

Harald Kurp

Handlungsfähig sein

Probleme, Konflikte, Katastrophen in der Schule bewältigen

Als Berufseinsteigerin und Berufseinsteiger erleben Sie immer wieder, dass Sie mit Ansprüchen von außen überhäuft werden. Schüler, Eltern sowie Kolleginnen und Kollegen treten mit ihren Erwartungen ganz unterschiedlich auf und sorgen für ein äußeres und inneres Chaos, bei dem die Emotionen Achterbahn fahren.

Zur Unterstützung der Selbstwahrnehmung und des angemessenen Umgangs mit Problemen, Konflikten und Katastrophen stelle ich Ihnen das Modell »Niveaus von Handlungsfähigkeit« nach Roland Kunkel und Carla van Kaldenkerken¹⁾ am Beispiel einer Supervision einer Gruppe mit Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern vor.

Das Modell ist hilfreich,

- um die eigene Handlungsfähigkeit wahrzunehmen,
- um das Niveau der eigenen Handlungsfähigkeit einzuordnen,
- um zu erkennen, wie man sich angemessen verhalten kann,
- um zu erkennen, welche Beratungsformate zur Unterstützung wann nützlich sein könnten.

Bei unterschiedlichen Anliegen sind unterschiedliche Beratungsformate nützlich. Nach Watzlawick sehen Menschen, die nur einen »Hammer« kennen, in allen Problemen, Konflikten oder Katastrophen einen »Nagel«. Im Rahmen einer Supervision kann in Form von »Beratung über Beratung« mit Hilfe des Modells herausgearbeitet werden, ob es sich um einen Konflikt oder »nur« um ein Problem handelt und ob Mediation, Kollegiale Beratung oder anderes zur Lösungsfindung hilfreich sein könnten.

Einstiegsrunde einer Supervision

Die typische Einstiegsrunde einer Supervision mit Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern könnte sich wie folgt abspielen:

Frau »Produktiv« hat einen Fall, in dem sie mit einer Fachkollegin klären

soll, wie sie künftig gemeinsam die Informatik AG für die 4. Klassen ausbauen können. Jedoch fehlt ihnen selbst die Erfahrung mit dem neuen Betriebssystem der vorhandenen PCs und sie haben beide unterschiedliche Vorstellungen, wie sie vorgehen sollen.

Herr »Angesäuert« ist sichtlich genervt von einem Vater, der ihm mit einem Rechtsanwalt gedroht hat, weil er dem Sohn lediglich eine Realschulempfehlung gegeben hat. Zusätzlich hat der Vater bei anderen Eltern gegen ihn Stimmung gemacht.

Frau »Fröhlich« erzählt begeistert von der Weiterentwicklung eines schwierigen Jungen, den wir in der letzten Supervision als Fall behandelt hatten. Ohne dass sie irgendetwas getan hat, hat sich der Junge richtig gut entwickelt und erzeugt – während sie von ihm berichtet – ein Lächeln bei ihr.

Frau »Resigniert« hat in ihrer Klasse einen Jungen, der sie wiederholt vor den Mitschülern unflätig beschimpft hat. Einige Mitschüler reagierten darauf mit Lachen und sie sah sich nicht in der Lage, angemessen zu reagieren. Im Kollegium hatte sie das bisher nicht weiter thematisiert, weil sie meinte, dass sie als Berufseinsteigerin damit allein fertig werden müsste. Ein Gespräch mit den Eltern hat sie noch mehr verunsichert, da diese ihr die alleinige Schuld an der Situation zuschreiben. In der letzten Stunde hat der Junge mit einem Lineal nach ihr geschlagen. Sie war so schockiert, dass sie nicht direkt reagieren konnte, zumal es dann klingelte. Mittlerweile hat sie Sorge, dass einzelne Schüler aus der Klasse sich mit diesem Schüler gegen sie verbünden und sie keinen Einfluss mehr hat. Sie sieht keine

Möglichkeiten und Mittel mehr, wie sie agieren kann, und überlegt schon, ob sie die Schule wechselt oder ihre Arbeit als Lehrerin aufgibt. Morgen steht ein Gespräch mit dem Schulleiter an.

Herr »Frisch« ist neu in der Runde und hat gerade seine erste Stelle nach dem Referendariat begonnen. Er hat Schwierigkeiten mit seiner Rolle und weiß nicht genau, welche Aufgaben von ihm erwartet werden.

