

6. Berliner Schulleitungstagung 2018

Konflikte begrüßen lernen

Systemisches Konfliktmanagement im Schulleiterbüro virtuos umsetzen

Günter Engel

Inhalt

- Schulleitung im Schulsystem
- Verschiedene „Blicke“ auf Konflikte
- Praktische Umsetzung - Klärungsgespräche im Schulleiterbüro
- Fazit

Situation in der Schule

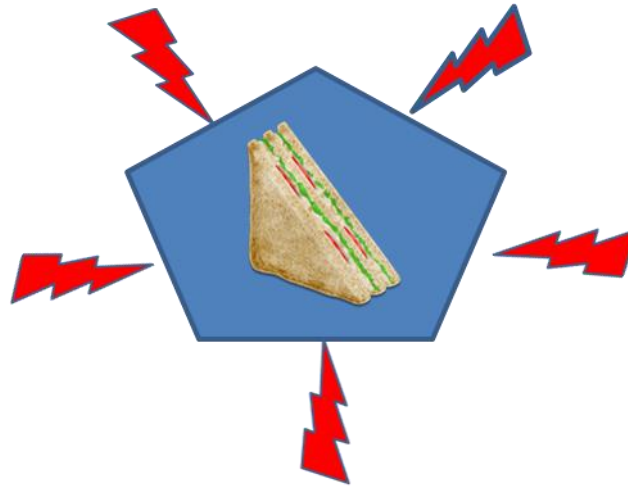
- Konflikte gehören zum Schulalltag und wirken auf das Gesamtsystem
- Konflikte werden oft als belastende Stressoren wahrgenommen
- Ressourcen „Zeit“ und „Energie“ sind in der Schulleitung für Konfliktlösungen begrenzt

Sandwich - Position Schulleitung

Führungskraft
als Multitalent



Drucksituation
im mittleren
Management



**Besonderheit
im
Schulsystem**

- Hitzige Debatten
- Defizitäres Denken
- Doppelmitgliedschaft
- Häufige Unterbrechungen
- Hohes Tempo/wenige Pausen
- Distanzlosigkeit
- Schnelle Empörung
- „Sog des Infantilen“

Systemisch Perspektive zum Konflikt

- Streit um die wirkliche Wirklichkeit
- Person ist Teil des Systems
- Selbstorganisation
- Kommunikationsmuster



Selbstorganisation des Konflikts

Luhmann:

Konflikt kann als soziales System gesehen werden, das sich selbst über Kommunikation organisiert und „nährt“.

Jeder hat ein eigenes Gerechtigkeitsempfinden und konstruiert die Realität als Beobachter – und aus seiner Befindlichkeit.



