



# Umgang mit Konflikten

Stand: 29.09.2012

## **Konzept zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Konflikten**

### **Inhalt**

#### Verfahrensvorschlag

1. Anlass
2. Prüfung
3. Konflikte da bearbeiten, wo sie entstehen
4. „Instanzenweg“ einhalten
5. Intervention
6. Auswertung
7. Was nützen Beschwerden?

Anlage: Vereinbarungen

# Umgang mit Konflikten an der Realschule Lemgo

Ein gutes Arbeitsklima ist eine Grundlage von Qualität an Schulen. Damit kommt dem sensiblen Bereich des Konfliktmanagements eine wichtige Rolle zu. Hier entscheidet sich, ob im Rahmen einer verantwortungsvollen Personalfürsorge Wege angeboten werden, Konflikte im Spannungsraum Schule zur Zufriedenheit aller zu lösen.

Konkret heißt das, wer mit Beschwerden sinnvoll umgehen will, benötigt eine sachliche und angemessene Strategie, deren Stärke in der Verbindlichkeit liegt. Festgelegte Instanzenwege einzuhalten, trägt dazu bei, Probleme zu lösen. Gleichzeitig werden die Beteiligten entlastet.

Die hier zusammengefassten Hinweise zum Umgang mit Beschwerden beruhen auf der Überzeugung, dass Beschwerden zur Normalität des schulischen Alltags gehören und in konstruktiver Weise bearbeitet werden können und sollen.

## 1. Anlass

Eine Beschwerde wird häufig persönlich, telefonisch oder schriftlich der Schulleitung, der Schulaufsicht oder anderen Instanzen vorgetragen und **nicht** direkt den Beteiligten.

Wenn sich Eltern beschwerdeführend an die Schulleitung wenden, stellt sich nicht selten eine Art "Überrumpelungsreaktion" ein. Damit bestehen aus der Sicht der Schulleitung zwei Gefahren:

- Stellt die Schulleitung die Berechtigung der Beschwerde in Frage oder argumentiert sie formal ausweichend, suchen die beschwerdeführenden Eltern dann häufig die Konfrontation, das Verfahren kann eskalieren und findet in der Sache keinen befriedigenden Abschluss.
- Entspricht die Schulleitung andererseits unmittelbar der Erwartung der beschwerdeführenden Eltern und nimmt ihnen das Problem ab, macht es sich zu eigen, dann ist zwar die akute Situation zunächst entspannt. Für die Schulleitung ergeben sich allerdings gravierende Schwierigkeiten in der Folge, da sie nun Partei geworden ist.

Im Interesse aller bedarf es daher einer Festlegung, die ein schulisches Beschwerdeverfahren transparent und berechenbar macht.

# Umgang mit Konflikten an der Realschule Lemgo

## 2. Prüfung

Die Schulleitung prüft zunächst folgende Fragen:

- Um welches Problem geht es?
- Gegen wen (oder was) richtet sich die Beschwerde?

Die Schulleitung macht deutlich,

- dass sie zu der vorgetragenen Beschwerde zunächst in der Situation keine inhaltliche oder wertende Stellung nehmen wird, sondern verweist auf das an der Schule geltende Verfahren zur Bearbeitung von Beschwerden und bietet in diesem Rahmen Unterstützung bei der formalen Behandlung der Beschwerde an.

## 3. Konflikte da bearbeiten, wo sie entstehen

Die Bearbeitung von Beschwerden/Konflikten hat dort zu beginnen, wo sie auftreten. Erst wenn auf dieser Ebene keine Lösung gefunden wird, sind andere Ebenen einzubeziehen.

### **Beispiel:**

Eine Lerngruppe beschwert sich bei der Schulleitung über die aus ihrer Sicht ungerechte Leistungsbewertung einer Fachlehrkraft:

*Die Schulleitung verweist auf den ‚Instanzenweg‘ und besteht auf ‚Abarbeitung‘ und Dokumentation. Der erste Schritt ist das direkte Gespräch zwischen Schülern/innen (ggf. dem/der Klassen- bzw. Kurssprecher/in) und der Lehrkraft. Sollte die Beschwerde von Eltern vorgetragen sein, ist auch in dem Fall die Lehrkraft erster Adressat. Sollte dieses Gespräch mit der Fachlehrkraft erfolglos bleiben, steht für alle Beschwerden ein ‚Instanzenweg‘ offen, der einzuhalten ist.*

## 4. „Instanzenweg“ einhalten:

### **Bei Beschwerden:**

Schüler/-innen/Eltern wenden sich an betroffene Lehrkraft.

