

# Konfliktgespräche lösungsorientiert führen

Seminar für den 6K Klinikverbund

29. & 30.08.2024

Bildungszentrum Städtisches Krankenhaus Kiel

mit Harald Kurp

Download: [www.aha3.de/6k-24-08](http://www.aha3.de/6k-24-08)

## Donnerstag, 29.08.2024

- 09.00 – 10.30 AE I.
- 10.30 – 10.45 Pause
- 10.45 – 12.15 AE II.
- 12.15 – 13.15 Mittagspause
- 13.15 – 14.45 AE III.
- 14.45 – 15.00 Pause
- 15.00 – 16.30 AE IV.

## Freitag, 30.08.2024

- 09.00 – 10.30 AE V.
- 10.30 – 10.45 Pause
- 10.45 – 12.15 AE VI.
- 12.15 – 13.15 Mittagspause
- 13.15 – 14.45 AE VII.
- 14.45 – 15.00 Pause
- 15.00 – 16.30 AE VIII.

Konflikterfahrungen in meiner Kindheit/Jugend/Schule – Welche Situationen fallen mir ein?

- Entscheide Dich für ein prägenden Ereignis und gib ihm einen Titel:
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebte ich belastend?
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebte ich unterstützend?

Konflikterfahrungen in meiner Ausbildungszeit – Welche Situationen fallen mir ein?

- Entscheide Dich für ein prägenden Ereignis und gib ihm einen Titel:
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebte ich belastend?
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebte ich unterstützend?

Konflikterfahrungen in meiner jetzigen Berufstätigkeit – Welche Situationen fallen mir ein?

- Entscheide Dich für ein prägendes Ereignis und gib ihm einen Titel:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebe ich belastend?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Welches Verhalten oder welche Rahmen/Struktur erlebe ich unterstützend?

Titel: .....

