**
- **Konfliktklärung**
- **Konfliktklärungs-Instrumente**

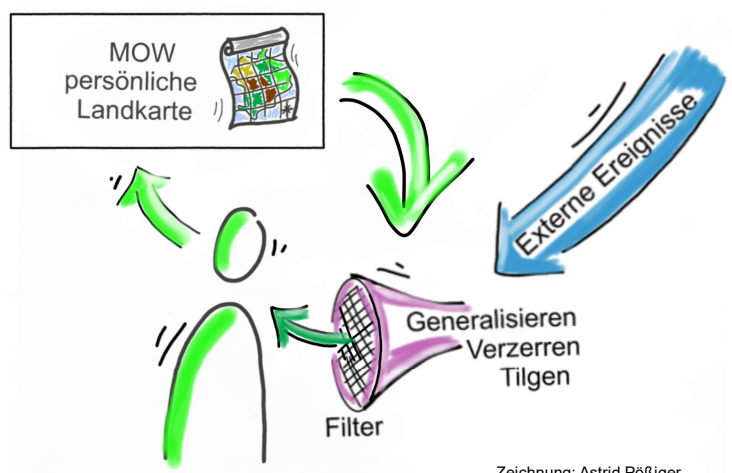


<https://pixabay.com/de/vectors/route-stra%C3%9Fe-navigation-karte-296408>

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 7



MOW: „MODEL OF THE WORLD“



Zeichnung: Astrid Pöfziger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 8

WAS IST EIN KONFLIKT?

- Unterschiede im Denken
- Unterschiede im Fühlen
- Unterschiede im Wollen

... haben ein Verhalten zur Folge, das mindestens eine der Beteiligten als Beeinträchtigung erlebt.

KONFLIKT-ZUTATEN

- Im Zentrum stehen unterschiedliche Meinungen, Positionen, Werte, Ziele oder Bewertungen.
- Diese treffen aufeinander und sind nicht gleichzeitig miteinander vereinbar.
- Alle fühlen sich (eher) im Recht.
- Das Thema hat für alle eine hohe persönliche Bedeutung.
- Es bestehen eine gegenseitige Abhängigkeit und ein Handlungsdruck.
- Negative Gefühle sind zwischen den Beteiligten entstanden und die Beziehungsebene ist gestört.

WEH-GEFÜHLE >> ABWEHR-GEFÜHLE

wütend, ärgerlich, laut, anklagend, vorwurfsvoll, hart, abgehoben, distanziert, fordernd ...



Zeichnung: Astrid Pöbiger

ängstlich, besorgt, traurig, verletzt, enttäuscht, unsicher, minderwertig, ausgeliefert, bedroht ...

UND OFT: EMPÖRUNG

- „Empörung ist die emotionale Reaktion auf erlebte, subjektiv wahrgenommene Ungerechtigkeit.“
(L. Montada, 2002)
- Empörung ist eine komplexe Emotion. Sie besteht aus verschiedenen Basisemotionen: aus Wut und Überraschung.

DIAGNOSE-INSTRUMENTE

- **Konflikttemperatur:**
„Heiße Konflikte“ vs. „Kalte Konflikte“
- **Konflikttiefe:**
Eskalationsstufen-Modell
- **Betroffenheit:**
Gerechtigkeitsdimensionen



<https://pixabay.com/vectors/stethoscope-icon-stethoscope-icon-2316460/>

Zentrum für Schulleitung und Personalführung

Folie 13

DOMINIERENDER VERHALTENSTIL

Heißer Konflikt

- klar sichtbar aufgrund offen gezeigter Emotion
- explosive Überzeugungstaktiken
- Angriff und Verteidigung
- Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit

Kalter Konflikt

- zunehmende Lähmung der sozialen Aktivität
- negative Gefühle und Frustrationen werden „hinuntergeschluckt“ und wirken destruktiv weiter
- Prozeduren des Ausweichens und Vermeidens mit indirekter Kommunikation

Zentrum für Schulleitung und Personalführung

Folie 14

KONFLIKT- ESKALATIONSPHASEN (nach F. Glasl, 2020)

**Siehe bitte
Arbeitsblätter!**



Zeichnung: Astrid Pöfziger

GERECHTIGKEITSDIMENSION (1)

- **Distributive Gerechtigkeit:**
Diese bezieht sich auf die gerechte Verteilung von Ressourcen, Chancen und Ergebnissen. Es geht darum, ob die Verteilung von Gütern und Leistungen als fair wahrgenommen wird.
- **Prozedurale Gerechtigkeit:**
Diese betrifft die Fairness der Verfahren und Prozesse, die zu Entscheidungen führen. Hierbei wird bewertet, ob die Entscheidungsfindung transparent, konsistent und inklusiv ist und ob alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Stimme zu erheben.