### **Im Falle der fehlenden Lösung des Problems:**

Schüler/-innen/Eltern wenden sich an Klassenlehrer/-in (evtl. mit Fachlehrer/-in)

Sollte keine Lösung möglich sein, werden weitere Personen hinzugezogen.

(Vertrauenslehrer/-in, Beratungslehrer/-in, Schulsozialarbeiterin)

### **Erst wenn auf den vorherigen Ebenen keine Abhilfe der Beschwerde erwirkt werden konnte (Vereinbarungen kamen nicht zustande):**

Schüler/-innen/Eltern wenden sich an Schulleitung (mit Fachlehrer/-in, Klassenlehrer/-in, Vertrauenslehrer/-in etc.)

## 5. Intervention:

Handelt es sich bei dem Beschwerdegrund um ein Problem großer Tragweite (z.B. schwerwiegende Dienstpflichtverletzung, muss die Schulleitung unmittelbar eingreifen und unter Einbeziehung der Parteien für Aufklärung des Sachverhaltes sorgen.

Das Ergebnis ist schriftlich zu dokumentieren.

Die Schulaufsicht ist unverzüglich zu informieren, falls disziplinarische Maßnahmen eingeleitet werden müssen.

# Umgang mit Konflikten an der Realschule Lemgo

## 6. Auswertung:

### a) Vereinbarungen anstreben

Auf jeder "Instanzen-Ebene" (vgl. 4) sollen Konflikt lösende Vereinbarungen angestrebt werden, die nach angemessener Zeit überprüft werden.

#### ***Beispiel:***

*Die Lehrkraft verpflichtet sich, in vereinbarten Zeitabständen über mündliche Zensuren Auskunft zu geben.*

*Schüler/-innen verpflichten sich zu regelmäßiger Erledigung von Hausarbeiten, um vorbereiteten Unterricht zu ermöglichen.*

### b) Dokumentation

Auf allen Ebenen sind die Vereinbarungen festzuhalten. Alle Beteiligten erhalten eine Kopie dieser Vereinbarungen.

### c) Unterstützung

Sollte die von der Beschwerde betroffene Lehrkraft Unterstützung benötigen, ist es Aufgabe der Schulleitung diese im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht anzubieten. Liegen dem individuellen Beschwerdefall schulorganisatorische Probleme zu Grunde, ist es Aufgabe der Schulleitung, sich um möglichst schnelle Abhilfe zu bemühen und ggf. vorübergehende individuelle Unterstützungsmöglichkeiten für die betroffene Lehrkraft zu suchen.

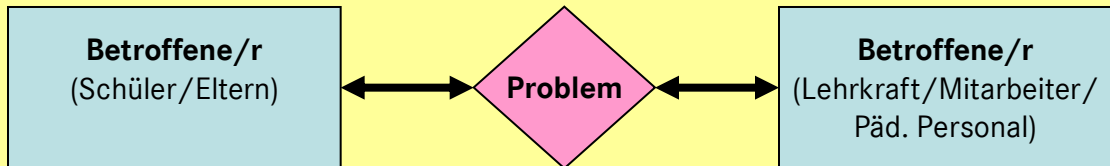
## 7. Was nützen Beschwerden?

Beschwerden enthalten oft Ansatzpunkte für eine positive "Verwertung" in der Schule. Jede Beschwerde kann für einen Einzelfall stehen aber auch auf ein generelles, z.B. in organisatorischen Regelungen der Schule begründetes Problem hinweisen.