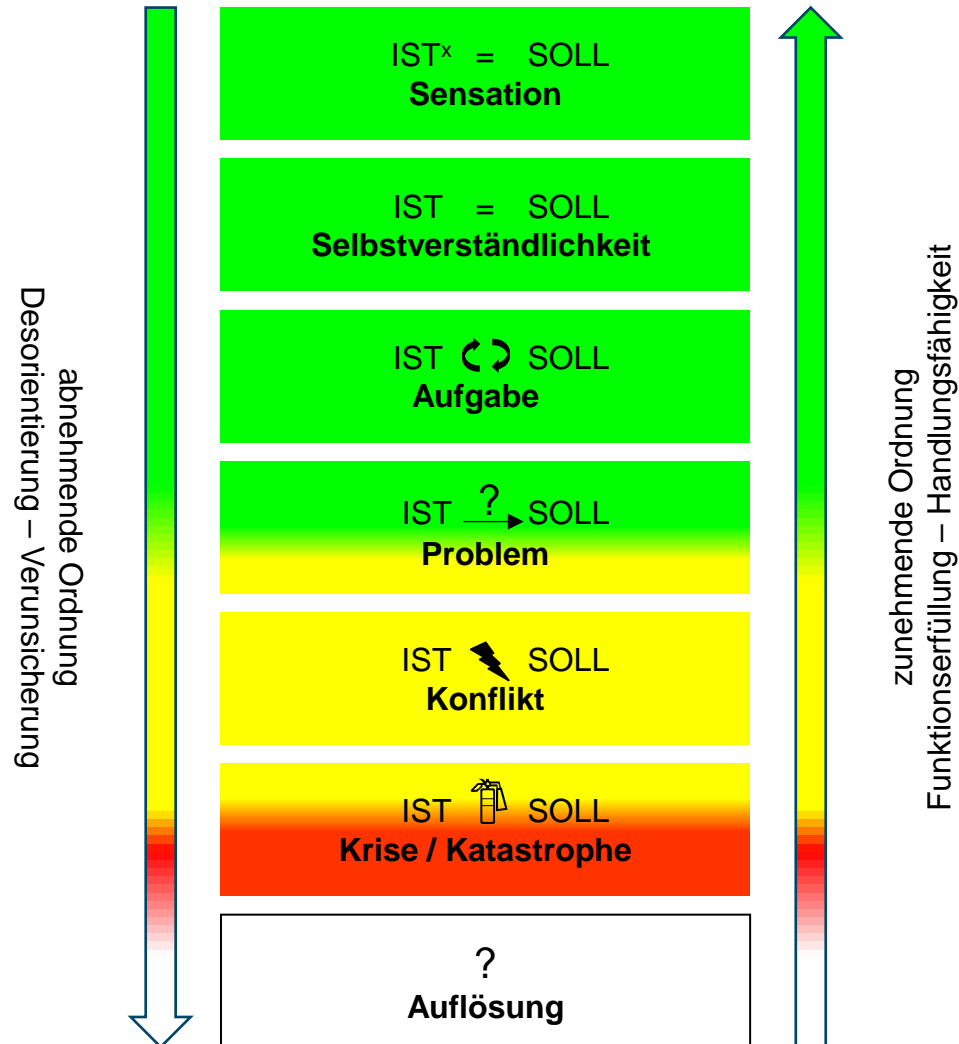
Fragen

aha-Momente, Antworten, Impulse

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

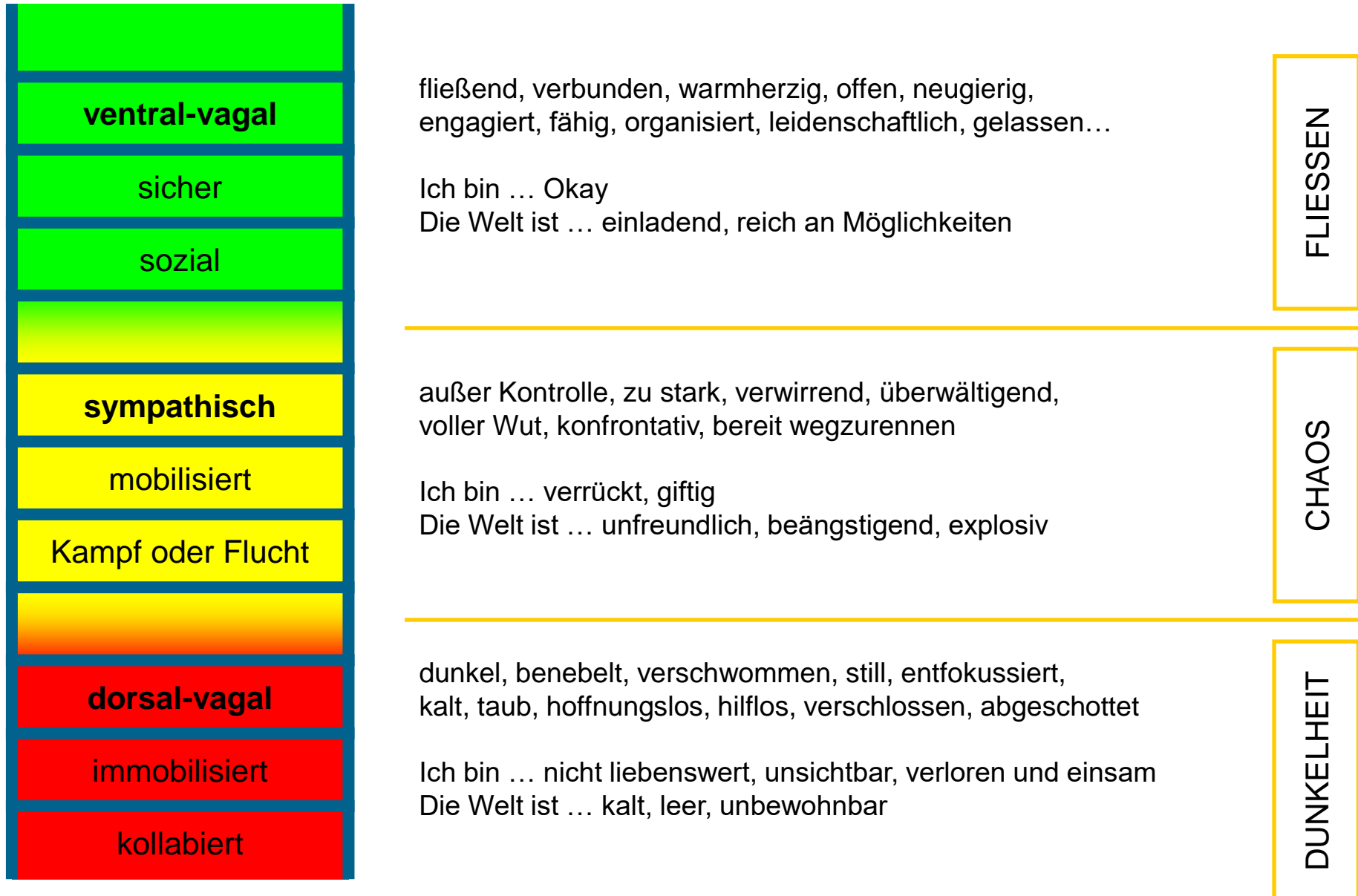




nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken

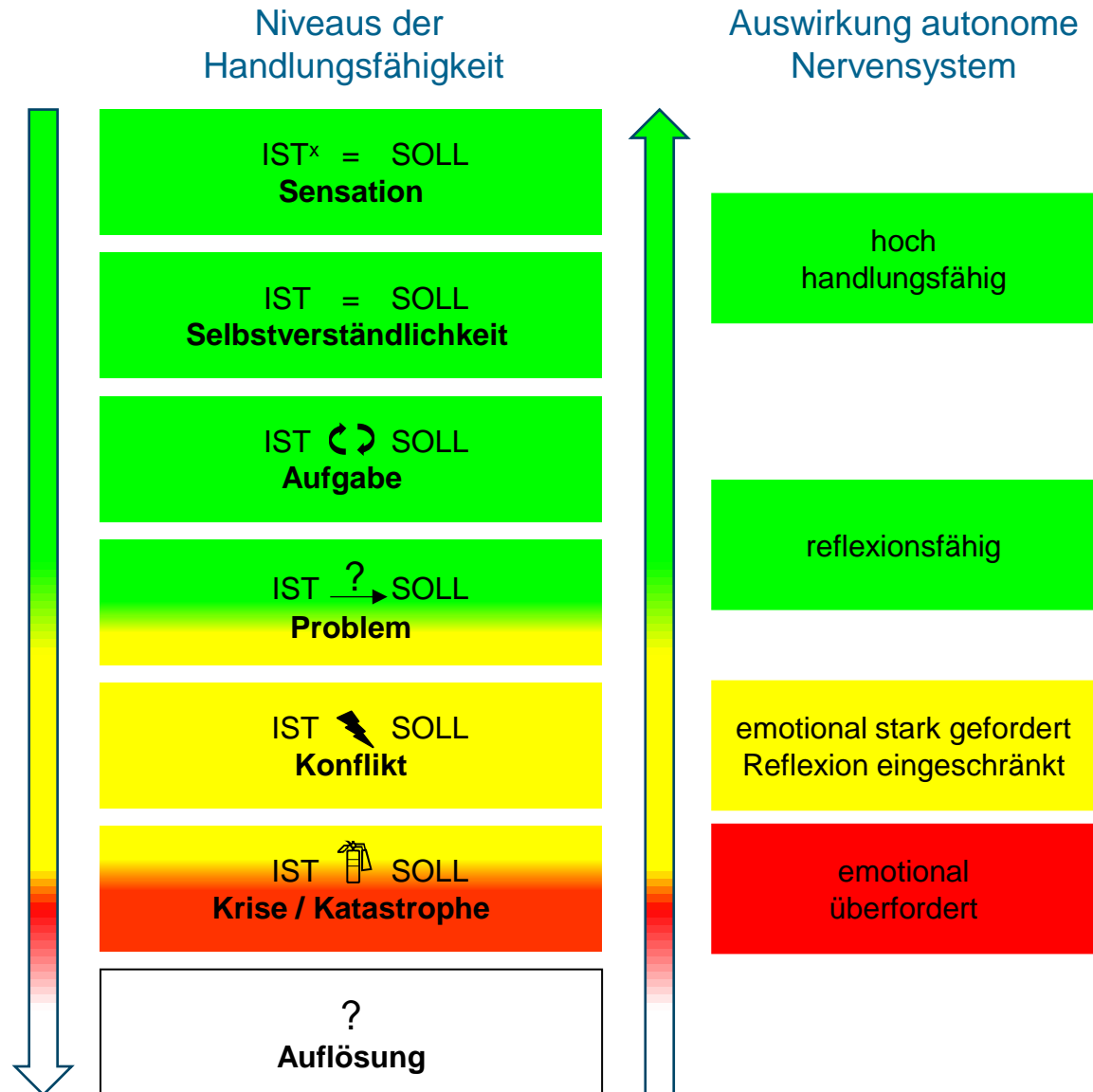
- **Sensation:** Ziele & Erwartungen werden durch das reale Geschehen übertroffen. Das SOLL übertrifft das IST ohne eigenes Zutun.
- **Selbstverständlichkeit:** Alles ist so, wie es sein soll, man hat vielleicht auch nicht mehr erwartet. Es herrscht „Normalität“. Der IST-Zustand entspricht dem SOLL.