Frau »Zufrieden« hat heute kein Thema. Ihre Arbeit läuft zurzeit gut und macht ihr Spaß.

Modell »Niveaus der Handlungsfähigkeit«

Das Modell »Niveaus der Handlungsfähigkeit« (siehe S. 27) hilft beim Wahrnehmen und Sortieren der unterschiedlichen Situationen und wird von mir auch sehr oft bei Beratungsanfragen im Erstgespräch eingesetzt, wenn Situationen anscheinend eskaliert sind und unklar ist, wie die jeweiligen Beteiligten positioniert sind.

Es gibt sieben Stufen der Handlungsfähigkeit, die jeweils davon abhängen, wie das »Ist« zum »Soll« in Relation steht. Von der ersten obersten Stufe bis zur siebten untersten Stufe sinkt die Handlungsfähigkeit (roter Pfeil) und mit ihr auch das Vertrauen in sich und die anderen beteiligten Akteure. Die Ordnung nimmt ab, Desorientierung und Verunsicherung nehmen zu. Wird auf den jeweiligen Stufen angemessen reagiert, steigt in der Regel die Handlungsfähigkeit (grüner Pfeil). Die Ordnung nimmt zu und die Funktionserfüllung rückt wieder in den Fokus.

Sensation

Auf der ersten Stufe der Sensation werden die Ziele und Erwartungen durch das reale Geschehen übertroffen. Ohne dass ich aktuell tätig geworden bin, erlebe ich bei anderen eine positive Ent-

wicklung in meinem Sinne. Das *Soll* übertrifft das *Ist* ohne mein Zutun. Ich staune über diese Entwicklung und freue mich, dass ich dieses in meinem Beruf erleben darf. Der Genuss, das Studieren und der Austausch darüber stärken mich und andere in unserer Profession. Berater versuchen, diese Situationen zu modellieren, um zu erheben, welche Bedingungen dazu beitragen, dass sie entstand. Andere betreiben Benchmarking (Maßstäbe vergleichen), um zu erheben, wie sie die Situation bei sich herbeiführen können.

Selbstverständlichkeit

Alles ist so, wie es sein soll. Man hat vielleicht auch nicht mehr erwartet. Es herrscht Normalität. Der *Ist*-Zustand entspricht dem *Soll*. Alle wissen, was sie tun sollen, niemand muss Aufträge erteilen und alle sind sich einig über das Ziel ihres Tuns und die Wege dorthin. Dies erlebe ich manchmal bei Teams, die länger miteinander tätig sind und

für sich alle ihre Aufgaben und Rollen geklärt haben. In der Regel gibt es dann auch keinen Bedarf an Beratung. Es gilt, das Team in Ruhe arbeiten zu lassen. Eventuell kann man erheben, wo sich in der Selbstverständlichkeit unangemessenes Handeln eingeschlichen hat und dieses ggf. durch verhaltensbezogene Trainings abbauen.