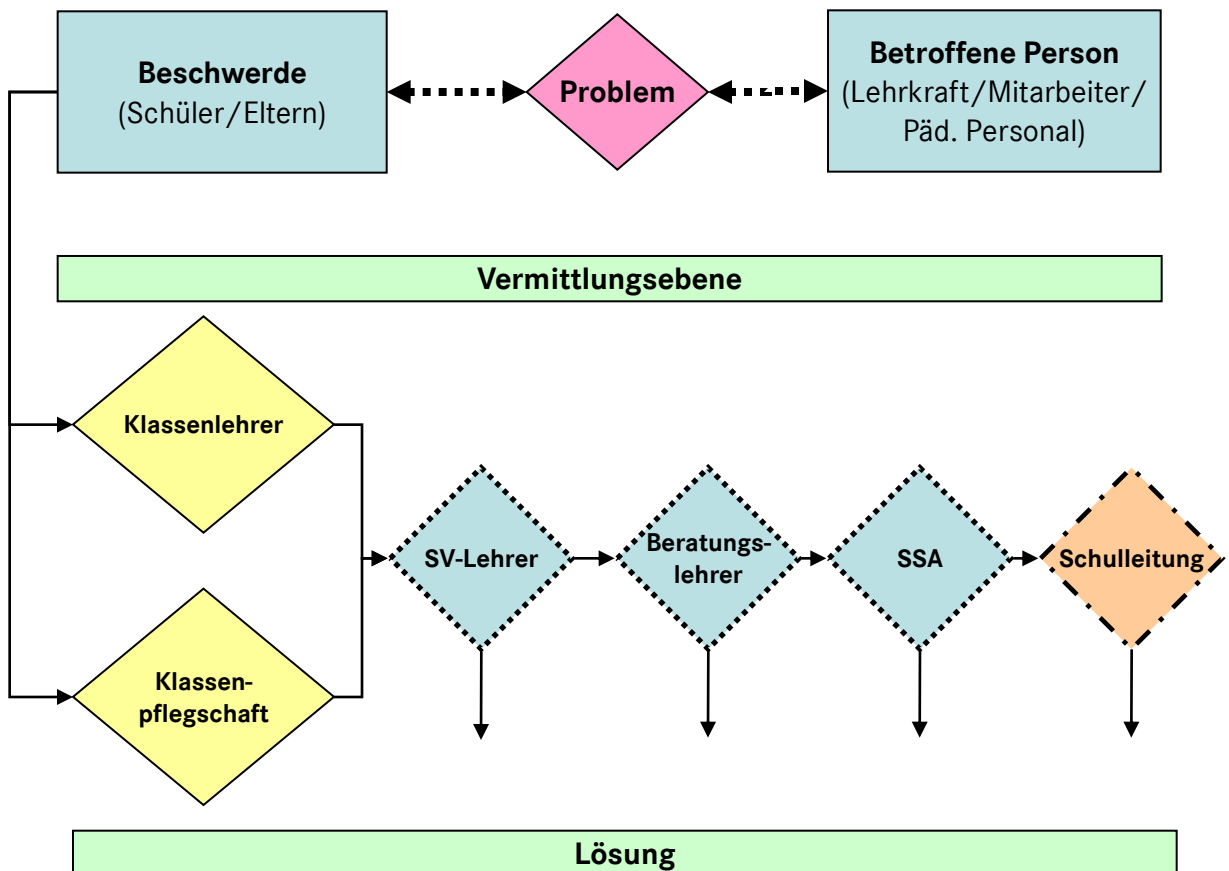
Mit Beschwerden offen umgehen, steigert die Zufriedenheit und trägt zu einem positiven Schulklima bei, das allen an Schule beteiligten Menschen zugute kommt – und ganz nebenbei – die Qualität von Schule verbessert.

# Umgang mit Konflikten an der Realschule Lemgo

## 1. Die Betroffenen klären das Problem unmittelbar. (Normalfall)



## 2. Beschwerdeführer erwartet eine Vermittlung



**1. Stufe:** Beschwerdeführer trägt der betroffenen Person die Beschwerde vor.

**2. Stufe:** Kann der Beschwerde nicht abgeholfen werden, wendet sich der Beschwerdeführer an den Klassenlehrer. Beide beraten, ob weitere Personen hinzu gebeten werden sollen.

