

*-**de* Konfliktbearbeitungs-Gespräche *fr* Entretiens pour gérer les conflits *-*

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Konflikte sowie über die Massnahmen und Vorgehensweisen im Bereich der Konflikterkennung und –bearbeitung.

Wichtige Links und Formulare

[Konflikt-Karten der PHBern](#)
[Wikipediaeintrag Mediation](#)
[Beratungsangebot der PHBern](#)
[Beratungsangebote für Lehrpersonen und Schulleitungen zur Prävention und Lösung von Konflikten](#)

Arbeitskonflikte

Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen gehören zum Zusammenleben und –arbeiten von Menschen. So sind auch in Schulen Konflikte tägliche Begleiter.

Viele Konflikte können die Beteiligten alleine lösen und je konfliktkompetenter die involvierten Personen sind, desto besser kann dies gelingen. Es gibt jedoch auch Konflikte, welche bereits zu sehr eskaliert sind und nicht mehr durch die beteiligten Parteien alleine gelöst werden können und deshalb einer Moderation oder gar [Mediation](#) bedürfen. Auch bei kalten Konflikten, bei welchen nicht mehr direkt gestritten wird und die sich durch Ausweichmanöver oder auf Nebenschauplätzen zeigen, kann eine professionelle Begleitung nötig sein, um diese wieder aufzulösen und eine Zusammenarbeit wieder möglich zu machen.

Neben Konflikten mit Schülerinnen und Schülern sowie Eltern gibt es im Schulalltag auch häufig Konflikte zwischen Lehrpersonen oder innerhalb des Lehrerkollegiums. Die Schulleitung stellt bei all den Konflikten in der Schule die erste Anlaufstelle dar.

Konflikte wahrnehmen

Unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Motivationen können zu Anspannungen und Konflikten führen. Nicht jede Auseinandersetzung muss jedoch ein Konflikt sein. Es ist darum wichtig, Konflikte zu erkennen und zu analysieren.

Die Definition von Glasl (2004, S. 17) hilft Konflikte zu erkennen:

«Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
wobei wenigstens ein Akteur
eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten

im Wahrnehmen

und im Denken bzw. Vorstellen

und im Fühlen und im Wollen

mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
dass beim Verwirklichen dessen,
was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
durch einen anderen (die anderen Akteuren) erfolge.»

Ein sozialer Konflikt ist also vorhanden, wenn mindestens zwei Personen involviert sind und ein Austausch stattfindet, wie zum Beispiel eine Kommunikation und dabei Unterschiede in Meinungen, Gefühlen, Werthaltungen oder Zielen vorherrschen, die sich gegenseitig beeinträchtigen und sich mindestens eine Person dadurch gestört fühlt.

(Quelle; Führungshandbuch PHBern, umformuliert)

Konfliktbearbeitungsgespräche

Als erste Anlaufstelle bei einem Konflikt geht es einmal darum, den Sachverhalt kennenzulernen. Grundlegend ist hierbei eine neutrale und unvoreingenommene Haltung seitens der Schulleitung gegenüber den Parteien.

Die Schulleitung hört sich dabei die Standpunkte der Beteiligten an. Hierbei ist insbesondere die Technik des aktiven Zuhörens wichtig. D.h. die Schulleitung fasst das Gehörte in eigenen Worten zusammen. Diese Technik hilft, den Prozess zu entschleunigen, was gerade beim Konfliktgeschehen sehr wichtig ist. Weiter werden mit der ruhigen Anhörung der Standpunkte und anhand einer Zusammenfassung der Aussagen die Geschehnisse und die Differenzen sichtbar gemacht. Die einzelnen Parteien werden dazu befragt, was vorgefallen ist, ob es schon frühere Konfrontationen gab und was für Ängste, Hoffnungen und Wünsche sie damit verbinden. In einem weiteren Schritt gilt es die Hintergründe und Kernanliegen aufzudecken. Mit den Parteien wird geschaut, wie relevant und wichtig die einzelnen dahinter verborgenen Anliegen sind. Ziel dieses Gesprächsteils ist, dass sich die Parteien erklären können und ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut wird.

