

Konfliktmoderation / Mediation in der Schule

Martina Overweg, Arbeitspsychologin

Stabsstelle Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement
Regionalabteilung Lüneburg



Stabsstelle – ein paar Worte in eigener Sache

Ein paar Worte zur Stabsstelle
„Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement“

In jeder Regionalabteilung (d.h. Hannover, Osnabrück, Braunschweig und Lüneburg) befindet sich eine identisch aufgebaute Stabsstelle, bestehend aus den Fachbereichen:

Arbeitssicherheit

Arbeitsmedizin

Arbeitspsychologie, incl. Suchtberatung

Unser aller Thema ist die
Lehrerinnen- und Lehrerergesundheit



Aufgaben der Arbeitspsychologie

Arbeitspsychologinnen und –psychologen haben als Teile der Stabsstelle „Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement“ folgende Aufgaben:

Unterstützung von Schulen und Studienseminaren bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen im psycho-sozialen Bereich

Einzel-Beratung von Beschäftigten im Landesdienst

Coaching von Schulleiterinnen und Schulleitern

Teamentwicklung für Schulleitungsteams

Konfliktmoderation

Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern

Qualifizierung von Lehrkräften zu gesundheitsrelevanten Themen

Mitwirkung bei der Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten

Arbeitspsychologinnen und –psychologen arbeiten inhaltlich weisungsfrei, sie unterliegen der Schweigepflicht und beraten nicht im Auftrag Dritter. Alle Beschäftigten im Landesdienst haben einen direkten Zugang zu der Beratung und Unterstützung der Arbeitspsychologinnen und –psychologen.

Wie der „Fall“ zu uns kommt und was das nach sich ziehen kann

1. Es besteht ein Konflikt, die schulfachliche Dezernentin / der Schulleiter weiß darum und bittet um eine Konfliktmoderation

Mögliches Problem:

Die Auftragsklärung ist eventuell schwierig (die Betroffenen müssen sich ja selber melden - Aufträge von „Dritten“ werden nicht bearbeitet!) Es kann wegen sehr unterschiedlicher Erwartungen der verschiedenen Beteiligten zu einem Loyalitäts“durcheinander“ für die Arbeitspsychologin / den Arbeitspsychologen kommen.

2. Eine betroffene Person bittet um Beratung.

Mögliches Problem:

Da sich der „Fall“ zunächst wie ein Einzelberatungsfall darstellt, kann es schwierig werden, die Allparteilichkeit einzuhalten

3. Im Rahmen der Durchführung einer sog. Gefährdungsbeurteilung wird ein konflikthafte Geschehen sichtbar.

Mögliches Problem:

Es kann zu einer Rollenkollusion kommen, weil die Arbeitspsychologin / der Arbeitspsychologe eigentlich in einer Moderatorenrolle tätig ist.



Wie der „Fall“ zu uns kommt und was kann das nach sich ziehen?

4. Es schwelt ein Konflikt, „der Schuldige“ ist identifiziert und es wird eine Mediation gewünscht, obwohl eigentlich keine/r der ganzen Situation eine Aussicht auf Erfolg zuschreibt

Mögliches Problem:

Dies ist eigentlich ein „unlauterer“ Auftrag, weil man gar nicht gewillt ist, sich auf eine Klärung einzulassen, sondern nur „alles versucht“ haben will, bevor „die Übeltäterin“ endgültig gehen muss.

5. Im Rahmen eines Gesprächs zur Wiedereingliederung kommen konflikthafte schulische Situationen zu Tage – es wird entschieden, dass eine Mediation Abhilfe schaffen soll.

Mögliches Problem:

Die beschlossene Maßnahme passt eventuell nicht zur Situation, weil diejenigen, die die Maßnahme beschließen, keine Fachleute sind, die beurteilen können, ob Mediation „das Mittel der Wahl“ sein kann.



