

Vorwort

Astrid Schreyögg

Konflikte sind in Schulen allgegenwärtig. Ob auf dem Schulhof, in der Klasse oder im Kollegium: Immer wieder kommt es zu Auseinandersetzungen zwischen Schülern, Lehrern oder Eltern. Konflikte können hierbei einzelne Personen betreffen, aber auch zwischen größeren Personengruppen bestehen. Sie werden von den Beteiligten meistens als Phänomene wahrgenommen, die die Zusammenarbeit stören und die Zielerreichung behindern. Dabei können Konflikte durchaus auch positive Folgen haben. Etwa wenn durch sie der Status quo in Frage gestellt wird, die Umgebungsbedingungen geändert werden und die Beteiligten ihre Kompetenzen durch eine erfolgreiche Konfliktbewältigung weiterentwickeln.

Der vorliegende Sammelband gibt einen Überblick über die Möglichkeiten des Konfliktcoachings und des Konfliktmanagements in Schulen. Er ging aus einer Supervisionsfortbildung für Schulpsychologen in Bayern hervor, die von der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Bayern (Dillingen/Donau) in Kooperation mit der Deutschen Psychologen Akademie des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) sowie dem bayerischen Kultusministerium durchgeführt wurde. Die Supervisionsfortbildung umfasste Elemente des Coachings und der Mediation und verstand sich als Maßnahme schulischer Personalentwicklung. Sie schloss mit der Fortbildungsqualifikation „Supervisor(in) BDP“ ab.

An der Fortbildung nahmen Schulpsychologen teil, die in den verschiedenen Schultypen Grund-, Haupt-, Real- und Förderschule sowie Gymnasium arbeiten. Die Aufsätze des Sammelbandes basieren auf den Abschlussarbeiten zur Fortbildung, in denen die Teilnehmer über ihre Projekte zu Konfliktcoaching und Konfliktmanagement in Schulen berichteten. Diese Projekte haben durchweg Beispielcharakter und können der Schulpraxis sowohl in Bayern als auch in anderen Bundesländern wertvolle Impulse liefern. Wenn

in den nachfolgenden Texten meist die männliche Form verwendet wird, so ist dies keinesfalls Ausdruck geschlechtsbezogener Vorurteile, sondern dient lediglich der sprachlichen Vereinfachung. Es sind ausdrücklich immer beide Geschlechter gemeint. Zentrale Begriffe und methodische Schritte sind fett gedruckt, um das selektive Lesen zu erleichtern.

Der Sammelband umfasst drei Teile. Im Grundlagenkapitel des ersten Teils werden von Astrid Schreyögg die zentralen Begriffe Konflikt, Konfliktmanagement und Konfliktcoaching erläutert. Der zweite Teil gilt dem Konfliktcoaching von Mitarbeitern im schulischen Dienst. Hier werden Ansätze vorgestellt, wie Studienreferendare, Lehrer und Schulleiter im Umgang mit Konflikten durch Beratung und Fortbildung gestärkt werden. Bei diesen Ansätzen stehen im Unterschied zu Teil drei des vorliegenden Bandes keine spezifischen Konfliktthemen im Mittelpunkt, sondern übergreifende Strategien der Konfliktbewältigung. Dagmar Mortler und Barbara Maier-Gigl zeigen im ersten Kapitel dieses Teils, wie Supervision Studienreferendaren während ihrer Ausbildung hilft, ihre damit einhergehenden Konflikte zu bewältigen. Die Autoren stellen anhand von Einzelfällen anschaulich dar, wie die Supervision ablaufen kann. Konflikte der Studienreferendare während der Ausbildung können hierbei Selbstzweifel, Schwierigkeiten, sich selbst abzugrenzen, oder soziale Ängste sein.

Im nächsten Kapitel referiert Petra Bachheibl die Ergebnisse einer explorativen Befragung zum Bedarf an Personalentwicklung und Coaching, den Schulleiter an Realschulen haben. Sie kommt zu dem Schluss, dass Realschulleiter Personalentwicklung als Möglichkeit zur besseren Führung, Kooperation und Entlastung ansehen. Coaching kann diese Personalentwicklung umfassend unterstützen. Ute Lucas gibt einen fundierten Einblick, wie Schulleiter-Coaching als Gruppensitzung ablaufen kann. Sie stellt das Ablaufschema der Sitzungen vor und zeigt anhand von Fallbeispielen auf, wie mit individuellen Konflikten umgegangen werden kann. Als Konflikte werden u. a. eine Bewerbungssituation, ein bereits eskalierter Konflikt und die Aufgabenverteilung innerhalb einer Doppelspitze geschildert.