Nachdem die [Konflikthintergründe und –ursachen](#) vertieft betrachtet wurden, kann als nächster Schritt die zukünftige Zusammenarbeit angeschaut werden und was Lösungen sein könnten. Es werden Ideen für Lösungen gesammelt. Eine erfolgreiche Umsetzung der vereinbarten Punkte ist wahrscheinlicher, wenn die Anliegen aller Parteien berücksichtigt werden. Dieses Vorgehen lehnt sich an die Technik der [Mediation](#) an. Bei stark eskalierten Konflikten empfiehlt es sich, eine ausgebildete Beratungsperson in Mediation zu engagieren. ([Beratungsangebot PHBern](#))



Gut zu wissen: Konflikt-Karten der PHBern

Die PHBern hat ein Set an inspirierenden Gedanken und praktischen Hinweisen erstellt und diese als Karten im Jahr 2018 an alle Schulleitenden verteilt. Dieses Set ist noch [digital](#) erhältlich.



Gut zu wissen: Unterscheidung von Konfliktursachen

Sachkonflikte: Grund der Auseinandersetzung ist sachlicher und objektiver Natur. So können bzw. die Meinungen über eine Vorgehensweise innerhalb eines Projekts divergieren. Sachkonflikte können am einfachsten rational bewertet und nüchtern anhand von begründeten Argumenten diskutiert werden. In der Realität geschieht dies aber nicht oft, weil unter der Oberfläche häufig zwischenmenschliche Spannungen mitspielen.

Beziehungskonflikte: Diese Konflikte beruhen auf Abneigungen, Ressentiments und fehlender Sympathie, die das Verhalten und den Charakter einer Person betreffen. Oft fand bereits früher ein Streit statt, was eine Beziehung zusätzlich belastet. In vielen Fällen wird in Beziehungskonflikten um vordergründig rationale Sachfragen gestritten. Diese Art von Konflikten sind in der Regel besonders schwer zu lösen.

Verteilungskonflikte: Verteilungskonflikte können bei der Zuteilung von Aufgaben, aufgrund von Arbeitsbedingungen oder aber auch bei Lohnfragen eintreten. Der Konflikt entsteht hier aus dem Grundbedürfnis nach Anerkennung verbunden mit dem Gefühl einer Ungleichbehandlung. Eine Person erlebt es als ungerecht, dass sie von Ressourcen nicht profitieren kann, eine Aufgabe nicht erhält, oder im Gegenteil, eine Aufgabe erledigen muss. Auch hier besteht die Gefahr, dass der Konflikt sich zu einem Beziehungskonflikt entwickelt, in dem es um Macht, Status und Anerkennung geht.

Rollenkonflikte: Jeder Mensch nimmt in seinem Leben und in seinem Arbeitsalltag verschiedene Rollen wahr und damit verbunden sind Erwartungen, die an die eigene Person gestellt werden. Rollenkonflikte können entstehen, weil eine Person sich einer Rolle nicht gewachsen fühlt oder weil sich die verschiedenen Rollen, die sie einnehmen muss, widersprechen. Zudem können sich Konflikte entwickeln, wenn eine Person verschiedene Rollen in Einklang bringen muss.

Zielkonflikte: Diese Konflikte entstehen, wenn verschiedene Ziele gegensätzlich sind oder sich nicht vereinbaren lassen. Zum Beispiel möchte eine Partei eine Veränderung, während die andere Partei auf Bewährtes setzt. In persönlicher Hinsicht besteht oft der Zielkonflikt, dass sich das Privatleben, sprich das Familienleben und die Arbeit manchmal schwer vereinbaren lassen. Auch hier ist es wichtig, die Sachebene nicht zu verlassen und möglichst objektiv und neutral zu argumentieren.

Bewertungs- Wahrnehmungskonflikte: Zielvereinbarungen bedeuten nicht immer, dass die verschiedenen Parteien die gleichen Vorstellungen mit der Verwirklichung verbinden oder der Weg zur Zielerreichung klar wäre. Öfters divergieren die Ideen, wie etwas und in welchem Ausmass umgesetzt werden soll. Was bedeutet Ordnung und Sauberkeit? Hier unterscheidet sich die Wahrnehmung und Bewertung der einzelnen Individuen.

