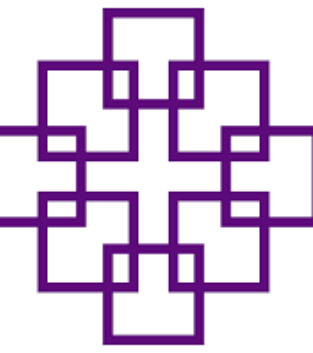


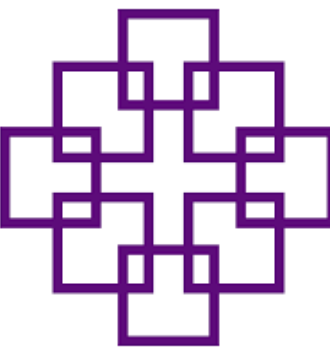


Zentrale Konfliktberatungsstelle

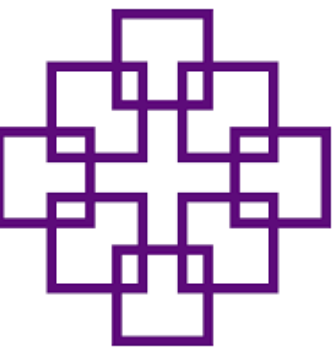
MAV-Vollversammlung Darmstadt-Stadt
10. Oktober 2022

Elke Breckner - Zentrale Konfliktbeauftragte

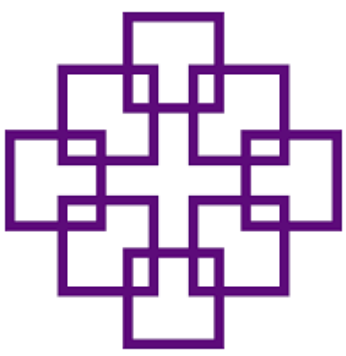
Inhalt



1. Wie arbeitet die Zentrale Konfliktberatungsstelle?
2. Was ist der Auftrag der Zentralen Konfliktberatungsstelle?
3. Welche Chancen und Grenzen gibt es?
4. Statistik und Qualitätssicherung
5. Was sind typische Anfragen?
6. Kernbotschaften
7. Austausch: Was beschäftigt Sie jetzt gerade?



Wie arbeitet die Zentrale
Konfliktberatungsstelle?

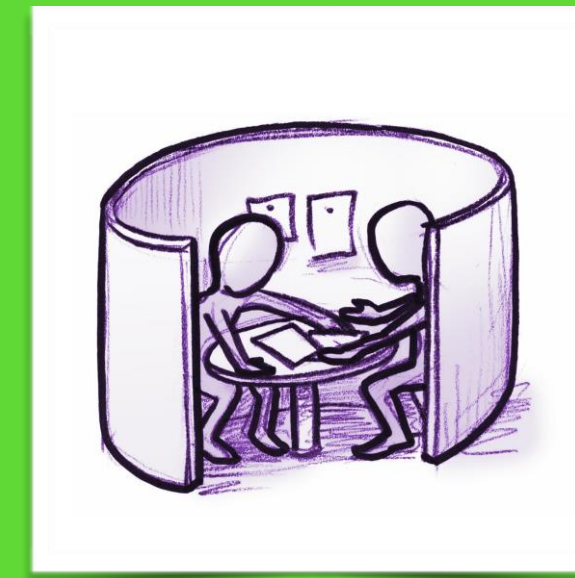
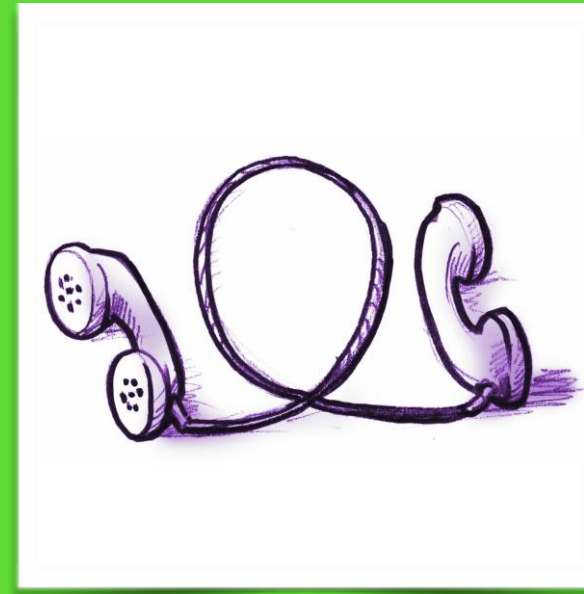
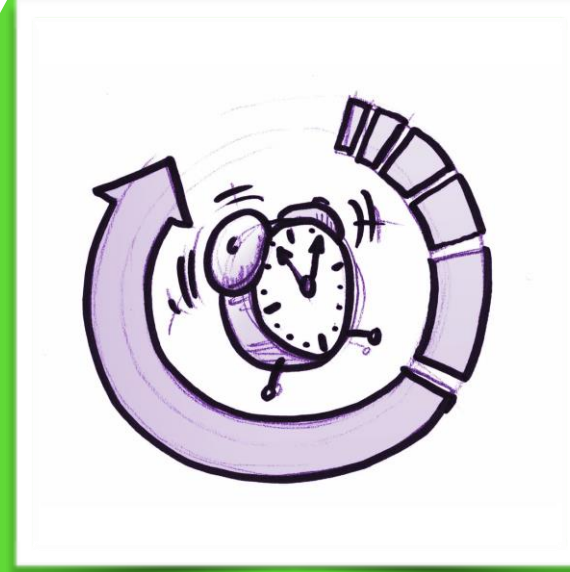


direkt

Für alle HA und EA in der EKHN

schnell

24h - 3 Tage - 1 Woche



vertraulich

Wir sprechen mit niemandem
außer mit dem/n Ratsuchenden!

