



Qualifizierung von eTutoren

– Konflikt diagnostik und -intervention im virtuellen Klassenraum –

Dipl.-Hdl. Corinna Jödicke
Mai 2013

- 1 Was ist ein Konflikt?
- 2 Konfliktarten
- 3 Konfliktursachen im virtuellen Raum
- 4 Effekte von Konflikten
- 5 Eskalationsstufen von Konflikten
- 6 Umgang mit Konflikten

Aufgaben von eTutoren: Worum es heute geht

Fachbezogene Betreuung

- Klärung von inhaltlichen Fragen, Hilfestellungen bei Verständnisproblemen, Unklarheiten, Missverständnissen
- Hinweise auf Literatur und Hilfsmittel, auf Arbeitstechniken und Methoden
- Hinführung zu Lernaufgaben, Hinweise zur Bearbeitung von Lernaufgaben
- Rückmeldung zu Lernaufgaben und zur Vorgehensweise

Fokus: Filtern und Weiterleiten schwieriger Fragen an Lehrende / fachliche Experten

Personen- bzw. gruppenbezogene Betreuung

- (Unterstützung bei der) Organisation von Lernaktivitäten
- Rückmeldung zum Lernverhalten des Einzelnen/der Gruppe
- **Unterstützung bei Konflikten**
- **Betreuung bei Lernproblemen des Einzelnen/der Gruppe**

Technische Betreuung

- Unterstützung des Umgangs mit Kollaborationswerkzeugen (Funktionsweise, Auswahl, technische Probleme)

Organisatorische Betreuung

- Überwachung der fristgerechten Bearbeitung der Aufgabenstellung

Bewertung

- Unterstützung der Evaluation unter Anwendung eines Bewertungsinstrumentes

Konfliktverständnis nach Glasl (2004)

- Ein sozialer Konflikt ist
 - „ (...) eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“ (Glasl, 2004, S. 17)
- Daraus ergeben sich folgende Charakteristika:
 - mind. 2 Personen,
 - jeweils unterschiedliche Interessen (z.B. Ziele, Strategien, Werte),
 - mind. eine Partei erlebt Unvereinbarkeit (zwischen eigenen und anderen Interessen) und
 - möchte ihre Interessen durchsetzen.

Streitgegenstände

- **Sachkonflikte**
sachlich und kognitive Themen
(inhaltliche Aufgabenbearbeitung)
- **Beziehungskonflikte**
emotionale und beziehungs-
technische Themen
- **Rollenkonflikte**
sachlich oder emotional

Erscheinungsformen

- **latenter Konflikt**
Realisierung und Erleben einer
Beeinträchtigung, jedoch kein
feindseliges Verhalten ggü. einer
weiteren Partei
- **manifeste Konflikt**
Äußerung der Beeinträchtigung
durch Konfliktverhalten

Merkmale Konfliktparteien

- **intrapersoneller Konflikt**
auf der individuellen Ebene
(innere Konflikte)
- **interpersoneller Konflikt**
Konflikte auf der kollektiven
Ebene

Reichweite der Bemühungen

- **Friktionen**
einzelne isolierte Streitthemen
- **Positionskämpfe**
Ausweitung von Macht und
Einfluss, Ablehnung/Änderung
der Positionen
- **Systemveränderungskämpfe**
grundlegende Änderungen