Das „Standardvorgehen“ – Schritt 1

Schritt 1:

Klärung der Rahmenbedingungen

Ziel:

Identifikation der Beteiligten

Abklärung der Zuständigkeit

Abstimmung des Vorgehens



Das „Standardvorgehen“ – Schritt 2

Schritt 2:

meistens: Einzelgespräche mit allen Beteiligten, bzw. bei großen Schulen mit Abordnungen

manchmal: Erstgespräch mit allen Beteiligten gleichzeitig, z.B. wenn es sich um ein Schulleitungsteam handelt

Ziel:

Eskalationsstadium herausfinden

Themen identifizieren

Konfliktlinien erkennen

Rahmenbedingungen (\cong Phase 1 der Mediation) mit allen abstimmen

Methode:

Anwendung des Modells der Niveaus von Handlungsfähigkeit →

Eskalationsgrad wird erkennbar

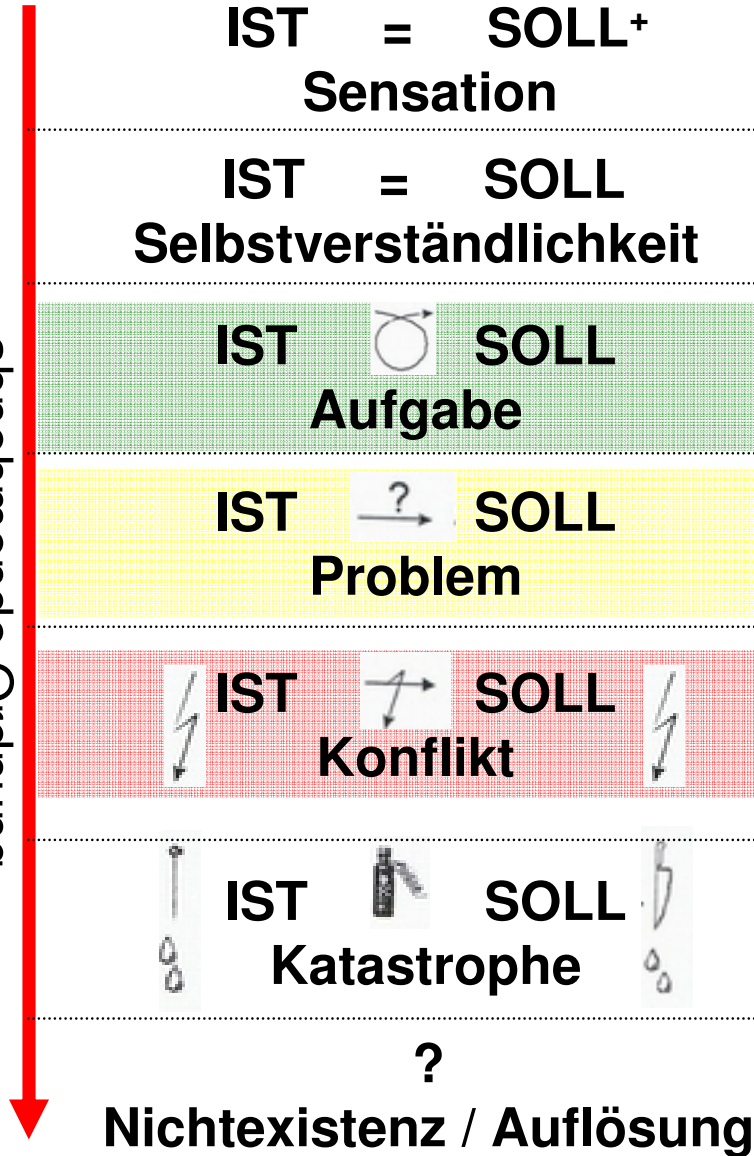
Themen werden benannt



Niveaus von Handlungsfähigkeit

Desorientierung - Verunsicherung

abnehmende Ordnung



mögliche / sinnvolle Maßnahmen

zunehmende Ordnung - Handlungsfähigkeit

Genießen, studieren, gute Erfahrungen austauschen

in Ruhe lassen, Schlechtes abbauen

lernen, delegieren, üben, erledigen

Diskutieren, reflektieren, recherchieren, sich kollegial beraten

sich beherrschen, auf der Sachebene bleiben, im Gespräch bleiben, verhandeln

entscheiden, retten, trauern, Schaden begrenzen

kündigen, aufgeben, Loslassen, neu-orientieren

Niveaus von Handlungsfähigkeit

Beschreibung der einzelnen Stadien

Nach: Van Kaldenkerken &
Kunkel, www.stepberlin.de

Sensation IST = SOLL +

Ziele & Erwartungen werden durch das reale Geschehen noch übertroffen

Selbstverständlichkeit IST = SOLL

Alles ist so, wie es sein soll, man hat vielleicht auch nicht mehr erwartet – „normal“.