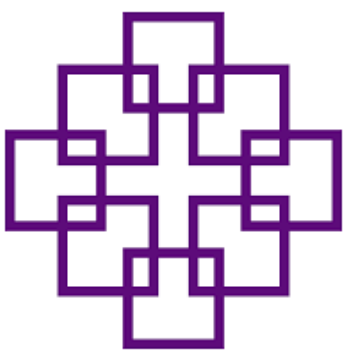
kostenfrei

Bis zu 5 Terminen



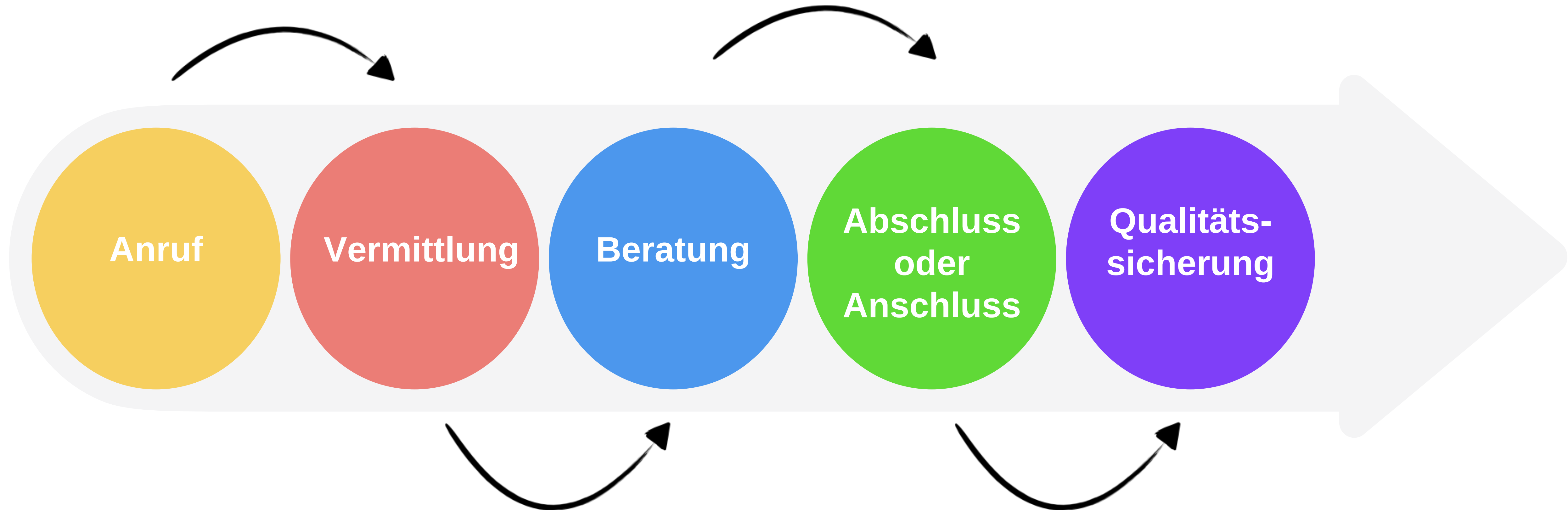
kompetent

Netzwerk aus ca. 25 professionellen
Konflikt-Berater:innen

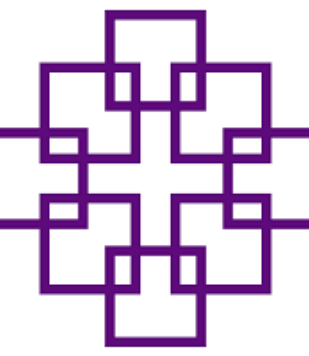


Innerhalb von 24 Std. Erstkontakt
und von 72 Stunden Vermittlung

In der Regel bis zu 5 Terminen



Innerhalb einer Woche der erste Beratungstermin

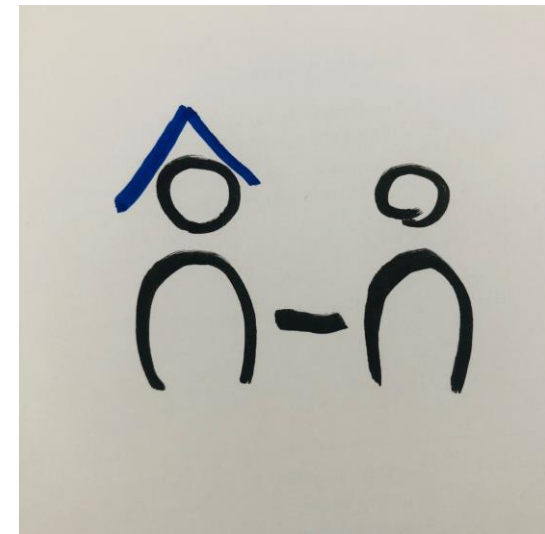


Krisenintervention

Einzelberatung: Erstes stabilisierendes Telefonat, Vermittlung an geeignete Stelle bzw. Person

Coaching

Einzelberatung: die eigene Rolle in Bezug auf den Konflikt reflektieren, eigene Handlungsmöglichkeiten ausleuchten, Entlastung erfahren

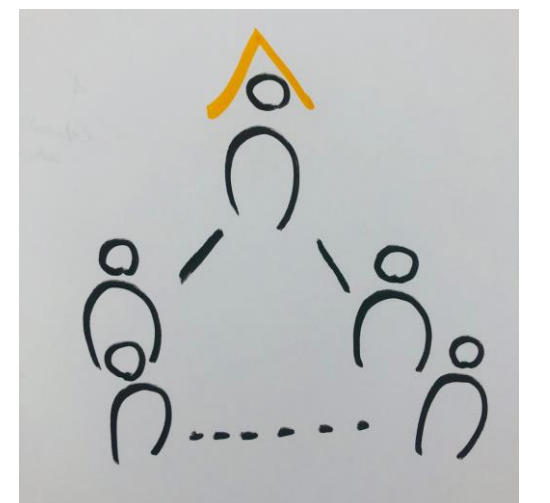


Prävention

Vorstellung der Konfliktberatungsstelle z.B. auf MAV-Vollversammlungen oder Propsteitreffen, Fortbildungen auf Nachfrage

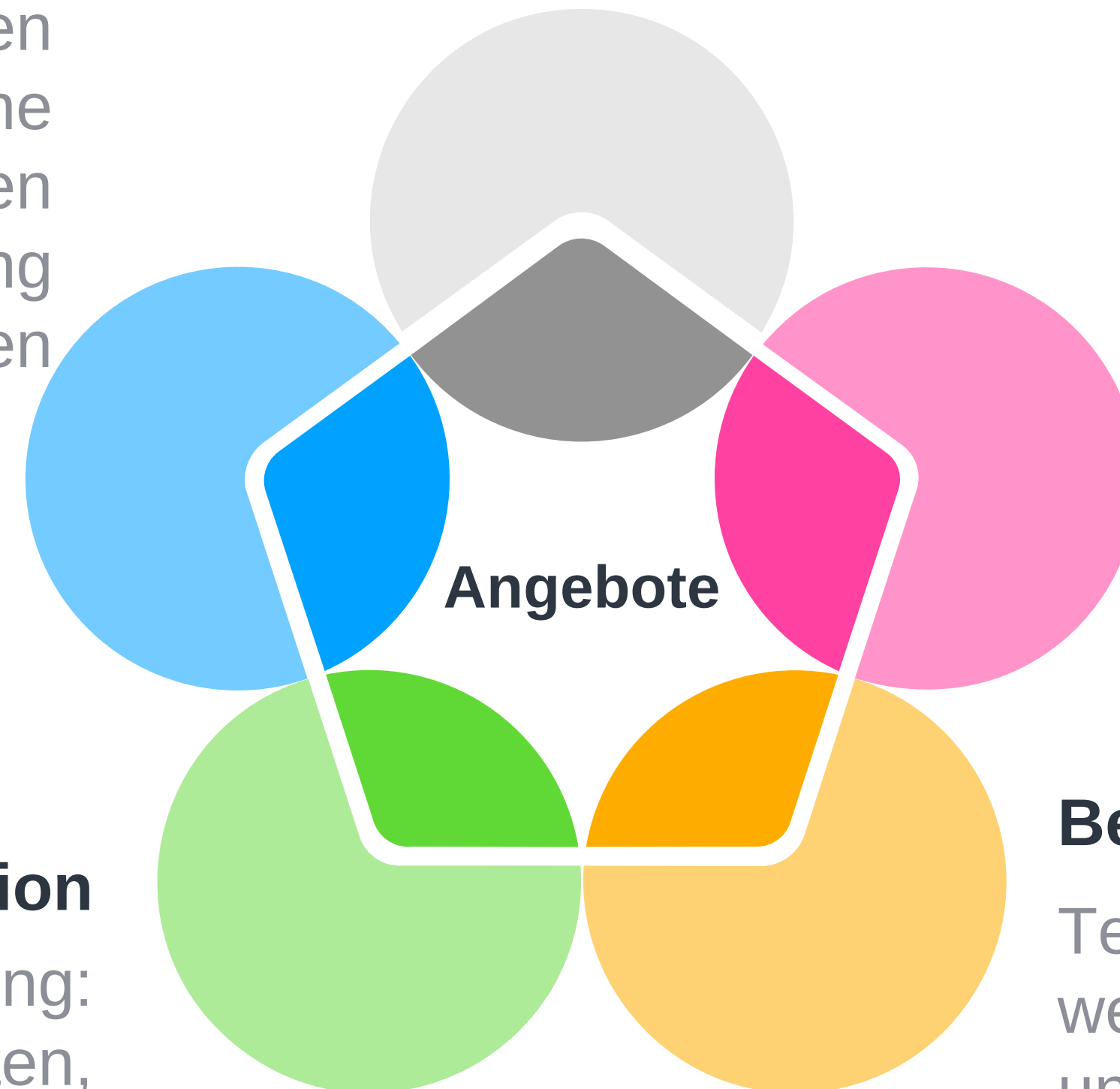
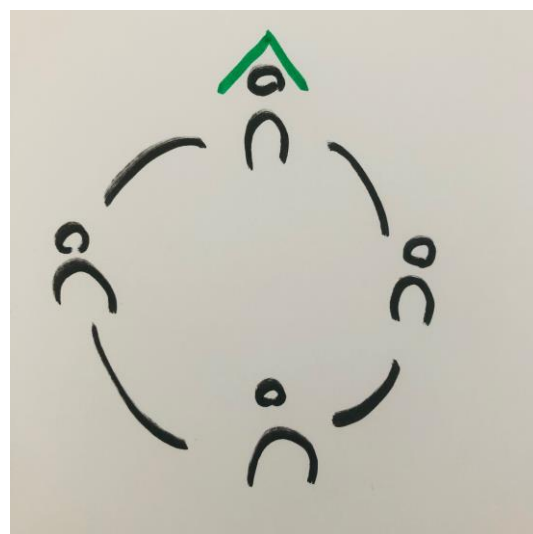
Beratung

Teamberatung: Die Beteiligten werden mit ihren Sichtweisen und Bedürfnissen in den Blick genommen, der Konflikt und seine Auswirkungen werden analysiert. Eine Lösung wird entwickelt, die alle mittragen.