Das Kapitel „Kann jetzt jeder Lehrer werden?“ von Maria Hacker-Eichenseer widmet sich dem Quereinstieg von Beamten in den Lehrerberuf. Sie

stellt das dazugehörige Qualifizierungskonzept in Bayern vor und geht auf einzelne Seminarsitzungen näher ein. Die Organisationsanalyse wird hierbei als Methode zur Konfliktbewältigung für Quereinsteiger behandelt. Im letzten Kapitel von Teil zwei konzipieren Doris Graf und Michaela Huber einen Workshop zur Konfliktbewältigung für Personalräte auf der Grundlage ihrer bisherigen Fortbildungserfahrungen. Dieser Workshop umfasst einzelne Fortbildungsmodule und begleitende Supervision. Fortbildungsinhalte sind Gesprächsführung, Organisationstheorie, Konfliktbewältigung und Großgruppen-Moderation. Innerhalb der Supervision werden die Probleme einzelner Teilnehmer in Gruppensitzungen besprochen.

Teil drei des vorliegenden Bandes bündelt die Beiträge zum spezifischen Konfliktmanagement in schulischen Settings. Ulf Cronenberg und Hanna Gastl entwerfen im ersten Kapitel dieses Teils ein Eskalationsmodell zum Mobbing unter Schülern und stellen eine Lehrerfortbildung vor, die auf diesem Modell aufbaut. Das Eskalationsmodell postuliert, dass in den einzelnen Eskalationsphasen des Mobbing Interventionen auf den unterschiedlichen Ebenen des Opfers, des Umfelds, des Täters oder der Schule effektiv sind. Die Lehrerfortbildung umfasst u. a. die Wissensvermittlung entsprechend dem Eskalationsmodell, einen Erfahrungsaustausch und Supervision zu Mobbingfällen der Teilnehmer. Klaudia Roth behandelt im nächsten Kapitel das Aggressions-Bewältigungs-Programm von Andreas Dutschmann als Methode zur Konfliktbewältigung. Sie gibt hierbei einen Überblick über das Programm und seine theoretischen Grundlagen. Anschließend berichtet sie von einer dreitägigen Lehrerfortbildung, die sie entsprechend dem Programm durchgeführt hat.

Brigitte Eder stellt die regionalen Kriseninterventionsteams in Niederbayern vor. Sie geht zunächst auf die psychotraumatologischen Grundlagen und auf die Interventionen für Schüler, Lehrer und Schulleitung ein. Der Einsatz eines regionalen Kriseninterventionsteams wird in allen seinen Phasen dargestellt: Alarmierung, Situationsanalyse, Einsatzplanung, Durchführung und Nachbereitung. Schließlich evaluiert die Autorin alle bisherigen Einsätze seit Gründung der Teams in Niederbayern. Die Kriseninterventionsteams haben sich als ein erfolgreiches vernetztes Modell zum Krisenmanagement erwiesen.

Sie sind in ihrer Umsetzung beispielhaft und haben auch für andere Bundesländer Modellcharakter. Im Anschluss daran zeigt Helmut Bauhuber, welche Schritte im Rahmen des Krisenmanagements bei Todesfällen in Schulen notwendig sind. Er erörtert auch die vorbereitenden und akuten Maßnahmen innerhalb des präventiven Krisenmanagements.

Im letzten Kapitel macht Reinhard Maar die Konfliktpotenziale bei der Zusammenarbeit von Kindergarten und Grundschule deutlich. Diese können die unterschiedlichen Qualifikationen, Berufsrollen und Arbeitszeiten der Angestellten in beiden Institutionen sein. Hinzu kommen Konfliktpotenziale hinsichtlich der Hierarchien, der beteiligten Personen, der Machtverhältnisse oder des Projektkonzepts.

Ich möchte allen herzlich danken, die diesen Sammelband möglich gemacht haben. Mein Dank gilt dem bayerischen Kultusministerium, das die Finanzierung des Projekts sicherte. Thomas Sachsenröder, Leiter der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Bayern, danke ich dafür, dass die Fortbildung in bewährter Qualität wieder in seinem Haus stattfinden konnte. Heinz Lehmeier ermöglichte dabei die reibungslose Durchführung der Fortbildung. Ljiljana Saalbach und Gerald Maier, beide Geschäftsführer der Deutschen Psychologen Akademie, haben die Organisation und die administrative Abwicklung der Fortbildung unterstützt. Auch ihnen danke ich vielmals.

Mein besonderer Dank geht an die Autoren, die hier mit ihren Beiträgen versammelt sind. Sie geben mit ihren Projektberichten einen umfassenden Einblick in jene schulischen Bereiche, in denen Konfliktcoaching und Konfliktmanagement erforderlich sind. Die Autoren beziehen sich dabei vielfach auf ihre Zusammenarbeit mit Supervisanden, Coachingklienten, Lehrern und Schulleitern. Auch ihnen möchte ich meinen Dank aussprechen. Durch die Mitarbeit aller Beteiligten können wir einen Sammelband vorlegen, der Wissen und Praxis zu Konfliktcoaching und Konfliktmanagement in Schulen bündelt und neue Leitlinien zum Handeln aufzeigt. Damit dürfte er für alle Schulpsychologen, Lehrer, Schulleiter und Bildungsinteressierte eine reichhaltige Quelle zur erfolgreichen Konfliktbewältigung in Schulen sein.

Berlin, im Mai 2008

Teil 1: Grundlagen

1 Konflikte, Konfliktmanagement und Konfliktcoaching

Astrid Schreyögg

1.1 Konflikte

Konflikte gehören, ob in der Schule, bei der Arbeit oder im privaten Bereich, zum menschlichen Alltag. Oft können die Beteiligten trotz ihres untrüglichen Gespürs für die eskalierende Situation die grundlegenden Mechanismen des Konfliktgeschehens nicht genau benennen. Auch Außenstehenden fällt es mitunter schwer, die Struktur der wechselseitigen Angriffe, in die die Konfliktparteien verstrickt sind, zu verstehen. Im Folgenden sollen daher die Definition, die Funktion, mögliche Ursachen, die Merkmale von Konflikten sowie die Eskalationsstufen des Konfliktprozesses näher betrachtet werden.

1.1.1 Definition

Je nach Fachbereich werden Konflikte unterschiedlich definiert. Bei der Betrachtung von Konflikten in Schulen geht es vor allem um soziale Konflikte innerhalb einer Organisation. Friedrich Glasl (1994), Hauptvertreter der Konfliktforschung im deutschsprachigen Raum, gibt dazu folgende Definition:

„Ein **sozialer Konflikt** ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), 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) erfolgt.“ (S. 14 f.)

1.1.2 Funktion

Sind Konflikte gefährlich, sind sie unbedingt zu vermeiden, oder sind sie gar nötig? Zur Funktion von Konflikten zeichnen sich in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche Positionen in der Fachliteratur ab. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts betrachteten Soziologen, wie Weber (1921/1976) oder Simmel (1908/1968), Konflikte als selbstverständlichen Bestandteil menschlichen Lebens. In den 1950er Jahren beschrieben Coser (1956/1969) oder Dahrendorf (1961) Konflikte sogar als unersetzliche Basis für Innovationen jeglicher Art, da andernfalls Stagnation droht. Unter dem Einfluss des Kalten Krieges änderte sich im Verlauf der 1970er und 1980er Jahre diese Sicht. Von da an galt es, Konflikten vorzubeugen oder sie möglichst schnell zu beseitigen (vgl. Krüger, 1972; Rüttinger, 1977). Seit Ende des Kalten Krieges werden sowohl Positionen vertreten, die die Vermeidung von Konflikten als unabdingbar betonen, als auch solche, die deren Nutzen herausstellen. So empfehlen De Dreu und Van de Vliert (1997) in ihrem grundlegenden Werk „Using conflict for organization“, Konflikte gezielt zur Fortentwicklung von Organisationen zu nutzen. Zur Analyse und Bearbeitung von Konflikten sollten ihre möglichen nutzbringenden wie nachteiligen Folgen immer mit berücksichtigt werden.

1.1.3 Ursachen

Konflikte werden in der Regel durch mehrere Faktoren verursacht. Von daher ist es kontraproduktiv, etwa einer Person allein die Entstehung eines Konflikts anzulasten. Es lassen sich insgesamt gesehen gesellschaftliche, organisationale, interaktive und individuelle Ursachen von Konflikten unterscheiden. So führen beispielsweise gesellschaftliche Faktoren zu einem höheren Anteil von Schülern mit Migrationshintergrund. Organisationale Faktoren können zu wenig Lehrer sein, die auf diese Situation vorbereitet sind. Schließlich bedingen eine unangemessene Ansprache der Schüler durch den Lehrer in der Lernsituation als interaktiver Faktor oder der Lernstil als individueller Faktor mögliche Leistungseinbußen einzelner Schüler.

1.1.4 Merkmale

Zur genaueren Betrachtung von Konflikten sind nach Glasl (1994) äußere und inhaltliche Merkmale notwendig. Ein markantes äußeres Merkmal von Konflikten ist der **soziale Rahmen**. Bei einem sogenannten Mikro-Konflikt liegt eine Unvereinbarkeit im Denken oder Handeln zwischen zwei Personen vor. Diese Unstimmigkeit beeinträchtigt möglicherweise kaum jemand anders als diese beiden Personen und kann leicht auszuräumen sein. Ein Meso-Konflikt besteht zwischen zwei gegnerischen Gruppen, bei denen die Hauptakteure, unterstützt durch die jeweiligen Gruppenmitglieder im Hintergrund, ihre Meinungsverschiedenheit austragen. Durch die vorliegende Gruppendynamik können sich Meso-Konflikte schnell verschärfen. Makro-Konflikte schließlich verlassen die organisationalen Grenzen. Hierbei handelt es sich um Konflikte zwischen einzelnen Bereichen mehrerer Organisationen. Ein Beispiel wäre ein Konflikt zwischen Schulleiter und Kollegium, in den auch die Schulaufsichtsbehörde, Rechtsanwälte oder sogar die Presse involviert sind. Der Komplexitätsgrad dieser Konflikte geht mit entsprechenden Schwierigkeiten bei der Konfliktbewältigung einher.

Ein weiteres äußeres Merkmal ist die **inhaltliche Reichweite** eines Konflikts. Eine geringe Reichweite liegt vor, wenn um unterschiedliche Standpunkte gestritten wird. Die Reichweite nimmt bei sogenannten Positionskämpfen zu, bei denen es den beteiligten Seiten darum geht, formale oder informelle Positionen durchzusetzen. Als Beispiel ließen sich hier Auseinandersetzungen um formale Beurteilungen in der Schule anführen. Die größte inhaltliche Reichweite haben Systemveränderungskonflikte. Hier stehen wie etwa bei der Raucherregelung auf dem Schulhof Veränderungen ganzer Systembereiche zur Disposition.

Neben der inhaltlichen Reichweite spielt auch die **Formgebundenheit** von Konflikten als äußeres Merkmal eine Rolle. Konflikte sind formgebunden, wenn sie in der Weise ausgetragen werden, die in einem System üblich ist. Formlos sind demgegenüber Konflikte, bei denen die gängige Form überschritten wird. Schließlich ist die **Emotionalisierung** von Konflikten als äußeres Merkmal bedeutsam. Ein Konflikt kann nach Glasl (1994) als heiß

bezeichnet werden, wenn seine Austragung von starken Emotionen begleitet ist. Kalt ist ein Konflikt, wenn Emotionen nicht gezeigt werden, sondern sich die Konfliktparteien lediglich mit einer untergründigen zynischen Haltung begegnen. Ein Beispiel für einen heißen, formlosen Konflikt wäre, wenn sich zwei Lehrer im Lehrerzimmer, wo bislang nur ruhige Debatten üblich waren, lautstark angreifen.

Zu den **inhaltlichen Merkmalen** von Konflikten zählen die Streitpunkte, die Personen der jeweiligen Konfliktpartei, die Beziehung der Konfliktparteien zueinander und die Chancen zur Beendigung des Konflikts. Die Streitpunkte können sich im Verlauf des Konflikts vervielfachen. Aus Sachthemen ergeben sich meist Streitpunkte, die die Form der Auseinandersetzung betreffen. Das lässt sich z. B. an Bemerkungen, wie: „Sei nicht so laut“, innerhalb eines Streitgesprächs erkennen. Bei Mikro- und Meso-Konflikten, bei denen Einzelne oder eine überschaubare Gruppe von Personen beteiligt sind, gelingt es ohne Weiteres, die Personen der jeweiligen Konfliktpartei zuzuordnen. Bei Makro-Konflikten, bei denen oft übergeordnete Instanzen einbezogen sind, ist hingegen kaum mehr auszumachen, wer genau welchem Lager angehört. Die Beziehung der Konfliktparteien zueinander verschlechtert sich normalerweise im Verlauf eines längeren Konflikts immer mehr. Damit nehmen auch die Chancen ab, den Konflikt rasch auszuräumen zu können.

1.1.5 Eskalationsstufen

Der Konfliktprozess ist die Veränderung des Konflikts über die Zeit hinweg. Innerhalb des Konfliktprozesses lassen sich einzelne Stufen entsprechend dem Grad der Konflikteskalation unterscheiden (Glasl, 1994; Neuberger, 1995; Regnet, 2001). Die Übergänge der Eskalationsstufen vollziehen sich über Wendepunkte. Ein Wendepunkt stellt eine Handlung dar, bei der von einer Partei neue, bisher nicht genutzte Mittel der Auseinandersetzung angewandt werden. Ein Beispiel für einen Wendepunkt ist die Einschaltung eines Rechtsanwalts, die von der gegnerischen Partei ihrerseits verlangt, einen Rechtsbeistand zu bemühen. Glasl (1994) unterscheidet innerhalb des Konfliktprozesses **neun Eskalationsstufen**. Diese werden von Neuberger (1995)

zu **drei Eskalationshauptstufen** zusammengefasst. Im Folgenden werden die Eskalationsstufen und -hauptstufen kurz beschrieben.

Die erste Eskalationshauptstufe wird von einer **Win-win-Situation** bestimmt, bei der beide Konfliktparteien um eine befriedigende Lösung auf der Sachebene bemüht sind. Beide Parteien können aus der Konfliktsituation noch als Gewinner hervorgehen. Die erste Eskalationsstufe ist hierbei (1) eine **Verhärtung**, bei der sich erste Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten herausbilden. Daraus entwickelt sich (2) eine **Debatte oder Polemik**, bei der die Kontrahenten nicht mehr den Dialog suchen, sondern nur noch ihre eigenen Standpunkte plakativ darzustellen versuchen. Wenn (3) **Taten statt Worte** eingesetzt werden, weitet sich der Konflikt auf ursprünglich unbeteiligte Personen aus, und die Standpunkte beginnen, sich zu verhärten.

Die zweite Eskalationshauptstufe wird durch eine **Win-lose-Situation** geprägt, bei der einer Konfliktpartei mehr Nachteile drohen als der anderen. Hierbei wird zunächst versucht, (4) **Images** aufzubessern, und neue **Koalitionen** werden gesucht, um das Ansehen der eigenen Partei zu steigern. Im weiteren Verlauf wird versucht, dem Gegner (5) einen **Gesichtsverlust** beizubringen, sei es, indem er durch eigene Reputation in die Knie gezwungen wird oder dass er sich infolge einer Provokation selbst eigene Schwächen eingesteht. Aus Befürchtungen, die Auseinandersetzung womöglich doch nicht gewinnen zu können, werden (6) **Drohstrategien** eingesetzt. Der soziale Stress nimmt zu, der Konflikt nimmt die Form eines Kampfes an.

Die dritte Eskalationshauptstufe ist eine **Lose-lose-Situation**, bei der beide Konfliktparteien vor dem eigenen Untergang stehen. Es werden (7) erste **begrenzte Vernichtungsschläge** gegen den Gegner ausgeführt. Ab dieser Stufe lässt sich die weitere Eskalation des Konflikts oft nicht mehr unterbinden. Diese Vernichtungsschläge ziehen Vergeltung nach sich. Die Vernichtungsschläge konzentrieren sich mehr und mehr darauf, (8) eine **Zersplitterung** des Gegners herbeizuführen. Ein gegenseitiges Einlenken ist längst unmöglich geworden. Der Höhepunkt des Konflikts ist erreicht, wenn die Konfliktparteien die Vernichtung des Gegners um den Preis der eigenen Vernichtung erzwingen wollen. Damit ist die Stufe erreicht, auf der beide Kontrahenten bereit sind, (9) **gemeinsam in den Abgrund** zu gehen.