

Administrative Optimierung durch mediative Kompetenzen

Konstruktive Konfliktbewältigung durch die Führungsebene im Schulalltag

Kein Bereich öffentlicher Institutionen ist von Konflikten derart geprägt, wie dies im Bereich des Schulwesens der Fall ist. Dies gilt für Häufigkeit, Intensität und Diversität gleichermaßen. Die Instrumente jedoch, über die diejenigen verfügen, die für Schule Verantwortung tragen, entsprechen bedauerlicherweise nicht immer dem aktuellen Konfliktbeilegungskanon.

Roland Fritz

Die Ausgangslage

Einem jüngst veröffentlichten Bericht der Süddeutschen Zeitung zufolge sind deutschlandweit schätzungsweise 1 200 (Grund-)Schulleiterstellen unbesetzt. (Lit. 1) Die Gründe, worauf dies zurückzuführen ist, sind vielfältig. Sie lassen sich dahin gehend zusammenfassen, dass es angesichts unzureichender finanzieller, personeller und sächlicher Ausstattung häufig zu unzumutbaren Überlastungen der Leitungsebene kommt. Schulleiter drohen in der »Sandwichposition« zwischen den Vorgaben übergeordneter Schulbehörden einerseits und Wünschen und Bedürfnissen des Lehrerkollegiums andererseits zerrieben zu werden.

Konflikte im Schulalltag

Eine Lösung hierfür könnte, wie Schweizer Wissenschaftler als Ergebnis einer aktuellen Studie fordern, in einer besseren und gezielteren Ausbildung für Schulleiter liegen (Lit. 2). Nimmt man die unterschiedlichen Rollen in den Blick, denen Schulleiter gerecht werden müssen, so kann diesem Ansatz nur zugestimmt werden:

- Als Change Agent – also als Organisationsentwickler –,

- als Staff Manager – mithin als Personalentwickler –,
- als Ansprechpartner für Schüler, Eltern, Lehrer, Angestellte, Institutionen etc.,
- als Lehrer selbst und nicht zuletzt
- als Repräsentanten ihrer Schule

werden sie tagtäglich mit vielfältigen konfliktbehafteten Aufgaben konfrontiert, auf die sie durch Studium und berufliche Fortbildung nicht oder nur unzureichend vorbereitet sind.

Konstruktive Konfliktbewältigung

Eine Möglichkeit, den vielfältigen und unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, könnte in einem Führungsstil der konstruktiven Konfliktbewältigung bestehen, der Auseinandersetzungen nicht nur als selbstverständlichen Teil des Schullebens akzeptiert und als Chance für Veränderungen begreift, sondern dem andererseits ein entsprechendes Instrumentarium zur Verfügung steht, um auf Konflikte angemessen reagieren zu können (Lit. 3). Dieses Instrumentarium muss nicht neu erfunden werden, sondern hat sich im Schulalltag in Form der Schüler- und Lehrermediation bereits vielfach bewährt (Lit. 4). Im hier zu erörternden

Kontext geht es mithin um die Umsetzung der Erkenntnisse und Erfahrungen von Mediation im Führungsverhalten von Schulleitern.

Stufen, Methoden, Techniken und Prinzipien der Mediation

Mediationen, wie sie heute in Deutschland erfolgreich praktiziert werden, haben sich aus dem amerikanischen Harvard Prinzip entwickelt, das entscheidend darauf abstellt,

- die sachliche und emotionale Ebene eines Konflikts getrennt zu halten,
- sich auf die Interessen und Bedürfnisse, nicht die Rechtspositionen zu fokussieren,
- nach Optionen und Entscheidungsmöglichkeiten zu suchen, die zum Vorteil aller Konfliktparteien führen und
- sachgerecht zu verhandeln, d.h. mithilfe objektiver Kriterien und Maßstäbe, die alle Seiten akzeptieren können (Lit. 5).

Ausgehend hiervon werden in einer Mediation die Konflikte in einem sog. Phasenmodell bearbeitet, um nach Sammlung der zu bearbeitenden Themen (Phase 1) ausgiebig und intensiv nach den Interessen und Bedürfnissen zu forschen (Phase 2), sodann nach Lösungsoptionen zu fragen (Phase 3), schlussendlich hierüber zu verhandeln (Phase 5) und ein gefundenes Verhandlungsergebnis vertraglich zu vereinbaren (Phase 6).

Neben der Beachtung dieses äußeren Rahmens ist für ein erfolgreiches Verfahren vor allem die Einhaltung bestimmter Prinzipien von Bedeu-

tung. Dazu zählen die Allparteilichkeit des Mediators, die Ergebnisoffenheit und Zukunftsorientiertheit des Verfahrens sowie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Eigenverantwortung und Informiertheit.