Aufgabe: IST und SOLL sind durch Handlungsschleifen verknüpft, die Akteure steuern. Das was nicht so ist, wie es sein soll, kann mit bekannten Lösungswegen und ausreichenden Ressourcen gelöst werden.

Problem: IST \neq SOLL

Der Lösungsweg ist unbekannt. Es ist nicht so, wie es sein soll und die Hindernisse auf dem Weg zu einer Lösung sind zu groß. Es fehlt eine wichtige Ressource. Die Sache steht im Vordergrund. Emotionen stehen wohlwollend im Hintergrund.

Konflikt: IST, SOLL und Lösungswege sind umkämpft, weil zu viel auf dem Spiel steht, als dass es Akteuren gleichgültig sein könnte. Die Sache rückt in den Hintergrund, die emotionalisierte Auseinandersetzung ist am Eskalieren. Streit & Drohungen herrschen vor, aber es sind noch keine nicht-wieder-gut-zu-machende Schäden aufgetreten.

Katastrophe:

Einer Konfliktbehandlung wird keine Chance mehr gegeben. Es gibt völlig verschiedene subjektive Wirklichkeiten und keine gemeinsamen Ziele mehr.

Nichtexistenz / Auflösung:

Die Ressourcen sind erschöpft. Trennung ist die einzige Lösung.



Das „Standardvorgehen“ – Schritt 3

Schritt 3:

in der Regel: schriftlicher Vorschlag zum weiteren Vorgehen

Ziel:

Vorgehen an den Bedarf und die Möglichkeiten anpassen
evtl. Rücksprache mit dem schulfachlichen Dezernenten / der
schulfachlichen Dezernentin (nach vorheriger Absprache mit den
Beteiligten, d.h. dem Einholen einer Schweigepflichtsentbindung)

Methode:

Durchführung der Elemente des Vorschlags zum weiteren
Vorgehen – dieses kann sehr unterschiedlich sein – drei
Beispiele sollen das verdeutlichen



Das „Standardvorgehen“ – Schritt 4

Schritt 4:

Durchführung der Elemente des Vorschlags zum weiteren Vorgehen – dieses kann sehr unterschiedlich sein – drei Beispiele sollen das verdeutlichen

Beispiel 1: Abbruch nach Schritt 2 (Feststellung des Eskalationsniveaus)

Beispiel 2: Durchführung verschiedener Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen zu unterschiedlichen Zeiten mit unterschiedlichen ModeratorInnen / MediatorInnen





Beispiel 3: Durchführung einer Mediation und danach eine SchiLf (schulinterne Lehrerfortbildung) mit allen Beteiligten


Ein Fallbeispiel für einen Abbruch nach Schritt 2

IST = SOLL+
Sensation

IST = SOLL
Selbstverständlichkeit

IST  **SOLL**
Aufgabe

IST  **SOLL**
Problem

IST  **SOLL**
Konflikt

IST  **SOLL**
Katastrophe

?