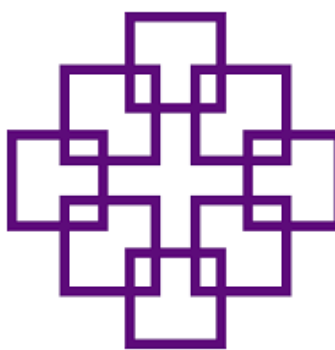


Moderation

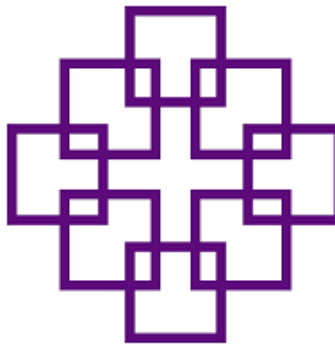
Teambegleitung: Gesprächsrahmen halten, die Unterschiede auf produktive Weise miteinander ins Gespräch bringen



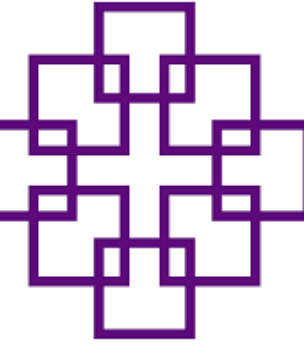
Auftrag, Chancen, Grenzen



Auftrag	Außerhalb des Auftrags
Arbeitsplatzbezogene Konfliktlagen	Private Konflikte
Konflikte bzgl. Rollen und Funktionen, ausgefüllt durch verschiedene „Typen“	Dienst-/arbeitsrechtliche Fragen und Auseinandersetzungen (MAV)
	Sexuelle Grenzverletzung oder Gewalt (Referat Personalrecht als Meldestelle, StS Chancengleichheit)
	Kindswohlgefährdung
	Ehemals: „Ungedeihlichkeit“ (Mediation nach dem Pfarrdienstgesetz §79 Abs. 2 Nr. 5 und PfdGAG § 17)



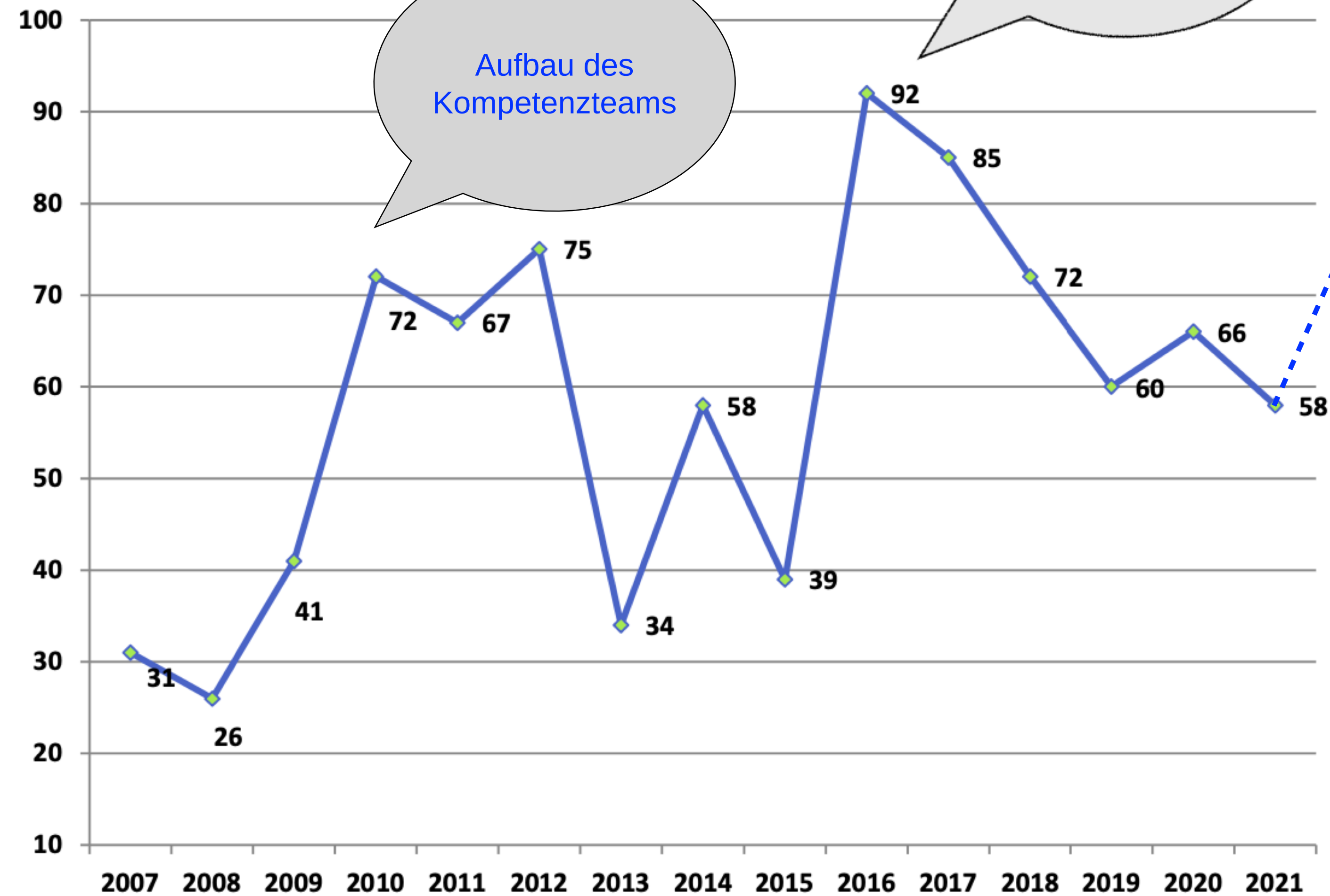
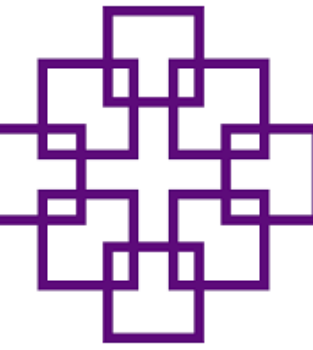
Chancen	Grenzen
Gut geeignet bei „normalen“ Konflikten.	Nicht geeignet bei extrem eskalierten Konflikten.
Im Konflikt-Coaching die eigenen Möglichkeiten klären.	Zur Lösung eines Konflikts braucht's mindestens zwei.
Interpersonale Konflikte können bearbeitet werden.	Intrapsychische Konflikte brauchen ein therapeutisches Setting.
Strukturelle Konflikte können erkannt werden; auch das schafft schon Erleichterung.	Strukturelle Konflikte können nicht bearbeitet werden.
Das professionelle Zusammenspiel der Rollen anschauen, sich neu aufeinander einstimmen.	Dienstrechtliche Auseinandersetzungen werden in einem anderen Kontext geführt.