GERECHTIGKEITSDIMENSION (2)

- **Interaktionale Gerechtigkeit:**
Diese fokussiert auf die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen und die Art und Weise, wie Menschen behandelt werden. Es geht um Respekt, Höflichkeit und die Anerkennung der Würde der Beteiligten.

GRUPPENARBEIT: KONFLIKTANALYSE




Zeichnung: Astrid Pößiger



UNSERE ROUTE

- Konflikttheorie
- **Konfliktklärung**
- Konfliktklärungs-Instrumente



<https://pixabay.com/de/vectors/route-stra%C3%9Fe-navigation-karte-296408>

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 19



PROZESS DER KONFLIKTKLÄRUNG



Zeichnung: Frank Lafleur

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 20

ALTERNATIVE OPTIONEN

Was kann man als Schulaufsicht (noch) tun?

- Beratung der Schulleitung im Hinblick auf ihre Rolle und Aufgaben im Konfliktmanagement
- Beratung der Schulleitung im Umgang mit einem Konflikt, wenn diese selbst Partei ist
- Durchführung separater Beratungsgespräche mit den Parteien mit dem Ziel der Vermittlung
- Unterstützung bei der Suche nach externer Prozessbegleitung
- Gezielt und strategisch Präsenz im Konfliktfeld zeigen
- Entscheidung und Durchsetzung von oben

KONFLIKTKLÄRUNG (1)

- Konflikttheorie hilft den Beteiligten bei der Konfliktklärung wenig – auch keine Appelle.
- Im Fokus sollte die „Funktion“ des Konflikts stehen.
 - Welche unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse im Hintergrund bzw. Untergrund gibt es?
 - Warum/wofür halten die Beteiligten am Konflikt fest?

KONFLIKTKLÄRUNG (2)


Zwei Ebenen des Austauschs

- Konfrontation auf emotionaler Ebene:
den Gefühlen Ausdruck verleihen
- Meta-Kommunikation:
über die Situation (mit Abstand) sprechen

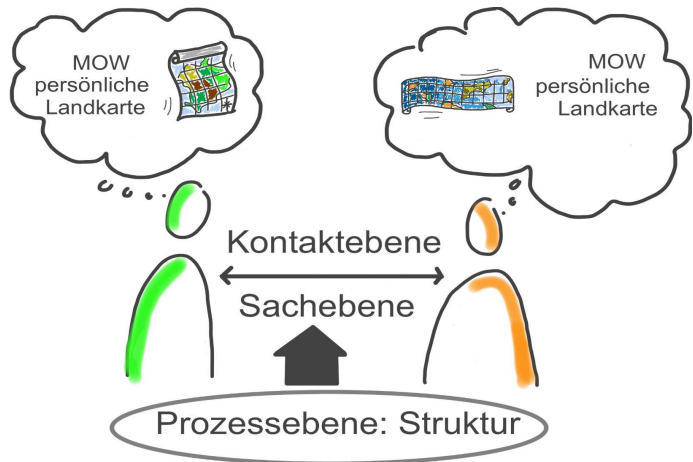
Aushalten und durchstehen, sonst besteht die Gefahr einer Abwärtsentwicklung und Chronifizierung!