Nichtexistenz / Auflösung

Kollegium

Kollegium

persönlich

persönlich

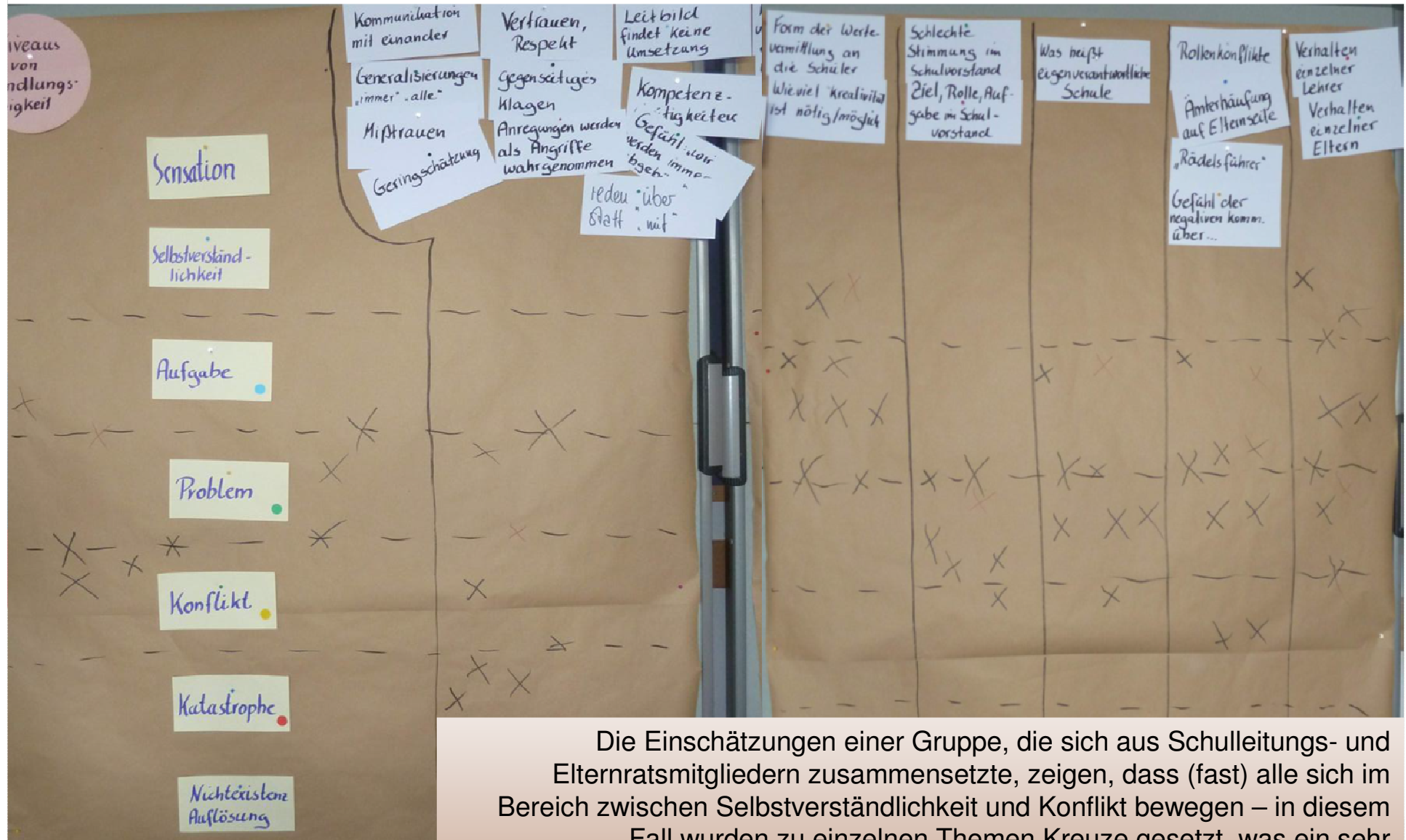
Kolleginnen und Kollegen haben in jeweiligen vertraulichen Einzelgesprächen zur Erfassung der Situation die hier dokumentierten Einschätzungen abgegeben.

Verhandlungen / konstruktive Gespräche / Konfliktklärung mit Moderation und/oder Mediation sind nach dem Modell der Handlungsfähigkeiten nur möglich bis zur Stufe „Konflikt“ – diese Stufe wurde nur von einer Person als noch nicht überschritten eingeschätzt. Daraus folgt, dass eine Mediation in dieser Situation nicht (mehr) möglich ist.

Somit werden Entscheidungen zur Schadensbegrenzung notwendig. Diese fallen nicht in den Aufgabenbereich einer Mediatorin / eines Mediators.