**3. Stufe:** Die Beschwerde gelangt zum Schulleiter, wenn alle Gespräche nicht zum Ziel geführt haben.

# Leitfaden für die Bearbeitung von Beschwerden

Um welches Problem geht es?	<u>Kurze Beschreibung:</u>
Gegen wen richtet sich die Beschwerde?	<u>Personen benennen:</u>
Wer muss hinzugezogen werden?	<u>SV-Lehrer/Beratungslehrer/Schulsozialarbeit:</u>
Welche Schritte wurden schon unternommen?	<u>Stichpunktartig benennen:</u>
Wer ist zuständig?	<u>Lehrkraft/Klassenlehrer/Schulleitung:</u>
Welche Relevanz hat das Problem?	<u>Einzelinteresse oder schulische Arbeit generell:</u>
Welche Erwartungen hat der Beschwerdeführer?	<u>Verantwortungsbereitschaft klären:</u>
Wie soll die Beschwerde bearbeitet werden?	<u>Erwartungen an die Bearbeitung:</u>
Wer muss zur Klärung hinzugezogen werden?	<u>Zeugen einvernehmen etc.:</u>
Ergeben sich allgemein Konsequenzen für die systemische Arbeit?	<u>Verbesserung der päd. Arbeit/Überarbeitung der Ablauforganisation:</u>



## Ziel:

Ziel des Gesprächs ist, durch **Klärung** und ggf. durch eine **Änderung** von Entscheidungen und Verhaltensweisen einer anderen Person eine Entlastung in der Beschwerdesache zu erreichen.

Orientierungsphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Beziehung herstellen, indem die Gesprächsleitung akzeptiert, dass die Beschwerde vorgetragen wird (Zulassen von Emotionen) Orientierung auf der Inhalts- und Zielebene:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist Beschwerdeanlass?</li> <li>- Worum geht es genau?</li> <li>- Was erwarten Sie, das am Ende des Gesprächs erreicht sein soll?</li> </ul> </li> <li>• Kontrakt über Zeitrahmen und Vorgehen</li> </ul>
Klärungsphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerdeführer „erzählt“ Situation</li> <li>• Gesprächsleitung fragt nach, wenn Situation, Gründe oder systemische Zusammenhänge unklar.</li> <li>• Gesprächsleitung fragt nach:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was genau erwarten Sie, dass ich tun soll?</li> </ul> </li> <li>• Gesprächsleitung nimmt Stellung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann ich der Erwartung voraussichtlich entsprechen oder habe ich Bedenken?“</li> </ul> </li> </ul>
Veränderungsphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerdeführer entwickelt Lösungsideen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was würde mir helfen?</li> <li>- Was kann ich selbst dazu beitragen?</li> <li>- Wo erwarte ich eine Verhaltensänderung einer Person?</li> <li>- Welche Unterstützung erwarte ich von der Gesprächsleitung?</li> </ul> </li> <li>• Beschwerdeführer und Gesprächsleitung klären Beiträge:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wozu ist Gesprächsleitung bereit?</li> <li>- Was sagt der Beschwerdeführer als Beitrag zu?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Wichtig:</b> Unterschiedliche Sichtweisen stehen lassen !!</p>
Abschlussphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsens-Dissens-Markierung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo sind wir uns einig, was wir tun werden? Wo gibt es weiterhin unterschiedliche Standpunkte?</li> <li>- Werden Erwartungen des Beschwerdeführers nicht erfüllt: Verweis auf weitere mögliche Schritte, um Beschwerdeziel zu erreichen. (z.B. Schulleitung, Schulaufsicht)</li> </ul> </li> <li>• Verabredung der Wirksamkeit und der Verfahrenverpflichtungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie und wann wird überprüft?</li> <li>- Verpflichtung auf gegenseitige Information bei Nichterfüllung</li> <li>- ggf. Verabredung eines Folgetermins</li> </ul> </li> </ul>

**1. Teilnehmer/innen des Gesprächs am \_\_\_\_\_ (Datum)**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

**2. Beschwerdegrund:**

---

---

---

**3. Vereinbarungen / Verabredete Maßnahmen:**

---

---

---

---

---

---

**4. Weiterer Verfahrensweg, Überprüfung nach 4 und nach 8 Wochen (bei Einhaltung der Vereinbarungen Vernichtung aller Unterlagen)**

---

---

---

---

---

---

**Unterschriften**

---

---