

KONFLIKT-KARTEN

FÜR DEN

FÜHRUNGSALLTAG

Inspirierende Gedanken

Redaktion

Dr. Karma Lobsang, Karin Joachim, Franz Käser, Peter Schwab

Illustrationen

Ivo Mauch

Kontakt und Informationen

Priska Hellmüller-Luthiger

Bereichsleiterin Kader- und Systementwicklung

PHBern, Institut für Weiterbildung und Medienbildung

priska.hellmueller@phbern.ch

www.phbern.ch/beratung/schulfuehrung



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

(Thích Nhất Hạnh, buddhistischer Mönch, Schriftsteller und Lyriker, 1926–2014)



Mitgefühl statt Empathie in Konfliktsituationen

Erkenntnisse aus der Hirnforschung weisen darauf hin, dass

- Empathie oft als Mitgefühl missverstanden wird,
- Empathie zum Burn-out führen kann und Mitgefühl Resilienz fördern kann,
- Empathie und Mitgefühl von unterschiedlichen biologischen Systemen und Hirnstrukturen unterstützt werden.

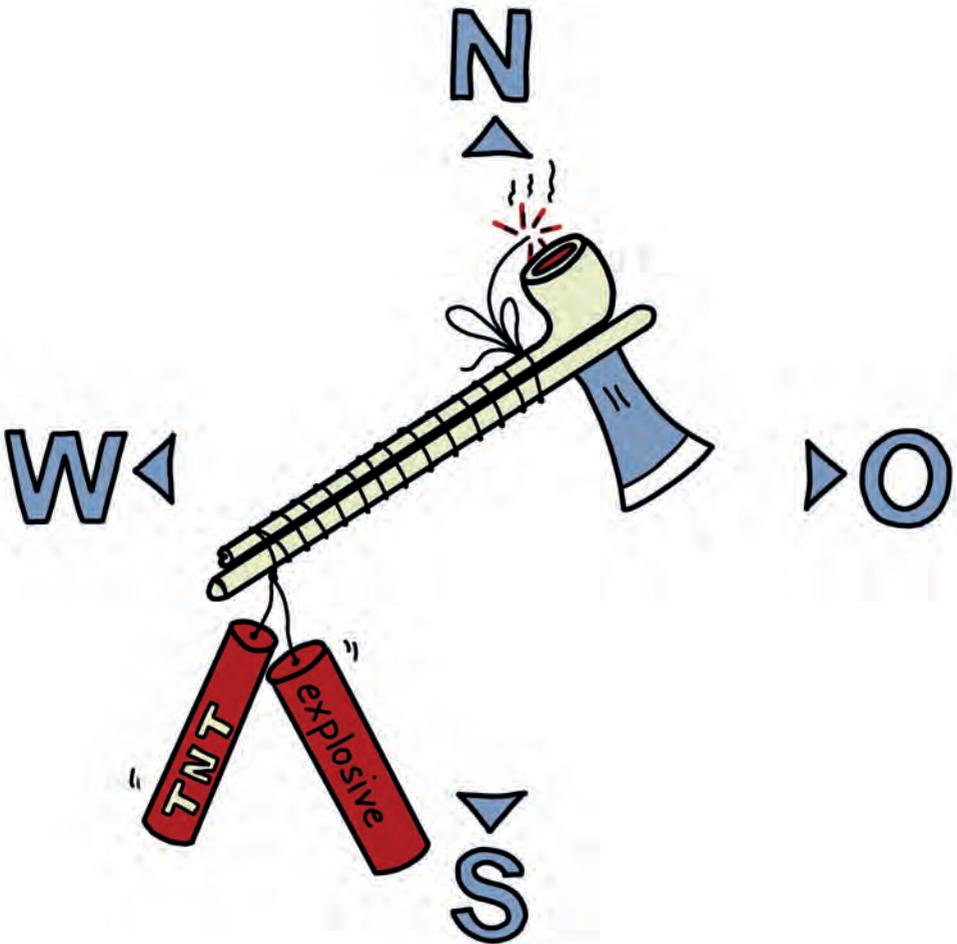
Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Mitfühlendes Handeln ermöglicht die Entwicklung einer herzlichen und wohlwollenden Haltung gegenüber Mitarbeitenden.
- Empathisches Teilhaben an Leiden von Konfliktparteien kann jedoch sehr schnell unerträglich werden und zu emotionaler Erschöpfung führen und ist vergleichbar mit dem Gefühl des Ausgebranntseins.