Statistik und Qualitätssicherung

Konfliktauftrag 2007 - 2021

Entwicklung der Anfragen



Aufbau des
Kompetenzteams

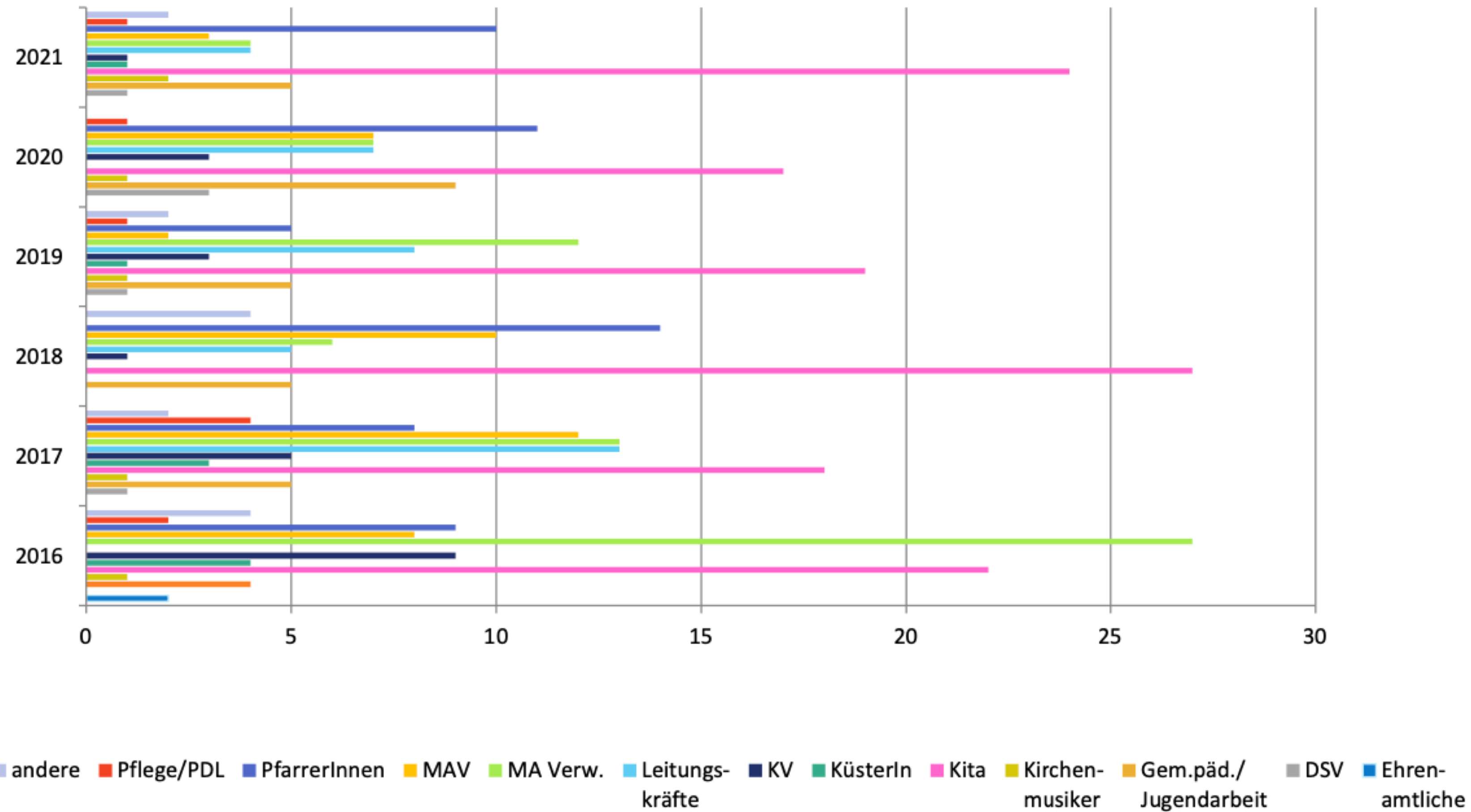
Versendung eines
Flyers über die ZKBS
mit der
Gehaltsmitteilung

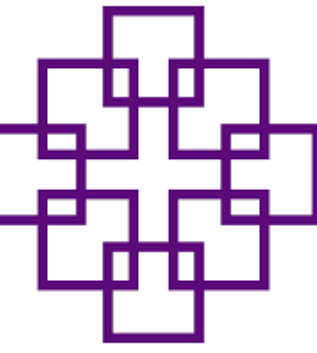
Stand 10.10.22 -
70 Projekte
(Hochrechnung
2022 - ca. 88
Projekte)

Konfliktauftrag 2016 - 2021

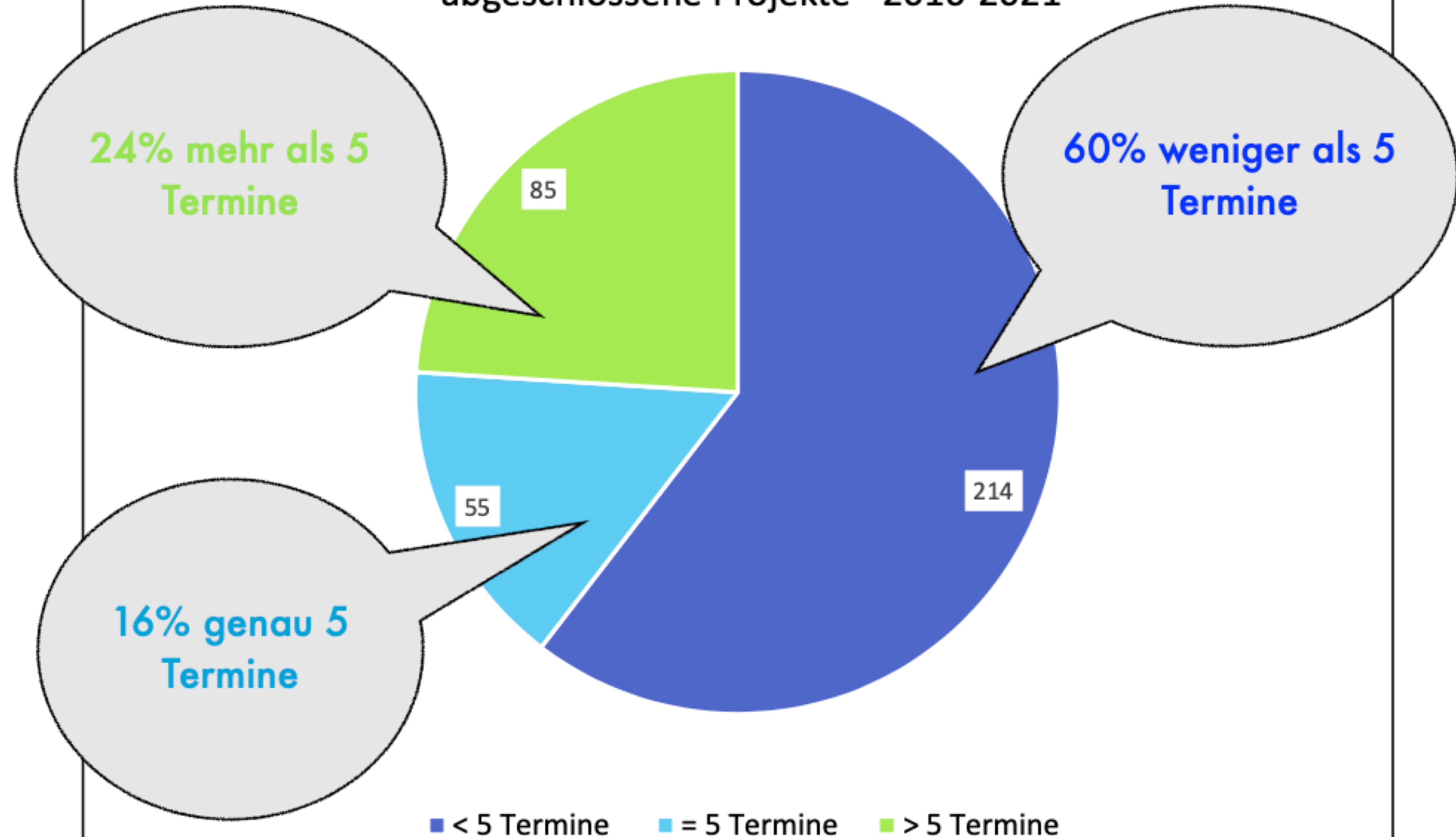
Anzahl Anfragen nach Zielgruppen

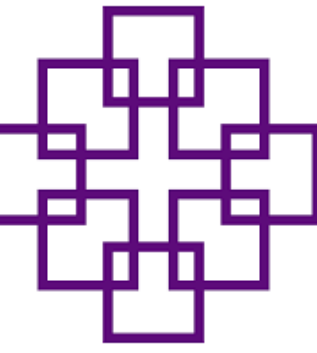
0,41% Erzieher:innen
0,67% Pfarrpersonen
0,93% Gemeindepädagog:innen
2,43% Kirchenmusiker:innen