- **Aufgabe:** Das, was nicht so ist, wie es sein soll kann mit bekannten Lösungswegen und ausreichenden Ressourcen gelöst werden.  
IST und SOLL sind durch eine Handlungsschleife verknüpft, Akteure steuern.
- **Problem:** Es gibt zwar ein gemeinsames Ziel, aber der Lösungsweg ist unbekannt. Es herrscht Unklarheit darüber, wie bei dem IST das SOLL erreicht werden kann. Hindernisse auf dem Weg zu einer Lösung scheinen zu groß. Eine wichtige Ressource kann fehlen. Die Sache steht im Vordergrund. Emotionen stehen wohlwollend im Hintergrund.
- **Konflikt:** IST, SOLL & Lösungswege sind umkämpft, weil zu viel auf dem Spiel steht, als dass es Akteuren gleichgültig sein könnte. Sache rückt in den Hintergrund, emotionalisierte Auseinandersetzung ist am Eskalieren. Es gibt Streit und Drohungen, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden Schäden aufgetreten. Alle Beteiligten sind noch irgendwie an einer gemeinsamen Lösung interessiert.
- **Krise/Katastrophe:** Einer Konfliktbehandlung wird keine Chance mehr gegeben. Es gibt völlig verschiedene subjektive Wirklichkeiten und keine gemeinsamen Ziele mehr. Das IST und das SOLL sind überhaupt nicht mehr im Fokus der Beteiligten.
- **Auflösung:** die Ressourcen sind erschöpft. Lösung = Trennung. Dadurch kann IST und SOLL wieder neu je individuell in den Fokus geraten.





