

WERNER H. HONAL | DORIS GRAF | DR. FRANZ KNOLL (HG.)

HANDBUCH DER SCHULBERATUNG

Standardwerk für Beratungslehrer(innen) und Schulpsycholog(innen)
aller Schularten

Thema: Beratung von Lehrern und Schule

Titel: Konflikte in Schulen - Schulleiter als
Konfliktmanager (22 S.)

Produktinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil des Standardwerkes »Handbuch der Schulberatung«
der Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG*.

* Ausgaben bis 2015 erschienen bei OLZOG Verlag GmbH, München

Dieses Praxishandbuch richtet sich an Beratungslehrer / Beratungslehrerinnen aller
Schularten. Es liefert Antworten auf alle Fragen der Beratungstätigkeit und beinhaltet
den aktuellen Stand einschlägiger **Erkenntnisse aus der Schulpsychologie und
Schulpädagogik**,

- aus dem **Bereich sozialer Hilfen**,
- der **Beratungsmethoden**
- und der **Beratungsmittel**.

Umfassende und verständliche Beiträge, fundierte **Analyseschemen, Entscheidungshilfen**
und anwendungsorientierte **Lösungsvorschläge** unterstützen Sie in Konflikt- und
Beratungssituationen. In der Praxis bewährte und **komplett ausgearbeitete**
Anleitungen und Konzepte helfen Ihnen bei der Umsetzung.In **eDidact** finden Sie alle Beiträge zu den Beratungsfeldern **Lernprobleme und
Leistungsprobleme, Verhaltensauffälligkeiten, Krankheit und Behinderung, Beratung
von Lehrern und Schule** sowie zur Organisation der Beratung. Nützliche Formulare und
Vorlagen (z.B. für Elternbriefe) erleichtern Ihnen den Beratungsalltag.

(Diesen) Beitrag als Download bestellen

- ▶ Klicken Sie auf die Schaltfläche **Dokument bestellen** am oberen Seitenrand.
- ▶ Alternativ finden Sie eine Volltextsuche unter www.eDidact.de/hds.

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an
Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für
Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen bzw. Ausdrücke zu erstellen. Jede
gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise –
ist unzulässig. Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).**Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:**[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@eDidact.de

✉ Post: Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG

E.-C.-Baumann-Straße 5 | 95326 Kulmbach

☎ Tel.: +49 (0)9221 / 949-204 | 📠 Fax: +49 (0)9221 / 949-377

www.eDidact.de | www.mgo-fachverlage.de

5.6.13 Konflikte in Schulen – Schulleiter als Konfliktmanager

Astrid Schreyögg

Inhaltsverzeichnis

1. **Diagnosen von Konfliktsituationen**
 - 1.1 Äußere Konfliktmerkmale
 - 1.2 Inhaltliche Konfliktmerkmale
2. **Diagnosen von Konfliktverläufen**
 - 2.1 Eskalationsmechanismen
 - 2.2 Eskalationsstufen
3. **Konfliktmanagement durch Schulleiter**
 - 3.1 Konfliktprophylaxe
 - 3.2 Konfliktbewältigung
 - 3.3 Konfliktstimulation
4. **Literaturhinweise**

Anhang:

Doris Graf

Konfliktmanagement im Bereich der Schulberatung

1. Unterstützung der Schulleitung
2. Unterstützung der Kollegen
3. Prävention
4. Institutionalisierte Konfliktstimulation

VORSCHAU

Als krisenhafte Erscheinungen bergen Konflikte Chancen zur Neuentwicklung. Sie bergen aber auch Risiken, die bis zur Destruktion der Funktionsfähigkeit einer Schule reichen. Zur Einschätzung potenzieller Chancen und Risiken müssen Schulleiter, die immer für die Funktionsfähigkeit einer Schule verantwortlich sind, eine Konfliktsituation und ihren bisherigen Verlauf analysieren können. Und sie benötigen Kompetenzen, um Konflikten mit einem passenden Handlungsrepertoire zu begegnen. Das bezieht sich auf die Konfliktprophylaxe und die Konfliktbewältigung. In manchen Fällen müssen sie aber auch zur »Stimulierung von Konflikten« in der Lage sein.

1. Diagnosen von Konfliktsituationen

Bei Konflikten in Schulen handelt es sich um soziale Phänomene. Sie bestehen in Interaktionen zwischen einzelnen Menschen, zwischen Gruppen von ihnen, zwischen organisatorischen Einheiten oder gar zwischen ganzen Organisationen. Bei diesen Interaktionen »erlebt wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen mit mindestens einem anderen Akteur« (Glasl, F., 1994, S. 14).

Als interaktive Erscheinungen weisen Konflikte oft eine hohe Eigendynamik auf. Deshalb sind sie auch selten durch eine simple Ursachenforschung oder gar durch vordergründige Opfer-Täter-Zuschreibungen zu erfassen. Meistens bedarf ihre Diagnose vielfältiger konzeptioneller Zugänge. Man startet dabei sinnvollerweise bei äußeren, von Beobachtern relativ leicht erschließbaren Merkmalen und arbeitet sich dann immer tiefer in das Konfliktgeschehen mit seinen auch inhaltlichen Besonderheiten hinein.