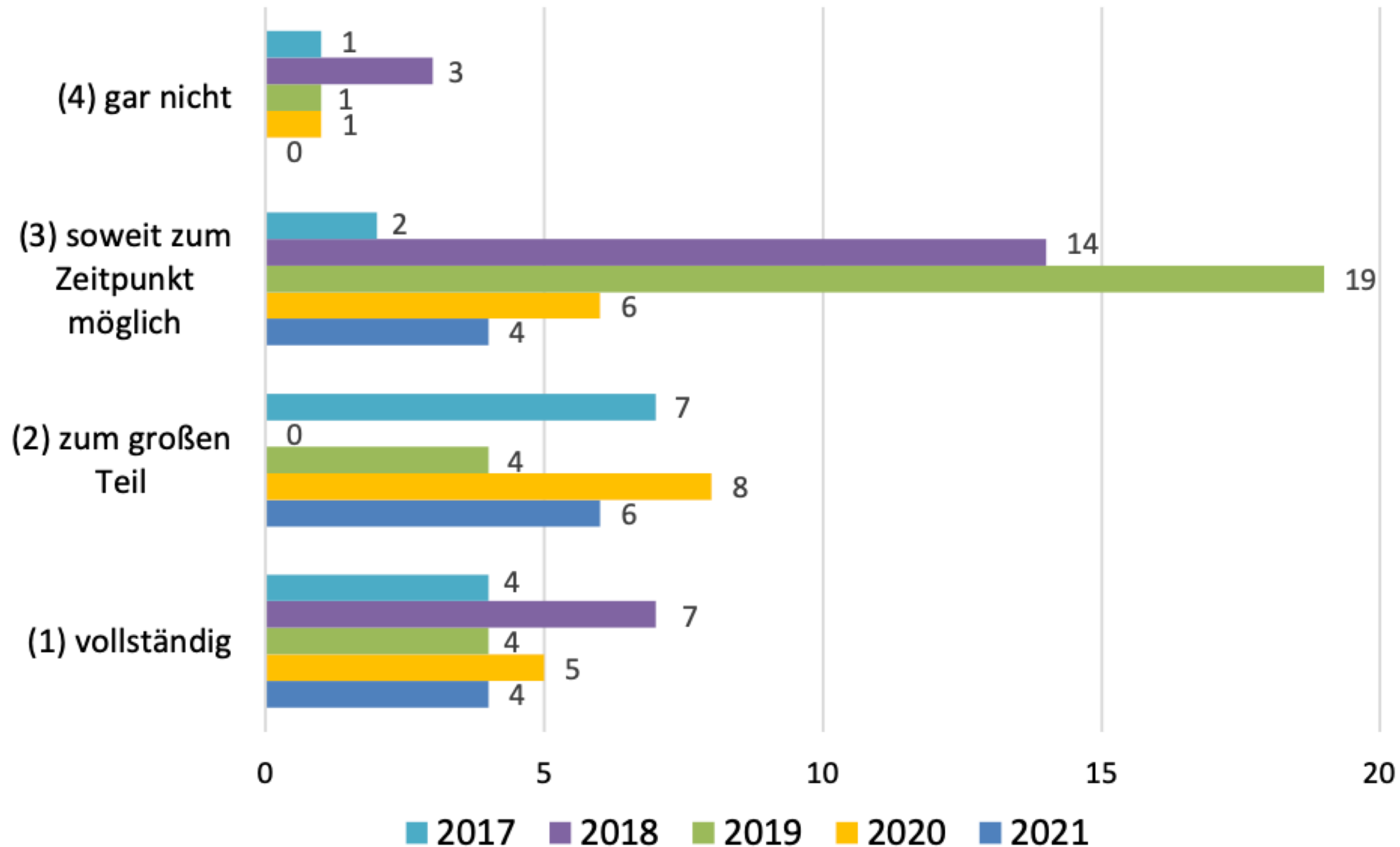


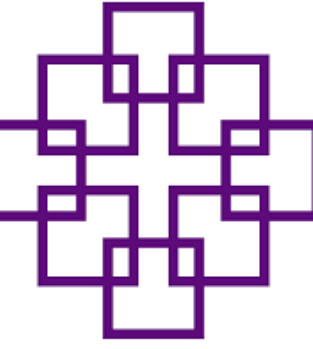
Anzahl der Termine - abgeschlossene Projekte - 2016-2021



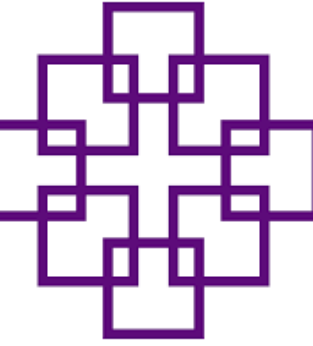


Der Konflikt/die Konflikte wurde/n bearbeitet oder gelöst:



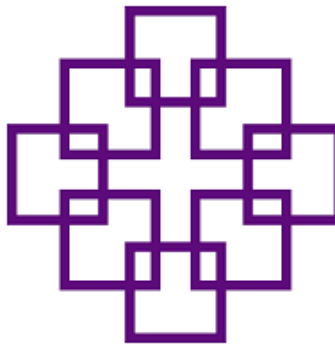


Beispiele aus der Praxis in 2022



- Beispiel 1 - Kita

3 Erzieherinnen einer Kita-Gruppe brauchen Unterstützung, um ihre Zusammenarbeit zu klären.
Eine Kollegin hatte bereits gekündigt, weil sie es in der Gruppe nicht mehr ausgehalten hat.
Jetzt ist die Situation, obwohl sich Personen verändert haben, wieder angespannt.
Zwei Kolleginnen reden gerade nicht mehr miteinander.
Aber alle 3 sind bereit und haben Interesse an einer Konfliktberatung.



- Beispiel 2 - Kita

Es gibt mindestens 3 Konflikte in dieser Einrichtung:

- a) Zwischen Kita-Mitarbeitenden und Leitung
- b) Zwischen Kita und Krippe
- c) Zwischen Koch und Kita

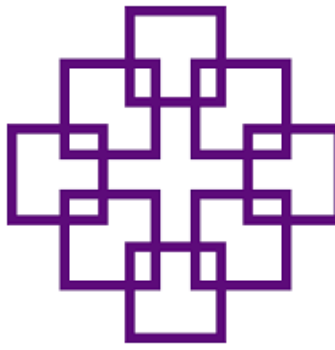
Der Fokus dieser Anfrage liegt zunächst auf a). Einige Hintergründe:

Die Mitarbeitenden haben sich beim Träger über ihre Leitung beschwert:

- Sie fühlen sich nicht gesehen.
- Sie fühlen sich gegenüber dem Krippenbereich von der Leitung benachteiligt.
- Sie fühlen sich kontrolliert.

Ein Thema im Raum ist „Vertrauen“.

Es wird gewünscht, dass in einem gemeinsamen Termin von allen der Konfliktberater/ die Konfliktberaterin kennen gelernt werden darf, bevor eine Entscheidung stattfindet, ob ein Arbeitsbündnis geschlossen werden kann.



- Beispiel 3 - Kita

Die Klientin (Köchin) hat Konflikte mit einer Mitarbeiterin, die sie nicht als Vorgesetzte anerkennt, u.a. weil sie seit vielen Jahren auch privat befreundet sind („Du hast mir nichts zu sagen“).

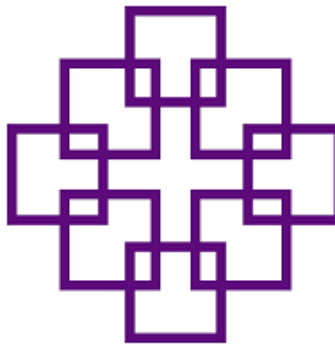
Gespräche zwischen Leitung und ihr sowie der Mitarbeiterin stellten zwar klar, welche Funktion und Rolle sie hat, führten aber nicht zu dauerhaften Veränderungen.

Die Mitarbeiterin beschimpfte sie weiterhin („Kommando-Ente“) und missachtete ihre Arbeitsanweisungen („Ich weiß, was ich zu tun habe“).

Nach einer OP hat die Klientin über eine gemeinsame WhatsApp-Gruppe erfahren, dass die Mitarbeiterin hässliche Messages über sie verbreitet habe („Jede verdient, was sie kriegt“). Daraufhin hat die Klientin stark somatisch reagiert und merke, dass sie die Situation „krank mache“.

Die Klientin sieht sich mit der Situation stark überfordert, und weiß nicht, wie sie mit dieser Mitarbeiterin weiter zusammenarbeiten soll. Ein BEM-Gespräch mit Leitung und MAV brachte sie nicht wirklich weiter, weil Leitung keine Handhabe sieht, die Mitarbeiterin ggf. zu versetzen.

Sie erhielt in diesem Gespräch die Telefonnummer des Konflikt-Handys.



- Beispiel 4 - Kita

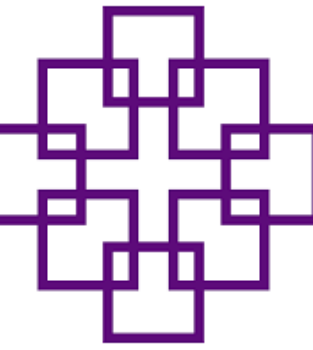
Die Erzieherin ist seit 2021 Vollzeitkraft in der Einrichtung. Sie hat eine Kollegin mit 25 Std./Woche. Bis sie als Vollzeitkraft gekommen ist, hat sich die Kollegin um viel/alles gekümmert.

