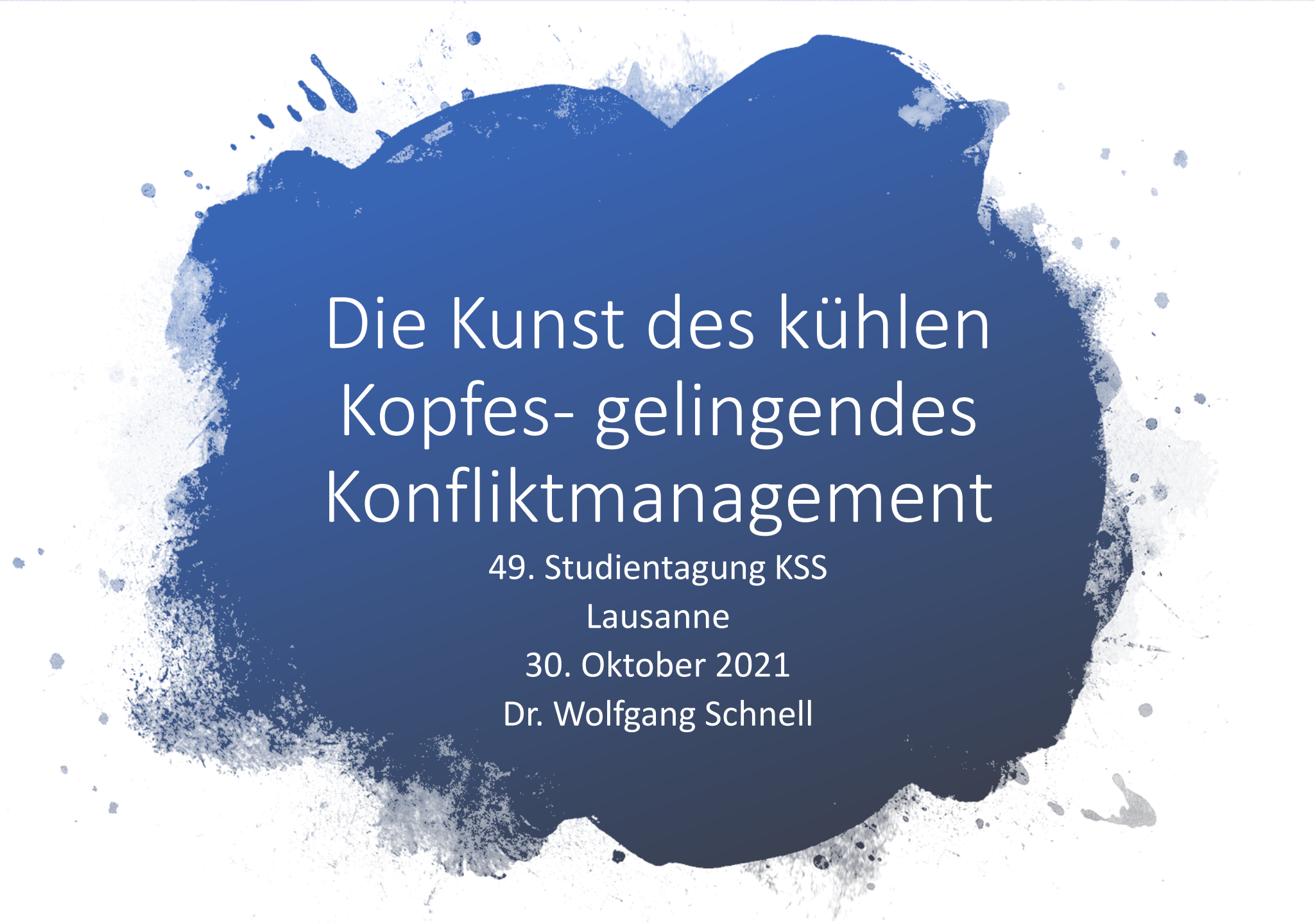




Die Kunst des kühlen Kopfes- gelingendes Konfliktmanagement

49. Studientagung KSS

Lausanne

30. Oktober 2021

Dr. Wolfgang Schnell



Inhalt

Sie erhalten Hinweise zur

- Unterscheidung von Problemen und Konflikten,
- Bearbeitung von Problemen,
- Analyse von Konflikten und zur
- Bearbeitung von Konflikten.

A large, textured orange watercolor splash shape on the left side of the slide, with various shades of orange and some darker spots.

Kennen Sie das?

Wenn Sie das Wort „Konflikt“ hören,

- welche Situation kommt Ihnen da in den Sinn,
- welches Gefühl haben Sie jetzt, wenn Sie an die Situation denken?
- Ist dieser Konflikt beendet oder schwelt er noch?

Geschichte



(Tina Pohl)

Jetzt sind Sie an der Reihe !



These

Konflikte kann man nicht managen!

Ist es ein Problem oder ein Konflikt? (1)

„Unter einem Problem versteht man die Barriere zwischen einem unerwünschten, problematischen Anfangszustand (Ist-Zustand) und einem gewünschten, mehr oder weniger problemfreien Endzustand (Soll-Zustand). Und für die Überwindung der Barriere ist im Moment kein Weg bekannt.“

(Chies & Vetter 2008, S. 164)

Ist es ein Problem oder ein Konflikt?

(2)

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - Unvereinbarkeiten
 - im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen
 - und/oder Fühlen und/oder Wollen
 - mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
 - dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
 - durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“
- (Glasl 2004, S. 14f)

Wann wird aus einem Problem ein Konflikt? (1)

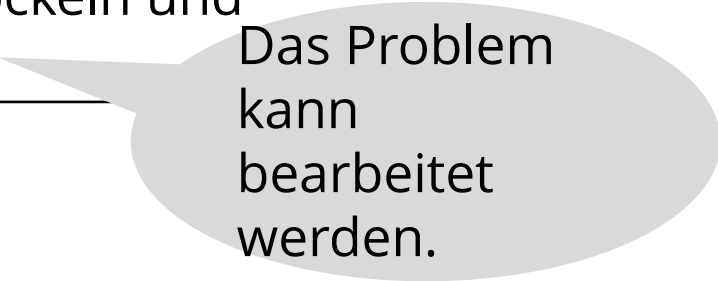
Eine Situation regt auf.

Die Erregung aktiviert die Aufmerksamkeit und macht so bewusst, dass etwas nicht in Ordnung ist, dass also ein Problem vorhanden ist, das geklärt werden muss.

Die Erregung hat eine wichtige Funktion: Sie verbessert die Wahrnehmung, die Denkfähigkeit und die Fähigkeit zu Empathie. **Sie unterstützt so die Lösungsfindung!**

Die Erregung lässt auch die Fassade bröckeln und schafft damit Echtheit.

(Caspar Schmid & Schnell 2014, o. S.)



Das Problem kann bearbeitet werden.

Wann wird aus einem Problem ein Konflikt? (2)

Eine Situation regt auf.

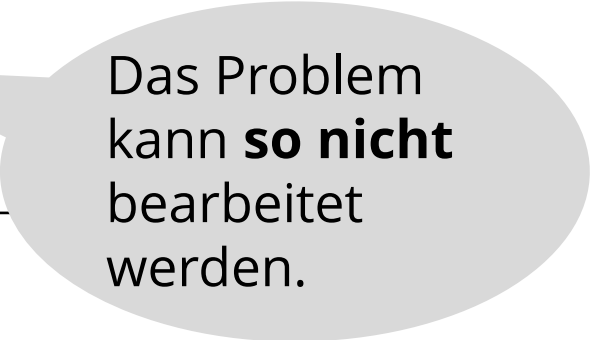
Die Erregung aktiviert die Aufmerksamkeit und macht so bewusst, dass etwas nicht in Ordnung ist. Sie aktiviert aber **als Folge negativer Erfahrungen** in der Vergangenheit und/oder aufgrund irritierender Signale von außen Befürchtungsfantasien.

Die Aufmerksamkeit fokussiert nun Bedrohungen/Gefahren. Der Organismus bereitet sich vor für Kampf oder Flucht.

Dies ist der Wendepunkt zum Konflikt.

Was innerlich vorgeht, wirkt (non-)verbal auf die Beziehung und steckt diese an.

(Caspar Schmid & Schnell 2014, o. S.)



Das Problem kann **so nicht** bearbeitet werden.

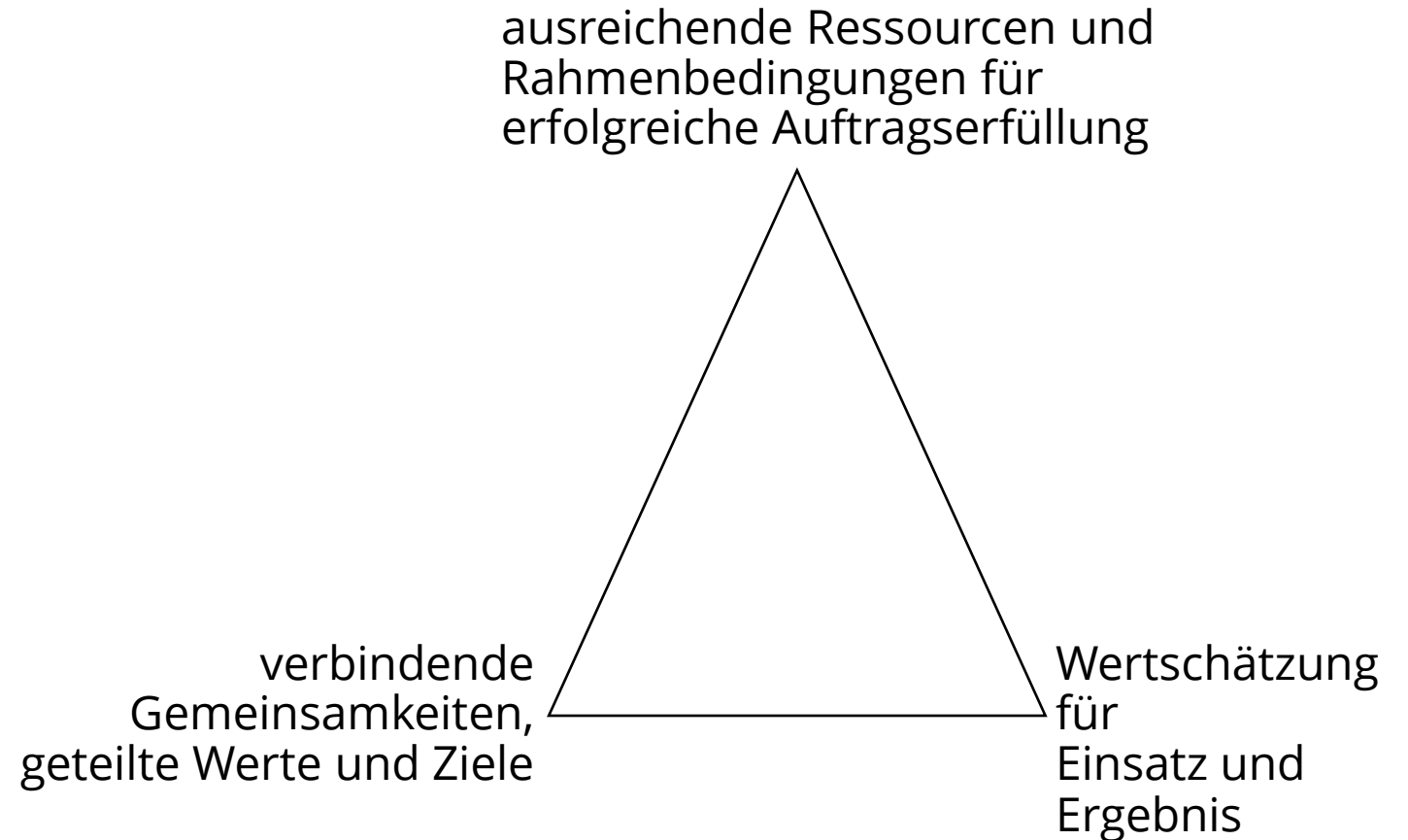
Probleme bearbeiten

„Man vergisst vielleicht, wo man die Friedenspfeife vergraben hat.

Aber man vergisst niemals, wo das Beil liegt.“

(Mark Twain, 1835–1910)

Problemfelder
identifizieren:
Über welche
Themen
müssen wir
reden?



(Caspar Schmid & Schnell 2014, o. S.)

Um was geht es den Beteiligten tatsächlich?

- Interessen und Ziele offenlegen?
- Klären, was erreicht werden soll

Positionskampf



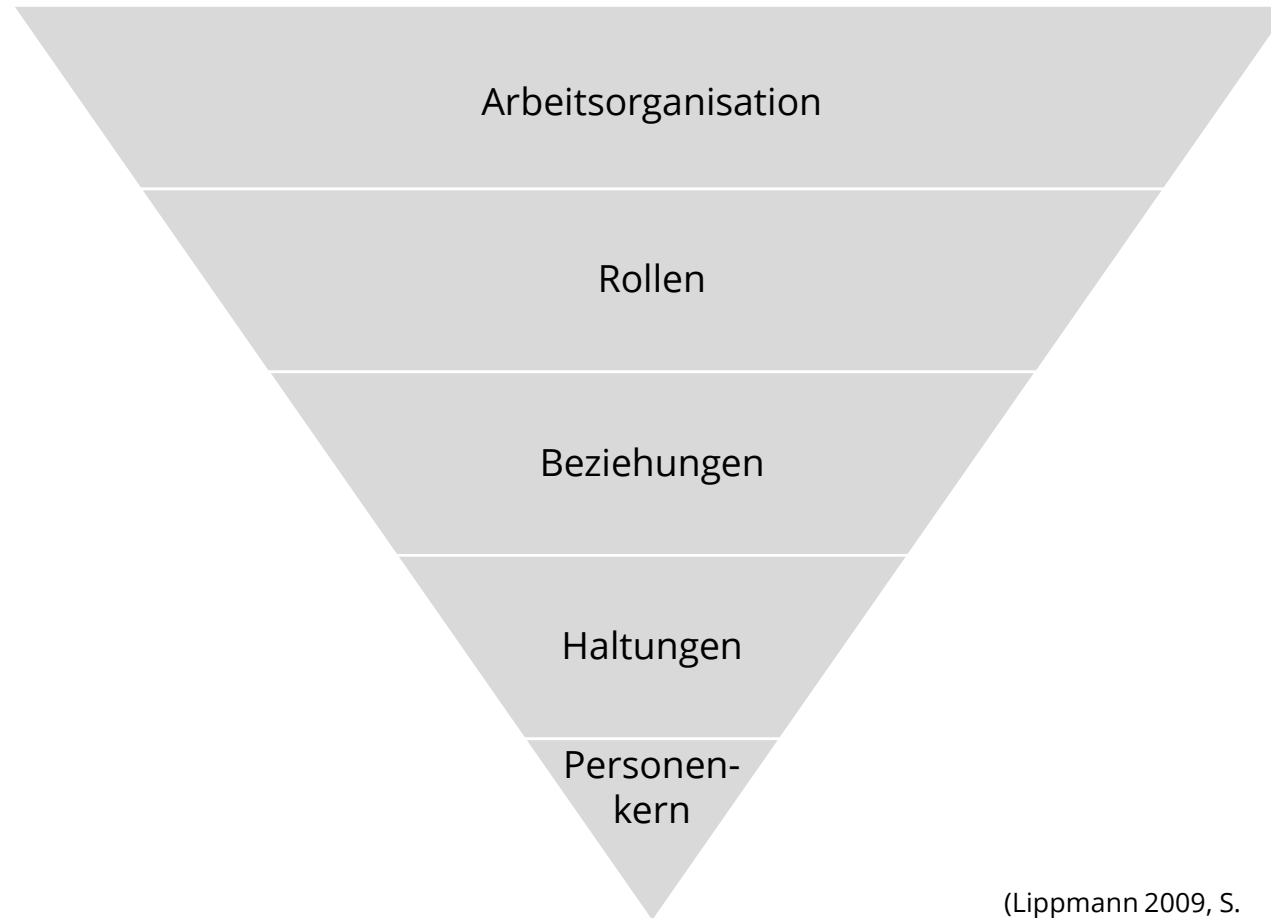
(Everyonephoto Studio/Shutterstock.com)

Systemveränderungskampf



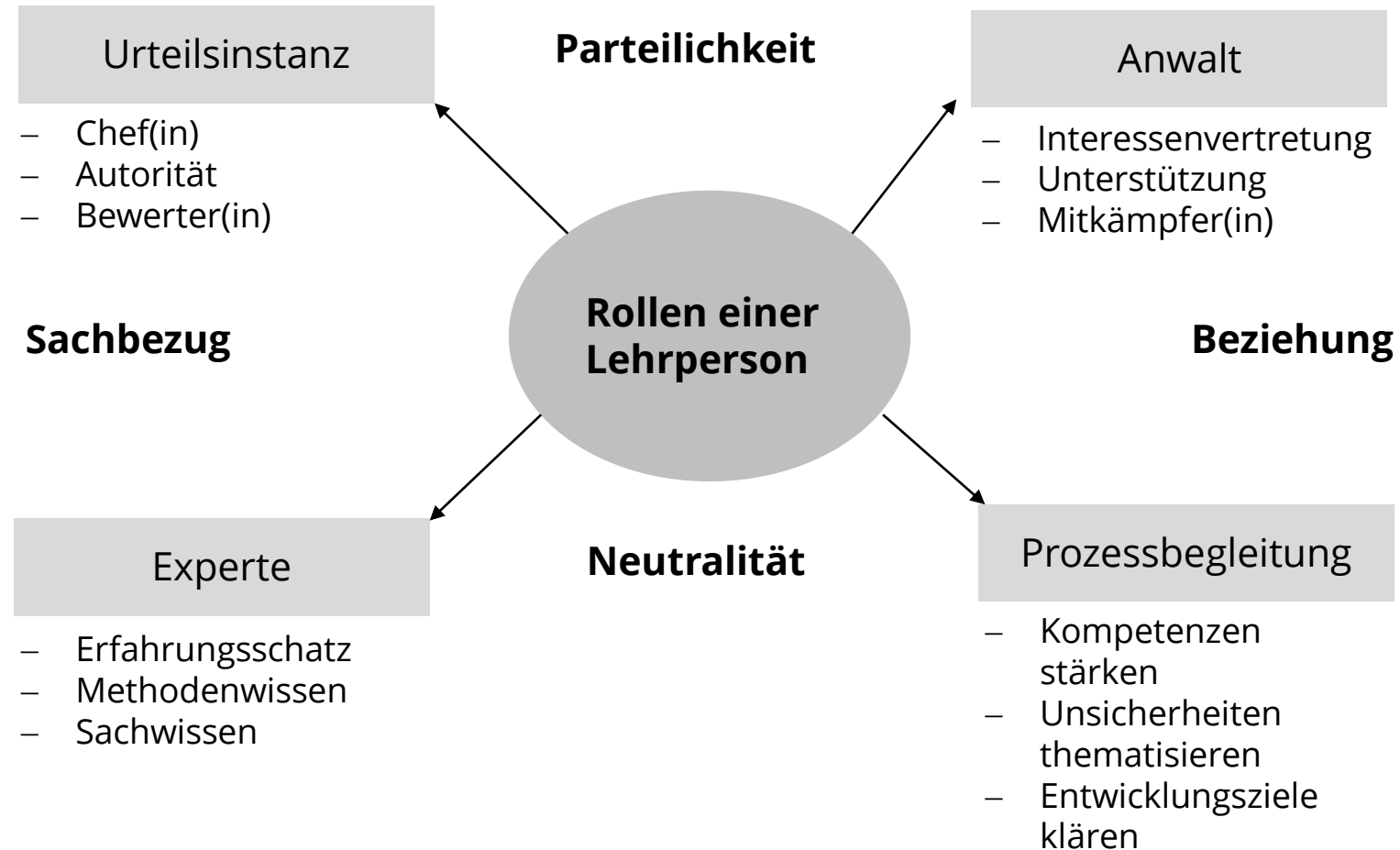
(Woodapple – stock.adobe.com)

Schichtenmodell zur Planung von Interventionen nach Berg



(Lippmann 2009, S. 135)

Auftrag und Rolle klären – Rollen und Zielkonflikte deutlich machen



Zuständigkeiten und Befugnisse klären

	Entscheidungs- gremium	Zuständigkeits- bereiche	Konflikt- potenzial
↓	– Ministerium – Gesetzgeber – Schulbehörde – Gemeinde	– Gesetze – Personal einstellen – Unterhalt Liegenschaften	
↓	– Schulleitung	– Planung Deputat	
↕	– Gesamtlehrer-konferenz	– Hausordnung	
↔	– Stufen- und Fachkonferenz	– Projekte – Lehrmittel – Inhalte	
↓	– Klassenlehr-person	– Klassenführun-g	

Konflikte analysieren

„Wo es kein Gespräch mehr gibt, beginnt Gewalt.“

(Sokrates, 469–399 v. Chr.)

Ich und der Konflikt?

Meine Prägungen

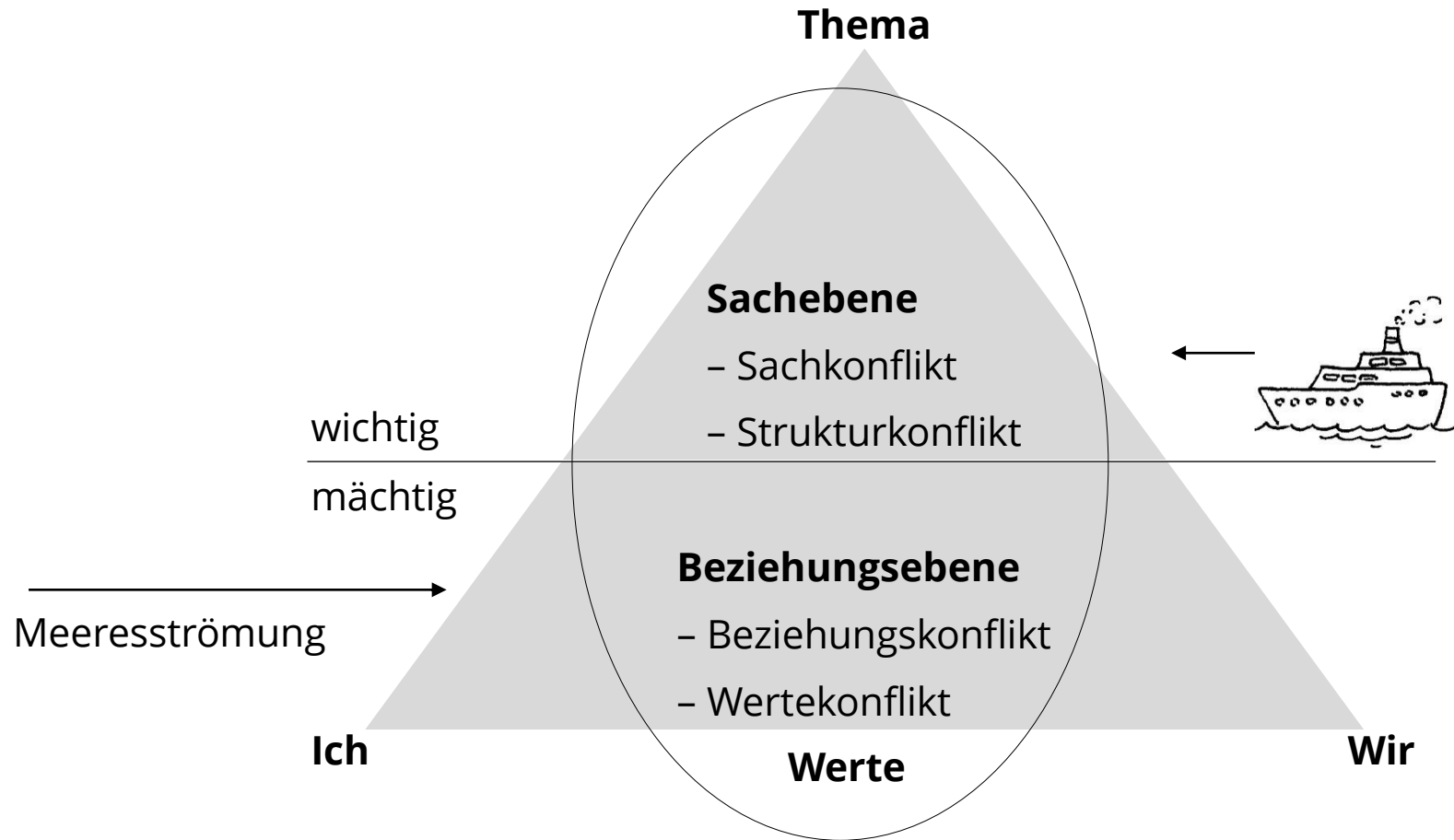
Bin ich beteiligt?

Bin ich ermächtigt einzuschreiten?

Bin ich gezwungen einzuschreiten?

Bedeutung, Sinn und Aufforderungscharakter

Themen eines Konflikts



(Grafik nach: IAP Zürich, Seminarunterlagen o. J., o. S.;
Illustration: Steffi Aufmuth)

Ebenen eines Konflikts

- Einzelperson
- Dreieckskonflikte
- Gruppenkonflikte
- Konflikte auf der Ebene der Organisation
- Konflikte auf der Ebene der Gesellschaft und Politik
- (vgl. Lippmann 2008, S. 320ff)

Äußerungs formen

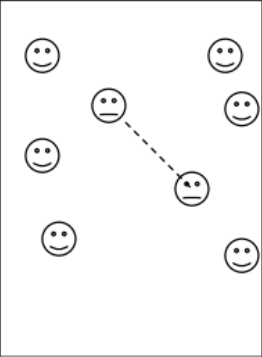
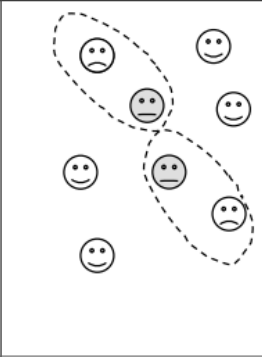
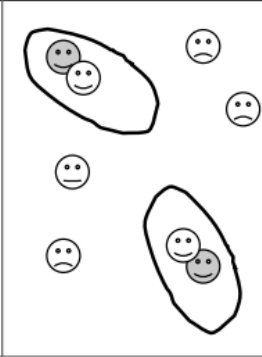
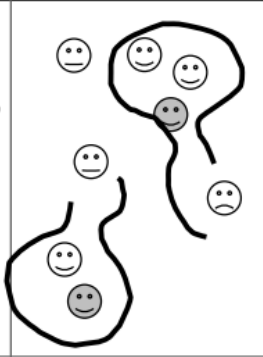
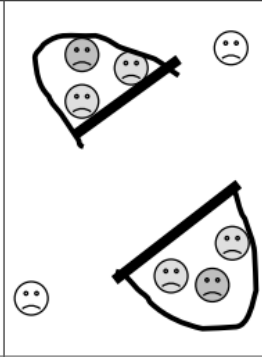
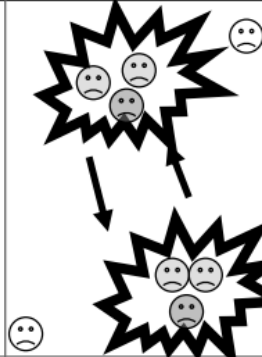
- latenter oder offener Konflikt
- formgebundener oder formloser Konflikt
- verschobener oder echter Konflikt
(vgl. Lippmann, 2008, S. 327ff)
- heißer oder kalter Konflikt
(vgl. Glasl, 1994, S. 69)



Eskalation eines Konflikts

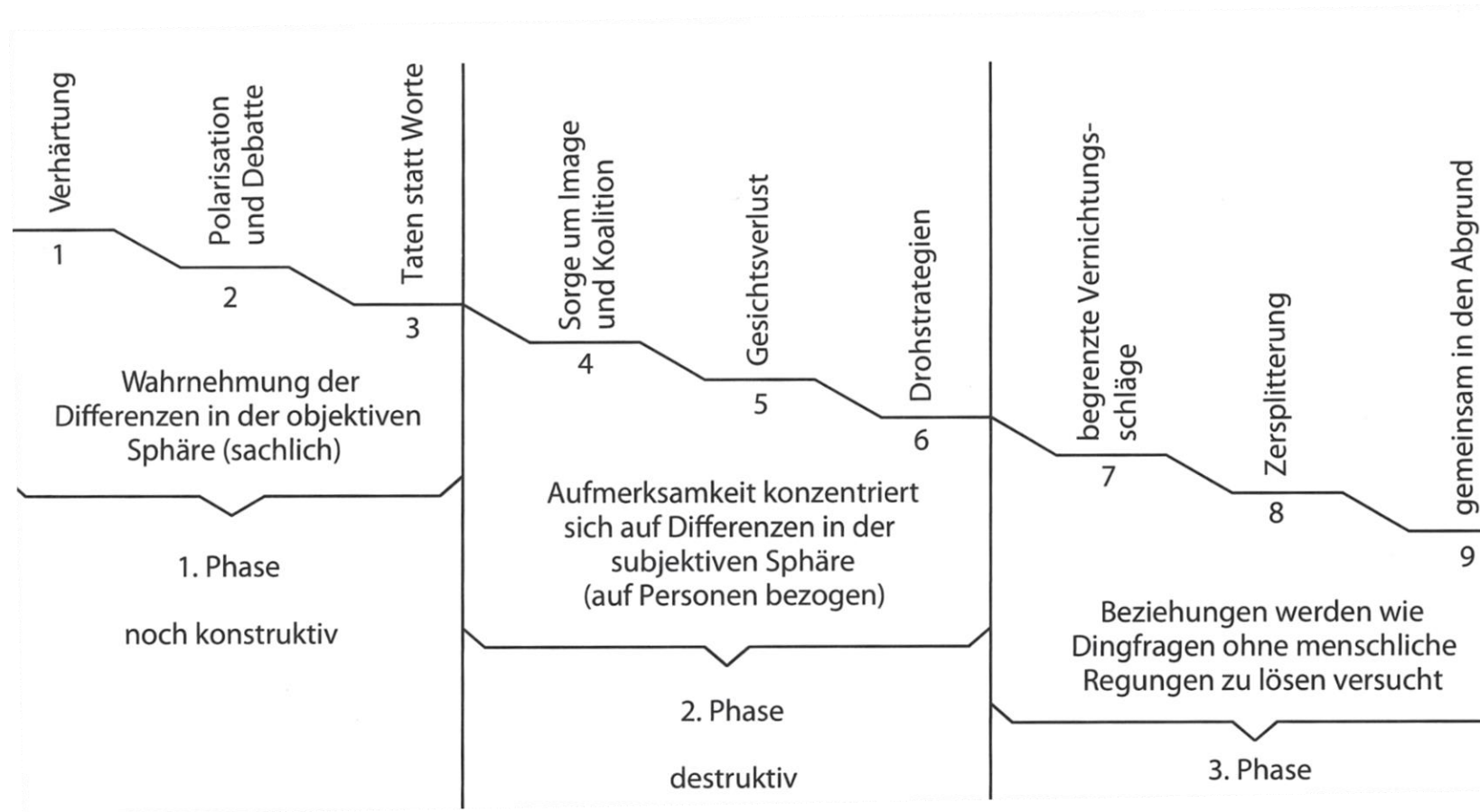
- Projektion
- Affekte und Vereinfachung der Standpunkte
- Simplifizierung, Zuschreibung, keine Verantwortung mehr für das eigene Handeln
- Ausweitung des Personenkreises
- zunehmend pessimistische Beurteilung des Konfliktgeschehens

Stufen der Eskalation/Gruppendynamik

					
noch keine starren Lager	zeitliche Unter- gruppen und Stand- punkte	Gruppen- zusam- menhalt immer enger und wichtiger	Werben um Anhänger, enge Gruppen- bildung	Ausstoßen, Verbannen der anderen Seite	Beziehung auf der Ebene der Freund- schaft

(Caspar Schmid & Schnell 2014, o. S.)

Stufen der Eskalation nach Glasl (1998)







Romano Guardini

Wenn ich gehe, geht's !

Interventionen bei Konflikten

„Auch unter Menschen, die sich nicht leiden können,
ist Frieden der weniger anstrengende Zustand.“

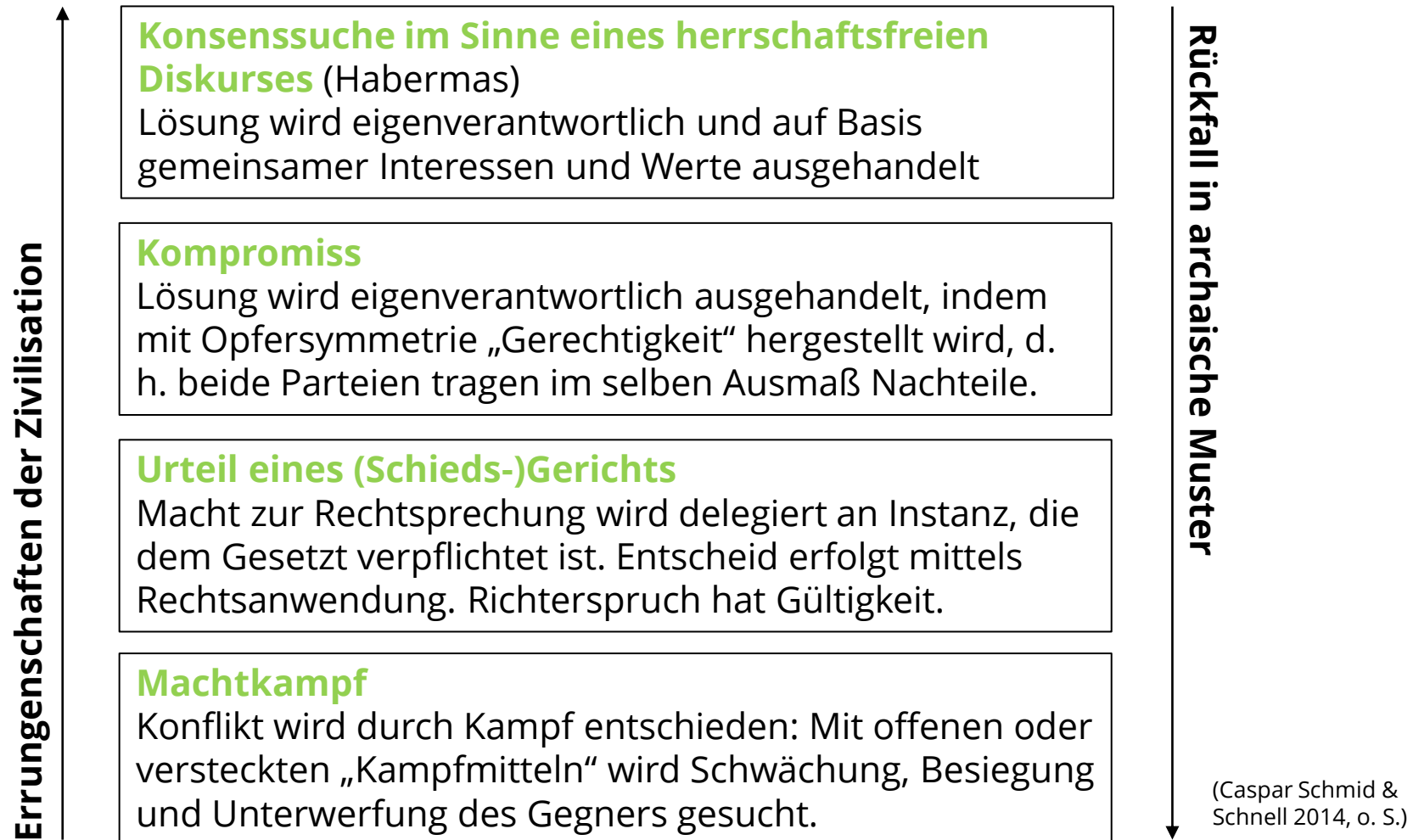
(Peter Hohl, Schriftsteller, geb. 1941)

Eskalationsstufen und Interventionsmethoden

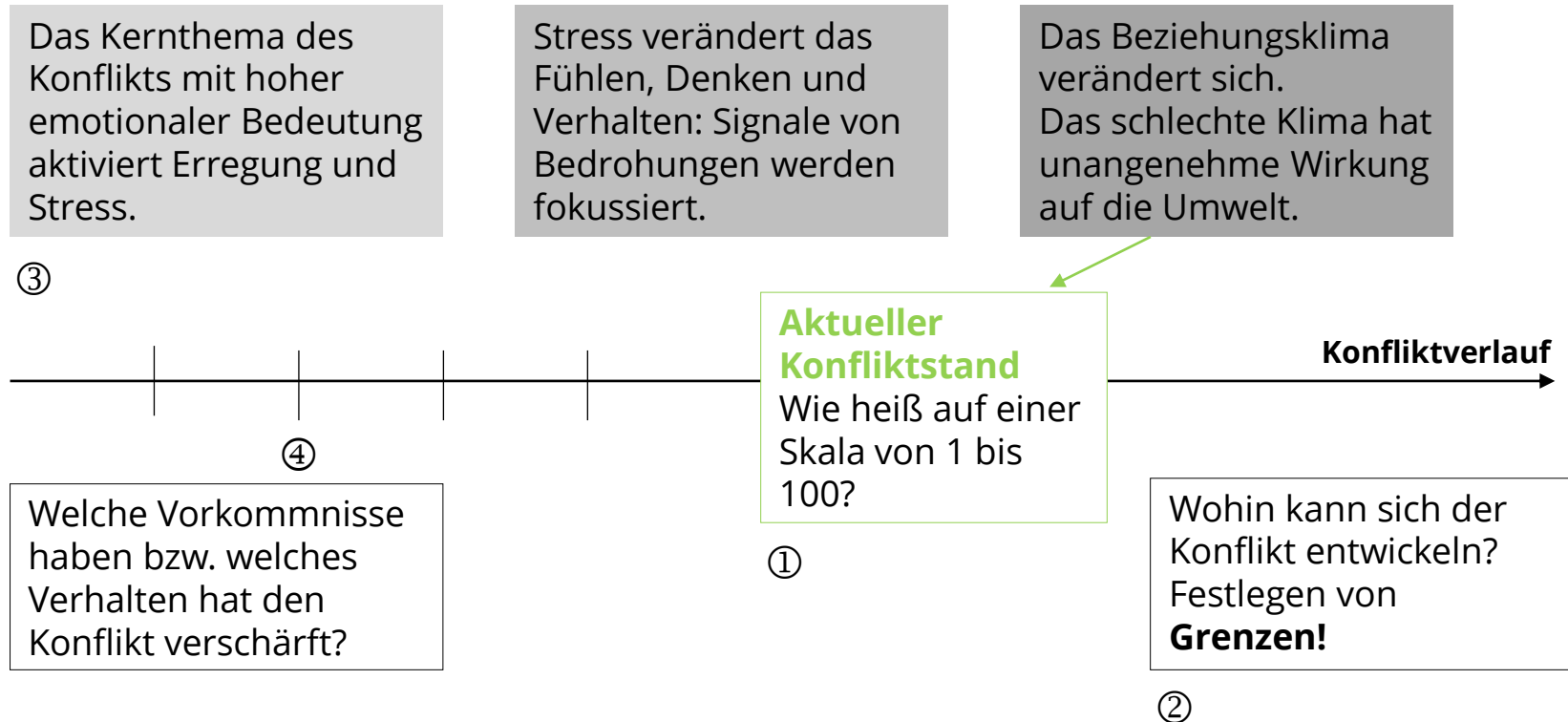
1. Verhärtung	Moderation: Ein interner oder externer „Moderator“ versucht, die Probleme durch inhaltliche und prozedurale „Selbstheilungseingriffe“ zu korrigieren.	
2. Polarisierung Debatte		
3. Taten statt Worte		Prozessbegleitung: Gefestigte Rollen und Beziehungen werden durch einen psychologisch erfahrenen „Gesprächsleiter“ „aufgetaut“ und Fixierungen gelockert.
4. Koalitionen		
5. Gesichtsverlust		
6. Drohstrategien	Schiedsverfahren: Ein „Schiedsrichter“ löst das Problem nach eigener Lageeinschätzung.	Vermittlung: Ein von beiden Seiten anerkannter „Mediator“ bemüht sich um einen Kompromiss, der alle Interessen berücksichtigt.
7. Begrenzte Vernichtungsschläge		
8. Zersplitterung		
9. Gemeinsam in den Abgrund		

(nach Lippmann, 2008, S. 337)

Entwicklung einer Konfliktaustragungskultur



Geschichte eines Konflikts

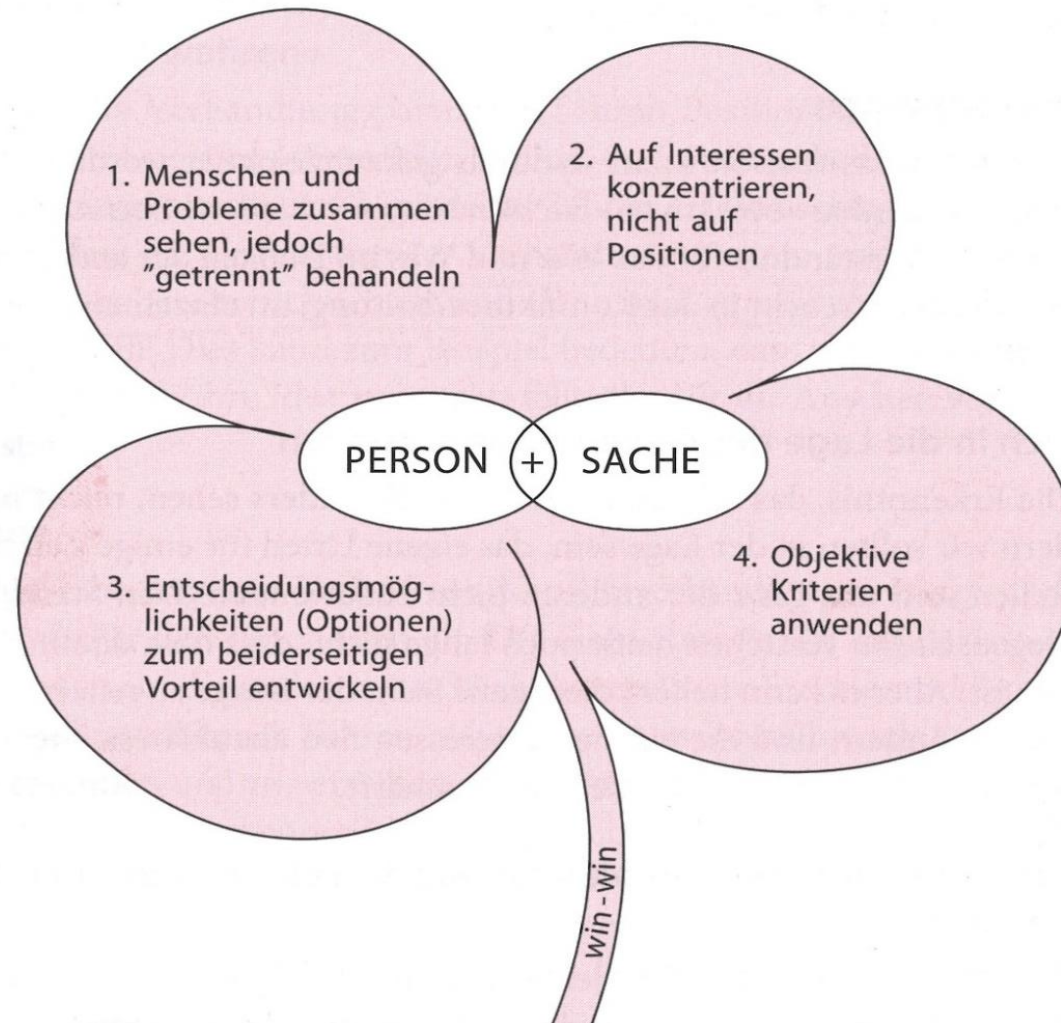


Harvard-Konzept – Mediation

„Nur tiefes Zuhören und mitfühlende Kommunikation können die falschen Wahrnehmungen abbauen, die die Wurzel aller Konflikte und Gewalt sind.“

(Thich Nhat Hanh, buddhistischer Mönch und Schriftsteller, 1926–2014)

Harvard-Konzept



Merkmale Mediation



Mediatoren/-innen

Sind **unabhängige** Personen, die durch die Gestaltung und Steuerung des Mediationsprozesses den Konfliktparteien helfen, ihren Konflikt zu bearbeiten und zu lösen

Sind **allparteilich**: Sie unterstützen alle am Konflikt Beteiligten gleichermassen und helfen ihnen, ihre Interessen zu erkennen, zu artikulieren und zu vertreten

Übernehmen die Verantwortung für den **Mediationsprozess** nicht aber für die Konfliktthemen und die Konfliktlösung!

Mediation

- Entscheid für eine kooperative Lösungssuche, Kontakt und Kontrakt
 - Sammlung der Themen und Informationen
 - Interessen und Bedürfnisse klären gegenüber den Themen
 - kreative Ideen- und Lösungssuche
 - Bewertung und Auswahl von Optionen, Vereinbarungen treffen
 - Umsetzungsphase
- (vgl. Caspar Schmid & Schnell 2014, Fischer 2008, Hösl 2002)



Grundmuster einer Konfliktbearbeitung:

1. Vorbereitung
2. Eröffnung
3. Konfrontation
4. Auswertung
5. Verhandlung
6. Realisierung



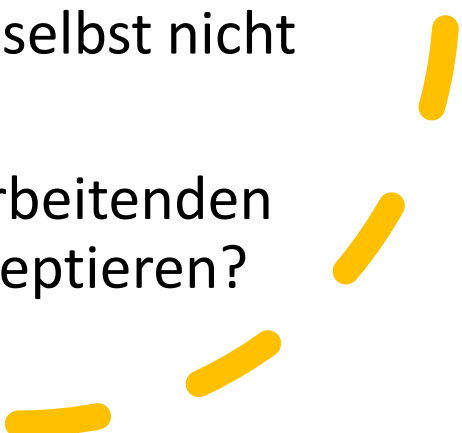
Zehn Verhaltensregeln für Konfliktmanager/innen

- Sorgfältige Diagnose vornehmen
- Planmässig vorgehen
- Rollenklarheit sicherstellen
- Akzeptanz schaffen
- Kommunikation fördern
- Emotionen zulassen
- Neutralität bewahren
- Offen und ehrlich sein
- Geduld haben
- Bescheiden bleiben

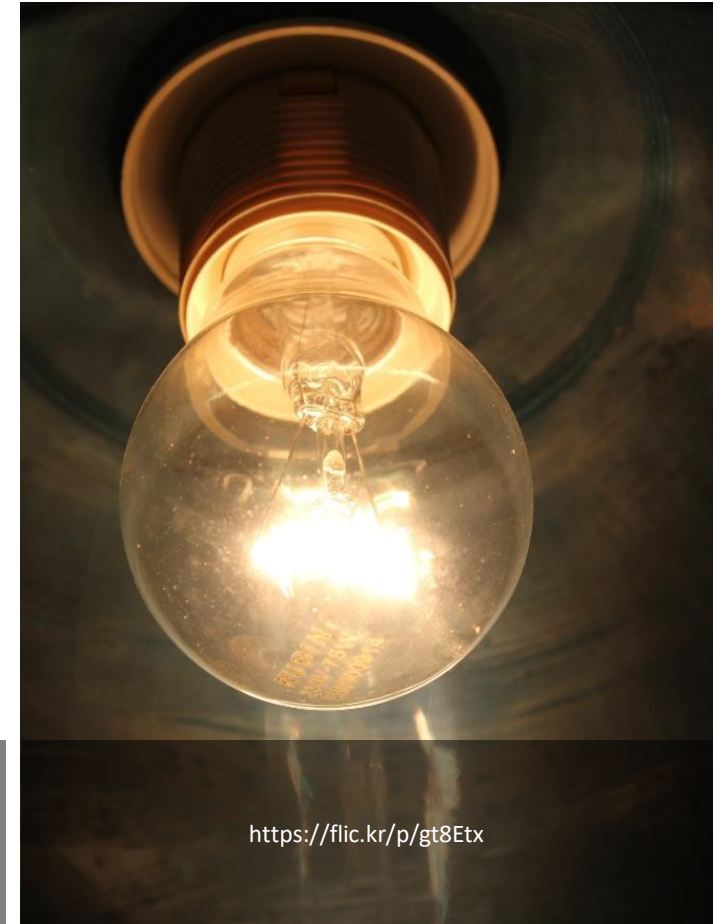
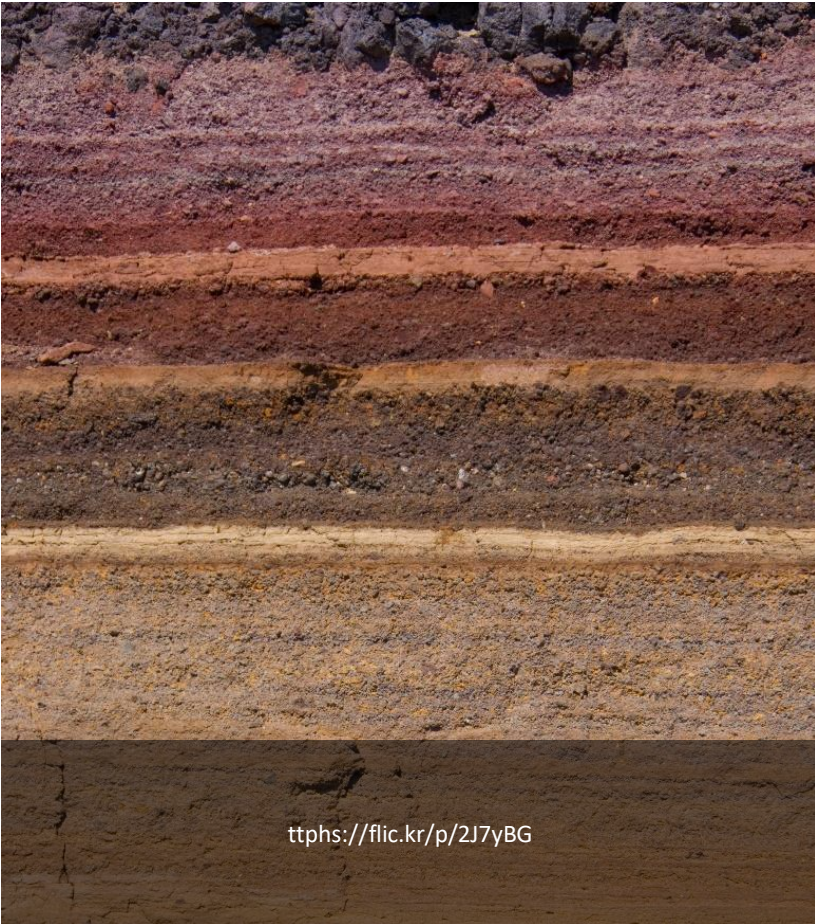
(bearbeitet nach: Doppler / Lauterburg: Change Management, Campus 2002)



- **Verhandeln als Vorgesetzte/r?**

- Sie sind Teil des Systems (keine Unabhängigkeit)!
 - Sie müssen Ihre Rolle in der Verhandlung genau klären!
 - Halten Sie Disharmonien aus?
 - Schaffen Sie es, nicht zu früh nach Lösungen zu schielen?
 - Wird es Ihnen gelingen, auch Ansichten und Meinungen zu unterstützen, die Sie selbst nicht teilen?
 - Können Sie auch eine von den Mitarbeitenden gefundene Lösung voll und ganz akzeptieren?
- 

ZUM SCHLUSS



Analyse eines Konflikts (1)

- Welches Problem liegt diesem Konflikt zugrunde?
- Wer steht mit wem im Konflikt?
- Wen oder was repräsentieren die Konfliktparteien (Positionen, Gruppierungen, Rollen)?
- Gab es am Konflikt Mitbeteiligte oder Interessierte im Hintergrund?
- Wurden Dritte in den Konflikt hineingezogen und zur Parteinahme aufgefordert?

Analyse eines Konflikts (2)

- Wie weit bin ich als Führungsperson bereits beteiligt in diesem Konflikt? Kann ich noch den Abstand und die Allparteilichkeit wahren? Bin ich aufgrund von Verordnungen und Gesetzen zum Eingreifen ermächtigt oder verpflichtet?
- Was wollen die Hauptkontrahenten tatsächlich erreichen (Absichten, Ziele, Vorstellungen, was getan werden sollte)?
- Hat jemand bisher versucht, den Konflikt zu beenden? Wenn ja, wie wurde das gemacht? Wenn nein, weshalb wurde es nicht gemacht?

(vgl. Caspar Schmid & Schnell 2014)

Verwendete Literatur (1)

- Caspar Schmid, E. & Schnell, W. (2014): Konfliktmanagement. Skript zur Ausbildung von Schulleitungen. Rorschach, unveröffentlicht.
- Chies, S. & Vetter, H. (2008). Entscheidungen herbeiführen. In: Lippmann, E. D., Steiger, Th. M. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I. Heidelberg: Springer (3. Aufl.), S. 164–212.
- Fischer, E. (2008): Meetings moderieren und gestalten. In: Lippmann, E. D., Steiger, T. M. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I. Wiesbaden: Springer, S. 350–375.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt (8. aktual. und erg. Aufl.).

Verwendete Literatur (2)

- Hess, Hans (Hrsg.) (2013). Erzählbar. 111 Top-Geschichten für den professionellen Einsatz in Seminar und Coaching. Bonn: managerSeminare (2. Auf.).
- Hösl, G. G. (2002): Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendungen. München: Kösel.
- Lippmann, E. D. (2008): Konfliktmanagement In: Lippmann, E. D., Steiger, T. M. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, Bd. I. Wiesbaden: Springer, S. 315–357.
- Lippmann, E. D. (2009): Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Berlin: Springer.
- Levine, P. (2011). Sprache ohne Worte. Wie unser Körper Trauma verarbeitet und uns in die innere Balance zurückführt. München: Kösel.

Weiterführende Literatur

- **Bücher**
 - Kast, V. (1998): Vom Sinn des Ärgers. Anreiz zur Selbstbehauptung und Selbstentfaltung. Stuttgart: Kreuz.
 - Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt a. M.: Campus.
 - Schulz v. Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2000). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt.
 - Watzke, E. (2008). „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nicht mit Ihnen zu tun ...“ Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. Mönchengladbach: Forum (2. Aufl.).
 - Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Handelns. Bern: Hans Huber.

Weiterführende Literatur

- **Websites**
 - Pädagogische Hochschule (PH) Bern (o. J.):
Konfliktkarten für den Führungsalltag. URL:
<https://www.phbern.ch/schule-und-weiterbildung/beratung/beratung-fuer-schulleitungen-behoerden-und-organisationen/konflikt-karten.html> [Aufruf:
25.10.2018]