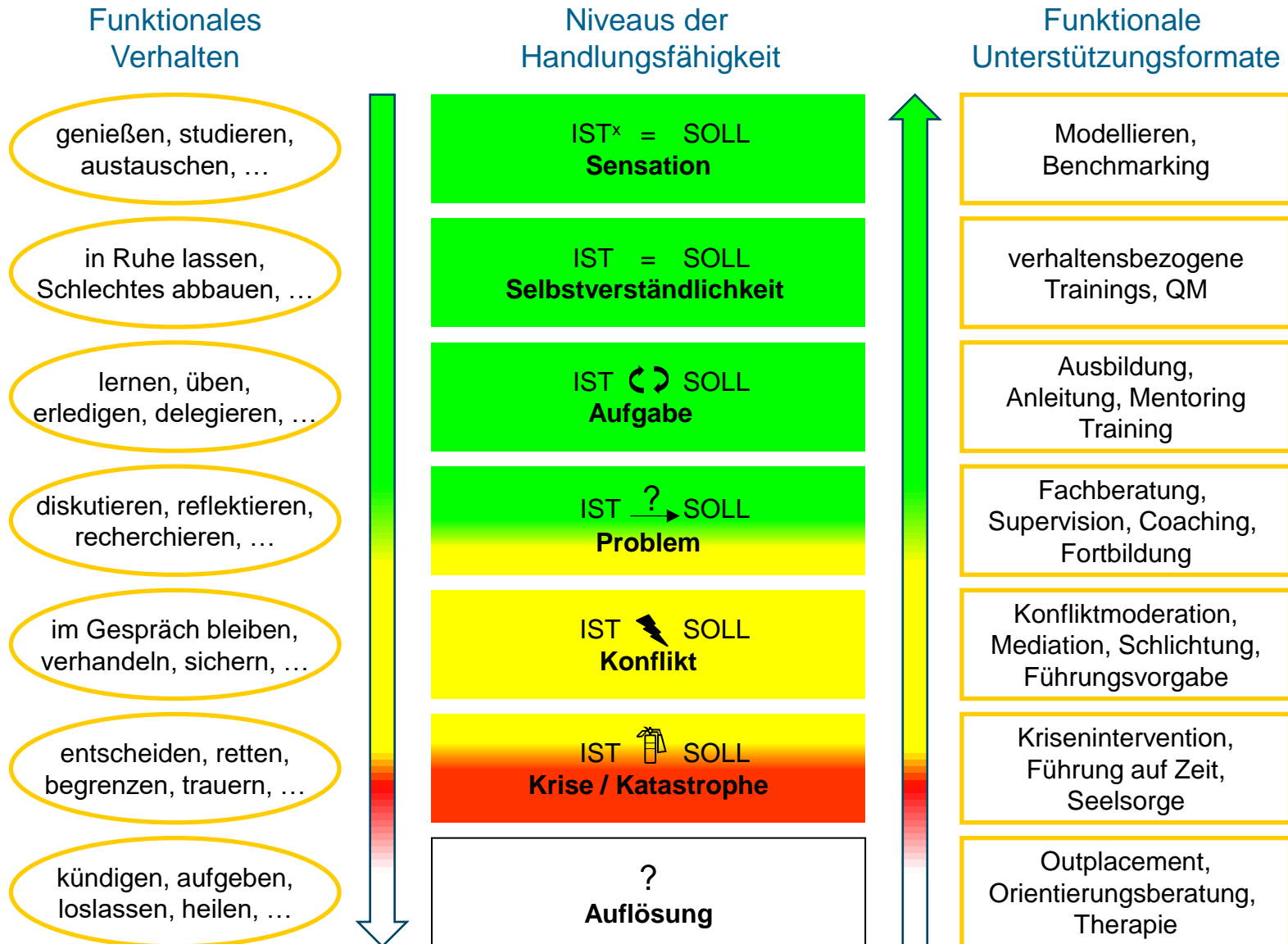
ventral-vagal	<p><b>Dinge, die ich allein tun kann:</b> Was hilft mir, hier zu bleiben? Spaziergang; Sonne auf Gesicht; Autofahren; zum Strand gehen; Kaffee trinken in der Sonne; Gartenarbeit; Musik hören; kochen; bewusst atmen...</p>	<p><b>Dinge, die ich mit anderen tun kann:</b> Was hilft mir, hier zu bleiben? Mit Freund:in spazieren gehen; mit Freund:in zum Kaffee treffen; jemanden umarmen oder Umarmung anderer zulassen; Essen mit der Familie; Spieleabend; mit Partner:in ausgehen...</p>	LEICHT
sicher			
sozial			
sympathisch	<p>Was bringt mich von hier weg? Putzen; Entrümpeln; Schränke aufräumen; To-do-Liste zusammen- stellen; duschen; in der Küche tanzen; laut mitsingen; laut fluchen und Brüllen; spazieren gehen; laufen...</p>	<p>Was bringt mich von hier weg? Mich einem Freund gegenüber aufregen; mit jemanden reden oder simsen; mit Freund Sport machen; Kurs im Fitnesszentrum; Yoga-Kurs; jemanden bitten mir zuzuhören, ohne mich zu korrigieren...</p>	FRENETISCH
mobilisiert			
Kampf oder Flucht			
dorsal-vagal	<p>Was bringt mich von hier weg? Schlafen; beten; weinen; Natur; Radio; Fernsehen; meditieren; heißer Tee; heißes Bad; warme Dusche; mich an Augenblicke in Vergangen- heit erinnern, in denen ich mich okay fühlte; mir vorstellen mit jemanden zusammen zu sein, bei dem ich mich sicher fühle...</p>	<p>Was bringt mich von hier weg? Eine Umarmung annehmen; zulassen, dass jemand mit mir zusammen sitzt; mit Freund:in SMS austauschen; spazieren gehen, ohne zu reden; an einem Ort sitzen, wo Aktivitäten stattfinden und andere Menschen zugegen sind...</p>	LEER
immobilisiert			
kollabiert			

# Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit

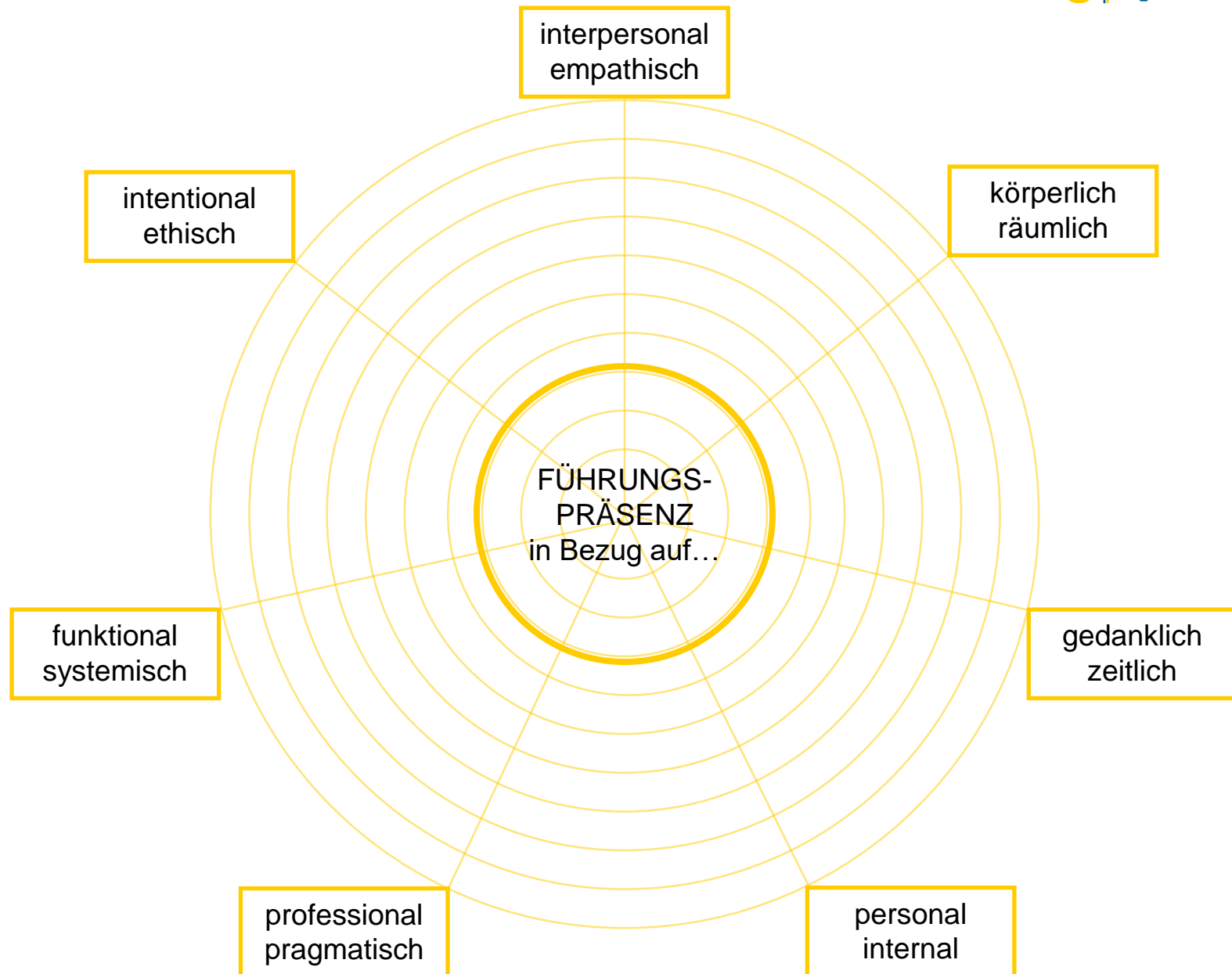


nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken

# Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit



nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken



Führungspräsenz in Bezug auf ... (1 = wenig – 10 = viel)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>körperlich-räumlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin körperlich anwesend, und ich bin gesund.</li> <li>▪ Ich nehme mich, andere und den Raum körperlich differenziert wahr.</li> </ul>										
<b>gedanklich-zeitlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin mit meinen Gedanken im Hier und Jetzt.</li> <li>▪ Ich bin nicht abgelenkt und denke nicht an Zukünftiges oder Vergangenes.</li> </ul>										
<b>personal-internal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich kann mich selbst kontrollieren und steige bei Eskalationen nicht mit ein.</li> <li>▪ Ich habe wenig Angst vor eigenen/fremden Emotionen und kann sie konstruktiv einbringen.</li> </ul>										
<b>professional-pragmatisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin handlungsfähig und habe eine Auswahl an Lösungsmöglichkeiten der Situation.</li> <li>▪ Ich habe fachlich-methodisches Wissen und bringe vielfältige Erfahrung mit.</li> </ul>										
<b>funktional-systemisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin mit meiner Rolle, den Personen und den Strukturen unserer Organisation verbunden.</li> <li>▪ Ich kann mich auf mein Team und die Führung verlassen.</li> </ul>										
<b>intentional-ethisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin verbunden mit dem Sinn und den Zielen unserer Organisation.</li> <li>▪ Ich bin voll überzeugt von dem, was ich tue, und vom Handeln unserer Organisation.</li> </ul>										
<b>interpersonal-empathisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin verbunden mit meinem Gegenüber und habe Interesse an der Beziehung.</li> <li>▪ Ich schätze mein Gegenüber und sehe seinen Beitrag für unsere Organisation.</li> </ul>										