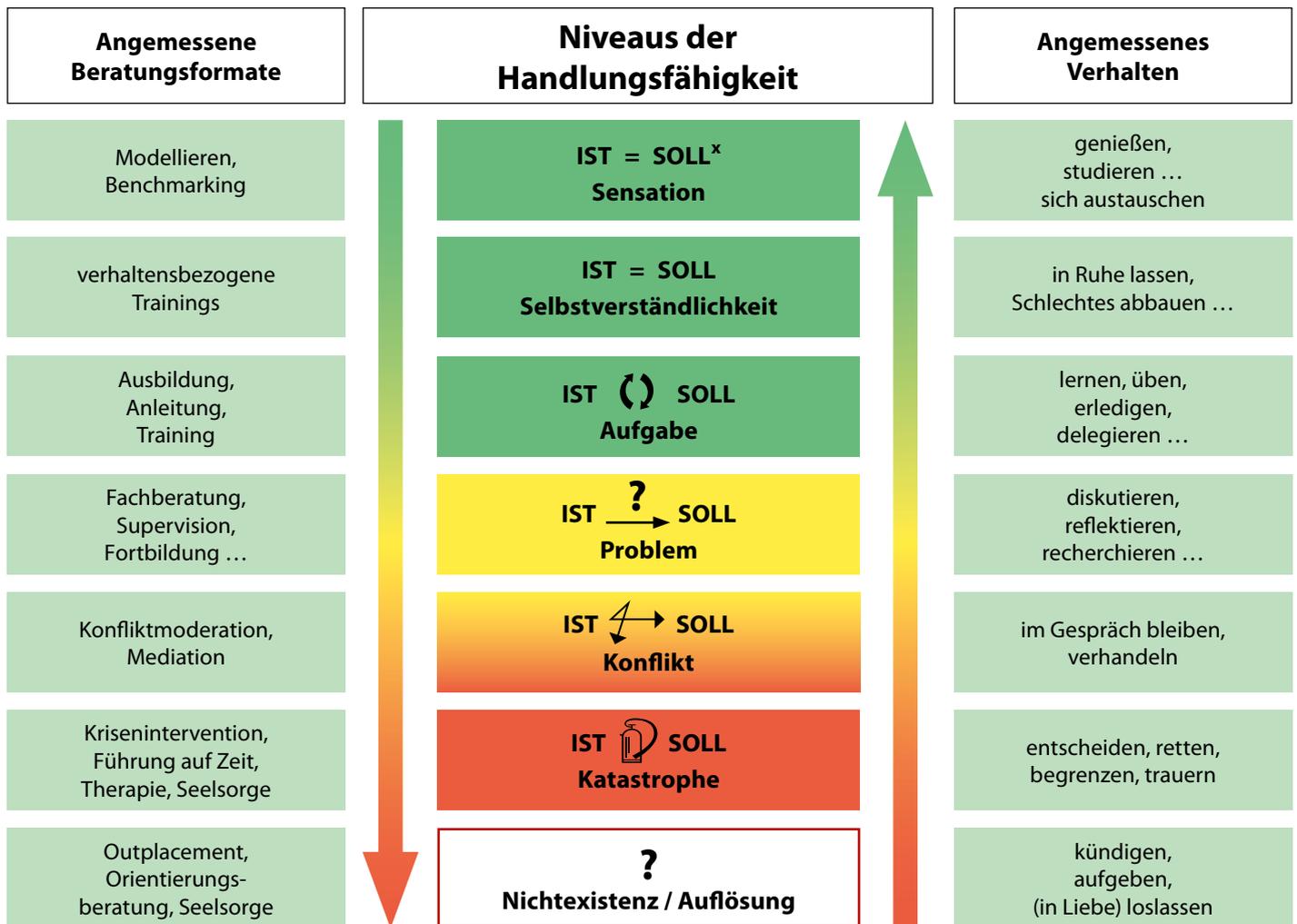
Aufgabe

Alle Beteiligten sind sich einig über die Ziele, die erreicht werden sollen. Die Lösungswege sind allen bekannt und können mit den vorhandenen Ressourcen gut beschriftet werden. Es braucht nur eine Vereinbarung, wer tätig wird. Die Akteure steuern, *Ist* und *Soll* sind durch eine Handlungsschleife verknüpft. Aufgaben werden erledigt oder delegiert. Neue im Team, u.a. Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, müssen nur die Abläufe lernen und üben. Sie bekommen Anleitung oder Trainings. Es herrscht eine hohe Hand-

lungsfähigkeit, in der die Abläufe gut funktionieren.

Problem

Situationen treten auf, in denen der Lösungsweg unbekannt ist. Es herrscht Unklarheit darüber, wie bei dem *Ist* das *Soll* erreicht werden kann. Hindernisse auf dem Weg zu einer gemeinsamen Lösung erscheinen zu groß. Eine wichtige Ressource (Wissen, Zeit, Geld, Personal, ...) kann fehlen. Alle Beteiligten sind sich einig über das Ziel, aber der Weg dorthin ist nicht klar. Es gibt unterschiedliche Ideen über den Weg, für die man sich engagiert einsetzt. Aber die Sache – das Ziel – steht im Vordergrund. Die Emotionen stehen wohlwollend im Hintergrund. Um einen gemeinsamen Lösungsweg zu finden, hilft es, miteinander zu diskutieren, zu reflektieren und zu recherchieren. Eventuell gilt es, sich zwischen zwei Lösungswegen zu entscheiden. Im Blick auf das Ziel ist es möglich, auch einen



Modell »Niveaus der Handlungsfähigkeit« (nach van Kaldenkerken & Kunkel, www.stepberlin.de)

von anderen vorgeschlagenen Lösungsweg mitzugehen, den die Mehrheit am sinnvollsten findet, auch wenn er nicht der eigene ist. Zur Sortierung und Klärung kann auf dieser Stufe Supervision hilfreich sein. Fehlt eine wichtige Ressource, kann Fachberatung oder Fortbildung unterstützend wirken. Stellt sich ein Lösungsweg im Nachhinein als ideal für alle dar, kann das Problem künftig zur Aufgabe werden.