Darüber hinaus könnte man Einzelmaßnahmen wie persönliche Beratung / Coaching durchführen, sofern einzelne Beteiligte dieses wünschen.

Fallbeispiel für eine mehrdimensionale Intervention als Schritt 4



Die Einschätzungen einer Gruppe, die sich aus Schulleitungs- und Elternratsmitgliedern zusammensetzte, zeigen, dass (fast) alle sich im Bereich zwischen Selbstverständlichkeit und Konflikt bewegen – in diesem Fall wurden zu einzelnen Themen Kreuze gesetzt, was ein sehr komplexes Bild der Haltungen zu den verschiedenen Aspekten des

Die „Hauptdiagnose“ bestand darin, dass die Kommunikation zwischen Eltern und Lehrkräften zum Teil massiv gestört war.

Deshalb wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen und durchgeführt:

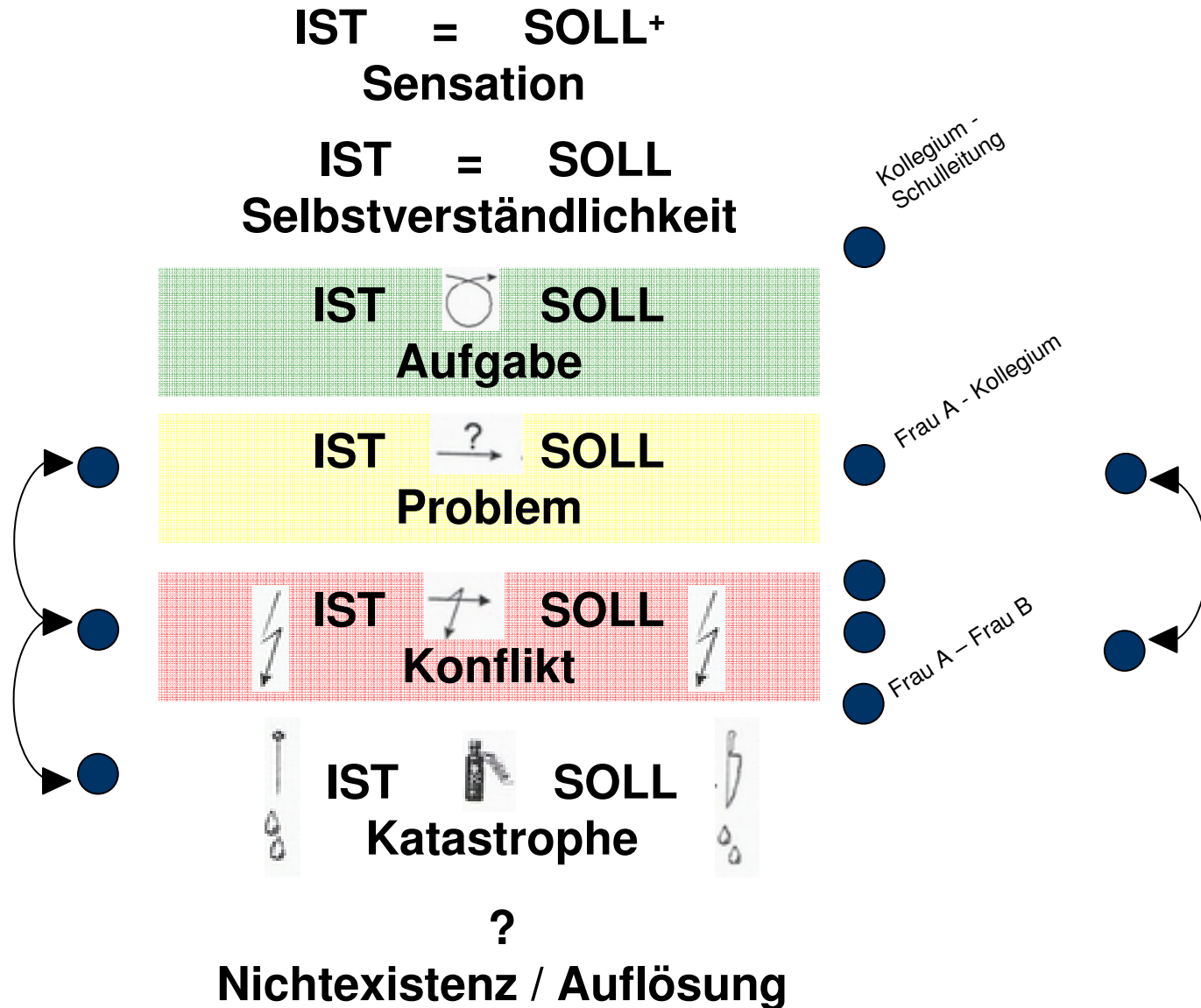
Eine schulinterne Lehrer-/Elternfortbildung (SchiLf) mit einem gemischten Teilnahmekreis aus Eltern und Lehrkräften. An dieser SchiLf nahmen ca. 50 Personen teil, ungefähr paritätisch besetzt.