Quelle: Klimecki, O., Ricard, M. & Singer, T. (2013). Empathie versus Mitgefühl. Erkenntnisse aus der Forschung mit Erster-Person- und mit Dritter-Person-Methode. In: T. Singer, M. Bolz. Mitgefühl in Alltag und Forschung. [Epub], München, Deutschland: Max-Planck-Gesellschaft.

**«Man vergisst vielleicht, wo man die
Friedenspfeife vergraben hat. Aber man
vergisst niemals, wo das Beil liegt.»**

(Mark Twain, Schriftsteller, 1835–1910)



Konflikteskalation

Werden Konflikte nicht konstruktiv bearbeitet, haben sie die Tendenz, schrittweise zu eskalieren. Mit jeder Stufe der Eskalation treten die ursprünglichen Differenzen/Themen mehr in den Hintergrund. Weitere Personen werden in den Konflikt hineingezogen. Die eingesetzten Mittel werden destruktiver. Eine für alle Seiten befriedigende Lösung (win-win) wird zunehmend unwahrscheinlich. Unterstützung durch externe Mediation oder schliesslich Entscheide durch ein (Schieds-)Gericht werden notwendig.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Wenn Konflikte nicht in angemessener Zeit durch die Beteiligten selbst bearbeitet und gelöst werden können, muss die Schulleitung unterstützend intervenieren.
- Konkrete Hilfestellungen können sein:
 - Moderation von Gesprächen durch die Schulleitung
 - Beizug einer externen Mediation
 - Entscheide in den umstrittenen Themen treffen und den Beteiligten die Verantwortung wegnehmen

Quelle: Glasl, F. (2013).
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater
(11., aktualisierte Auflage).
Bern, Schweiz: Haupt Verlag.

«In einer Familie, die nicht nur aus Mumien besteht, gehören Konflikte dazu.»

(Reinhard Mey, Liedermacher, geb. 1942)



Sozialer Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteurinnen und Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen), wobei wenigstens eine Akteurin bzw. ein Akteur im

- Denken / Vorstellen / Wahrnehmen
- und/oder
- Fühlen
- und/oder
- Wollen

Unvereinbarkeiten in der Art erlebt, dass aus ihnen eine Beeinträchtigung erfolgt.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Konflikte in einem Kollegium als Normalzustand einordnen.
- Nicht der Versuchung unterliegen, Konflikte zu vermeiden, denn sie kommen ohnehin an die Oberfläche.
- Über eine oder mehrere Möglichkeiten verfügen (Rüstzeug, Tool), Konflikte anzugehen.
- Die Arbeitsbelastung mit frühzeitigen Konfliktinterventionen vermindern.

Quelle: Glasl, F. (2013).
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater
(11., aktualisierte Auflage).
Bern, Schweiz: Haupt Verlag.

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

(Peter Hohl, Schriftsteller, geb. 1941)



Lösungsfokussierung

- Viele Personen bleiben bei der Bearbeitung von Konflikten in der Vergangenheit, in den als belastend erlebten Situationen und den dazugehörigen negativen Emotionen stecken.
- Gleichzeitig ist einzig die Zukunft der Beteiligten gestaltbar.
- Lösungsfokussierte Bearbeitung von Konflikten gestaltet sich nach dem Motto: «So wenig Rückblick in die negativen Erlebnisse wie notwendig (Bedürfnis, gehört zu werden), so viel Arbeit an einer von allen erwünschten Zukunft wie möglich.»

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Sich nicht verführen lassen, hauptsächlich für Negative offene Ohren zu haben.
- Versuchen, wenn immer möglich, das Gespräch in die Zukunft zu richten: «Nehmen wir einmal an, wir können die aktuellen Konflikte gemeinsam und erfolgreich lösen ... Was wird sich in welcher Art ändern, was werden wir anders tun?»

Quelle: Bannink, F. (2009). Praxis der lösungsfokussierten Mediation. Konzepte, Methoden und Übungen für MediatorInnen und Führungskräfte. Stuttgart, Deutschland: Concadora.

«Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.»

(Paul Watzlawick, Kommunikationswissenschaftler, 1921–2007)



Konfliktmanagement

- Konfliktmanagement umfasst alle notwendigen Massnahmen zur Prävention, zur Analyse und zur Bearbeitung von Konflikten in Organisationen.
- Gute Selbstkenntnis der Führungspersonen, Konfliktkompetenzen der Mitarbeitenden, beschriebene Vorgehensweisen für den Konfliktfall, geeignete Gesprächsgefässe und die Möglichkeit externer Unterstützung führen zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Die Schulleitung ist für ein gutes Konfliktmanagement in der Schule verantwortlich.
- Ein gutes Konfliktmanagement umfasst alle Anspruchsgruppen wie Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrpersonen und Personen des Hausdienstes.
- Konflikte müssen offen angesprochen werden können.
- Alle Beteiligten kennen die geeigneten Vorgehensweisen und Gesprächsgefässe für die Konfliktlösung.
- Eine gute Führung ist die beste Konfliktprävention.

Quelle: Glasl, F. (2013).
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater
(11., aktualisierte Auflage).
Bern, Schweiz: Haupt Verlag.

«Es gibt nur eine falsche Sicht der Dinge: der Glaube, meine Sicht sei die einzig richtige.»

(Nagarjuna, Philosoph, 2. Jh.)



Positionen – Bedürfnisse

- In Konflikten wird als Position der Standpunkt bezeichnet, den eine Person zu einem bestimmten Thema einnimmt. Wenn um Positionen gestritten oder gekämpft wird, drohen Konflikte zu verhärten oder zu eskalieren.
- Bedürfnisse und Interessen: Jeder Position liegt ein Bedürfnis oder ein Interesse zugrunde. Es sind emotionale oder materielle Anliegen, die sich hinter den Positionen verbergen. Bedürfnisse und Interessen können nicht angegriffen werden. Sie existieren subjektiv und sind deshalb als Tatsache zu betrachten.
- Konflikte lassen sich einfacher lösen, wenn hinter den Positionen der Konfliktparteien die Bedürfnisse und Interessen geklärt werden. Angriff und Kampf werden damit mit lösungsorientiertem Handeln ersetzt.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Der Weg zur Lösung eines Konfliktes führt immer über das Herausarbeiten klarer Positionen und Klärung dahinterliegender Bedürfnisse. Abkürzungen rächen sich.
- Der Lösung eines Konfliktes ist das ursprüngliche Problem egal. Mit der Bedürfnisklärung sind erst kreative Lösungen möglich.
- Schulleitende sollten über eine oder mehrere Möglichkeiten (Rüstzeug, Tool) zur Klärung von Bedürfnissen und Interessen hinter Positionen verfügen.

Quelle: Schäffer, H. (2014).
Mediation. Die Grundlagen.
Erfolgreiche Vermittlung
zwischen Konfliktpartnern
(3. Auflage). Würzburg, Deutsch-
land: Stephans-Buchhandlung.

«Du kannst nicht tun, was du willst, solange du nicht weisst, was du tust.»

(Moshé Feldenkrais, Physiker und Kampfkunstlehrer, 1904–1984)



Selbstführung und innere Klarheit

- Selbstkenntnis und eine umfassende Selbstwahrnehmung erhöhen die Fähigkeit, sich selbst in Konfliktsituationen zu managen.
- Das persönliche Konfliktverhaltensmuster sowie eigene Empfindlichkeiten zu kennen, ermöglichen einen gelasseneren Umgang mit Konflikten.

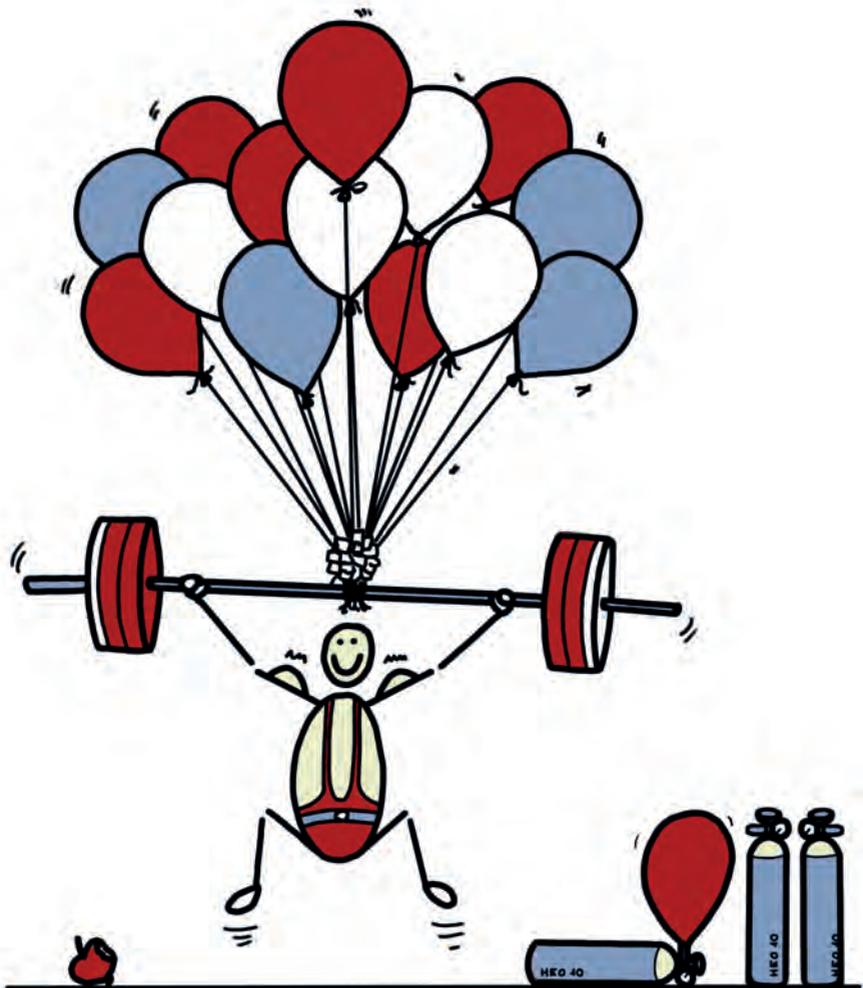
Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Eigene Triggerpunkte zu kennen, ermöglicht, die Handlungsfähigkeit in belastenden Situationen zu erhalten.
- Selbstmanagement und Selbstkenntnis ermöglichen eine klare Erfassung der eigenen Rolle in einer Konfliktsituation und unterstützen nicht zuletzt die Einschätzung der eigenen Befangenheit im Konflikt.
- Diese Selbsteinschätzung unterstützt die Entscheidungsfindung, ob die Intervention in eigener Regie geführt werden kann oder ob die Konfliktbearbeitung an eine externe Fachperson delegiert werden soll.

Quelle: Lobsang, K. (2016). Konflikte wahrnehmen, verstehen und bearbeiten – eine Schulleitungsaufgabe. In: H. Hofmann, P. Hellmüller & U. Hostettler (Hrsg.). Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis. (1. Auflage, S. 212–223). Bern, Schweiz: hep.

**«Der Mensch wächst am dosierten
Widerstand, ohne Widerstand gibt es
kein Wachstum.»**

(Alfred Selacher, Lebenskünstler, geb. 1945)



Widerstand

Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand.

Widerstand hat im Wesentlichen drei Ursachen:

- Die Betroffenen verstehen die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Massnahme nicht.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, doch sie glauben nicht an die positive Wirkung der Massnahme.
- Die Betroffenen haben verstanden, sie glauben daran, aber sie wollen oder können nicht mitgehen. Sie sehen nichts Positives.

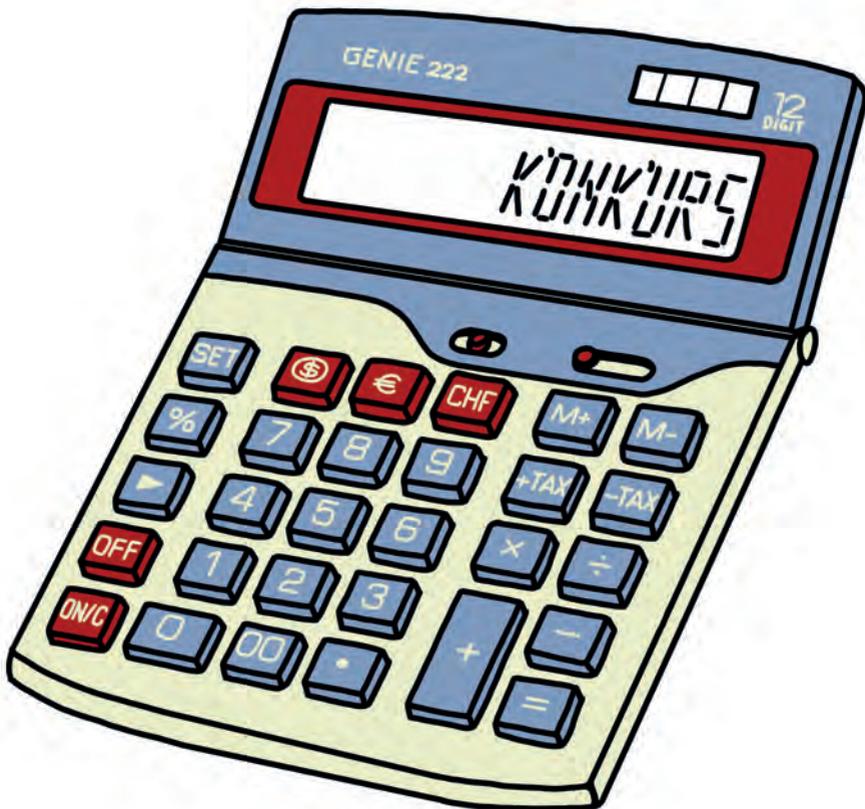
Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Widerstand in Veränderungsprozessen ist normal.
- Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern das Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Schulleitende sollten über eine oder mehrere Möglichkeiten (Rüstzeug, Tool) im Umgang mit Widerstand im Kollegium verfügen.
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft.
- Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden.
- Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn.

Quelle: Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2011). Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change-management mit den Menschen. Frankfurt, Deutschland: Campus.

**«Es sind nie die Tatsachen, die uns
beunruhigen und ärgern, es sind immer
unsere eigenen Bewertungen.»**

(Marshall B. Rosenberg, Psychologe und Mediator, 1934–2015)



Kognition, Emotion, Instinkt

Der Mensch kann die Informationen seiner Umwelt unterschiedlich verarbeiten.

- Bei der kognitiven Verarbeitung nimmt er die verschiedenen Elemente Schritt für Schritt auf, sortiert sie und leitet daraus logische Schlüsse für sein Handeln ab.
- Bei den Emotionen fallen Wahrnehmungs- und Denkschritte zu einem Bild zusammen, das nur noch gestalthaft ist. Emotionales Handeln wird ausgelöst, wenn wir etwas ganz anderes erwartet haben, als eintrifft (wir können es dann nicht einordnen).
- Instinkte beruhen auf einem Reiz-Reaktion-Schema. Es findet gar keine Informationsverarbeitung statt.
- Je intensiver die Konflikte sind, die wir durchleben, desto stärker entwickeln wir uns weg von den Kognitionen, im Extremfall bis hin zu den Instinkten.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Wir können Emotionen in Kognition umwandeln, indem wir das, was eingetroffen ist, mit dem, was wir erwartet haben, abgleichen.
- Ansonsten gilt bei starken negativen Emotionen: Zuerst einmal tief durchatmen, bevor wir reagieren.

Quelle: Schimank, U. (2010). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie (4., völlig überarbeitete Auflage). Weinheim, Deutschland: Juventa.

«Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen.»

(Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach, Nobelpreisträgerin für Literatur, 1830–1916)



Heisse und kalte Konflikte

- **Heisse Konflikte** werden offensichtlich und von Aussenstehenden erkennbar ausgetragen. Die beteiligten Parteien sind von ihren Standpunkten dermassen überzeugt, dass sie ganz direkt versuchen, die jeweils andere Partei zu überzeugen. Sie suchen die direkte Konfrontation und versuchen, für ihre jeweiligen Positionen Anhänger zu finden. Dabei wird die eigene Wahrnehmung kaum mehr überprüft und die Auseinandersetzung dadurch immer hitziger.
- **Bei kalten Konflikten** sind die Parteien voneinander enttäuscht und desillusioniert, zweifeln an sich selbst und haben den Glauben verloren, den Konflikt noch mit Anstand lösen zu können. Dies führt dazu, dass Menschen sabotieren, blockieren, verzögern und verschleppen. Kalte Konflikte kommen oft in Organisationen vor, in denen Streiten negativ besetzt ist.

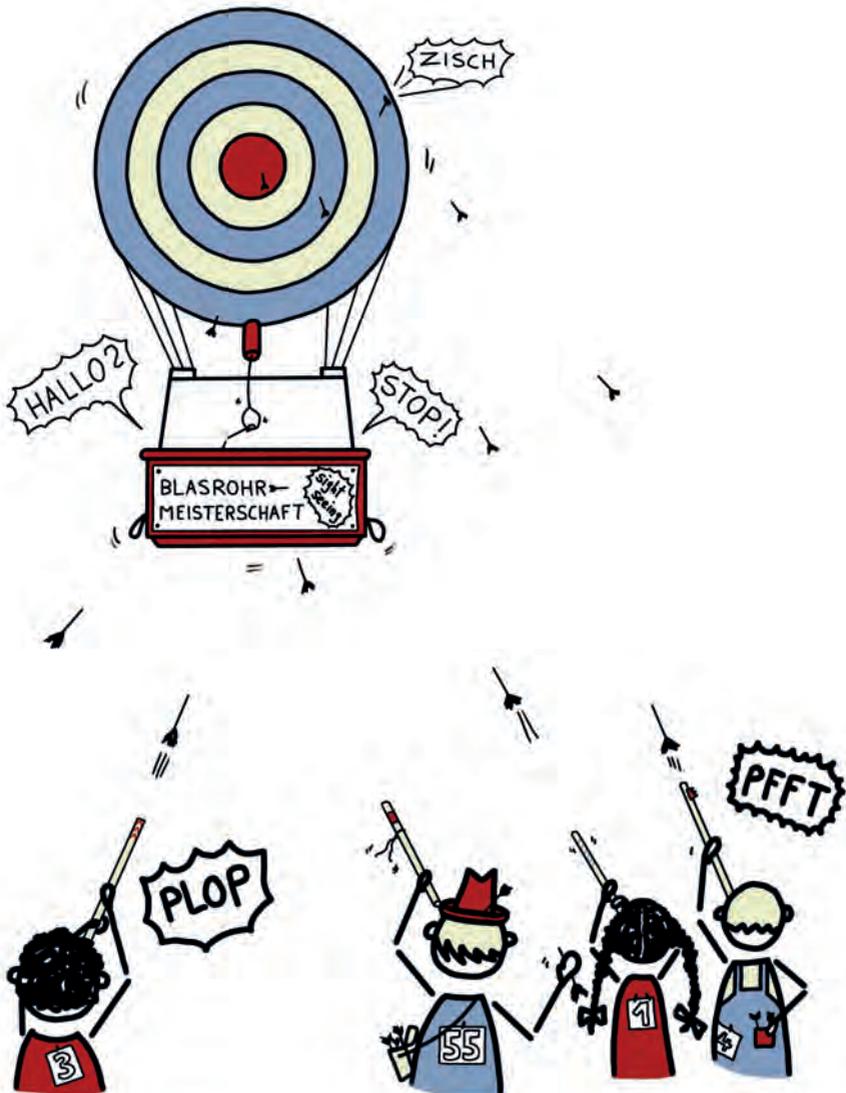
Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

Kalte Konflikte sind oft das Resultat von nicht gelösten heissen Konflikten. Es lohnt sich deshalb, früh genug hinzuschauen und Konflikte anzusprechen.

Quelle: Glasl, F. (2013).
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater
(11., aktualisierte Auflage).
Bern, Schweiz: Haupt Verlag.

«Wo es kein Gespräch mehr gibt, beginnt Gewalt.»

(Sokrates, Philosoph, 469–399 v. Chr.)



Was ist der Unterschied zwischen Mobbing und Konflikt?

- Unter Mobbing versteht man die systematischen Schikanen am Arbeitsplatz oder in der Schule, die zu einem Machtungleichgewicht und zu zunehmender Isolierung der Betroffenen führen.
- Ein Konflikt entsteht, wenn mindestens zwei Parteien unterschiedliche Interessen haben, sich aber einigen müssen.
- Im Gegensatz zu Mobbing können Konflikte unter bestimmten Rahmenbedingungen eine konstruktive, sinnstiftende Bedeutung haben. Bei Mobbing verschieben sich die Sachinhalte und der Fokus wird auf die gemobbte Person bzw. deren Ausgrenzung gelegt. Dabei wird vorwiegend verdeckt und indirekt schikaniert.