FÜNF PHASEN DER KONFLIKTKLÄRUNG

1. **Prozess-Einstieg:**
Aufbau von Kontakt und psychologischer Sicherheit
2. **Bestandsaufnahme:**
Sammlung der Konfliktthemen
3. **Klärung:**
Erforschen der zugrundeliegenden Interessen, Bedürfnisse, Emotionen etc.
4. **Lösungsentwicklung:**
Generierung von Handlungsoptionen und Vereinbarungen
5. **Prozess-Abschluss:**
Feedback und Ausblick



EBENEN DER KOMMUNIKATION



Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung

Folie 25




SCHLÜSSEL: DIE HALTUNG



Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung

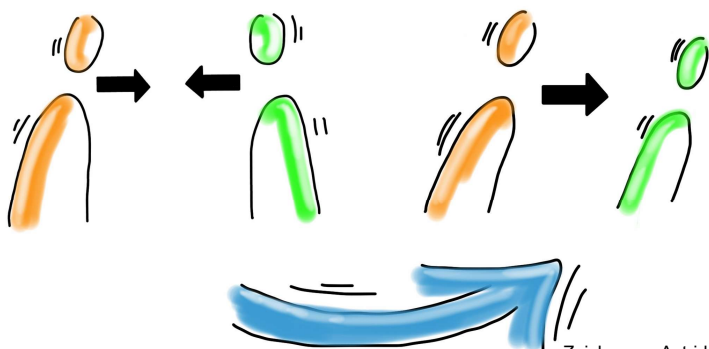
Folie 26



PACING UND LEADING


1. Pacing

2. Leading




Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 27



AUFTRAGSKLÄRUNG


- Keine „Beratung“ ohne Auftrag.
- Unterscheide:
Anliegen vs. Auftrag



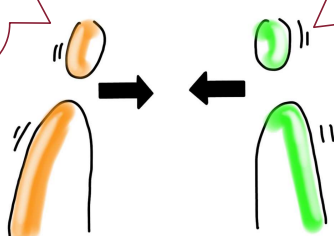
Zeichnung: Astrid Pößiger

PowerPoint-Folienmaster für das neue Zentrum für Schulleitung und Personalführung 09. Februar 2009 Folie 28

AUSGANGSSITUATION DER AUFTRAGSKLÄRUNG



- **Erfahrungen**
- **Erwartungen**
- **Lösungsideen**
- **(verborgene) Anliegen**
- **Befürchtungen und Ängste**
- ...




- **Know-how**
- **Erfahrungen**
- **Lösungsideen**
- **Haltung**
- **Prinzipien**
- **Bedingungen**
- **Rolle**
- ...

Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 29

AUFTRAGSKLÄRUNG



- Beschreibung der aktuellen Situation:
Wer hat was wann mit welchen Auswirkungen getan?
- Gegenseitige Erwartungskklärung
- Vereinbarung einer gemeinsamen realistischen Zielsetzung
- Klärung von Rahmenbedingungen, Kooperationsformen und Regeln der Zusammenarbeit
- Transparenz bezüglich Verantwortlichkeiten und Leistungen der Beteiligten >>> Motivation?!
- Definition von Kommunikationslinien und Feedbackschleifen

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 30

1. PROZESS-EINSTIEG

Aufbau von Kontakt und psychologischer Sicherheit

- Würdigung der Beteiligten für ihre Teilnahme
- Bezug zur Auftragsklärung
- Transparenz zum Zustandekommen der Sitzung
- Erklärung des Prozesses
- Vereinbarung von Regeln und zu Arbeitsprinzipien
- Rollenklärung:
Wer ist für was im Prozess verantwortlich?
Wer benötigt was für den Prozess?
- Klärung noch offener Fragen

2. BESTANDSAUFNAHME (1)

Sammlung der Konfliktthemen und Festlegung der Reihenfolge der Bearbeitung

- Verständnis für die Sichtweisen aller Beteiligten
- Selbstklärung hinsichtlich der jeweils eigenen Sichtweise
- Zentralisierte Kommunikation zum Klärungshelfer (Wechselnde ausschließliche Zuwendung zu einer Partei)
- Klärungshelferin hört aktiv zu und fragt genau nach (Emotionen als Marker, geteilte Informationen)
- Keine Unterbrechung der Darstellung durch die andere Partei, (echte!) Verständnisfragen sind zugelassen

2. BESTANDSAUFNAHME (2)

Mögliche Fragen:

- Was genau hat sich ereignet?
- Wer hat was genau gesagt, getan oder unterlassen?
- Wer hat wie genau darauf reagiert?
- Welche Beteiligten gab es noch?
- Können Sie ein typisches Beispiel schildern?
- Gibt es ein Schlüsselereignis, das einen Wendepunkt darstellt?
- Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Keine: Warum-Fragen

GENAU NACHFRAGEN ...