Konflikt

Auf der Stufe des Konfliktes rückt die Sache in den Hintergrund. Emotionen (Schreien, Schweigen, Weinen, ...) rücken als negative Gefühle (Ärger, Trauer, Wut, ...) in den Vordergrund und sorgen für eine Atmosphäre des Misstrauens. *Ist, Soll* und Lösungswege sind umkämpft, weil zu viel auf dem Spiel steht, als dass es den Akteuren gleichgültig sein könnte. Die Handlungsfähigkeit und damit auch das Vertrauen bei den Beteiligten sinken. Wo auf der Stufe des Problems noch das gemeinsame Ziel klar war, gerät es nun aus dem Blick. Die Beteiligten sehen ihre je eigenen Ziele sowie die dahinterstehenden Werte und Bedürfnisse in Gefahr. Entsprechend verteidigen sie ihre Werte, indem sie die anderen entwerten. Es gibt Streit und Drohungen, aber es sind noch keine nicht wiedergutzumachenden Schäden aufgetreten. Alle Beteiligten sind noch irgendwie an einer gemeinsamen Lösung interessiert und bereit, sich dafür einzusetzen. In dieser Situation ist es wichtig, im Gespräch zu



Harald Kurp

ist Dipl. Theologe, Dipl. Supervisor und Organisationsberater, Mediator und Gesundheitscoach. Nach seiner Tätigkeit als Hochschulseelsorger und als Lehrbeauftragter in der Lehrerbildung hat er das Netzwerk SUPERVISION LÜNEBURG gegründet und berät Einrichtungen, Teams und Einzelpersonen vor allem im Bildungs-, Gesundheits- und im Sozialwesen durch kooperationsbezogene und fallbezogene Supervision. Er ist Referent in der Lehrerfortbildung insbesondere für die Bereiche typengerechte Kommunikation, Konfliktberatung, Systemische Beratung und Selbstpflege. Kontakt über www.supervision-lueneburg.de oder www.bewegen-orientieren-inspirieren.de

bleiben und zu verhandeln. Es ist nicht mehr hilfreich, miteinander zu diskutieren »Du hast Schuld, weil ...« oder die Gefühle zu reflektieren »Es geht mir nicht gut, weil Du ...«, da die Aussagen des anderen jeweils gegen ihn genutzt oder falsch verstanden werden könnten. Es braucht einen klaren Rahmen, der vor gegenseitigen Verletzungen schützt, der den Kontakt zwischen allen Beteiligten sowie gemeinsame Regeln sichert und der die Verhältnismäßigkeiten (Konfliktkosten versus Streitwert) im Blick behält. Dafür sollte eine dritte allparteiliche Person, zu der alle Beteiligten Vertrauen haben, herangezogen werden. Je stärker der Konflikt eskaliert, umso wichtiger wird es sein, dass diese Person über Erfahrungen der Konfliktmoderation oder Mediation verfügt.

Katastrophe

Auf der Stufe der Katastrophe wird einer Konfliktbehandlung keine Chance mehr gegeben. Der Konflikt ist mindestens einer der beteiligten Personen über den Kopf gewachsen und es ist etwas völlig Inakzeptables geschehen, worüber nicht mehr verhandelt werden kann. Belastende Emotionen haben sich verselbstständigt und für nicht wiedergutzumachende Schäden (körperliche Gewalt, Zerstörung der Reputation, psychische Gewalt, ...) gesorgt. Es gibt völlig verschiedene subjektive Wirklichkeiten und keinerlei gemeinsame Ziele mehr. Das *Ist* und das *Soll* sind überhaupt nicht mehr im Fokus der Beteiligten. Auf dieser Stufe ist ein Machteingriff von außen (Leitung, höhere Hierarchieebene) notwendig, weil die an der Situation Beteiligten mit ihrem bisherigen Verhalten destruktiv miteinander verstrickt sind. Druck und Hilfe müssen sinnvoll verschränkt werden. Es geht darum zu entscheiden, zu

retten, zu begrenzen und zu trauern. Zur Unterstützung kann eine Krisenintervention, Führung auf Zeit, Therapie oder Seelsorge hinzugezogen werden.