(Quelle: Internet und Führungshandbuch Kanton Aargau)



Gut zu wissen: Was ist Mediation?

Mediation ist ein in den 60er Jahren wieder entdecktes und in den USA weiter entwickeltes Verfahren zur Konfliktlösung in vielen Lebensbereichen. Wörtlich übersetzt bedeutet Mediation 'Vermittlung'. Mediation ist ein wirksames Verfahren zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten. Dabei werden die Parteien von einer neutralen Drittperson, einem ausgebildeten Mediator/ einer ausgebildeten Mediatorin, unterstützt. Im Mittelpunkt steht nicht die Frage nach Recht und Unrecht, Schuld oder Unschuld, sondern die Suche nach einer möglichst dauerhaften zukunftsorientierten Konfliktbewältigung. Diese Methode baut auf der Individualität der Beteiligten und ihren unterschiedlichen Sichtweisen auf und zielt darauf ab, das gegenseitige Verständnis zu fördern und die jeweiligen Bedürfnisse der Parteien möglichst umfassend zu berücksichtigen.

Weitere Hintergrundinformation auf [Wikipedia](#)



Gut zu wissen: Selbsthilfe: Was kann ich tun, sobald mir Konflikte auffallen? (nach Glasl, 2002)

Es lohnt sich, schon auf erste schwache Signale von Reibungen und Spannungen zu reagieren, da jeder Konflikt klein beginnt und sich erst allmählich zu einem schweren Konflikt entwickelt. Die folgenden Vorgehensweisen und Haltungen können eine frühzeitige Klärung der Spannungsursache begünstigen.

Ich-Botschaften aussprechen:

Es empfiehlt sich, erste Anzeichen anzusprechen mit dem Gegenüber. Dabei sind 'Ich-Botschaften' elementar wichtig. Man drückt dabei aus, was ICH fühle, was MICH bewegt, wie MEINE Befindlichkeit ist und dergleichen. Mit dieser Technik umgeht man, dass man das Gegenüber anprangert oder verändern möchte, was fast immer Ablehnung und Ärger auslöst. Durch die Ich-Botschaft wird auch die eigene Mitverantwortung an einer entstandenen Situation zum Ausdruck gebracht und bietet so die Basis für ein offenes Gespräch.

Unerwünschtes ('Non-Values') aussprechen:

Hier spricht man an, wohin man auf keinen Fall gelangen möchte und dass man einen bestimmten Gang der Dinge verhindern möchte. Mit dem Aussprechen der 'Un-Werte' gibt man der Gegenpartei zu verstehen, dass man sich selbst Grenzen stecken will, weil es nicht einerlei ist, wohin der Konflikt abdriftet. Zum Teil sind auch genau diese 'Un-Werte' noch der kleinste gemeinsame Nenner zwischen den Konfliktparteien. Und ein Konsens über 'Un-Werte' ist häufig eine gute Grundlage für einen späteren Konsens über die positiven Werte. Es ist jedoch wichtig, dass sich hinter einem 'Un-Wert' keine versteckte Kritik am Gegenüber verbirgt.

Authentizität:

Zeigen Sie Ihre eigenen Sorgen und Gefühle der Unsicherheit, versuchen sie nicht eine überlegene Person zu mimen. Und erheben Sie keinen Anspruch darauf, eine objektive Wahrheit zu verkünden, sondern sind Sie sich der Relativität Ihrer Sicht bewusst.