Mit den aha3-Präsenzdimensionen lässt sich die Intensität einer Führungspräsenz in Bezug auf ein konkretes Verhalten reflektieren. Führungspräsenz emergiert aus den aha3-Haltungs- und Handlungsfeldern und lässt sich hier in Qualität und Quantität verändern.

Die Qualität und Quantität entscheiden darüber, ob Personen die Führungspräsenz autorisieren und ihr folgen. Durch diese Autorisierung kann Führung Prozesse initiieren, die bei strittigem Verhalten Einsehen durch Einsicht oder Eine-Sicht ermöglichen, in deren Folge sich Verhalten im System verändert.

Mit den aha3-Präsenzdimensionen lässt sich die Intensität der Führungspräsenz in Bezug auf konkretes strittiges Verhalten in einem bestimmten Kontext reflektieren.

Die aha3-Präsenzdimensionen unterscheiden sieben Dimensionen, die wie ein Netz miteinander verbunden sind.

Dabei werden berücksichtigt:

- Raum und Zeit (körperlich-räumlich, gedanklich-zeitlich)
- die Triade beruflichen Handelns (personal-internal, professional-pragmatisch, funktional-systemisch)
- die Verbindung mit der Sinn- und Zielorientierung (intentional-ethisch)
- die Verbundenheit mit den zu Führenden (interpersonal-emphatisch).

Alle Dimensionen im Netz bedingen sich gegenseitig. Wird eine Dimension geschwächt oder gestärkt, wirkt sich dies auf die anderen aus.

## **Körperlich-räumlich**

Unter der körperlich-räumlichen Präsenz verstehen wir die Wahrnehmung der Körperlichkeit im Raum:

- Wie gesund und energievoll fühle ich mich?
- Wie klar nehme ich meinen Körper, meine Haltung, meine Stimme wahr?
- Wie gut sitze oder stehe ich im Raum?
- Als wie angenehm erlebe ich den Raum mit seiner Größe, seiner Form, der Organisation und der Beleuchtung?
- Wie gut kann ich die anderen Anwesenden in ihrer Körperlichkeit im Raum wahrnehmen?

## **Gedanklich-zeitlich**

Unter der gedanklich-zeitlichen Präsenz verstehen wir die Wahrnehmung des Denkens im Hier und Jetzt:

- Wie viel Zeit habe ich?
- Kann ich mit meinen Gedanken voll hier sein, oder lenken mich Erlebnisse aus anderen Kontexten ab?
- Bin ich mit meinen Gedanken im Jetzt, hänge ich noch Vergangenen nach oder denke schon an Zukünftiges?
- Lasse ich mich ablenken, zum Beispiel durch Nachrichten auf dem Smartphone?

## **Personal-internal**

Unter der personal-internen Präsenz verstehen wir die Selbstkontrolle, Regulierung und Selbstführung eigener Trigger und Emotionen:

- Wie gut kann ich mich kontrollieren?
- Wie stark steige ich in der möglichen Eskalation mit ein?
- Kenne ich meine Knöpfe, die mich triggern?
- Wie viel Angst habe ich vor meinen Emotionen und den Emotionen anderer?
- Wie leicht fällt es mir, eigene Emotionen zu benennen und sie konstruktiv den anderen zur Verfügung zu stellen?



## Professional-pragmatisch

Unter der professional-pragmatischen Präsenz verstehen wir die Fachlichkeit und das Erfahrungswissen:

- Habe ich genügend Fachexpertise?
- Habe ich verschiedene Lösungsideen?
- Weiß ich, wo ich für fachliche Fragen Antworten erhalte?
- Habe ich ähnliche Situationen mit unterschiedlichen Ausgängen schon öfter erlebt?