Eine Arbeitsgruppe – bestehend aus Lehrkräften und Eltern - zum Thema „Beschwerdemanagement, die unter der Moderation der Arbeitspsychologin mehrfach tagte, bis ein abstimmbares Ergebnis vorlag.

Eine Gruppe – ebenfalls bestehend aus Lehrkräften und Eltern - zum Thema „Verbesserung der Kommunikation“, die ebenfalls unter der Anleitung der Arbeitspsychologin über ein Schulhalbjahr hinweg stattfand.

Eine Einzelmediation zwischen einer Mutter und einer Lehrerin – wegen der Allparteilichkeit von jemandem durchgeführt, der den gesamten Prozess nicht miterlebt hatte.

Fallbeispiel für eine Mediation und weitere Maßnahmen als Schritt 4



Fallbeispiel für eine Mediation nach Schritt 3 – Themensammlung während der Einzelgespräche – Clusterung im Anschluss

Wunsch: Gleichmäßigkeit statt Unruhe

Konflikthaftes
Geschehen

Einzelne reden nicht
mehr / kaum noch
miteinander

bei Einzelnen wenig
konstruktiver
Austausch

Konflikte zwischen
Einzelnen

Konflikte zwischen
Einzelnen

Kommunikation /
Streitkultur

Arbeitsorganisation

Gewichtung der
Themen in der
Dienstbesprechung

Informationsfluss

Standards /
Erwartungen /
Selbstverständnis

Pflichterfüllung /
Berücksichtigung von
Privatleben

Standards für das
Sich-Einbringen in das
Schulleben

Standards für
Kollegialität

Ungleichgewicht
Geben - Nehmen

Eindruck von
Ungleichbehandlung
(SL → Koll.)

Fallbeispiel für eine Mediation nach Schritt 3 – Vorschlag für eine gestaffelte Intervention

1. Mediationen zwischen verschiedenen Beteiligten
2. Eine schulinterne LehrerInnen-Fortbildung zum Thema „Standards“:
Was wird als Pflicht angesehen, was als Kür?
Woran erkennt man Kollegialität? Wie misst man die?
Welche – z.T. unausgesprochenen – Normen bestehen hinsichtlich Fleiß / Sorgfalt / Erledigungsgrad / Qualität / Verausgabungsbereitschaft / Engagement / außerunterrichtlicher Aktivitäten / usw. ?
3. Das Thema Arbeitsorganisation wird schulintern ohne Außenmoderation bearbeitet.

Das Beispiel hat sich gerade erst ergeben, sodass noch keine Ergebnisse mitgeteilt werden können.

Nachgedanken...

Eine „klassische“ Mediation zwischen zwei Beteiligten zu einem klar umgrenzten Problem habe ich in den letzten Jahre nicht durchgeführt – was daran liegen kann,

dass die Prozesse bereits sehr komplex sind,
wenn sie zu uns gelangen

oder

dass wir aus Kapazitätsgründen nur solche Mediationsanfragen positiv beantworten, bei denen Leitungspersonen in den Konflikt verwickelt sind, d.h. die Konflikte auf einer Ebene darunter werden anderweitig (oder mitunter auch nicht) geklärt