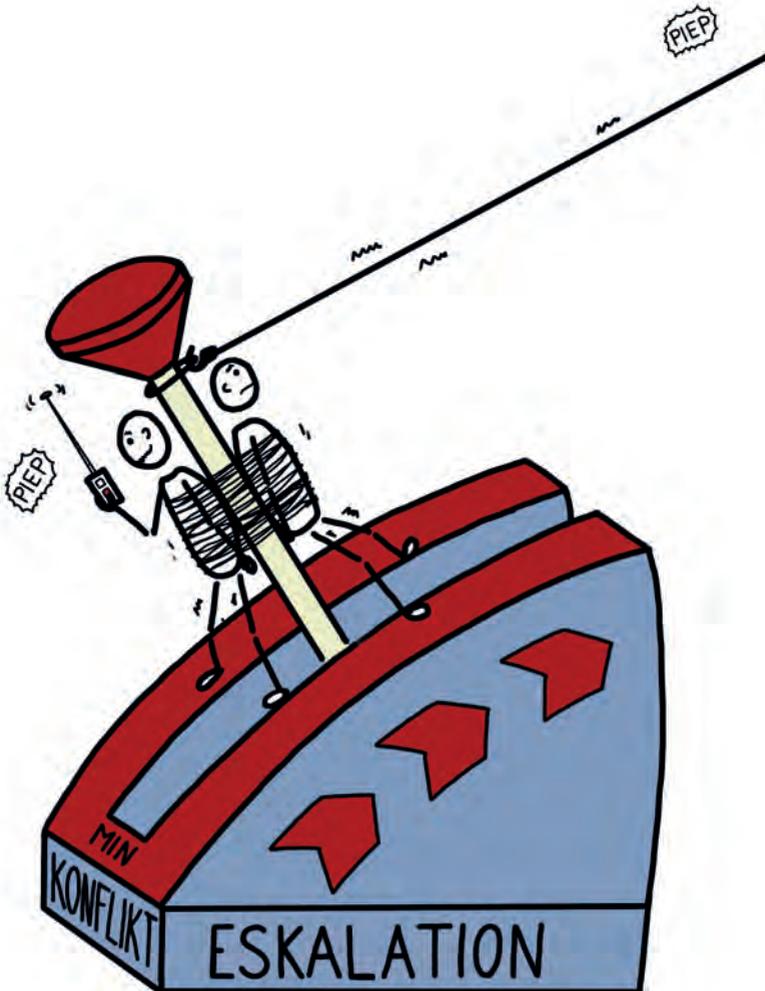
Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Eine Konfliktkultur, die Konflikte thematisiert und zu lösen versucht, kann verhindern, dass Konflikte in Mobbing eskalieren.
- Mobbing hingegen muss mit aller Deutlichkeit Einhalt geboten werden.

Quelle: Kolodej, C. (2008). Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. Wien, Österreich: Facultas.

«Du hast die Konflikte nicht im Griff, solange sie dich im Griff haben.»

(Michael Marie Jung, Hochschulprofessor und Führungskräftetrainer, geb. 1940)



Was passiert in Konfliktsituationen in unserem Hirn?

- Unsere Wahrnehmung verengt sich: Wir sehen die störenden Eigenschaften des Konfliktgegners besonders gut und übersehen die störenden Aspekte bei uns.
- Unsere Gefühlswahrnehmung besteht dann hauptsächlich aus übersteigter Selbstwahrnehmung, die Fähigkeit der Empathie geht verloren.
- Unser Wille erstarrt. Wir werden weniger flexibel. Es kommt rasch zu grosser Wut und Entrüstung.
- Unsere Verhaltensmöglichkeiten bilden sich zurück: Wir können nicht mehr auf unsere ursprünglichen Verhaltensmöglichkeiten zurückgreifen und wenden nur noch stereotype Muster an (z.B. Herumschreien oder Schlagen). Wir sind nicht mehr in der Lage, Einsicht in die Konsequenzen unseres Handelns zu erlangen.

Fazit für Schulleitungen und weitere Führungspersonen

- Ab einer gewissen Konfliktstufe hat der Konflikt uns im Griff. Das ist bei allen Menschen so.
- Deshalb geht es im Konfliktgespräch darum, mit den Parteien ihre Wahrnehmung, ihre Gefühle, Wünsche und Handlungsmöglichkeiten zu erfassen bzw. zu erarbeiten.

Quelle: Glasl, F. (2013).
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater
(11., aktualisierte Auflage).
Bern, Schweiz: Haupt Verlag.