## Funktional-systemisch

Unter der funktional-systemischen Präsenz verstehen wir die Verbundenheit mit der Organisation und anderen Unterstützungssystemen:

- Wie fühle ich mich verbunden mit meiner Rolle, den Personen und den Strukturen in meiner Organisation?
- In welchem Maß kann ich mich auf mein Team, die Kolleg:innen und die Führenden verlassen?
- Gibt es Menschen, die meine Haltung teilen?
- Habe ich mir im Vorfeld Unterstützung geholt?

## Intentional-ethisch

Unter der intentional-ethischen Präsenz verstehen wir die Verbundenheit mit dem Sinn und den Zielen der Organisation:

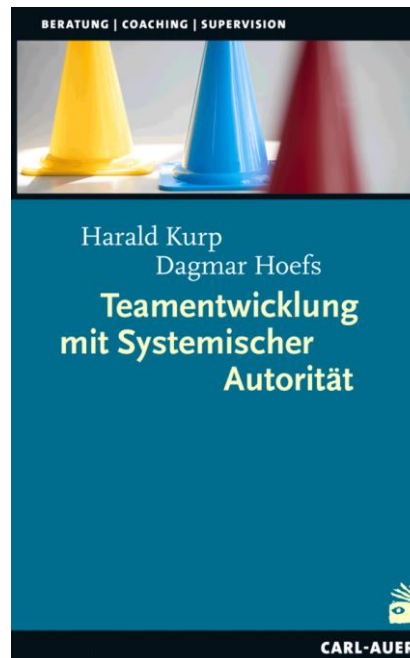
- Wie sinnvoll finde ich die Ziele meiner Organisation?
- Wie verbindlich stehe ich hinter ihnen?
- Wie verbunden fühle ich mich mit ihnen?
- Wie überzeugt bin ich von meinem eigenen Handeln und dem Handeln meiner Organisation?

## Interpersonal-empathisch

Unter der interpersonal-empathischen Präsenz verstehen wir die Verbundenheit mit dem Gegenüber und das Interesse an der Beziehung:

- Wie verbunden fühle ich mich mit meinem Gegenüber?
- Welches Interesse habe ich an meinem Gegenüber?
- Wie leicht fällt es mir, empathisch zu sein?
- Was schätze ich an meinem Gegenüber, an der Person, Profession oder Funktion?
- Welche Beiträge meines Gegenübers für die Organisation kann ich sehen und wertschätzen?

- Deb Dana (2019): Die Polyvagal-Theorie in der Therapie. Den Rhythmus der Regulation nutzen. 2. Auflage
- Carla van Kaldenkerken / Roland Kunkel-van Kaldenkerken (2006): Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung. In: E. Bamberg/J. Schmidt/K. Hänel, Beratung Counseling, Consulting: Innovatives Management. Hogrefe 2006, S. 281-303
- Carla van Kaldenkerken / Roland Kunkel (2021): Kartensets zum Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit unter <https://step-beratung.de/kartensets/>
- Harald Kurp (2013): Handlungsfähig sein. Probleme, Konflikte, Katastrophen in der Schule bewältigen. Erschienen im Sonderheft "Grundschulthema: Berufseinstieg an der Grundschule" April 2013 beim Grundschulverband e.V. -> <https://aha3.de/wp-content/uploads/2019/10/Kurp-GSV-Artikel-Handlungsfa%CC%88hig-sein.pdf>
- Harald Kurp und Dagmar Hoefs (2023): Teamentwicklung mit Systemischer Autorität





## Harald Kurp

Apothekenstraße 15  
21335 Lüneburg  
Tel. 04131 - 683031  
Mail [kurp@aha3.de](mailto:kurp@aha3.de)  
[www.aha3.de](http://www.aha3.de)

Diplom-Theologe, Diplom-Supervisor und Organisationsberater (FH), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator, Systemischer Coach für Neue Autorität.

Seit 2008 selbstständig als Berater mit den Schwerpunkten Systemische Autorität in Organisation und Führung, Organisationsberatung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching, Klärungsberatung, Konfliktklärung mit Systemischer Autorität, Krisenberatung.

Entwicklung des Ansatzes Systemische Autorität in Organisation und Führung - eine Weiterentwicklung des Konzeptes Neue Autorität nach Haim Omer und Arist von Schlippe.

2019 Gründung von aha3 || Beratung in Organisation & Führung mit Dagmar Hoefs.  
2023 Veröffentlichung mit Dagmar Hoefs im Carl-Auer Verlag „Teamentwicklung mit Systemischer Autorität“.