Technik des rotierenden Tagebuchs (nach Glasl, 1997)

Es ist dies eine einfache und wirksame, wenn auch etwas ungewöhnliche Methode. Es wird vereinbart, dass eine Besprechung nach 15 Minuten unterbrochen wird. Jede Person hat ein Papier im Format A4 vor sich liegen und zieht in der Mitte von oben nach unten einen Trennungsstrich. In der kurzen Unterbrechung schreibt dann jede Person in der linken Spalte in höchstens drei Zeilen auf, was sie in der zurückliegenden Gesprächsrunde gedacht, geführt und gewollt hat. In der rechten Spalte schreibt sie auf, was sie sich für die nächste Gesprächsrunde erhofft, bzw. was sie befürchtet. Danach reicht jede Person das Blatt an die rechte Nachbarin/den rechten Nachbarn weiter und liest das Erhaltene. Die Besprechung geht dann weiter, um nach weiteren 15 Minuten wiederum gleich unterbrochen zu werden. Nach einigen Runden wird alles laut vorgelesen. Dies ist ein Weg, um die hinter den Positionen liegenden Interessen und Bedürfnisse sichtbarer zu machen.

Konfliktmoderation und Mediation an der PHBern:

Stark eskalierte Konflikte oder auch kalte Konflikte bedingen für die Auflösung einer Unterstützung durch eine erfahrene und ausgebildete Person. Die PHBern hat solche Beratungspersonen in ihrem Pool. Ihre Anfrage können Sie per Email oder telefonisch an den folgenden Kontakt richten.

[Beratung für Schulleitungen, Behörden und Organisationen](#)

Beratungsangebot für Lehrpersonen und Schulleitungen zur Prävention und Lösung von Konflikten

Der Kanton Bern und insbesondere die Bildungs- und Kulturdirektion bieten Lehrpersonen und Schulleitungen aller Schulstufen zahlreiche unentgeltliche und vertrauliche Beratungs- und Unterstützungsangebote zur Prävention und Lösung von Konflikten an. Diese können ohne Absprache mit der Anstellungsbehörde in Anspruch genommen werden, d.h. ausserhalb des Dienstweges.

Im Merkblatt [Beratungsangebote für Lehrpersonen und Schulleitungen zur Prävention und Lösung von Konflikten](#) werden die verschiedenen Angebote vorgestellt.

Weiterführende Literatur:

Glasl, Friedrich (2002). *Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte, Übungen, Praktische Methoden*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
Lobsang, K. (2016). *Konflikte wahrnehmen, verstehen und bearbeiten – eine Schulleitungsaufgabe*. In Hofmann H., Hellmüller P. & Hostettler U. (Hrsg.), *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis*. (1. Auflage, S. 62-72). Bern, Schweiz: hep.
Vopel, Klaus W. (2002). *Kreative Konfliktlösung – Spiele für Lern- und Arbeitsgruppe*. Salzhausen: iskopress.
Seifert, Josef W. (2009). *Moderation und Konfliktklärung – Leitfaden zur Konfliktmoderation*. Offenbach: Gabal Verlag.

Rechtliche Grundlagen

Keine Inhalte

Arbeitsunterlagen

FAQ

Keine Inhalte

Überschrift

Kein Inhalt gefunden.

Archiv

Keine Inhalte

Feedback

Haben Ihnen diese Informationen weitergeholfen? Vielen Dank für Ihre Rückmeldung.

Rückmeldung
Ja Teilweise Nein

[themepressdefault:Feedbackformular]

Kontakt

Haben Sie Fragen oder fehlen Ihnen Informationen? Oder haben Sie einen Fehler entdeckt?

Hier wird das Kontakt-Formular angezeigt. Sie können sich aber auch per Tel/Mail bei uns melden: [+41 31 633 83 12](tel:+41316338312) / wpgl@be.ch

Kommentar required

Anzahl verfügbare Zeichen: 2000

Kontakt

Ich möchte, dass Sie mich kontaktieren.

Anrede required

Keine

Herr

Frau

Vorname required

Nachname required

Firma/Organisation

Strasse und Hausnr.

PLZ required

Bitte nur Zahlen eintragen

Ort required

E-Mail-Adresse required

Telefon required

Bitte nur Zahlen eintragen.

Datenbearbeitung required

Ich bin damit einverstanden,
dass meine IP-Adresse gespeichert wird und meine Angaben mittels E-Mail an die zuständige Stelle weitergeleitet werden.

[themepressdefault:Kontaktformular]

Themen

Was Sie auch noch interessieren könnte:

[Personalführung](#)