(Selbstorganisations-)Phasen nach Glasl

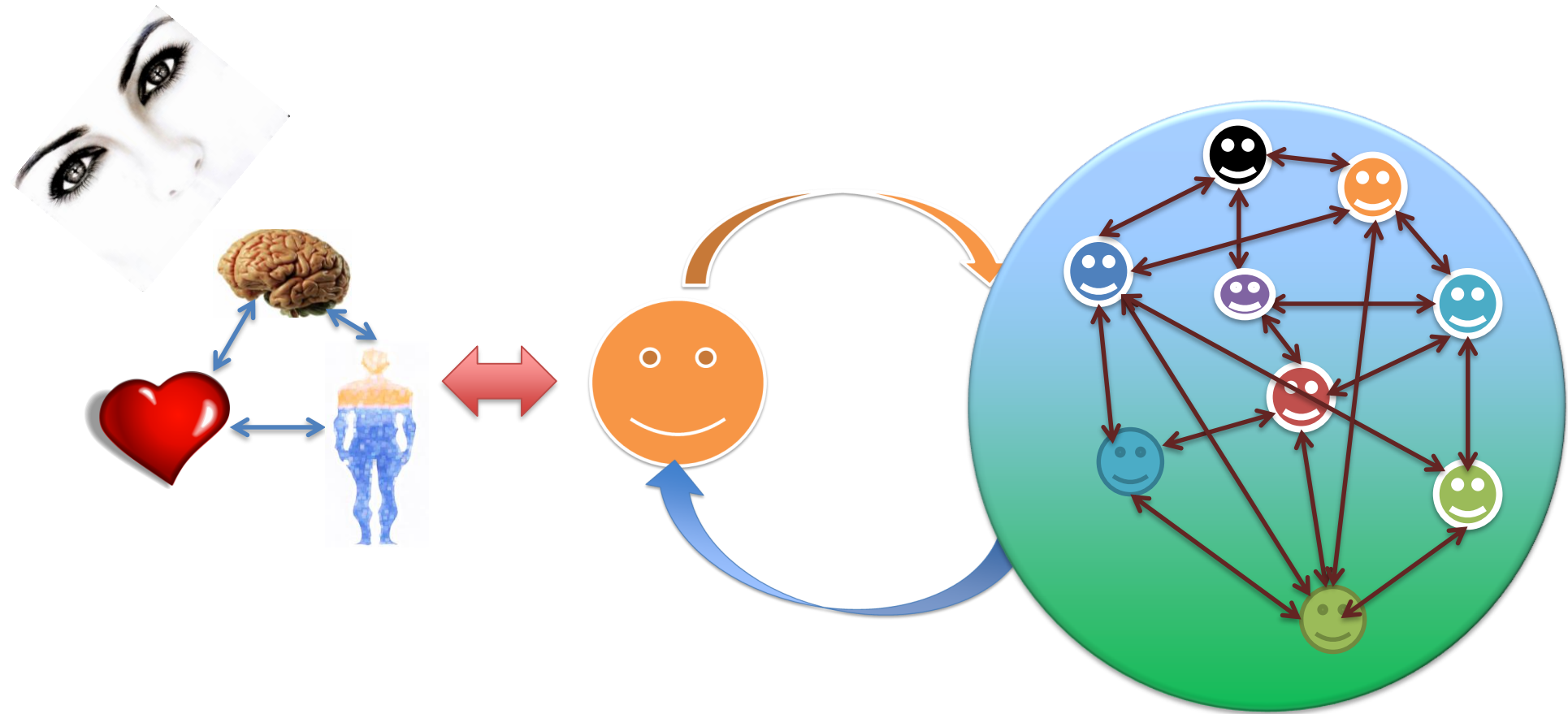
(2010) **und Simon** (2010)

- | | |
|---|--|
| 1. Verhärtung | 1. Standpunkte werden unnachgiebig vertreten |
| 2. Debatte, Polemik | 2. Schwarz – Weiß Denken |
| 3. Taten und Worte | 3. Drohgebärden |
| 4. Images und Koalition | 4. Gerüchte streuen, Bestätigung der eigen Sicht |
| 5. Gesichtsverlust | 5. Direkter Angriff, Verteufelung (Dämonisierung) des Anderen |
| 6. Drohstrategie, Erpressung | 6. Beschleunigung der Aktionen, Täter-Opfer |
| 7. Begrenzte Vernichtungsschläge | 7. Wer nicht für mich...ist gegen mich |
| 8. Zersplitterung, Zerstörung | 8. Angst vor eigener Vernichtung...Zerstörung... |
| 9. Gemeinsam in den Abgrund | 9. Vernichtung des Gegners um jeden Preis |

