

Muster

Umgang mit konflikthafter Situationen bei der Steuerung von IT-Dienstleistern in der Schul-IT

Zweck

Mit den stetig ansteigenden Anforderungen an die Schul-IT haben sich viele Schulträger dafür entschieden, alle oder Teile der für ihre Schulen angebotenen Service- und Supportleistungen an externe IT-Dienstleister auszulagern. Eine gute Zusammenarbeit mit einem Dienstleister kann für den Schulträger Arbeitsaufwände reduzieren und helfen, Kompetenzen und Erfahrung einzukaufen, die im eigenen Team nicht vorhanden sind. Sind Rollen und Aufgaben nicht klar verteilt oder fehlt es an den nötigen Werkzeugen zur Zusammenarbeit kann es zu strukturellen, wiederkehrenden Konflikten kommen, die die Leistungsfähigkeit der Schul-IT beeinträchtigen. Das vorliegende Muster bietet praxiserprobte Hinweise und Ratschläge für die Auflösung von häufig auftretenden Problemfällen und für die Wiederherstellung einer stabilen, kooperativen Zusammenarbeit.

Anwendungsempfehlungen

Dieses Muster ist als Ratgeber für Schulträger zu verstehen, bei denen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit ihren IT-Dienstleistern aufgetreten sind. Das Muster greift dabei Informationen aus der Handreichung "Einbindung und Steuerung von IT-Dienstleistern in der Schul-IT" (Modul "Steuerung und Kooperation") und der Handreichung "Rollen und Prozesse im Schul-IT-Support" (Modul "Technischer Support") sowie der Umsetzungshilfe "Einführung und Optimierung eines zentralen Ticketsystems für die Schul-IT" (Modul "Technischer Support") auf und fasst die wichtigsten Schritte für eine Neukalibrierung und Stabilisierung der Zusammenarbeit zusammen. Es wurden außerdem praktische Leitfragen, typische Ursachen und wirksame Eskalationsmechanismen ergänzt, um Schulträger bei konkreten Konfliktlagen zu unterstützen.



Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT finden Sie auf unserer Webseite:

 www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

 feedback@schul-it-navigator.de

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Zweck | 1 |
| Anwendungsempfehlungen | 1 |
| Konfliktmanagement im Bereich der Dienstleistersteuerung | 3 |
| Häufige Problemfelder in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern | 3 |
| Unklare Rollenaufteilungen und Zuständigkeiten zwischen den internen und externen Akteuren des Schul-IT-Supports | 4 |
| Fehlende Kommunikationsstruktur | 5 |
| Fehlende Werkzeuge für die Zusammenarbeit und effiziente Dienstleistersteuerung | 6 |
| Eskalation und Konfliktmanagement | 7 |
| Autorinnen und Autoren | 10 |

Konfliktmanagement im Bereich der Dienstleistersteuerung

Häufige Problemfelder in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern

Entscheiden sich Schulträger dafür Bereiche der Schul-IT auszulagern, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Schul-IT-Abteilung und IT-Dienstleister ein zentrales Erfolgskriterium.

Idealerweise haben sich Schulträger vor dem Einbezug eines IT-Dienstleisters ein umfassendes Bild über alle angebotenen und zukünftig geplanten IT-Services gemacht, ihre eigenen Personalressourcen reflektiert und sorgfältig abgewägt, welche Bereiche und Services nach außen gegeben werden und welche intern behandelt werden. Die Leistungsanforderungen wurden detailliert ausgearbeitet und vertraglich mit dem Dienstleister festgehalten. Weiter Hinweise zur Vorbereitung des Outsourcings und Auswahl eines IT-Dienstleisters finden Sie in der Handreichung „Einbindung und Steuerung von IT-Dienstleistern in der Schul-IT“ (Modul „Steuerung und Kooperation“) auf dem Schul-IT-Navigator.

Trotz sorgfältiger Planung kann es vorkommen, dass Unstimmigkeiten zwischen der Schul-IT und den IT-Dienstleistern auftreten. Die häufigsten Ursachen sind:

- Unklare Rollenaufteilungen und Zuständigkeiten
- Fehlende Kommunikationsstruktur und Steuerungsmöglichkeiten
- Fehlende Werkzeuge für die Zusammenarbeit und effiziente Dienstleistersteuerung.