Die ignorieren mich alle!

Wer ignoriert Sie?
 Wann und in welchen
 Situationen fühlen Sie sich
 ignoriert?
 Woran merken Sie, dass Sie
 ignoriert werden?



Zeichnung: Astrid Pöbinger

3. KLÄRUNGSPHASE

Erforschen der zugrundeliegenden Interessen, Bedürfnisse, Emotionen etc.

- Was steckt dahinter?
- Wie kommt es, dass dieses Thema zum Thema wird?
- Welche Bedürfnisse, Interessen, Überlegungen, Werte, Positionen, Gefühle stehen hinter dem aktuellen Standpunkt in der Auseinandersetzung oder sind verletzt?
- Welche persönliche Gerechtigkeitsdimension ist betroffen?

>>> Aktives Zuhören als zentrales Instrument

EISBERG-MODELL

Argumente, Inhalte, Worte,
nonverbale und
paraverbale Signale



Wünsche, Ziele, Motivation,
Werte, Erfahrungen,
Interessen, Bedürfnisse,
Gefühle, Beziehung, Ängste,
Sorgen, Überlegungen

<https://pixabay.com/vectors/iceberg-iceburg-ice-glacier-frozen-2070977/>

AKTIVES ZUHÖREN

- **Empathisch zuhören**
(mit Interesse und „sozialem Grunzen“)
- **Paraphrasieren**
(um sicherzugehen, dass das Gegenüber wirklich verstanden wurde)
- **Fokussierend zusammenfassen**
(Kernpunkte benennen)
- **Vertiefend zusammenfassen**
(Gefühle im Subtext: Mimik, Gestik, nonverbale und paraverbale Signale wahrnehmen)
- **... mit einer positiven nonverbalen Kommunikation**

AKTIVES ZUHÖREN MEINT ...

Die ignorieren mich alle!

Verstehe ich Sie richtig, Sie fühlen sich nicht von Ihren Kolleginnen und Kollegen gesehen ...?

Sie haben einige für Sie belastende Ereignisse und Beispiele geschildert. Im Kern entsteht aus Ihrer Sicht wiederholt eine ähnliche Dynamik, und Sie erleben sich von Ihrer Arbeitsgruppe ausgegrenzt. Richtig?

Sie haben Tränen in den Augen, die Situation belastet Sie sehr ...?



Zeichnung: Astrid Pößiger

AKTIVES ZUHÖREN ...


- vermittelt das Gefühl, verstanden zu werden,
- bringt Klarheit und Tiefe in die Kommunikation,
- entlastet die Beteiligten und führt zur Stressreduktion,
- stärkt Vertrauen,
- erhöht die Aufnahmebereitschaft,
- entschleunigt den Kommunikationsprozess,
- ermöglicht Lösungen

- ... und bringt auch Nachteile mit sich!

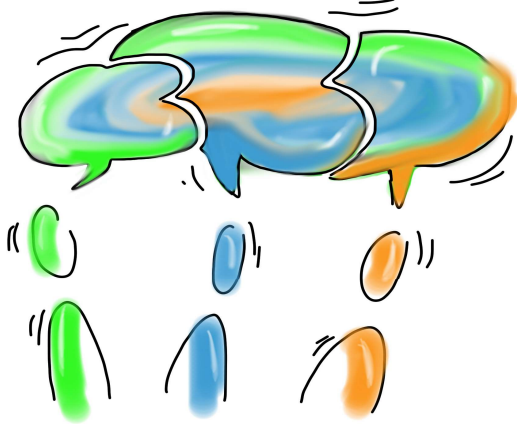
DIALOG FÖRDERN UND „STEUERN“

Klären der Themen im Dialog

- Parteien in einen gemeinsamen Dialog bringen und positive Kommunikation fördern
- Dialog aktiv „steuern“ und gezielt verlangsamen
- Schlagabtausch unterbinden
- Mögliche Fragen:
 - „Was meinen Sie dazu?“
 - „Können Sie das nachvollziehen?“
 - „Was löst das bei Ihnen aus?“
 - „Können Sie das so akzeptieren?“