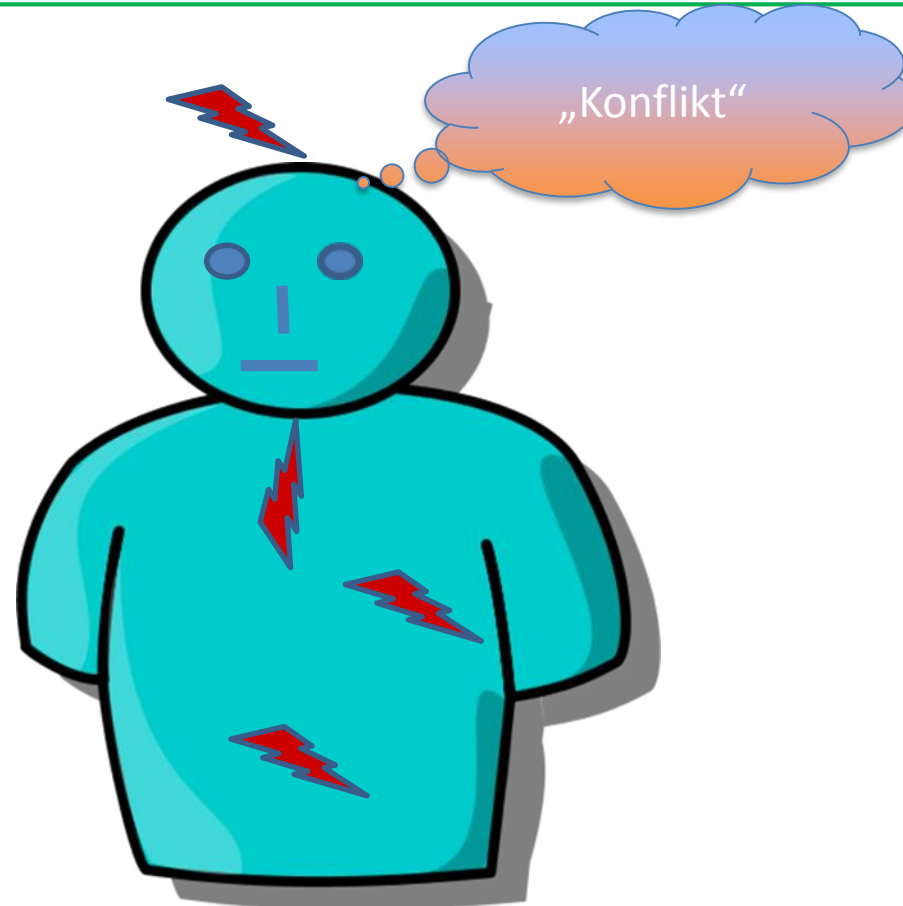
Wie komme ich dazu, Konflikte begrüßen zu lernen?



Systemischer Blick Wechselwirkung - Innenwirkung

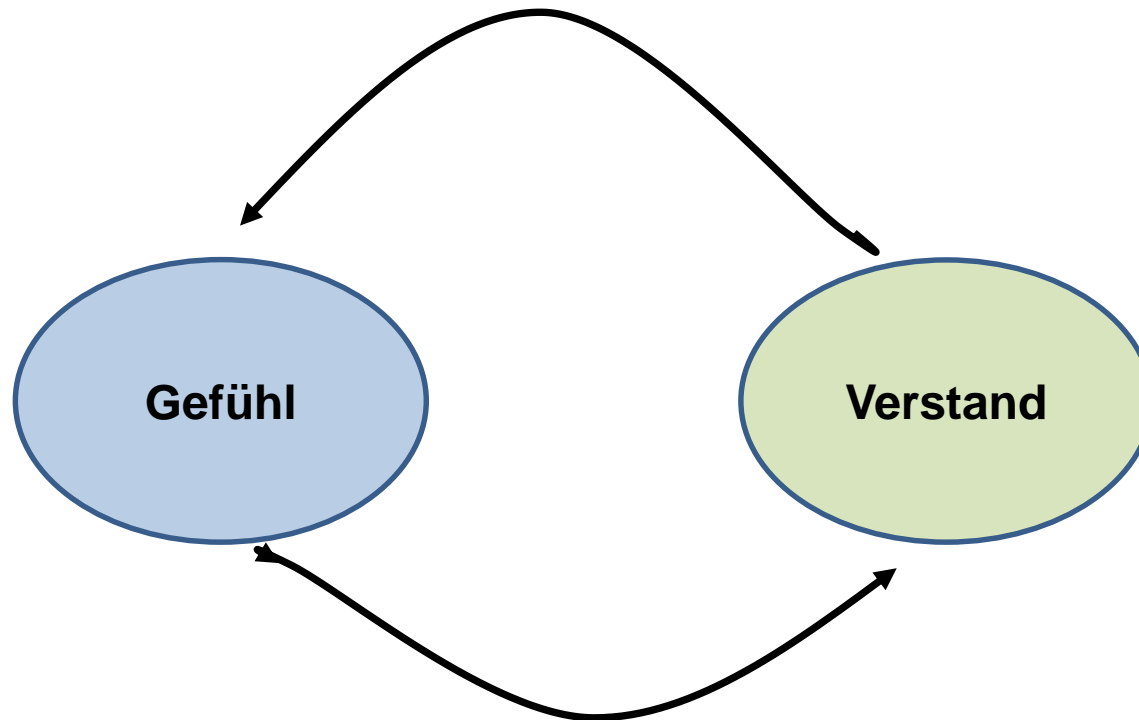


Somatischer Marker (Antonio Damasio)



„Wir fühlen, bevor wir denken“

Affektlogik (Luc Ciompi)



Lehre vom gesetzmäßigen Zusammenwirken von Fühlen und Denken

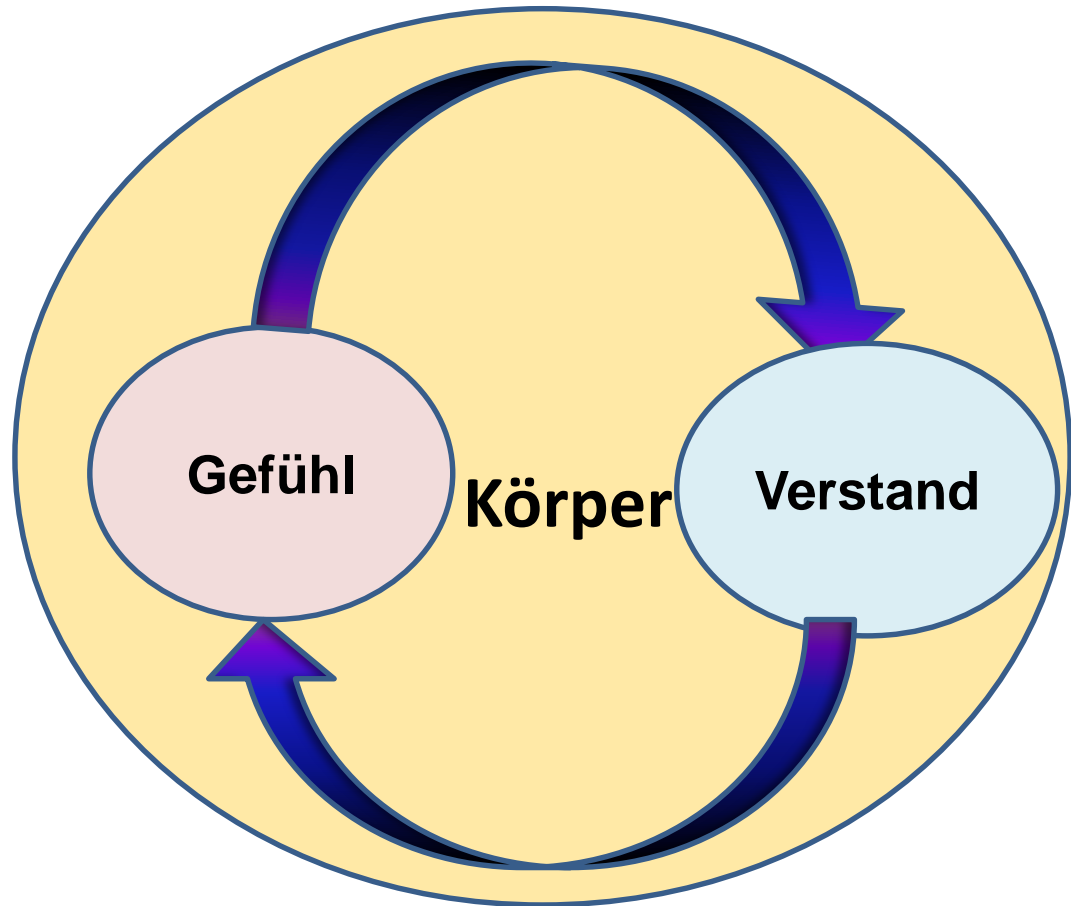
Heißer Konflikt und unreflektierte Emotionen



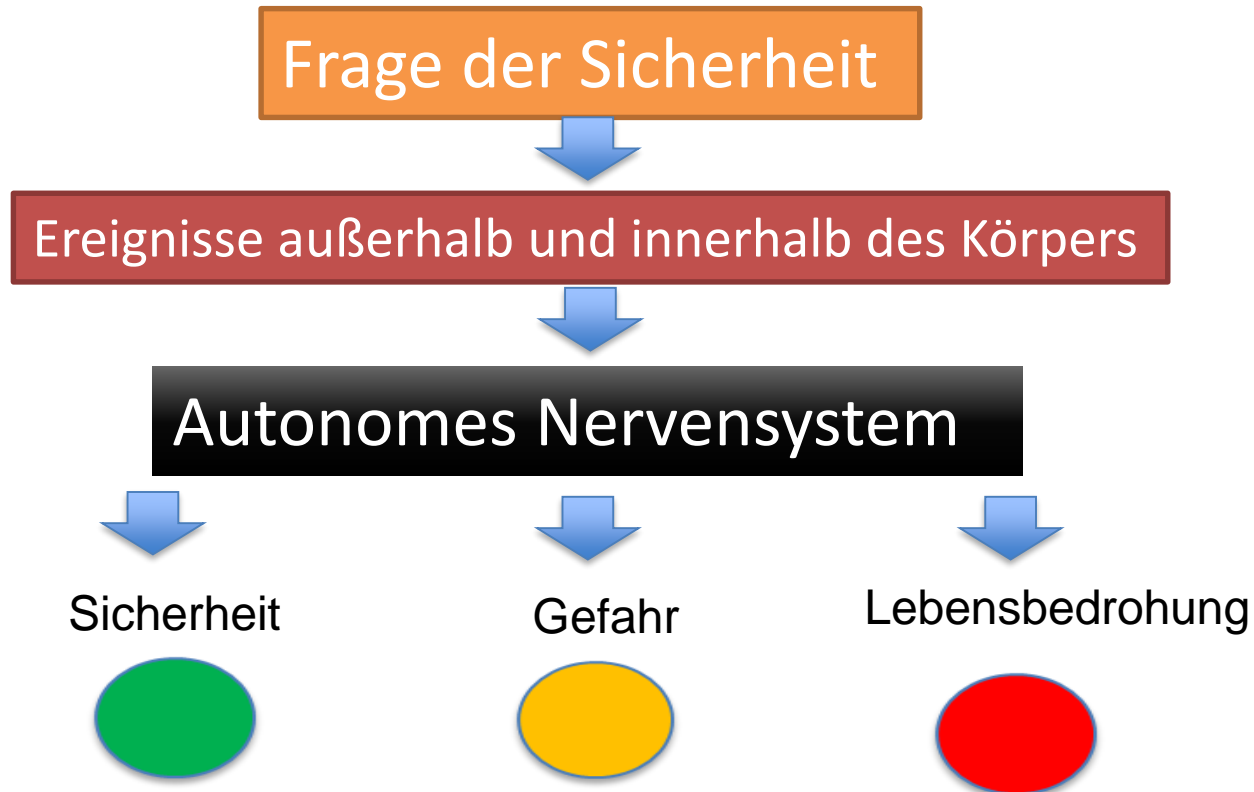
- Selektives Wahrnehmen der Ereignisse (Filtern, Übersehen, Überhören, Verzerren, Abwertung des Anderen)
- Röhrenblick (eingeschränkte Perspektive, das Weiß in dem Auge des Tigers)
- Kognitive Kurzsichtigkeit (nur das Naheliegende wird gesehen)

Embodiment

Der Körper ist eingebunden in geistige und emotionale Prozesse

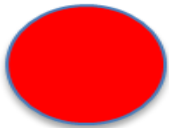


Polyvagaltheorie (Stephen Porges)



Neuroception (Stephen Porges, Polyvagal-Theorie)

U M W E L T



V E R H A L T E N



Immobilisierung
(Todstellreflex, Dissoziieren, Ohnmacht,)



**Lebensbe-
drohung**

**Physiologischer
Zustand**

Neuroception (Stephen Porges, Polyvagal-Theorie)

U M W E L T

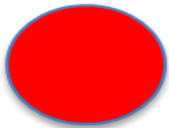


V E R H A L T E N

Gefahr



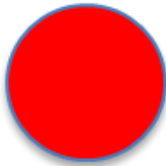
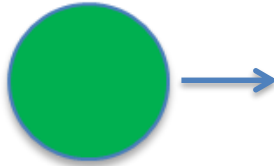
Mobilisierung (Kampf, Flucht)



Physiologischer
Zustand

Neuroception (Stephen Porges, Polyvagal-Theorie)

U M W E L T
Sicherheit



**Physiologischer
Zustand**

V E R H A L T E N
Social Engagement System

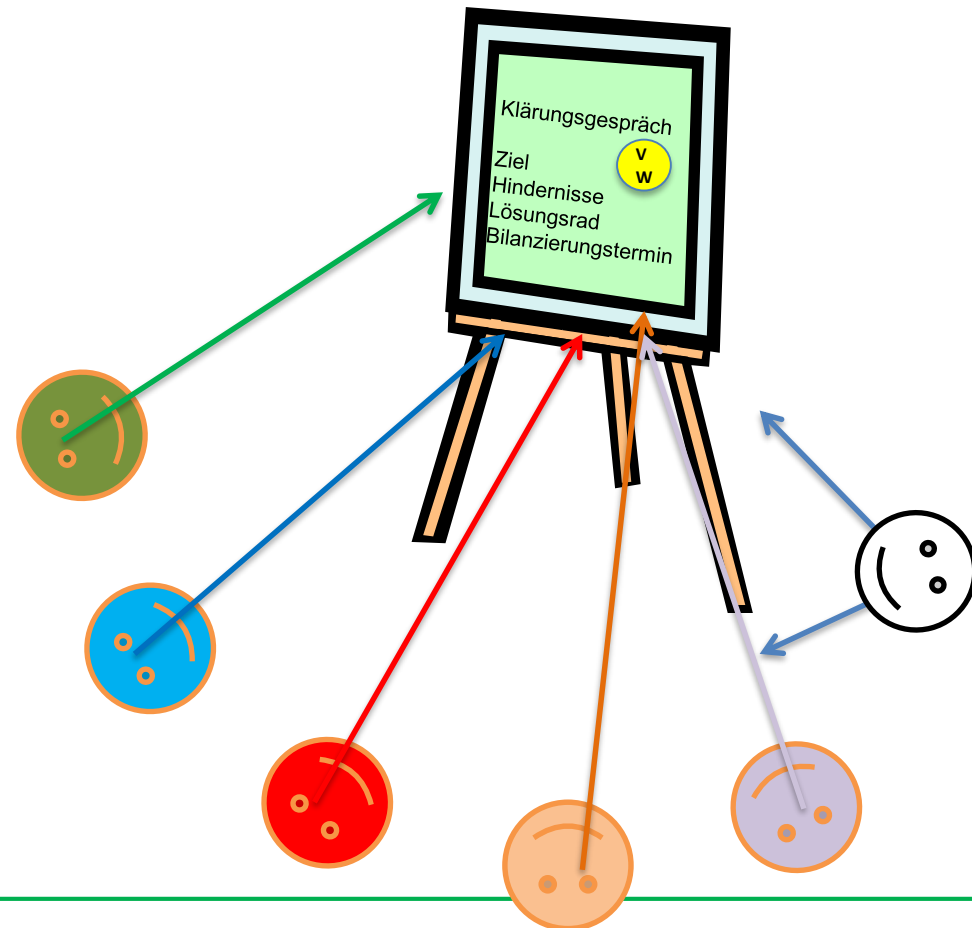
- Augenringmuskel (Obere Gesichtshälfte)
- Prosodie
- Mimik/Gestik
- Verbundenheit erzeugt Co-Regulation, Synchronisierung

Von der Theorie zur Praxis



- Setting im Schulleiterbüro
- **Sicherheit ermöglichen**

- Empfang
- Sitzpositionen
- Visualisierung
- Transparenz
- Pacing und Leading



Schulleiterbüro im Alltag



Visualisierung

- Ziel
- Hindernis
- Lösungsrad
- Bilanzierung
- Abschluss



Visualisierung als virtuosos Hilfsmittel

Klärungsgespräch

Ziele

Klärung der Vorbehalte
Vorurteile/Urteile vermeiden
Hannah angsterfrei in der U-gedanken II
Möglichkeit der offenen Kommunikation
Gute Umgangs miteinander - respektvoll

Hindernisse

- Bedrohung von Außen bedingt zu werden
- Angst hinderlich auch in der U. zu kommen
- 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Unterstellung
- unterschiedliche Sicht/Wahrnehmung
- Erwartung
- es wird über 3. geredet
- unangenehmer Blick

Lösungsweg

10er Abschluss mit O
+
OK

Neue Chance wahrnehmen
Klare Regeln u. Strukturen
Kurze Wege
E-Mail-Text
bunte Seiten
Freiarbeit + Ruhephase
Nur reden, wenn Freiarb. ist.

NW

Bilanzierungstermin: 22. 11. 1600

Ursus
more than simple paper

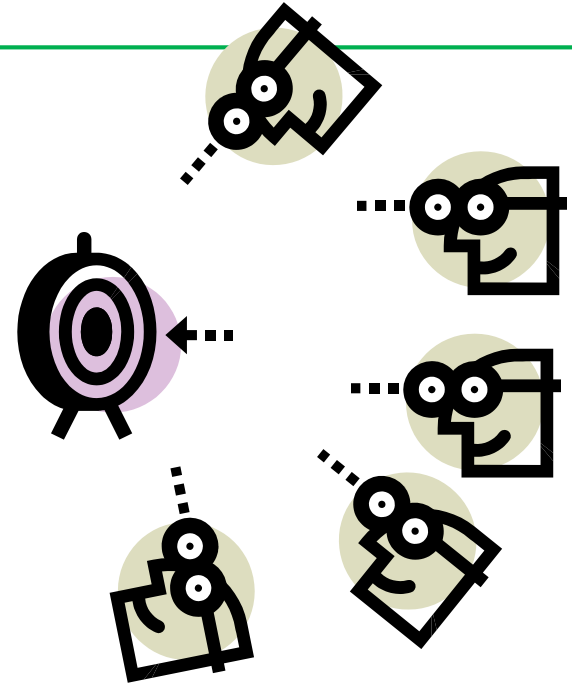
100% RECYCLING
premiumweiß

Werbung um ein gemeinsames Ziel

Annäherung

Autonom

Atraktiv



Fragen:

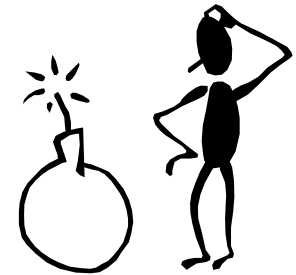
Was wäre aus Ihrer Sicht das wichtigste Ziel dieser Klärungsgespräche?
Sie haben unterschiedliche Ziele. Gibt es für alle ein übergeordnetes, höheres Ziel?

Skalierungsfragen zur Attraktivität und zum aktuellen Stand des Ziels

0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Hindernisse

- Würdigung des Problems/Hindernisses
- Dem Problem/Hindernis „begrenzten“ Raum geben
- Würdigung der Anstrengung
- Verständnis für den hohen Energieaufwand



Fragen:

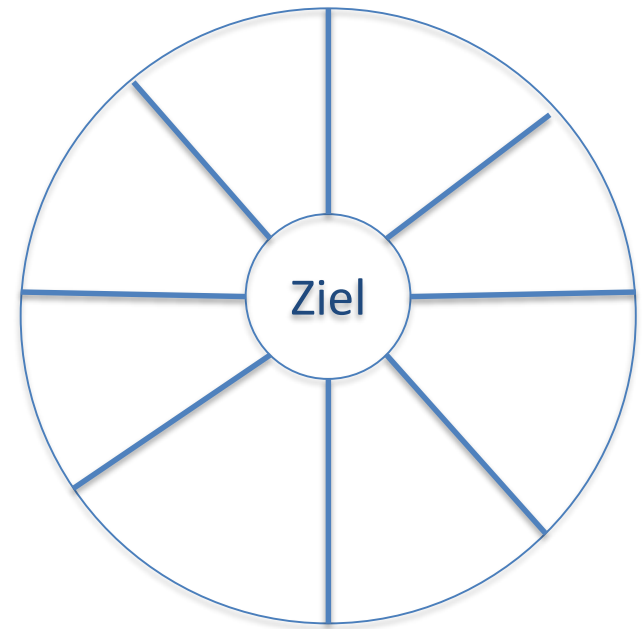
War ich zu dumm und habe etwas vergessen zum Hindernis/Problem zu fragen, oder können wir zu dem nächsten Schritt gehen und auf die **Lösungen schauen?**

Lösungsrاد

- Gemeinsame kreative Lösungsfindung
- Bisherige Lösungen aufschreiben
- Verbindungen zum Ziel herstellen
- Prioritäten setzen

Fragen:

Welche Lösungsversuche gab es bisher? Welche davon waren erfolgreich?
Angenommen, wir hätten eine gute Lösung gefunden, wer würde am meisten davon profitieren?



Die ersten Schritte - Prioritäten

- Konkrete Schritte, die leicht zu „überprüfen“ sind



Fragen:

Angenommen, wir gehen ab morgen in Richtung unserer Lösungsvorschläge, für wen könnte was der erste Schritt sein?

Auf einer Skala von 0 - 10 (0 = völlig unsicher, 10 = mach ich locker) – mit welchem Wert machen Sie, machst du morgen den ersten Schritt?

Bilanzierungstermin

- Termin vereinbaren und aufschreiben



Wann sollten wir uns zu einem ersten Bilanzierungstermin treffen: in 4, 6 oder 8 Wochen?

Abschluss des Gespräches

- Bewusstes Ende setzen
- Aufstehen und sich bei jedem Gesprächsteilnehmer per Handschlag verabschieden
- Achtung: keine weiteren Gespräche auf dem Flur!



Rad der Selbstführung (G.Engel)

2. Reaktion Bewusst

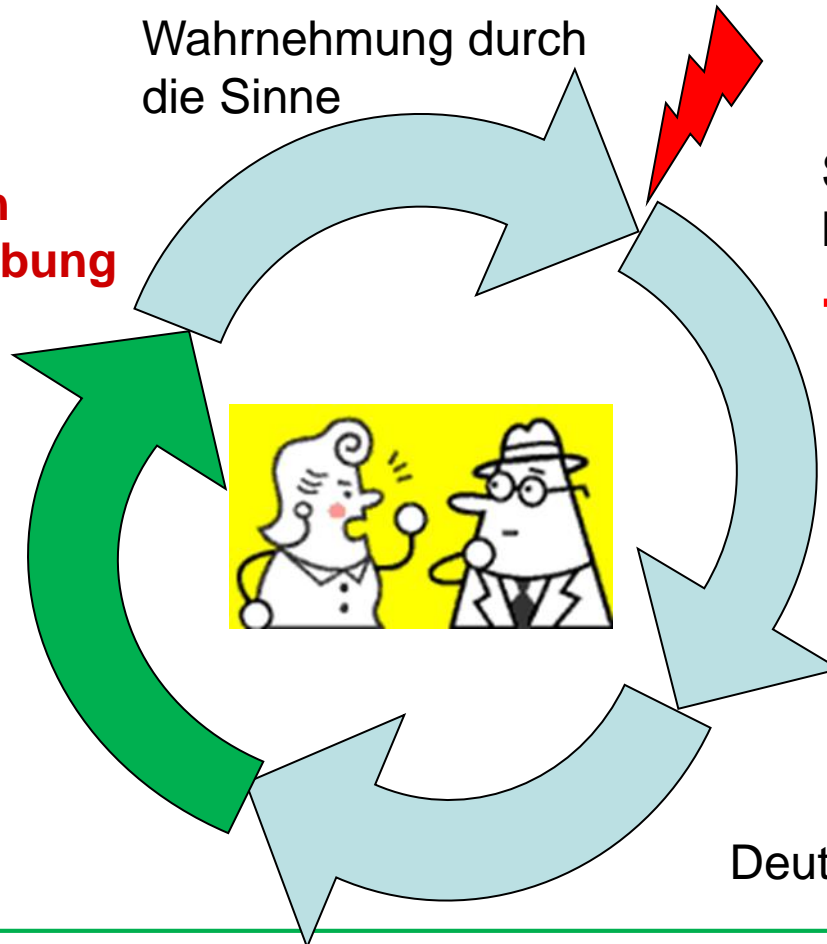
Integration ins
Selbstmodell durch
Übung – Übung - Übung

Selbstreflektierte
Handlung - **Prototyp**

Selbst-Regulierung

- Kreative Akzeptanz
- Forscher Haltung
- „interessant...“
- Reframing
- Positive Intention
(Motivation)
- Körperregulierung
 - Atmung
- Selbstberuhigung
- Selbstkonfrontation
- Wenn – Dann - Pläne

Wahrnehmung durch
die Sinne



1. Reaktion Unbewusst

Somatischer
Marker/Bewertung
+ / -

Körperreaktionen
Affekt
Emotionen

Gefühl zum
Selbstwert **+ / -**

Deutung, Interpretation

Fazit

- Konflikte „begrüßen lernen“ ist eine persönliche Herausforderung und erfordert Übung
- Die systemische Perspektive (wahrnehmen der inneren und äußeren Prozesse) hilft bei der Selbstführung in Klärungsgesprächen
- Die Erzeugung von Sicherheit ist ein erster Schritt zur Veränderung von starren Kommunikationsmuster

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

