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
Beispiele	*Beispiele*
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 kündet 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

Die Schulleitung

Im Volksschulgesetz werden in den Gemeinden Schuleinheiten definiert – im Gesetz «Schulen» genannt. Eine Schule kann aus einem oder aus mehreren Schulhäusern bestehen und untersteht einer Schulleitung.

Die Schulkonferenz erarbeitet unter der Leitung der Schulleitung das Schulprogramm und gestaltet damit die gemeinsame pädagogische Ausrichtung der Schule.

Die Schulleitung ist direkte Vorgesetzte der Lehrpersonen, Bindeglied zwischen Schule und Schulbehörde, Ansprechperson für die Eltern und das direkte Umfeld der Schule. Sie ist dafür verantwortlich, dass das eigene Schulprogramm sowie die Vorgaben der Schulpflege und der Bildungsdirektion in der Schule umgesetzt und evaluiert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass immer wieder Unsicherheiten bestehen zwischen Auftrag, Auftragserfüllung und den Erwartungen der verschiedenen Akteure im Schulfeld an die Schulleitungen.

Der Auftrag

Der Auftrag im Volksschulgesetz lautet:

«§ 44. Die Schulleitung ist für die administrative, personelle und finanzielle und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung der Schule verantwortlich.»

Das Volksschulamt stellt auf seiner Homepage zahlreiche Handreichungen, Merkblätter und Tools zur Geleiteten Schule und zur Tätigkeit der Schulleitungen zur Verfügung (www.vsa.zh.ch).

Aus dem gesetzlichen Auftrag und den Erfahrungen Geleiteter Schulen lassen sich sechs Tätigkeitsbereiche für Schulleitende abgrenzen.

1. Bereich Personal

- Mitwirkung bei der Personalplanung (gemäss Organisationsstatut)
- Leiten von Bewerbungsverfahren, erstellen der Stellenprofile
- Einführen von neuen Mitarbeitenden
- Betreuen und unterstützen der Lehrpersonen
- Unterrichtsbesuche bei allen Lehrpersonen
- Führen der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungen mit Zielvereinbarungen

- Überprüfen der Zielvereinbarungen
- Anregen individueller Weiterbildungen
- Beaufsichtigen der Lehrpersonen (zusammen mit der Schulbehörde)
- Dafür sorgen, dass die nötigen Kompetenzen im Team vorhanden sind
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten

2. Bereich Pädagogik

- Fördern der Schul- und Qualitätsentwicklung
- Für die Einhaltung der Umsetzungsbeschlüsse sorgen
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten zwischen Schülerinnen/Schülern/Lehrpersonen/Eltern
- Mitwirken bei Schullaufbahnentscheiden und bei sonderpädagogischen Massnahmen

3. Bereich Organisation Schule

- Zuteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Klassen
- Kontrolle der Stundenpläne
- Raumplanung, Zuteilung der Räume
- Verwaltung der zugeteilten Ressourcen (Finanzen, Gestaltungspool, Therapien, Hausämter)
- Budget erstellen, laufende Rechnung überwachen
- Organisation von Elternbesuchstagen

4. Bereich Kommunikation/Vernetzung

- Leitung der Schulkonferenz
- Teilnahme an Sitzungen der Schulpflege, Koordinationsgremien
- Gestaltung der Informationsflüsse gegen innen und aussen
- Kontaktperson für die allgemeine Elternmitwirkung

5. Bereich Projekte und Sonderaufgaben

- Beteiligung an allgemeinen Projekten der Schulgemeinde

6. Bereich Weiterbildung

- Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen
- Fachliteratur lesen
- Besuch von Beratungen, Supervision, Coaching

> Schulleitungen arbeiten auf verschiedenen Ebenen und müssen zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern laufend Prioritäten setzen.

Erwartungen

Schulleitungspersonen sollen die Schul- und Qualitätsentwicklung fördern. Die Erwartungen der Lehrpersonen an die Leitung sind hoch.

Schulleitungen sollen initiieren, beraten, Problemlösehilfe geben, zu Entscheidungen zusammenführen, mit konkreten und symbolischen Aktionen an Visionen arbeiten, die existierende Schulkultur

weiterentwickeln, Sehnsüchte wecken und in Projekte transformieren, aber auch konfrontieren, Schwieriges ansprechen, alle Mitarbeitenden wertschätzen und Wohlwollen zeigen.

Zudem gibt es offene und versteckte Erwartungen an die Schulleitung von vielen Mitbeteiligten, von den Lehrpersonen, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern oder den Behördenmitgliedern. Die Schulleitung soll entlasten, sich einsetzen für die Lehrpersonen, die Schüler/innen, ja, für die ganze Schule, sie soll Neuerungen durchsetzen, ohne die Lehrpersonen zu stark zu belasten, mit der Behörde eng zusammenarbeiten, sich aber auch eigenständig zeigen, mit Missständen aufräumen und zum Rechten sehen, ein gutes Arbeitsklima schaffen und weiterhin eine gute Kollegin sein, neutral und empathisch zu allen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefordert, ihre Rolle in alltäglichen Situationen immer wieder zu definieren.