1.1 Äußere Konfliktmerkmale

Der soziale Konfliktraumen

Konflikte lassen sich zunächst im Hinblick auf ihren sozialen Rahmen sortieren. Das heißt, man stellt fest, wie umfassend die »Kampfspielarena« schon ausgeweitet wurde. Hierbei sind ein mikro-, ein meso- und ein makro-sozialer Rahmen zu unterscheiden. Dieses Kriterium ist vor allem deshalb relevant, weil sich ein Konflikt, je mehr Menschen an ihm beteiligt sind, umso schwerer bewältigen lässt.

In einen *mikro-sozialen Rahmen* sind alle die Konflikte zu platzieren, die zwischen einzelnen Personen auftreten. In schulischen Zusammenhängen finden wir diesen Konflikttyp dort, wo einzelne Mitglieder eines Kollegiums jeden Kontakt miteinander meiden und nur dann, wenn sie auf ihr Verhalten eigens befragt werden, erklären, dass sie die Kollegin X oder den Kollegen Y »nicht besonders gut riechen können«. Die Betroffenen arrangieren sich aber meistens in einer Weise, dass weder sie selbst noch ihr Umfeld von dem Konflikt besonders tangiert ist.

5.6.13 Konflikte in Schulen

Gerade in Schulen begegnen uns häufig Konflikte mit einem *meso-sozialen Rahmen*. Wie jedes größere organisatorische System weisen auch Schulen Subeinheiten auf, die etwa als Fachgruppen oft ausgeprägte und vielfach miteinander konfligierende Interessen um die stets knappen Ressourcen des Systems vertreten. Im Sinne gruppendynamischer Erscheinungen bilden sich in den jeweiligen Gruppierungen »Häuptlinge« und »einfache Krieger« heraus, die dann als Konfliktparteien eine gesamte Schule in eine »Kampfspielarena« verwandeln können. Da es sich bei Gruppendynamiken immer um Phänomene mit einer hohen Eigendynamik handelt (vgl. König, O./Schattenhofer, K., 2006), sind sie schwer zu steuern. Dementsprechend lassen sich Konflikte, in denen eine Partei kämpferisch gegen eine andere antritt, auch viel schwerer bewältigen als wenn einzelne Individuen »Unvereinbarkeiten« miteinander erleben.

Wenn sich das Konfliktgeschehen über den organisatorischen Rahmen hinaus ausdehnt, also auch außerorganisatorische Personen als »Parteiläufer« bemüht werden, spricht man von einem *makro-sozialen Rahmen*. Ein derartiger Konflikt liegt vor, wenn beispielsweise Lehrkräfte bei Kontroversen mit der Schulleitung auch außerschulische Instanzen wie Elternvertreter, Agenten der Schulaufsicht, Vertreter von politischen Parteien oder gar die Presse als Mitstreiter gewinnen. Konflikte im makro-sozialen Rahmen entwickeln eine hohe Eigendynamik. Sie dehnen sich im weiteren Verlauf auf immer mehr Personen aus, die mit dem Ursprungskonflikt zunächst gar nicht befasst waren. Dabei ergeben sich auch immer mehr Streitpunkte, die für die Kontrahenten meistens unübersehbar werden. Mit der Anzahl der Kontrahenten und ihren je unterschiedlichen Interessen nimmt die Komplexität des gesamten Geschehens so umfassend zu, dass zuletzt niemand mehr alle Facetten des Konflikts zu durchschauen vermag.

Die inhaltliche Reichweite konfliktärer Aktionen

Als »inhaltliche Reichweite« unterscheidet Glasl, F. (1994, S. 65 f.) »Reibungen«, »Positionskämpfe« und »Systemveränderungskonflikte«.

Um »*Reibungen*« handelt es sich, wenn Kontrahenten unterschiedliche Meinungen vertreten und über deren Geltung streiten. Dieser Konflikttyp begegnet uns beispielsweise in Kollegien, in denen über ein Raucherzimmer in Form von Pro und Kontra debattiert wird.

Bei »*Positionskämpfen*« versuchen Personen ihren formalen und – in Schulen noch viel häufiger – ihren informellen Status zu verbessern. Dann geht es immer um die Erhöhung des eigenen Ansehens oder um die Erweiterung von Entscheidungskompetenzen. Positionskämpfe in Schulen finden wir vor allem dort, wo Lehrkräfte bei der Schulleitung umfassende Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erstreiten suchen.

»*Systemveränderungskonflikte*« kreisen um grundlegende Parameter einer Organisation. So begegnen uns in Schulen neuerdings Kontroversen um Fragen, ob überhaupt Noten gegeben werden sollen oder inwiefern es tatsächlich Sinn macht, wenn Schüler Klassen wiederholen.