Nichtexistenz / Auflösung

Die Ressourcen sind erschöpft. Die Trennung als Lösung wird ins Auge gefasst. Ich verlasse meinen Arbeitsplatz oder ein Team wird aufgelöst, indem für jede und jeden eigene Ziele benannt werden, die sie unabhängig voneinander erreichen können. Dadurch geraten das *Ist* und das *Soll* wieder in den Fokus und es kann sich nun eine neue – nicht mehr verbundene und nicht mehr abhängige – Handlungsfähigkeit ergeben.

Bilanz der Supervision

Nach der Einordnung der Supervisorinnen und Supervisanden im Modell und einer jeweilig entsprechenden Fallarbeit ergibt sich in der Abschlussrunde folgende Bilanz:

Frau »Fröhlich« genießt auf der Stufe der *Sensation* die Entwicklung ihres Schülers, der ihr am Herzen liegt. Der Austausch in der Runde verstärkt ihren Flow.

Frau »Zufrieden« freut sich darüber, dass ihre Arbeit gerade von *Selbstverständlichkeit* geprägt ist. In der Mitarbeit bei den anderen Fällen verstärkt sich ihre Wertschätzung für die eigene Situation, die manche einfach nur als normal bezeichnen würden.

Herr »Frisch« erfährt, dass seine Schwierigkeiten für die Situation recht normal sind und dass er sich bei erfahrenen Kolleginnen und Kollegen Hilfe holen kann, um die *Aufgaben* zu bewältigen. Erste Lernerfahrungen dafür macht er in der Runde durch konkrete Tipps einer Supervisorin, die seine Situation vor einem Jahr erlebt hatte.

Frau »Produktiv« erkennt für sich und ihre Kollegin eine gute Lösung für das *Problem* der fehlenden Erfahrung mit dem Betriebssystem. Sie will vorschlagen, dass sie sich eine Fachberatung holen, die ggf. vom Förderverein der Schule bezahlt werden könnte. Auf diese Weise hatte ein Teilnehmer aus der Runde ein ähnliches Problem gelöst.

Herr »Angesäuert« will den *Konflikt* produktiv angehen, indem er einen

Schulpsychologen zu Rate zieht, von dem er weiß, dass der eine Mediationsausbildung hat, und der zwischen ihm und dem Vater vermitteln soll.

Frau »Resigniert« ist deutlich geworden, wie stark ihre Situation schon eskaliert ist und dass es für sie als Berufseinsteigerin nicht darum gehen kann, eine Tapferkeitsmedaille im Aushalten zu erreichen. Ihr wird klar, dass sie unter den derzeitigen Umständen den Schüler nicht mehr unterrichten will und dass sie entsprechend mit ihrem Schulleiter das Gespräch führen muss. Durch den Austausch in der Gruppe tritt der Gedanke, ihre Arbeit als Lehrerin ganz aufzugeben, in den Hintergrund. Dafür überlegt sie eher, welche Maßnahmen sie sich zur Unterstützung von Schulleiter und Kollegium wünschen würde und wie sie dieses am besten kommunizieren könnte.

Alle äußern, dass sie sich in ihrer Handlungsfähigkeit gestärkt fühlen und dass durch den gemeinsamen Austausch – gerade auch über die schwierigen Themen – das Vertrauen in der Gruppe gewachsen ist.