Zudem wird ein Mediationsverfahren nur dann zum Erfolg führen, wenn der Mediator als allparteilicher Dritter über das verfügt, was in der Mediationsliteratur als mediative Grundhaltung bezeichnet wird und wozu Empathie, Authentizität, Selbstreflektion, Systemisches Denken und Wertschätzung zählen (Lit. 6). Und schließlich ist es unabdingbar, die einschlägigen mediativen Instrumente und Methoden (z.B. Spiegeln, aktives Zuhören, Fragetechniken, Reframing etc.) nicht nur zu beherrschen, sondern auch konflikt- und parteiengemessen einzusetzen, vor allem kooperative Gesprächs- wie auch Kreativitätstechniken. Es ist vorliegend nicht der Platz, über die kursorische Aufzählung hinaus die oben benannten Stufen, Prinzipien, Methoden und Techniken im Einzelnen darzustellen; insoweit muss bei einem Verweis auf das einschlägige Schrifttum verbleiben (Lit. 7).

Führungskompetenz durch Mediation

Ein kritischer Blick auf die das Mediationsverfahren prägenden Kriterien macht deutlich, dass es bei der Frage von Führungskompetenz durch Mediation weder darum gehen kann, Schulleiter zu Mediatoren auszubilden noch sie in die Lage zu versetzen, selbst als Mediator Konfliktparteien durch eine Mediation zu führen (Lenz beispw. befürwortet eine Ausbildung von Führungskräften zu Mediatoren, damit diese sich des fachlichen Repertoires bedienen können, weist jedoch zutreffend darauf hin, dass eine klassische Mediation durch »den Chef« nicht möglich ist: <http://www.vorgesetzter.de/weitere-seiten/>



experten-interviews/management-by-mediation, Zugriff: 24.02.2014; weniger restriktiv hingegen Martin, Mediation durch Führungskräfte – Voraussetzungen, Chancen, Risiken, Trigon Newsletter 03/2011). Vielmehr ist gemeint, mit dem Wissen um die Vorteile von Mediation (Im Schrifttum werden überwiegend die folgende Aspekte herausgestellt: Kosten- und Zeitersparnis; umfassende und einfache Einsatzmöglichkeit; Einbeziehung wirtschaftlicher, rechtlicher und emotionaler Aspekte; nachhaltige Vertrauensförderung; Fairnessgesichtspunkte; Win-win-Ergebnisse; Förderung sozialer Kompetenz.) und der Kenntnis der einschlägigen Methodik den im Schulalltag auftretenden Konflikten mit einem anderen Verständnis und einer anderen Herangehensweise zu begegnen. Dazu zählt in erster Linie, Konflikte als notwendiges Phänomen sozialer Interaktionen zu begreifen und sich auf die positiven Chancen zu konzentrieren, die ihnen innewohnen: Sie mithin nicht als Störfaktor zu sehen, sondern als ein Indikator für einen notwendigen Veränderungsbedarf, als eine Lernchance und als einen Antrieb für neue Lösungen, wenn ihnen denn adäquat begegnet wird (Lit. 9). Dazu zählt u.a. Machtungleichgewichte zu kompensieren,

manipulatives Verhalten zu unterbinden, Eskalationen zu vermeiden, Transparenz herzustellen und insbesondere ein gegenseitiges Verständnis auf der Basis der jeweiligen Interessen zu fördern.

Vorteile mediativen Verhaltens

Kenntnis und Einsatz von mediativen Methoden und Techniken erhöht den Handlungsspielraum derjenigen, die für Schule Verantwortung tragen:

- Schulleiter mit mediativen Kenntnissen sind im Idealfall in der Lage, Konflikte bereits frühzeitig zu erkennen und ihnen auf einer geringen Eskalationsstufe erfolgreich zu begegnen (Vgl. <http://www.vorgesetzter.de/weitere-seiten/experten-interviews/management-by-mediation/>, Zugriff: 24.02.2014). Dabei werden sie bemüht sein, auf die hinter den jeweiligen Auseinandersetzungen stehenden Interessen zu fokussieren, um so bei den jeweiligen Konfliktparteien ein Verständnis für die Sichtweise der Gegenseite herbeizuführen.
- Entsprechend geschulten Führungskräften ist zudem bewusst, dass Konfliktparteien in erster Linie selbst für die Lösung ihrer Probleme verantwortlich sind; hieran orientiert sich ihr Handeln. Ob und in welchem Umfang die Strei-

tenden professionelle Hilfe bedürfen, die vom Schulleiter selbst nicht angeboten werden kann, hängt von der konkreten Auseinandersetzung, namentlich dem Grad der Konfliktintensität ab (Lit. 10). Die Aufgabe von mediativer Führung in der Schule besteht somit in hohem Maße darin, für die notwendige Struktur und die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Konfliktbearbeitung Sorge zu tragen und die hierfür notwendige Kommunikation zu steuern.

- Schulleiter, die über mediative Kenntnisse verfügen, werden sich schneller über die nicht unbeträchtlichen sichtbaren wie verdeckten Kosten im Klaren sein, die ungelöste oder schwelende Konflikte nach sich ziehen können, angefangen von Unterrichtsausfall durch Krankheit über innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift bis hin zu einem Kompetenz- und auch Ansehensverlust der jeweiligen Ausbildungsstätte (Lit. 11). Sie werden deshalb ihre Kenntnisse präventiv für eine ressourcen- und zukunftsorientierte Gestaltung von Beziehungen nutzen und sich dabei von einer inneren Haltung der Allparteilichkeit und Empathie leiten lassen.

Grenzen mediativen Verhaltens

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Konflikte einer Lösung mit mediativen Elementen zugänglich sind:

- Mediatives Führungsverhalten stößt dann an seine Grenzen, wenn die Schulleitung selbst direkt vom Konflikt betroffen ist. Die Kenntnisse der Vorteile von Mediation wird jedoch die Bereitschaft fördern, einen unbeteiligten außenstehenden Dritten als Mediator zur Konfliktlösung heranzuziehen.
- Mediative Führungskompetenz ist auch nicht zielführend, wenn allein Fachkompetenz einen Konflikt zu lösen vermag. Denn dann

ist eine Beratung sinnvoll, wobei das erfolgreiche Werben für diesen Lösungsversuch durchaus mit mediativen Mitteln erfolgen kann.

- Mediatives Verhalten und Mediation helfen zudem nicht weiter, wenn zur Konfliktlösung allein hierarchische Macht gefragt ist, sei es durch die Schulleitung bzw. die übergeordnete Behörde oder sei es durch die staatlichen Gerichte, weil in nicht unerheblichen Umfang gegen gesetzliche Vorgaben des Schul-, Disziplinar- oder des Strafrechts verstoßen wurde.

Fazit

Während sich in vergleichbaren Aufgabenbereichen der Wirtschaft mehr und mehr die Erkenntnis durchsetzt, Führungskräfte in konstruktiver Konfliktbewältigung auszubilden, liegt dies im Bereich der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und im Schulsektor im Besonderen noch immer nicht im Fokus des Interesses. Dies verwundert umso mehr, als Mediation im Schulalltag nicht unbekannt ist und die Vorteile mediativer Führungskompetenz auf der Hand liegen: Schulleitungen, die in Konfliktmanagement und Mediation ausgebildet sind, sind in der Lage, das Klima im eigenen Wirkungsbereich positiv zu beeinflussen und hinsichtlich Konflikten und Kommunikation zu einem konstruktiven Verständnis, einer fallangemessenen Vorgehensweise und interessenorientierten Ergebnissen beizutragen. Davon profitieren dann letztendlich alle: Schüler, Eltern, Lehrer, Aufsichtsbehörden und nicht zuletzt die Schulleitungen selbst. ■



Prof. Dr. Roland Fritz,
M.A.
Rechtsanwalt und
Mediator
mediator.fritz@gmx.net
fritz@adribo.com
Frankfurt am Main

Literatur:

- »Wenn der Chef fegen muss«, Süddeutsche Zeitung vom 18./19. Januar 2014, S. 8.
- Huber (2013): Forschung zu Belastung und Beanspruchung von Schulleitung, S. 222 ff., in: Huber (Hrsg.) (2013): Jahrbuch Schulleitung. Köln
- Götze: Konstruktive Konfliktbearbeitung/Mediation in der pädagogischen Arbeit, <http://www.integralepaedagogik.ch/pdf/konfliktbearbeitung.pdf>, Zugriff: 24.02.2014
- Vgl. nur Ennuschat, Mediation in der Schule, S. 67 ff., in: Dethloff/Hess u.a. (Hrsg.) (2007): Freiwilligkeit, Zwang und Gerechtigkeit im Kontext der Mediation, Frankfurt 2013; Behn/Schroer (2007): Mediation an Schulen – eine bundesdeutsche Evaluation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, 8 ff.
- Fisher/Ury/Patton (2009): Das Harvard Konzept, 23. Aufl., Frankfurt.
- Malinowski (2013): Der mediative Führungsstil, Hamburg.
- Etscheid, Bedeutung und Methodik der Mediation, S. 609 ff., in: Fritz/Pielsticker (Hrsg.) (2013): Mediationsgesetz – Kommentar, Handbuch, Mustertexte, Köln.
- Ruhnau (2008): Mediation als Personalführungsinstrument, Spektrum der Mediation (Heft 29), S. 34 ff.
- Walker (2001): Mediation in der Schule, Berlin, S. 9 ff.
- Glasl (1977):, Konfliktmanagement, 5. Aufl., S. 234 ff.
- Vgl. auch PWC, Konfliktmanagement als Instrument werteorientierter Unternehmensführung, Oktober 2013, S. 37 ff., 40 ff.