Die Klientin hat das Gefühl, es gibt ein Machtspiel zwischen ihr und der Kollegin um „Positionierung“ und „wer darf was“. Die anfragende Person hat das Gefühl, sie nehme der Kollegin was weg.

Die Klientin ist bereits zu ihrer Leitung gegangen, um das Problem anzusprechen. Leitung hat dann ein Gespräch zu dritt initiiert. Davon hat sich die Kollegin angegriffen gefühlt. Sie wirft ihr bis heute vor, sie hätte sie „angeschwärzt“.

Daher will die Klientin jetzt einen andere Weg wählen und will die Kollegin gefragt, ob sie - ohne Leitung - zu einem Gespräch unter Moderation der Konfliktberatung bereit wäre. Seit einer Woche will sie die Kollegin fragen... und es kam nicht dazu. Jetzt hat die Kollegin sich 6 Wochen krank gemeldet.

Die Klientin braucht jetzt etwas für sich, weil sie sich durch den Konflikt sehr belastet fühlt. Sie steht kurz vor einer Kündigung.

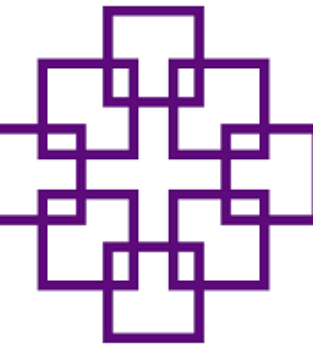


- Beispiel 5 - Verwaltung

Die Klientin hat den Eindruck, ihre (neue) Vorgesetzte möchte sich auf ihre Kosten profilieren. Sie falle ihr in der Öffentlichkeit ins Wort und korrigiere das, was die Klientin vortrage, in ihrem Sinne um. Getroffene Vereinbarungen verändere die Vorgesetzte eigenständig, ohne Rücksprache mit der Klientin. Die Vorgesetzte rede hinter ihrem Rücken anders als vor/mit ihr, erzählen ihr Kolleg:innen.

Mittlerweile fällt es der Klientin schwer, sachlich zu bleiben.
Sie weiß nicht mehr, wie sie ihrer Leitung begegnen soll.
Sie fühlt sich demotiviert.

Die Klientin wünscht sich einen Weg zu finden, mit der Situation umzugehen, ohne völlig die Lust an ihrer Arbeit zu verlieren. Sie wünscht sich einen neuen/anderen Zugang zu ihrer Vorgesetzten zu finden.



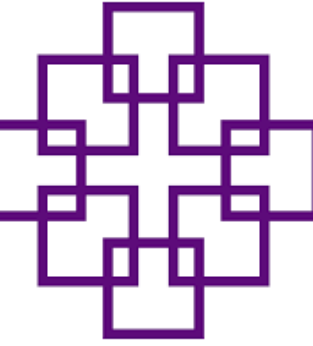
- Beispiel 6 - Gemeinde

Die letzte KV-Sitzung ist eskaliert, so dass die Sitzung unterbrochen wurde.

Es geht um „ein schwieriges KV-Mitglied“, mit dem auch schon die Vorgängerpfarrperson zu kämpfen hatte.

Die jetzige Pfarrperson ist seit 4 Jahren auf der Stelle.
Sie fühlt sich von dem KV-Mitglied nicht respektiert.

Die Pfarrperson möchte ihr Konfliktverhalten reflektieren.
Sie hat gefühlt in der letzten Sitzung einen Gesichtsverlust erlitten.
Wie weiter?



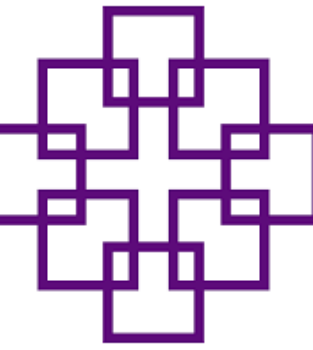
- Beispiel 7 - Gemeinde

Es handelt sich um einen Konflikt zwischen dem Kirchenmusiker und der Gemeindesekretärin der Kirchengemeinde. Auf sachlicher Ebene geht es um „unabgesprochene Dinge“.

Neben dem konkreten Problem („Absprachen“) gibt es auch einen persönlichen Konflikt zwischen dem Kirchenmusiker und der Sekretärin.

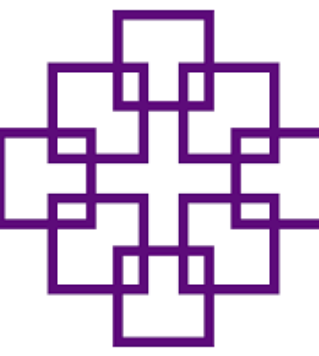
Beide Personen sind für ein gemeinsames Konfliktgespräch bereit.

6. Kernbotschaften



- Sie sind mit diesem Angebot gemeint!
- Es ist niemandem damit geholfen, über die eigenen Grenzen zu gehen!
- Je früher, desto besser!
- Die MAV'en dürfen bei Konflikten abgeben! Entlasten sie sich.
- Wenn Sie unsicher sind, lassen Sie uns einfach kurz telefonieren!

7. Austausch

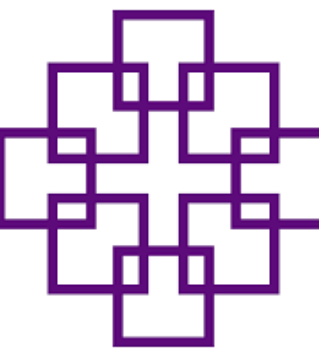


Welche Fragen und Resonanzen gehen Ihnen jetzt durch Kopf und Bauch?

Welche guten Erfahrungen in der Lösung von Konflikten im Arbeitskontext haben Sie? Wie gelang die Konfliktlösung?

Haben Sie Erfahrung mit dem Konfliktauftrag? Gibt es etwas, was sie dazu teilen wollen?





Lassen Sie nichts anbrennen!

Ich freue mich auf Ihren Anruf oder über Ihre Mail!

Elke Breckner, Zentrale Konfliktbeauftragte



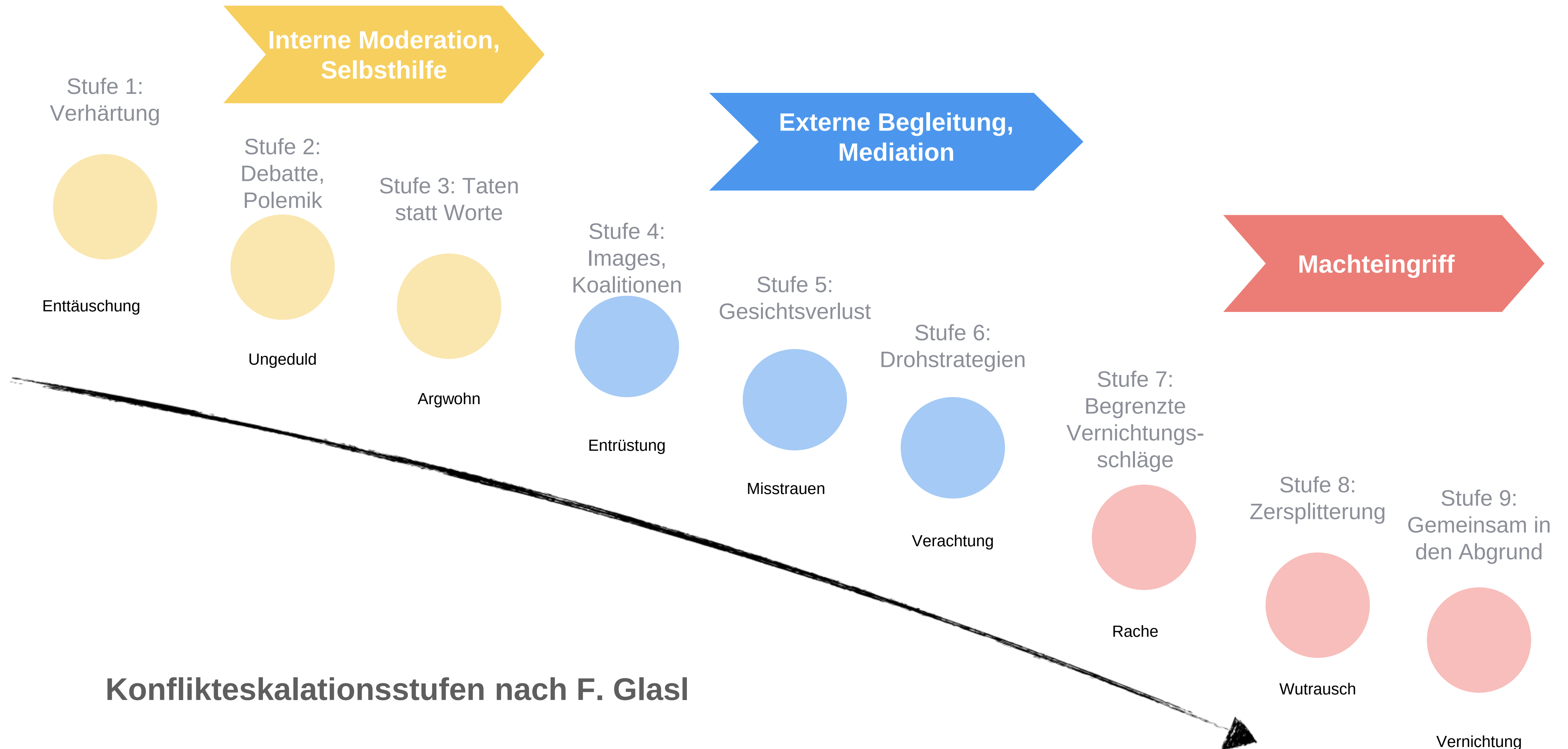
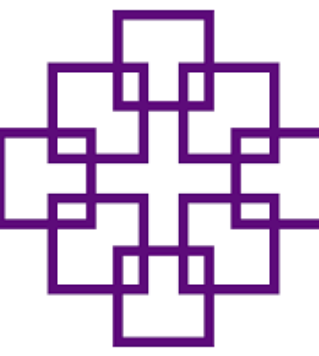
0151 15181419