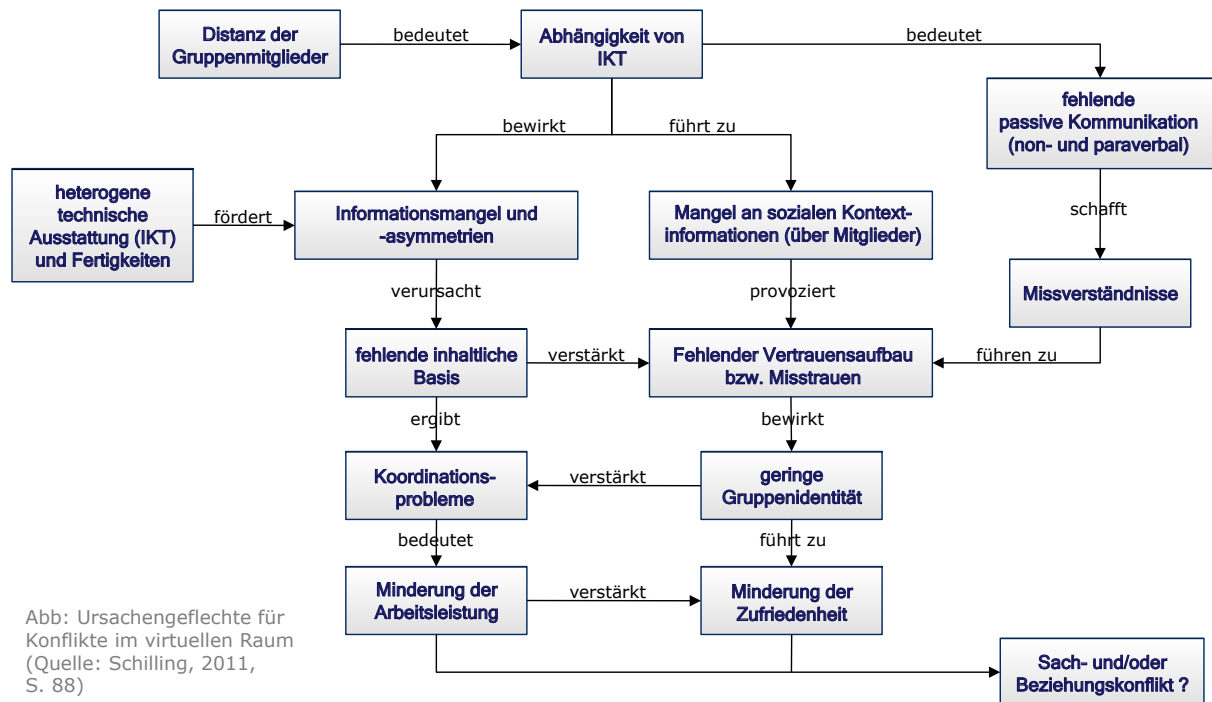


Abb: Ursachengeflechte für Konflikte im virtuellen Raum (Quelle: Schilling, 2011, S. 88)

„Konflikte sind das Salz in der Suppe des zwischenmenschlichen Lebens. Sie nerven, aber ohne sie gibt es keinen Fortschritt“

(Redlich & Elling, 2000, S. 1)

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none">- Klärung & Schärfung von Zielen und Arbeitsweisen- Veränderungen im Workflow- Generieren innovative Lösungen- Konfliktbehandlung macht Fertigkeiten und Kenntnisse einzelner Gruppenmitglieder & Kräfteverteilung in Gruppe transparent -> Förderung der Gruppenentwicklung	<ul style="list-style-type: none">- höherer Zeitaufwand- Bindung kognitiver Kapazitäten- evtl. Entstehung von Frust und unangenehmen Gefühlen -> mögliche Folge: Beziehungskonflikt

→ gilt für manifeste Konflikte
→ Erkenntnis für Arbeit als eTutor: Konflikte sind nicht einseitig eine Bedrohung des Lernerfolgs

Sechs immer wiederkehrende Grundmuster (Schwarz, 2006)

- Flucht
- Vernichtung
- Unterwerfung bzw. Unterordnung
- Delegation an eine dritte Instanz
- Kompromiss
- Konsens

Unterteilung in 3 Phasen (Glasl, 2004b, S. 11 ff.)

1. Einschätzung (grob) des Konfliktpotenzials nach Konfliktarten, Konfliktursachen, etc.
2. Fremddiagnose anhand der fünf Diagnosedimensionen nach Glasl (2004)
 - Konflikt-Issues
 - Konfliktverlauf
 - Parteien des Konflikts
 - Beziehungen zwischen den Konfliktparteien
 - Grundeinstellung zum Konflikt
3. Konfrontation der Konfliktparteien mit den Ergebnissen der fünf Diagnosedimensionen und ergänzende Selbstdiagnose durch die Konfliktparteien

Beispiel

Im Forum einer betreuten Lernergruppe existiert ein Thread mit einer hitzigen Diskussion. Es wird deutlich, dass sich alle über die Arbeitsergebnisse anderer beschwerten, wobei sich zwei Lager ausmachen lassen, die sich gegenseitig hochschaukeln. Anscheinend geht das schon seit Tagen so...

(Schilling, 2011, S. 114)



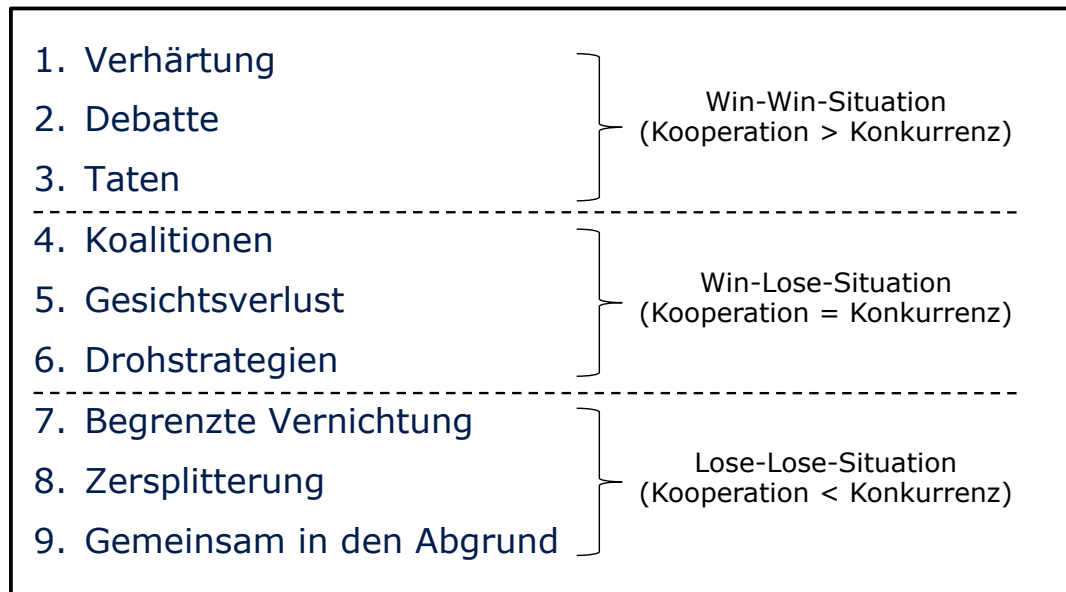
Unterteilung in 3 Phasen (Glasl, 2004b, S. 11 ff.)

1. Einschätzung (grob) des Konfliktpotenzials nach Konfliktarten, Konfliktursachen, etc.
2. Fremddiagnose anhand der fünf Diagnosedimensionen nach Glasl (2004)
 - Konflikt-Issues
 - Konfliktverlauf
 - Parteien des Konflikts
 - Beziehungen zwischen den Konfliktparteien
 - Grundeinstellung zum Konflikt
3. Konfrontation der Konfliktparteien mit den Ergebnissen der fünf Diagnosedimensionen und ergänzende Selbstdiagnose durch die Konfliktparteien

Im Rahmen des Konfliktmanagements sollte sich der E-Tutor stets die folgenden Fragen beantworten:

- 1.) Handelt es sich bei der vorliegenden Situation um einen sozialen Konflikt?
- 2.) Sofern es sich um einen Konflikt handelt...
 - ...welche Konfliktart liegt vor?
 - ...welche Konfliktursache liegt vor
 - ...welcher Eskalationsgrad liegt vor?
 - ...wie verfare ich weiter? (Eingreifen!; Nicht eingreifen, aber weiterverfolgen!; Nicht eingreifen und nicht weiterverfolgen!)

Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl (9 Stufen)



(Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl, 2004, S. 218 f.; Böhm, 2003, S. 26 ff.; Schilling, 2011, S. 92)

Beispiel

Im Forum einer betreuten Lernergruppe existiert ein Thread mit einer **hitzigen** Diskussion. Es wird deutlich, dass sich alle über die Arbeitsergebnisse anderer beschwerten, wobei sich **zwei Lager** ausmachen lassen, die sich gegenseitig hochschaukeln. Anscheinend geht das **schon seit Tagen** so...

(Schilling, 2011, S. 114)



Unterteilung in 3 Phasen (Glasl, 2004b, S. 11 ff.)

1. Einschätzung (grob) des Konfliktpotenzials nach Konfliktarten, Konfliktursachen, etc.
2. Fremddiagnose anhand der fünf Diagnosedimensionen nach Glasl (2004)
 - Konflikt-Issues
 - Konfliktverlauf
 - Parteien des Konflikts
 - Beziehungen zwischen den Konfliktparteien
 - Grundeinstellung zum Konflikt
3. Konfrontation der Konfliktparteien mit den Ergebnissen der fünf Diagnosedimensionen und ergänzende Selbstdiagnose durch die Konfliktparteien

Beispiel

Im Forum einer betreuten Lernergruppe existiert ein Thread mit einer hitzigen Diskussion. Es wird deutlich, dass sich alle über die **Arbeitsergebnisse** anderer beschweren, wobei sich **zwei Lager** ausmachen lassen, die sich gegenseitig hochschaukeln. Anscheinend geht das schon seit Tagen so...

(Schilling, 2011, S. 114)



Unterteilung in 3 Phasen (Glasl, 2004b, S. 11 ff.)

1. Einschätzung (grob) des Konfliktpotenzials nach Konfliktarten, Konfliktursachen, etc.
2. Fremddiagnose anhand der fünf Diagnosedimensionen nach Glasl (2004)
 - Konflikt-Issues
 - Konfliktverlauf
 - Parteien des Konflikts
 - Beziehungen zwischen den Konfliktparteien
 - Grundeinstellung zum Konflikt
3. Konfrontation der Konfliktparteien mit den Ergebnissen der fünf Diagnosedimensionen und ergänzende Selbstdiagnose durch die Konfliktparteien

Strategiemodelle zur Deeskalation

1. Verhärtung

2. Debatte

3. Taten

4. Koalitionen

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. Begrenzte Vernichtung

8. Zersplitterung

9. Gemeinsam in den
Abgrund

Moderation (1-3)

Parteien sind grundsätzlich in der Lage, den Konflikt selber zu lösen; eTutor übernimmt neutrale Rolle und unterstützt die „Selbstheilungskräfte“, sorgt für strukturierten Ablauf des Konfliktgespräches

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Böhm, 2003)

Prozessbegleitung (4-5)

Parteien können Konflikt nicht selber lösen; eTutor rückt Sach- und Beziehungsfragen in den Mittelpunkt, wichtig: Kommunikationsregeln

Vermittlung/ Mediation (5-7)

Zusammenbruch der Gesprächsbasis; eTutor führt getrennte Gespräche und setzt Meeting an (vorab Tagesordnung und Spielregeln), unterstützt konstruktive Konfliktlösung

Schiedsverfahren (6-8)

wenn vorgelagerte Interventionsmöglichkeiten gescheitert; Schiedsgericht folgt strikter Interessensneutralität und trifft Entscheidung; Chancen: Versachlichung von Konfliktthemen und Einstellung destruktiver Handlungen

Machteingriff (7-9)

wenn alle Verfahren fehlgeschlagen; Zurückbringen der Parteien an den Verhandlungstisch via höherer Gewalt

Die richtige Maßnahme für unser Beispiel

1. Verhärtung

2. Debatte

3. Taten

4. Koalitionen

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. Begrenzte Vernichtung

8. Zersplitterung

9. Gemeinsam in den
Abgrund

Moderation (1-3)

Parteien sind grundsätzlich in der Lage, den Konflikt selber zu lösen; E-Tutor übernimmt neutrale Rolle und unterstützt die „Selbsteilungskräfte“, sorgt für strukturierten Ablauf des Konfliktgespräches

Prozessbegleitung (4-5)

Parteien können Konflikt nicht selber lösen; E-Tutor rückt Sach- und Beziehungsfragen in den Mittelpunkt, wichtig: Kommunikationsregeln

Schiedsverfahren (6-8)

wenn vorgelagerte Interventionsmöglichkeiten gescheitert; Schiedsgericht folgt strikter Interessensneutralität und trifft Entscheidung; Chancen: Versachlichung von Konfliktthemen und Einstellung destruktiver Handlungen

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Böhm, 2003)

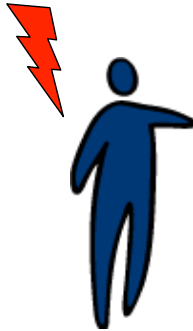
Vermittlung/ Mediation (5-7)

Zusammenbruch der Gesprächsbasis; E-Tutor führt getrennte Gespräche und setzt Meeting an (vorab Tagesordnung und Spielregeln), unterstützt konstruktive Konfliktlösung
Machteingriff (7-9) wenn alle Verfahren fehlgeschlagen; Zurückbringen der Parteien an den Verhandlungstisch via höherer Gewalt

Beispiel 2

Der E-Tutor wird von einem Lerner um organisatorische Unterstützung gebeten. Er antwortet erst am nächsten Tag, da die Beantwortung mit Rückfragen verbunden war. Der Lerner ist sehr verärgert, weil die Antwort so lange gedauert hat und schreibt eine unsachliche E-Mail...

(Schilling, 2011, S. 114)



Beispiel 3

18:21	Kathrin Schneider	Sie wissen, dass wir sehr im Zeitplan hängen!
18:21	Kathrin Schneider	Der Tutor hat heute auch schon nachgefragt.
18:22	José Fernandez	Ich habe es gerade gefunden...im Forum
18:23	José Fernandez	Ich geh mal kurz eine Rauchen... bis gleich
18:23	Amy Adkins	Ja genau, lassen Sie uns 5 Minuten Pause machen
18:28	Leonard Cooper	Was ist denn jetzt hier los. Das kann doch wohl nicht wahr sein. @ José Fernandez: Was haben Sie denn da rein kopiert? Völlig ohne Struktur...Was sollen wir damit denn anfangen, Sie hatten so viel Zeit :-(
18:30	Leonard Cooper	@Alle: Ich bin sehr enttäuscht, dass Sie alle das nicht auf die Reihe kriegen. Damit meine ich Amy Adkins, José Fernandez, die es nicht geschafft haben was sinnvolles fristgemäß zu liefern @ Kathrin Schneider: aber besonders regt mich Ihr Projektmanagement auf... irgendwie haben Sie da größere Probleme. Wir besprechen alles Tausend Mal, jeder mit jedem aber irgendwie kommt dabei nichts raus!
18:30	Leonard Cooper	Hier herrscht keine Koordination, Kooperation, usw.. Das ist nach meiner Auffassung die Aufgabe vom von Ihnen, Frau Schneider :-(
18:31	Amy Adkins	und was ist mit Fabio Santos, der liefert ja auch nicht

(Schilling, 2011, S. 117, modifiziert)

- Brinker, T. & Schumacher, E. A. (2003). Moderation in Tutorien. Gefunden am 10.12.2011 unter <http://www.lehridee.de/docs/lernen/db37.html>
- Böhm, F. (2003). Konfliktmanagement – Eine Einführung. Wien: VÖGB/AK.
- Duve, C., Eidenmüller, H. & Hacke, A. (2003). Mediation in der Wirtschaft. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.
- Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (8. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben.
- Glasl, F. (2004b). Konflikt-Diagnose in drei Schritten. Perspektive mediation 1/2004, 11-17.
- Hermann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2006). Führung auf Distanz. Mit verteilten Teams zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Hinds, P. J. & Bailey, D.E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. Organization Science, 14 (6), 615-632.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. The International Journal of Conflict Management, 5 (3), 223-238.

- Kellner, H. (1999). Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Köppel, P. (2007). Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden: Gabler.
- Köppel, P. (2009). Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung. In C. I. Barmeyer & J. Bolton (Hrsg.), Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly, 44 (1), 1-28.
- Redlich, A. & Elling, J. R. (2000). Potenzial: Konflikte – Ein Seminarkonzept zur Konfliktmoderation und Mediation für Trainer und Lerngruppen. Mit Übungsmaterial und 10 Fallbeispielen. Hamburg: Windmühle.
- Rüttlinger, B. & Sauer, J. (2000). Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

- Schilling, A. (2011). Erstellung eines Schulungskonzeptes zur Qualifizierung von eTutoren mit den Schwerpunkten Konfliktdiagnostik und Konfliktintervention. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Technische Universität Dresden, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik insb. Informationsmanagement.
- Schwarz, G. (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden: Gabler.
- Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. Journal of Management, 21 (3), 515-558.
- Wellhöfer, P. R. (2007). Gruppendynamik und soziales Lernen (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.