Folgende Fragen zeigen, in welchen Spannungsfeldern Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Rolle gestalten müssen:

- Wie schaffe ich es, mir meine Rolle nicht von aussen aufdrängen zu lassen, auch nicht von Schulpflegemitgliedern, die «breite Führungserfahrung» mitbringen?
- Wie schaffe ich es, meine Rolle nach meinen Vorstellungen zu leben und sie nicht vor allem durch die «absoluten Dringlichkeiten des Alltags» bestimmen zu lassen?
- Wie will ich die Balance zwischen Veränderung und Kontinuität halten?
- Wie schaffe ich Übereinstimmung zwischen meinen Vorstellungen und meinen Handlungen?
- Wie erreiche ich, dass mein Rollenprofil von aussen wahrgenommen wird?

Wie sich Schulleitungspersonen im Spannungsfeld zwischen Ansprüchen, Erwartungen und Aufgaben positionieren, ist ein zentrales Thema. Deshalb ist es wichtig, dass die Schulpflege als Führungsorgan bei der Anstellung der Schulleitung genau hinschaut, sie anschliessend nach allen Kräften unterstützt und ihr in schwierigen Situationen den Rücken stärkt.

«Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung» des VSLZH

Der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich (VSLZH) hat im Jahr 2014 ein Berufsleitbild Schulleitung und ein Berufsbild Schulleitung erarbeitet. Darin werden das Selbstverständnis der Profession Schulleitung und die Hauptaufgaben einer Schulleitung in sieben Handlungsfeldern beschrieben. Das Berufsbild dient der allgemeinen Orientierung und soll die Schulgemeinden beim Festlegen der lokalen Schulleitungsaufträge und der Kompetenzregelungen unterstützen.

Ausbildung

Die Anstellung als Schulleiterin oder Schulleiter setzt ein EDK-anerkanntes Zertifikat als «Schulleiterin (EDK)» oder «Schulleiter (EDK)» voraus. Die Ausbildung wird von verschiedenen Pädagogischen Hochschulen angeboten und schliesst in der Regel mit einem «Certificate of Advanced Studies (CAS)» im Umfang von 15 bis 20 ECTS ab. Das Verzeichnis der anerkannten Schulleitungsausbildung findet sich auf der EDK-Seite.
→ edk.ch > Arbeiten > Diplomanerkennung > EDK-anerkannte Zertifikate.
→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > Anstellung und Arbeit > Anstellung als Schulleitende

Doppelaufgabe: Leitungsperson/Lehrperson

Für Schulleiterinnen und Schulleiter besteht keine Unterrichtsverpflichtung mehr. Vor allem in kleineren

Schuleinheiten oder dort, wo Co-Leitungen eingerichtet sind, unterrichten Schulleitende jedoch weiterhin. In dieser Situation stellen sich Fragen, verursacht durch ein systembedingtes Dilemma:

- Bin ich professionelle/r Lehrer/in oder professionelle/r Schulleiter/in?
- Als Lehrperson bin ich Kollege/Kollegin, als Schulleiter/in Vorgesetzte/r. Was bin ich wirklich?
- Wie schaffe ich den Spagat der Aufteilung der Arbeitszeit?
- Als Schulleiter/in beurteile ich die Lehrpersonen im Unterricht (Unterrichtsbesuche und Mitwirkung in der MAB mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen). Genüge ich als Unterrichtende/r selbst den Qualitätsansprüchen, die ich an andere stelle?
- Kann ich als Schulleiter/in an allen Lehrerveranstaltungen teilnehmen?

Diese oft auch lokal bedingten Unvereinbarkeiten führten häufig zu Kündigungen von Schulleitungen, die diesen Spagat nicht aushalten konnten. Andere machen einen neuen Anlauf in einer neuen Schulgemeinde, wo sie ihre Rolle klarer leben und kommunizieren.

Die aufgeführten Spannungsfelder führen zu folgenden Schlüssen:

Die Schulpflege und die Schulleitung analysieren und klären zusammen den gesamten Auftrag und halten diesen in der Stellenbeschreibung fest, analysieren die Arbeit und reflektieren die Ergebnisse.

Die Schulleitung pflegt den Austausch (Intervision und Supervision) unter Schulleitungen, bildet sich weiter und holt sich professionelle Unterstützung.

Das Schulpräsidium führt die Schulleitungen klar, hält regelmässig Liniengespräche ab und nimmt die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen des MAB-Verfahrens ernst.

Die Schulpflege ermöglicht den Schulleitungen, administrative Tätigkeiten an die Schulverwaltung zu delegieren.

Die Schulpflege überprüft regelmässig die Arbeitszeit der Schulleitenden, reagiert bei sich abzeichnenden Abweichungen von der Regelarbeitszeit und bestimmt im Gespräch mit der Schulleitung die notwendigen Massnahmen.

Weiterführende Informationen

Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich: *Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung.* 2014. Bezug als Download unter vslzh.ch > Beruf Schulleiter

Wehner, Theo: *Qualitative und quantitative Befunde zum Führungssystem «Geleitete Schule» im Kanton Zürich*. ETH Zürich, ZOA Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften. 2008