konfliktbeauftragte@ekhn.de

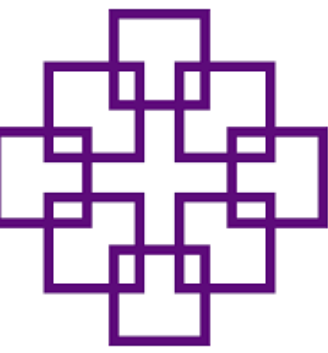
Konflikteskalationsstufen

Wann machen diese Angebote Sinn?

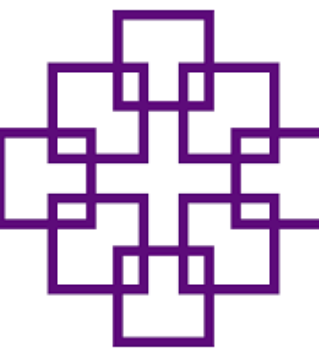


Typische Fragen

Typische Fragen



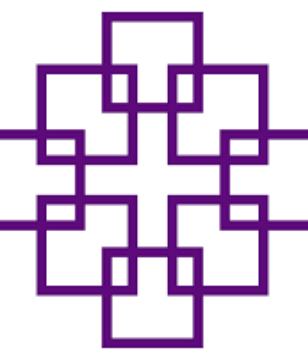
- A. Darf ich mich wirklich melden? Bin *ich* mit diesem Angebot gemeint?
- B. Die eine Seite sieht es aber gar nicht als einen/ihren Konflikt an...? Die eine Seite möchte es gar nicht klären? Was nun?
- C. Wie spricht man einen Konflikt an....?
- D. Wie mit verhärteten Konflikten umgehen?
- E. Wie mit psychischer Erkrankung umgehen?
- F. Wie in Dienstbesprechungen als Leitung reagieren, wenn ein Konflikt auftaucht?
- G. Wie entstehen Konflikte am Arbeitsplatz?
- H. Was ist Mobbing und wie ist damit umzugehen?



C. Wie spricht man einen Konflikt an?

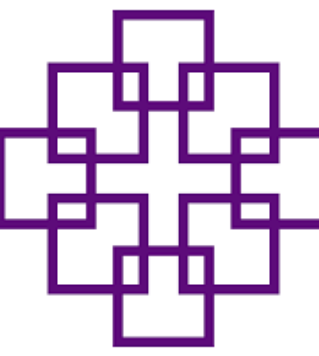
- **SAG ES - Methode**
 - S = Sichtweise schildern
 - A = Auswirkungen beschreiben
 - G = Gefühle benennen
 - E = Erfragen, wie die andere Person die Situation sieht
 - S = Schlussfolgerungen
- **Gewaltfreie Kommunikation (GFK)**
 - Beobachtung
 - Gefühl
 - Bedürfnis
 - Bitte

D. Wie mit verhärteten Konflikten umgehen?



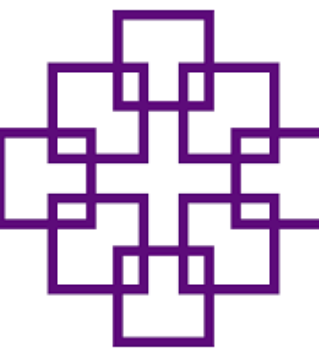
- Verhärtete Konflikte sind kalte Konflikte (nach F. Glasl)
- Desillusionierung, Bedürfnis nach Rückzug und Schutz, Ohnmacht
- Anwärmen, auflockern, ins Fließen bringen durch Verbindlichkeit, Einsatz von Nähe, Stimulation von emotionalen Äußerungen
- Aus Beratungssicht: zunächst „getrennt abholen“, Angst vor offener Konfliktaustragung respektieren, Pendeln zwischen den Beteiligten
- Bewältigung der Vergangenheit notwendig, bevor Zukunftsoptionen möglich sind

E. Wie mit psychischer Erkrankung umgehen?



- **Erkennen können**, wann ein Mitarbeiter psychisch krank ist (Arbeitsverhalten - Vergesslichkeit, Unzuverlässigkeit, Vermeiden von bestimmten Aufgaben), Sozialverhalten (scheu, distanzlos, ...), Stimmungslage (leicht reizbar, besonders unsicher, traurig, unruhig, angespannt, unangemessen euphorisch), Sonstiges (Schlaflosigkeit, Selbstgespräche, ...).
- **Wahrgenommene Veränderungen zeitnah ansprechen**, um frühzeitig Unterstützung anzubieten und der Fürsorgepflicht nachzukommen (z.B. durch ein Belastungsscreening: erlebte Belastungen am Arbeitsplatz identifizieren und abbauen), dabei ist die innere Haltung des/der Vorgesetzten maßgeblich (offen, nicht psychologisch bewertend, Wahrnehmungen teilen)
- **Erwartungen kommunizieren**
- **Pro-aktive Förderung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden** (betriebliches Gesundheitsmanagement mit Maßnahmen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur der Organisation und bezogen auf die Person, gesundheitsorientierte Führung - Wertschätzung, konstruktive Konfliktkultur)
- **Ent-Tabuisierung**: Eine Betriebskultur, in der Krisen, persönliche Schwächen und Überforderung mitgeteilt werden dürfen, trägt entscheidend dazu bei, dass psychische Probleme rechtzeitig offen gelegt werden. Leistungsorientierung und ein offener Umgang mit Problemen schließen sich nicht aus.

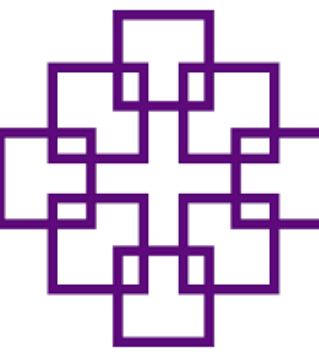
F. Wie reagieren, wenn sich ein Konflikt zeigt?



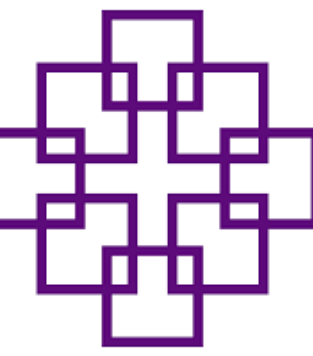
Es in großer Runde und unvorbereitet eher klein halten:

- **Den Ball flach halten:** Der andere ist bestimmt einfach nur mit dem falschen Fuß aufgestanden. Es nicht persönlich nehmen. Lässige Distanz und Freundlichkeit.
- **Bedürfnis des Gegenübers:** Wahrgenommen werden! Diesem Bedürfnis entsprechen und z.B. das inhaltlich Gesagte in eigenen Worten wiederholen, sich beim Sprechen auf diese Person wertschätzend beziehen. Ggf. auch (ist schon eskalierend) direkt ansprechen: „Ich merke, Du bist genervt. Stört es Dich, dass...?“ Oder „Was stört Dich?“
- **Ansprechen was im Raum ist** (aus der Leitungsrolle heraus): „Ich nehme hier Spannungen wahr.“ - Und dann kann es in zwei Richtungen weiter gehen:
 - „Störungen nehmen sich Vorrang“ (Ruth Cohn, TZI-Ansatz) und „es“ zum Thema machen, „es“ in der Sitzung heben/reflektieren/bearbeiten vs.
 - Auf den Auftrag (der Sitzung) fokussieren und z.B. anbieten: „Sollen wir uns treffen, um über unsere Spannungen zu sprechen? Wer sollte dabei sein? (Nicht sofort einsteigen, sondern ein gut vorbereitetes Setting organisieren, Entschleunigung/Ausstieg aus der Dynamik - ggf. kurze Pause).

G. Wie entstehen Konflikte am Arbeitsplatz?

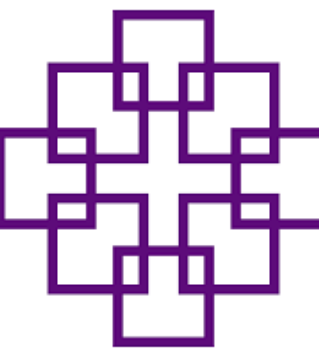


- Konflikte sind normal!
- Eine gute Analyse ist immer sinnvoll: Um was geht's (mir/Dir) überhaupt?
- Konflikte haben vielfältige Ursachen, z.B.
 - Informationsmangel und schlechte Kommunikation
 - Eingeführte aber nicht gelebte Regeln
 - Nicht organisierte oder nicht wahrgenommene Verantwortung
 - Abhängigkeit vom Anderen in der Erledigung der eigenen Arbeit
 - Unterschiedliche Bedürfnisse (z.B. Nähe oder Distanz, Ordnung etc.)
 - Umgang mit Veränderungen (die Wechseltypen vs. die Bewahrer:innen und alles dazwischen)
 - Mangelnde Wertschätzung, Abwertung, Nicht-Wahrnehmen was ist, Andere nicht wahrnehmen
 - Über- oder Unterforderung
 - Stress, Trigger, psychische Erkrankungen



H. Definition Mobbing

- Eine Person wird systematisch, über einen längeren Zeitraum, erniedrigt und in ihrer persönlichen Würde verletzt.
- Die sozialen Beziehungen des Mobbing-Opfers werden eingeschränkt oder zerstört, seinem Ansehen geschadet.

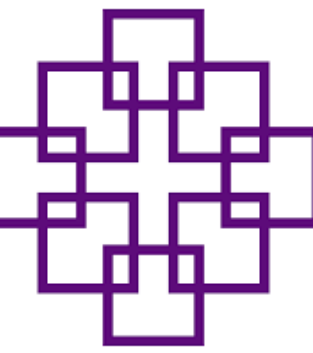


H. Was tun im Mobbing-Fall?

- Hinschauen und Handeln!
 - Auf Betroffene zugehen und ihnen Mut machen und Unterstützung anbieten.
 - Die Mobbinghandlungen und Zeug:innen dokumentieren („Mobbing-Tagebuch“)
 - Auf den/die „Mobberin“ zugehen und aussprechen, dass unfaire und verletzende Verhalten zu unterlassen
 - Die dienstreichlich zur Verfügung stehenden Eskalationsstufen nutzen (Belehrung/Ermahnung, Vermerk in der Personalakte, Versetzung, Abmahnung, Kündigung)
 - Fortbildungsveranstaltungen organisieren
 - Das Arbeitsklima und eine konstruktive Konfliktkultur zum Thema machen

Entwicklung des Konfliktauftrags

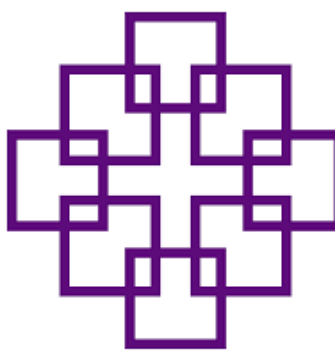
Wie hat sich der Konfliktauftrag seit seinem Bestehen entwickelt?



Themen

- Der Zentrale Konfliktauftrag wurde 2001 auf Initiative von der GMAV (Vorsitzender: Peter Stenger), der damaligen Frauenbeauftragten der EKHN (Karin Wissgott) und dem Referat Personalrecht der EKHN (Dr. Petra Knötzele) eingerichtet.
- Er hat vier Phasen durchlaufen, die jeweils in den sogenannten „Handreichungen“ dokumentiert wurden, aktuell sind wir in Phase 5.
 - Handreichung 1 (2001): Unterscheidung „alltägliche Konflikte“ und „Mobbing“
 - Handreichung 2 (2008): Sexuelle Belästigung
 - Handreichung 3 (2010): Integration praktischer Erfahrungen, Standard
 - Handreichung 4 (2015): Erweiterung der Zielgruppe (alle HA und EA, auch Pfarrpersonen)
 - Handreichung 5 (2023): Besprechung am 30. September 2022

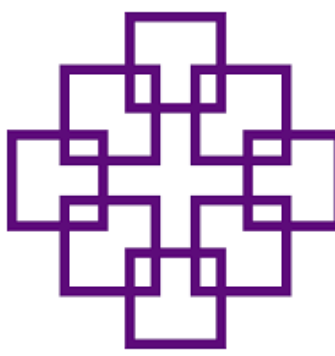
1. Wie hat sich der Konfliktauftrag seit seinem Bestehen entwickelt?



Verfahrensweise

- **Konfliktbeauftragter berät direkt** die Konflikte (Vorteil: eine Ansprechstelle, Nachteil: Kapazitäten)
- Erster Netzwerkansatz: **Regionale Konfliktbeauftragte** beraten direkt die Konflikte (Vorteil: Nähe, Nachteil: Nähe, keine Stellenanteile)
- Strukturelle Anbindung an einen „dritten Ort“ (nicht AG, nicht AN) - **Andocken ans IPOS**
- Zweiter Netzwerkansatz: Aufbau eines Berater:innen-Pools („**Kompetenzteam Konflikt**“), die die Konflikt-Anfragen übernehmen können, ca. 5-7 Personen; der Zentrale Konfliktbeauftragte hat weiterhin selbst Konflikte beraten
- Regionale Konfliktbeauftragten der ersten Generation gingen langsam in den Ruhestand, neue wurden nicht nachberufen, komplexer werdende Konfliktlagen = Ruf nach Professionalisierung
- Dritte Innovation: Zentrale Konfliktbeauftragte berät Konflikte nicht mehr selbst, um sowohl das „unbeschriebene Blatt“ zu bleiben als auch die **Beschwerdestelle** für nicht funktionierende Konfliktberatungen sein zu können; gleichzeitig Erweiterung und Stärkung des Kompetenzteams

1. Wie hat sich der Konfliktauftrag seit seinem Bestehen entwickelt?



Personal und Struktur

- 2001 bis 2004 - Erster Konfliktbeauftragter - Jürgen Lehlbach
- 2003 bis 2017 - **Regionale Konfliktbeauftragte**, angedockt an Dekanate
- 2005 - Ansiedlung des Konfliktauftrags am ZOS (später: **IPOS**)
- 2005 - 2010 - Zweiter Konfliktbeauftragter - Gerd Bauz (ohne Stellenanteile, **Aufbau des Kompetenzteams**)
- Seit 2006 - **Verwaltungsstelle** - Andrea Theisen (bis 2018 - 30%, ab 2019 - 50%)
- 2011 - 2014 - Dritte Konfliktbeauftragte - Dr. Kerstin Söderblom (40%)
- 2014 - 2020 - Vierte Konfliktbeauftragte - Elke Breckner (bis 2018 - 40%, ab 2019 - **50%**)
- Seit 2016 - Etablierung des sog. **Auftraggeber-Board** (jährliche Berichterstattung und Abstimmung)
- 2020 - 2021 - Vakanzvertretung - Renate Blank
- Seit 2022 - Fünfte Konfliktbeauftragte - Elke Breckner (50%)