

Konflikte als Lebenselixier

Konfliktbearbeitung. Für viele Menschen sind Konflikte unangenehm, sie wollen ihnen wenn immer möglich aus dem Weg gehen. Dabei verpassen sie wichtige Gelegenheiten, um neue Energien zu aktivieren. Die Zusammenarbeits- und Konfliktkultur ist eine wichtige Ressource, um im Lehrberuf leistungsfähig und zufrieden zu sein.

Schon Heraklit (ca. 500 v. Chr.) war der Meinung, dass der Kampf der Vater aller Dinge sei. Für ihn war klar, dass Neues erst durch «Auseinander-Setzung» entstehen kann. Es braucht die Spannung zwischen verschiedenen Standpunkten, es braucht klare Argumente, und diese werden durch die Konfrontation mit Gegenargumenten deutlicher. Die Unterschiede zu anderen Meinungen fordern uns heraus, einen eigenen Standpunkt zu definieren. Oder wie es Hegel formulierte: Erst nach dem Disput zwischen These und Antithese ist eine Synthese möglich. Wenn alle der gleichen Meinung sind, braucht es keine Diskussion, müssen keine neuen Antworten gesucht werden und es entsteht auch keine Bewegung. So betrachtet ist die oft ersehnte Harmonie gleichbedeutend mit Stillstand und Stagnation.

Warum wir Konflikten am liebsten aus dem Weg gehen

Wenn Konflikte so viele Vorteile bieten, dann ist es doch erstaunlich, dass die meisten Menschen viele Nachteile auf sich nehmen, um Konflikte zu vermeiden. Spannungen aktivieren alte und sogar genetisch übertragene Erfahrungen und Ängste. Als erste Reaktion in einem heißen Konflikt haben wir nur die Auswahl zwischen Flucht, Aggression und Totstellen. Anders gesagt, wir verlieren zunächst die Kontrolle. Es gibt auf jeden Fall Angenehmeres als Kontrollverlust. Somit lässt sich fürs Erste festhalten: Nicht die Konflikte sind das Problem, sondern unser Umgang mit ihnen.

So kommen Sie garantiert zu einem schönen Konflikt

Konzentrieren Sie sich in der Wahrnehmung einer potenziellen Gegnerin auf Äußerungen, Verhaltensweisen oder



Den Knoten lösen: Das gelingt am besten durch den Aufbau einer eigentlichen Konfliktkultur.
Foto: Fotolia.

Gesten, die «unannehmbar» sind. Die eigenen Erwartungen werden Sie nicht im Stich lassen. Die «Beweise» sind sogar noch zahlreicher als vermutet. Lassen Sie Ihren Gefühlen freien Lauf. Je nach Typ: Das lassen Sie sich doch nicht gefallen. Reden Sie mal Klartext und werden Sie handgreiflich. Oder Sie fürchten sich, Ihre Integrität zu verlieren. Rennen Sie weg, so schnell Sie können und holen Sie Verstärkung. Oder die Situation überfordert Sie völlig. Stellen Sie sich tot und hoffen Sie, dass der Sturm sich von alleine verzieht.

Wer soll das wieder richten?

Seit den Zeiten im Sandkasten wissen wir, dass man irgendwie wieder Frieden machen sollte. Nur ist das nicht immer so einfach. Manchmal genügt es, wenn jemand aus dem Umfeld vermittelt. Oft müsste die Leitung etwas unternehmen. Aber was, wenn diese selbst Angst vor Konflikten hat? Dann bleibt nur der Gang zu den Profis. Konfliktberatung, Mediation können helfen. Interessant dabei ist, dass Konflikte erst bearbeitbar werden, wenn sie «heiss» sind und die strittigen Themen auf den Tisch kommen.

Den Umgang mit Konflikten kann man lernen

Weil Konflikte immer und unausweichlich eigene Muster wecken, führt kein Weg an der Arbeit an eben diesen Mustern vorbei. Zur Konfliktbearbeitung braucht es zunächst ein Konfliktverständnis. Es gibt verschiedene Formen von Konflikten und verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass Konflikte entstehen. Zudem ist es oft entscheidend, wie der Kontext eines Konflikts aussieht. Konflikte im Team sind weit komplexer als Konflikte zwischen zwei Personen. Das Wissen um diese verschiedenen Aspekte führt zu einer ersten Konfliktanalyse. Daraus kann das weitere Vorgehen abgeleitet werden.

Konfliktvermeidung ist eine schlechte Alternative

Im manchmal übervollen Schulalltag ist der Umgang mit Konflikten allerdings anspruchsvoll. Häufig bleiben einfach keine Zeit, keine Nerven und auch keine Lust, um Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Konflikten zu diskutieren. Lieber ziehen Sie sich auf jene Aufgaben zurück, die für Sie überschaubar und lösbar sind,

«Im manchmal übervollen Schulalltag ist der Umgang mit Konflikten anspruchsvoll.»»

machen die Faust im Sack oder reden sich Ihren Ärger im kleinen Kreis zwischen Tür und Angel von der Seele. Doch selbst wenn so die Konflikteskalation vermeintlich vermieden, sehr wahrscheinlich aber nur aufgeschoben wird: Zufriedenheit im Lehrberuf sieht anders aus. Konfliktvermeidung ist keine gesunde Alternative zur Konflikteskalation.

Zusammenarbeits- und Konfliktkultur aufbauen

Ein dritter Weg ist es, vorbeugend eine konstruktive Zusammenarbeits- und Konfliktkultur im Kollegium aufzubauen. Auch das ist anspruchsvoll und verlangt einige Investitionen, bringt aber bestimmt mehr Zufriedenheit mit sich. Gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung gehören zu den zentralsten Ressourcen für die Gesundheit im Lehrberuf. Zudem ist die Gesamtaufgabe der Schule zunehmend nur noch arbeitsteilig zu bewältigen: Kooperation unter Stellenpartnerinnen, in Jahrgangsteams, zwischen Klassenlehrperson und Fachperson für schulische Heilpädagogik, zwischen Lehrpersonen und Schulleitung ist heutzutage unumgänglich. Wer darauf vorbereitet ist, kommt besser damit klar. Eine zentrale Herausforderung ist dabei,

dass sich die Zuständigkeiten meist nicht trennscharf abgrenzen lassen – sie müssen wiederholt fokussiert und verhandelt werden. Und wo die funktionalen Rollen einmal klar sind, müssen sie von allen Beteiligten akzeptiert und eingehalten werden. Eine zweite Herausforderung ist, dass eine Zusammenarbeit stets auf einer gewissen Verbindlichkeit aufbauen und dabei gleichzeitig autonome Handlungsspielräume offenhalten muss. Beides ist in Reinform aber nicht zu haben; Verbindlichkeit und Autonomie können nur balanciert werden – eine regelmässige Chance zur «Auseinander-Setzung» und Entwicklung.

In verschiedenen Kursen und Ausbildungen können Sie sich auf Konfliktsituationen und ihre Bearbeitung vorbereiten. Schulinterne Weiterbildung und Beratung unterstützt Schulleitungen und Kollegien zudem sowohl bei der Bearbeitung von heissen Konflikten als auch beim Aufbau der Zusammenarbeits- und Konfliktkultur (siehe Kasten). Die nächste Anwendungsmöglichkeit folgt bestimmt.

Armin Schmucki und Dominique Högger,
Institut Weiterbildung und Beratung PH FHNW

Unterstützungsangebote

Konfliktbearbeitung, Mediation oder Zusammenarbeit im Team: Erfahrene Beratungspersonen stehen für die schulinterne Weiterbildung und Beratung zur Verfügung:

www.fhnw.ch/ph/iwb/schulintern

Kursorische Weiterbildung: zum Beispiel Mediation als Vermittlungsverfahren; Konflikte verstehen und erfolgreich bewältigen; Konfliktsupervisions- und Trainingstage; Kooperation im Multiprofessionellen Team; Erfolgreiches Teamteaching im IHP-Unterricht; Konflikten eine Bühne geben; Regelverhalten entwickeln und durchsetzen; Mutig gegen Mobbing. Das Kursprogramm 2018 erscheint Anfang November: www.fhnw.ch/ph/iwb/kurse. Beratungsausbildung (Einzel-, Team-, Führungscoaching): In den drei Beratungsformaten lernen die Teilnehmenden, wie sie bei Konflikten beratend und vermittelnd tätig sein können. Dank verschiedener Theorien zu Konflikten entwickeln sie unterschiedliche Perspektiven, um Konflikte zu verstehen und konstruktiv anzugehen: www.fhnw.ch/ph/iwb/das-ib. Aufbruch in eine Kultur der Wertschätzung und gegenseitigen Unterstützung mit einem Workshop aus dem Angebot «Gesund bleiben am Arbeitsplatz Schule», zum Beispiel «Gemeinsam unterwegs: Wie gehen wir offen und konstruktiv mit Unterschieden um?»; «Unser Spirit: Wie entwickeln wir trotz unterschiedlichen Vorstellungen eine gemeinsame Kraft?»

www.fhnw.ch/ph/iwb/beratung/gesundheit/projekte

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz

STAPFER HAUS
LENZBURG

CAS KULTURMANAGEMENT

Abschluss mit CAS-Zertifikat der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

**PRAXISNAH
PROFESSIONELL
PROJEKTORIENTIERT**

Grundausbildung zur Kulturmanager/in im Stapferhaus Lenzburg.

Konzipiert von Praktiker/innen für Praktiker/innen.

Anmeldefrist: 15. Dezember 2017

Information und Anmeldung:
stapferhaus.ch/cas

JETZT ANMELDEN!