Hilfreich ist die Reflexion der eigenen Handlungsfähigkeit

In meiner Praxis bei Beratungsgesprächen, die von fehlendem Vertrauen oder einer schwierigen Atmosphäre geprägt sind, sorgt das Modell oft für Klarheit, wenn alle Beteiligten zunächst ihre je eigene Handlungsfähigkeit im Blick auf die gesamte Situation einordnen. Dann wird deutlicher, was ihnen in ihrer Situation helfen könnte und dass eventuell nicht alle gleichermaßen beteiligt sind. Wenn sich alle Beteiligten dann in einem zweiten Schritt zu den verschiede-

nen Themen, die für sie von Bedeutung sind, nochmals einordnen – je nachdem wie handlungsfäh sie sich bei den verschiedenen Themen erleben –, ergibt sich meistens ein sehr differenziertes Bild, das unterschiedliche Möglichkeiten des weiteren Vorgehens und einen Ausblick auf erfolgversprechende Lösungen aufzeigt. □

Anmerkung

Kunkel/van Kaldenkerken (2008):

Der step-Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Als Download: www.stepberlin.de unter »Publikationen« »Kooperation in der Konfliktbearbeitung«.

Kunkel/van Kaldenkerken (2012): Niveaus der Handlungsfähigkeit. Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten identifizieren. In: Peter Knapp (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. ManagerSeminare Verlag 2012, S. 100 – 108.

Kein Kind beschämen – die »DENK-DRAN-ROLLE« habe ich weggeräumt

Das Bildungsverständnis in Finnland ist u. a. getragen von dem zentralen Grundsatz »kein Kind beschämen«. Es ist sehr lohnenswert, die eigene alltägliche Praxis mit der »PISA-LUPE« zu betrachten.

Wenn wir zu Verhaltensänderungen von Kindern beitragen, betrachten wir dies erst einmal als erfolgreich. Ich stelle inzwischen manchmal fest, dass meine Maßnahmen Aspekte von Beschämung haben. Es kommt häufig vor, dass Kinder wichtige Arbeitsmaterialien vergessen oder z. B. Eintrittsgeld für das Weihnachtsmärchen im Theater oder den Rückmeldezettel zum Elternsprechtag nicht mit in die Schule bringen.

Wenn Appelle und Notizen im Heft nichts genutzt haben, haben diese Kinder auf einem kleinen Zettel notiert, woran sie denken sollten. Dieser kleine Zettel wurde in eine große leere Plakatrolle gesteckt mit der Aufschrift DENK-DRAN-ROLLE. Das Kind ist also nach Hause gegangen mit einer großen Rolle unter dem Arm und wurde oft angesprochen: »Was hast du denn da?« Meistens hat das Kind nicht gleich geantwortet und so noch mehr Fragen provoziert. »Was ist denn in der großen Rolle?« „Was nimmst du denn da aus der Schule mit nach Hause?“

Wer ist verantwortlich für das Theatergeld oder die Rückmeldung zum Elternsprechtag? Die genauere Betrachtung ergibt, dass dies nicht in erster Linie die Kinder sind. Es liegt in der Verantwortung der Eltern.

Warum ist es manchen Eltern nicht möglich, diese Verantwortung wahrzunehmen? Der im März 2013 vorgelegte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung weist aus, dass über 20 % der Kinder im Alter unter 15 Jahre in Armut aufwachsen, d. h. 1,8 Millionen Kinder leben in Familien, die Leistungen nach SGB II erhalten, da die Zahlung von Kindergeld nicht ausreicht, um das Existenzminimum zu sichern. Es ist häufig nicht angemessen, von diesen Kindern die Bezahlung für einen Theaterbesuch in voller Höhe zu erwarten. Auch die Verantwortung für den Rückmeldezettel zum Elternsprechtag liegt nicht in erster Linie bei den Kindern. Hier gilt es im direkten Kontakt mit den Eltern die Probleme zu betrachten und sich um Lösungen zu bemühen.

Dinge, die direkt im Verantwortungsbereich der Kinder liegen und deren Wichtigkeit die Kinder verstehen, werden erheblich weniger vergessen. Und doch war die DENK-DRAN-ROLLE »er-



Die eigene Schule mit der »PISA-Lupe«¹⁾ untersuchen

folgreich«. Die Kinder haben weniger vergessen und die Situation vermieden, mit der DENK-DRAN-ROLLE nach Hause zu gehen.

Diese Maßnahme ist eine öffentliche Beschämung und verletzt die Gefühle der Kinder. Die DENK-DRAN-ROLLE habe ich weggeräumt. Wie viele unserer Maßnahmen mit der Absicht einer Verhaltensänderung haben Aspekte von Beschämung?

Rosemarie Köhler

(1) www.laenger-gemeinsam-lernen.de/pisalupe.html (01.04.2013)