GRUPPENÜBUNG: FRAGEN UND ZUHÖREN



Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 41



4. LÖSUNGSENTWICKLUNG

Generierung von Handlungsoptionen und Vereinbarungen

- Metakommunikation zum Konflikt und Distanzierung vom Konfliktgeschehen
- Brainstorming:
 1. Lösungssuche (Kreativphase)
 2. Bewertung und Auswahl (Selektionsphase)
 >>> Trennung Kreativphase von Selektionsphase
- Klare Vereinbarungen: Wer macht was wie bis wann?
- Vereinbarungen von Monitoring, Feedbackschleifen und Bilanzierung zur Transfersicherung

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 42

LEITFRAGE: „ZIELAREALE“

**Wie wollen wir zukünftig zusammenarbeiten?
Was soll jede Seite tun, damit sich der Konflikt
in Zukunft nachhaltig auflöst?**

- Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Aufgabenklärung
- Prozesse, Strukturen und Besprechungsmanagement
- Kooperation und Kooperationsformen
- Kommunikation und gemeinsamer Umgang

TYPISCHE FIGUREN

- Prioritäten beider Parteien verknüpfen:
Du bekommst dein x, dafür bekomme ich mein y.
- Bedürfniserfüllung durch alternative Wege:
So geht das nicht, dafür aber gerne so.
- Erweiterung der Verhandlungsmasse:
Ich kann mir zwar nicht x, dafür aber zusätzlich y vorstellen.
- Nachteile beider Parteien reduzieren:
Ich verzichte auf x, dann wird es für dich leichter. Und du?
- Ressourcen vergrößern:
Wir fragen x für mehr yz.

5. PROZESS-ABSCHLUSS

Feedback und Ausblick

- Würdigung, Dank und Feedback
- (Zwischen-)Bilanz
- Metakommunikation über den gemeinsamen Prozess
- Abfrage noch offener Punkte und Klärung des Umgangs damit
- Ggf. Vereinbarung eines Follow-Up-Termins

UNSERE ROUTE

- Konflikttheorie
- Konfliktklärung
- **Konfliktklärungs-Instrumente**



ARBEITSPRINZIPIEN

Mögliche (!) Arbeitsprinzipien in der Konflikt-Klärungshilfe

- Allparteilichkeit
- Wertschätzung
- Vertraulichkeit
- Konsensorientierung
- Prozessverantwortung
- Übersetzungsfunktion
- Lösungsorientierung
- Konkretheit
- ...



<https://pixabay.com/photos/board-empty-rule-regulation-3772063/>

VISUALISIERUNG

- Strukturierung des Ablaufs
- Verlangsamung des Prozesses
- Überblick, Klarheit und Verständlichkeit
- Entlastung der Informationsverarbeitung
- Verbindlichkeit
- Geteiltes Verständnis

>>> **KISS: Keep it short and simple.**





UNTERBRECHUNG


... ist ein professionelles Kommunikations- und Beratungsinstrument, das man trainieren kann.

- Fairness im Austausch: Gleichverteilung der Anteile in der Auseinandersetzung
- Fokussierung von Aufmerksamkeit auf das Wesentliche
- Effektivität und Entschleunigung im Prozess
- Strukturierung des Ablaufs
- Reduzierung von Tiefe im Gespräch



<https://pixabay.com/vectors/stop-sign-traffic-sign-stop-37020/>

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 49





VW-STRATEGIE: VORWÜRFE ZU WÜNSCHEN MACHEN

Seine Kommunikationspolitik ist absolut unterirdisch!

Sie würden sich also wünschen, besser von Ihrem Kollegen informiert zu werden, richtig?

Wie sähe das aus Ihrer Sicht am besten aus?





Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung
Folie 50

ÖFFNENDE UND SCHLIEßENDE KOMMUNIKATION (VGL. RAINER PETEK, 2006)

Komplexitäts-Erweiterung Komplexitäts-Reduktion

Dialog-Orientierung Entscheidungs-Orientierung

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 51

WENN MAN SELBST KONFLIKTPARTEI IST ...

Siehe bitte Arbeitsblatt!

Zeichnung: Astrid Pößiger

Zentrum für Schulleitung und Personalführung Folie 52



NOCH FRAGEN ... 😊

- Welche Fragen haben Sie noch?



Evaluation

QR-Code:

