

Konflikte und ihre Bearbeitung

«Konflikte sind unabdingbare Bestandteile unseres Lebens, und somit sind Konflikte in Organisationen Bestandteile der organisatorischen Wirklichkeit. Konflikte sind angstbesetzt. Konflikte zu haben, sie auszutragen, bedroht das soziale Beziehungsgefüge. Und dennoch bergen Konflikte auch wichtige positive Funktionen. Konflikte verhindern Stagnation. Sie regen Interesse und Neugierde an, sie ermöglichen Entwicklung. Konflikte weisen auf Probleme hin und zwingen uns zur Suche nach Ursachen und Lösungen» (Steiger/Lippmann, 1999, S. 319/320).

Konflikte sind normal. Nicht das Auftauchen von Konflikten an und für sich ist das Problem, sondern die Unfähigkeit von Menschen, die verborgene Thematik anzusprechen und annehmbare Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen, ohne dabei laufend in die alten Muster zurückzufallen. Steiger/Lippmann (S. 348/349) beschreiben einige zentrale Merkmale für den konstruktiven Umgang mit Konflikten:

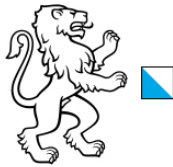
- Konflikte werden als zum Leben gehörend akzeptiert, wahrgenommen, thematisiert, «gehegt».
- Konfliktparteien werden als gleichberechtigt anerkannt mit gegenseitigem Respekt und Eingeständnis gegenseitiger Fehlbarkeit.
- Es wird angestrebt, eine Beziehung herzustellen bzw. zu erhalten, die trag- und funktionsfähig ist, und in der Verschiedenheiten (in Meinungen, Interessen usw.) akzeptiert werden.
- Es besteht der Wille zu einer gemeinsamen Lösungsfindung mit Interessenausgleich, wobei Sach- und Beziehungsaspekte voneinander getrennt und Lösungsmethoden aktiv genutzt werden.
- Wenn Lösungen von Problemen oder Konflikten nicht oder nur sehr beschränkt möglich sind, ist es wichtig, dass die damit verbundenen Spannungen ausgehalten und so weit wie möglich verarbeitet werden können, ohne dass «utopische Lösungsversuche» angestrebt werden.

Kernfragen der Konfliktdiagnose

1. Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien eigentlich? Was ist der Streitgegenstand? Wie formulieren die Parteien den Konflikt? Wie wird der Konflikt codiert?
2. Wie ist es dazu gekommen? Was spielt sich dabei gegenwärtig ab?
3. Wer streitet mit wem?
4. Wie stehen die Parteien zueinander? Wie gehen sie mit gegenseitigen Beziehungen um? Welche Zwänge schafft die Organisation? Wie gestalten die Parteien informell die gegenseitigen Beziehungen?
5. Worauf wollen die Konfliktparteien eigentlich hinaus? Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt? Was wollen sie damit gewinnen? Was setzen sie dafür ein? Wie sehen sie grundsätzlich Konflikte?
6. Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen? Was geschieht, wenn nichts geschieht? Wie könnten wir die gegebene Situation verschlechtern (Katastrophenfantasien)?
7. Welches ist meine Rolle in diesem Konflikt? Welche Interessen verfolge ich? Kann ich in meiner Rolle den Konflikt lösen?

Beispiele im Schulbereich

Das Vorgehen im Konfliktgespräch unterscheidet sich je nachdem, ob man selber Konfliktpartei ist oder ob eine direkte Beteiligung wegfällt.



Konflikte mit direkter Beteiligung Rolle: Konflikt-/Verhandlungspartner/in	Konflikte ohne direkte Beteiligung Rolle: Vermittler/in, Mediator/in
<i>Beispiele</i>	<i>Beispiele</i>
Schulpflege – Lehrperson Eine Lehrerin akzeptiert die Kritik des Schulpflegers nicht, der ihr zugeteilt ist. Sie verlangt ein Gespräch mit Einbezug des Schulleiters. (A)	Lehrperson – Eltern Einzelne Eltern greifen einen Lehrer an, weil er keine modernen Unterrichtsmethoden einsetze.
Schulpflege – Schulleiterin Die Schulleiterin ist nicht bereit, die Weiterbildungstage vollständig in der unterrichtsfreien Zeit zu planen, weil sie befürchtet, dass die Lehrpersonen Widerstand leisten. (B)	Lehrperson – Schüler Ein Schüler weigert sich, weiterhin am Unterricht des Lehrers teilzunehmen, der ihn gedemütigt habe.
Schulpflegerin – Schulpfleger Die langjährigen Mitglieder der Schulpflege geben den Ton an, die «Neuen» proben den Aufstand. (C)	Lehrperson – Lehrperson Zwei Lehrerinnen, die eine Lehrstelle teilen, erklären sich ausserstande, während des noch verbleibenden Schuljahres zusammenzuarbeiten, da sich ihre Erziehungsauffassungen zu stark unterscheiden.
Schulpflege – Eltern Die Elternvereinigung des Dorfes kritisiert in der Lokalpresse, dass ihr die Schulpflege keine Mitwirkung beim Schulprogramm gewähre, und kündigt Massnahmen an. (D)	Schulleiterin – Lehrpersonen Ein Lehrer äussert im Privatbereich und im Lehrerzimmer immer wieder die Meinung, dass die neue Schulleiterin unprofessionell handle.

Das Konfliktgespräch mit direkter Beteiligung

→ [Gesprächsführung](#)

Konflikte werden meist im Gespräch aufgenommen und bereinigt. In den Beispielen A und B sind Sie in der Rolle als Vorgesetzter, als Personalverantwortliche beteiligt. Sie erfüllen Ihre Aufsichtspflicht oder stellen Anforderungen an Untergebene. Sie sind überzeugt von Ihren Argumenten, vielleicht vertreten Sie auch standhaft einen Entscheid der Gesamtbehörde. Dennoch sind Gespräche mit unangenehmen Inhalten für beide Gesprächspartner/innen unerfreulich. Konfliktgespräche sind oft angstbesetzt und schlagen vielen Menschen richtiggehend auf den Magen. Aus dieser Erfahrung neigen wir zu verschiedenen Vermeidungsreaktionen wie z.B.:

- Aufschieben des Gesprächs
- Beschönigen und Verharmlosen der Fakten
- Rechtfertigen des Sachverhalts
- «Um den heissen Brei herumreden»
- Solidarisieren mit dem Gegenüber und Desolidarisieren mit der Organisation/Institution

Diese und ähnliche Reaktionen beruhen auf einer Schonhaltung. Ihr Gegenüber fühlt sich nicht ernst genommen, weil Sie ihm nicht zutrauen, den möglichen Konflikt zu ertragen. Diese Verhaltensweisen tragen jedoch nicht zur Lösung des Problems bei.

Reaktion auf Frustration

Jeder Mensch versucht, sich vor unangenehmen Mitteilungen zu schützen. Die unangenehme Mitteilung bewirkt eine Frustration. Für den Empfänger kann daraus unter Umständen eine negative Konsequenz folgen (vermehrte Kontrolle, Ablehnung eines Gesuchs, Versetzung, Entlassung). Auf Frustrationen und Enttäuschungen reagieren Menschen in unterschiedlichem Mass auf zwei Arten:

Defensive Reaktionen

- Verweigern der Annahme (z.B.: «Das kann nicht wahr sein.»)



- Stereotypes Verhalten (Hängenbleiben an Details)
- Regression (Weinen, Trotzen)
- Depression (Resignation, Traurigkeit, Apathie)

Aggressive Reaktionen

- Beschimpfen, beleidigen, drohen etc.
- Gegenangriff

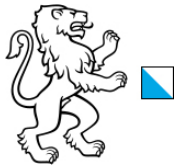
In den Beispielen C und D handeln Sie nicht aus der Führungsposition, sondern Sie sind direkt beteiligt als Konfliktpartei innerhalb der Behörde oder als Verhandlungspartner nach aussen. Es gibt kein formelles Machtgefälle zwischen den Partnern. Hier geht es um das Erarbeiten einer einvernehmlichen, zukunftsgerichteten Lösung. Schnell stellt sich die Frage, ob der Konflikt von den Beteiligten allein gelöst werden kann. Je stärker die Schulpflege selbst in den Konflikt involviert ist, desto eher empfiehlt es sich, eine aussenstehende Drittpartei (Mediator/in) beizuziehen, damit Sie nicht die Doppelrolle von Gesprächsleitung und Konfliktpartei übernehmen müssen.

Konfliktgespräche ohne direkte Beteiligung

Wenn die direkt Beteiligten keine einvernehmliche Lösung finden, ist die Gesprächsführung durch eine Drittpartei angesagt. Die unten angefügte Matrix zeigt, wer in zweiter Instanz eingreift. Falls auch dann keine Einigung stattfindet, wird immer die nächsthöhere Instanz mit einbezogen. Bei guten Konfliktlösungsgesprächen gibt es weder «Gewinner» noch «Verlierer». Es wird ein Weg gefunden, der für alle Beteiligten annehmbar ist. Wenn Sie am Konflikt nicht direkt beteiligt sind, übernehmen Sie die Rolle der Gesprächsführung. Sie führen die Parteien durch die verschiedenen Phasen des Konfliktgesprächs. Manchmal genügt ein einzelnes Gespräch nicht, sondern Schritt für Schritt wird eine Annäherung herbeigeführt.

Die Rolle der Gesprächsführung verlangt Neutralität. Als Schulpflegemitglied kennen Sie die Hintergründe der Organisation Schule und geraten schnell in eine Verteidigungsrolle. Als Personalverantwortliche/r haben Sie die Lehrpersonen angestellt. Was passiert, wenn Sie diesen im Gespräch nicht den Rücken stärken? Als an der Schule aktives Behördenmitglied haben Sie sicher eigene Vorstellungen, wie gute Schule und gute Lehrpersonen sein sollen. Dies sind Voraussetzungen, welche die Neutralität erschweren und Sie beeinflussen, die Rolle des Schiedsrichters zu übernehmen. Diese Gründe sprechen für eine externe Moderation in Konflikten. Dennoch gehört zu Ihren wesentlichen Aufgaben die Gesprächsleitung, wenn die direkt beteiligten Parteien keine befriedigende Lösung herbeiführen können. Wichtig ist die Rollenklärung zu Beginn des Gesprächs. Machen Sie transparent, welche Aufgabe Sie in diesem Gespräch übernehmen, und erwähnen Sie gleichzeitig, dass Sie selbstverständlich innerhalb der Organisation Schule auch Entscheidungskompetenz haben, diese aber im Moment nicht nutzen.

Konfliktparteien	Schüler/in	Lehrperson	Schulleiter/in	Schulpflege	Eltern
Schüler/in	Lehrperson	Schulleiter/in	Schulpflege		
Lehrperson		Schulleiter/in	Schulpflege	Präsident/in	1. Schulleitung 2. Schulpflege
Schulleiterin			Schulpflege	Präsident/in	Präsident/in
Schulpflege (-mitglied)				Präsident/in	Präsident/in
Eltern					1. Lehrperson 2. Schulleiter/in 3. Schulpflege



Die Matrix zeigt, wer in zweiter Instanz eingreift, wenn die direkt Beteiligten sich nicht einigen können. Falls auch dann keine Einigung stattfindet, wird immer die nächsthöhere Instanz mit einbezogen.

Weiterführende Informationen

Thomas Steiger, Eric Lippmann: Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band I und II. Hamburg: Springer Verlag, 2013

Anton Strittmatter: Wenn was los geht....: Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen. Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, 1998

Heinz Vettiger: Schule pflegen – aber wie? Aarau: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 2000

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schwierige Personalsituationen](#)