Die drei Problemlagen treten häufig gleichzeitig auf oder verstärken sich gegenseitig, sodass Konflikte auch systemisch bedingt sind und nicht isoliert betrachtet werden sollten.

Dieses Muster bietet eine kurze Zusammenfassung von Lösungsansätzen für die häufigsten Problematiken sowie Maßnahmen zur Deeskalation. Da die drei Problemlagen häufig gleichzeitig vorliegen oder sich gegenseitig bedingen, können die Lösungsansätze dementsprechend ineinander greifen.

Unklare Rollenaufteilungen und Zuständigkeiten zwischen den internen und externen Akteuren des Schul-IT-Supports

Es kann vorkommen, dass die Aufgabenverteilung und Leistungserwartungen bei Vertragsabschluss nicht vollständig erarbeitet und klar dokumentiert wurden und es an klaren Service Level Agreements fehlt.

Vielleicht ist Ihre Schul-IT auch dem ursprünglichen Vertragswerk „entwachsen“. Bei vielen Schulträgern sind die laufenden Dienstleisterverträge bereits einige Jahre alt. Der Umfang und die Anforderungen an den Bereich der Schul-IT sind in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen. Häufig werden zusätzlichen Aufgaben zwar mit den Dienstleistern abgestimmt, aber Verträge und Service Level Agreements nicht angepasst. Dadurch entsteht eine rechtlich unsichere Situation, die die Steuerungsfähigkeit des Schulträgers einschränkt und zu Erwartungsdifferenzen führt.



Praxistipp – (Neu-) Definition der Rollen und Zuständigkeiten

Definieren Sie zusammen mit Ihrem Dienstleister die Rollen und Zuständigkeiten im Schul-IT-Support noch einmal klar und deutlich und strukturieren Sie bei Bedarf um. Binden Sie wenn nötig auch die Schulen mit ein, um reale Belastungssituationen, aktuelle Engpässe und Prioritäten zu erfassen.

Die folgenden Schritte und Kernfragen sollten der Arbeit zu Grunde liegen:

Schritt 1 Bestandsaufnahme IT-Services und Prozesse:

- Erstellen Sie eine vollständige Übersicht zu allen angebotenen IT-Services. Liegen alle Informationen zu den benötigten und angebotenen Services vor und sind diese mit Verantwortlichkeiten und einer Aufwandsschätzung unterlegt? Welche Services werden zur Zeit für Ihre Schulen durch Ihren Dienstleister angeboten?
- Liegen Ihnen derzeit alle relevanten Informationen über die Einhaltung der Leistungsvereinbarung durch Ihren IT-Dienstleister vor (Überprüfung gelieferte Qualität vs. vereinbarte Qualität)? Überprüfen Sie auch, ob Monitoring-Daten, Reporting-Berichte oder SLA-Nachweise vorliegen und ob diese für fundierte Entscheidungen ausreichen.

Schritt 2 Bedarfsklärung:

- Gibt es fehlende Tätigkeiten, die derzeit an unklaren Verantwortlichkeiten gekoppelt sind? Welche Aufgaben landen „zwischen den Stühlen“, weil niemand sie formal verantwortet? Kommen in naher Zukunft Aufgaben hinzu, die zugewiesen werden müssen?
- Wo liegen im Moment die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister und welche Arbeitsabläufe laufen nicht effizient und zielführend?

Schritt 3 Ressourcenplanung:

- Überprüfen Sie inwieweit die aktuellen Leistungen entsprechend der Kompetenzen, Leistbarkeit und Wirtschaftlichkeit zwischen Schule, Ihrem IT-Dienstleister und Ihnen aufgeteilt sind.

Schritt 4 Neudefinition der Rollen und Zuständigkeiten:

- Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Dienstleister im Detail, welche Rollen und Aufgaben zukünftig je Service Level von welcher Seite übernommen werden sollen. Ordnen Sie den einzelnen Aufgaben im Supportprozess konkreten Personen oder Positionen im Team zu.
- Legen Sie regelmäßige Intervalle fest, in denen Sie mit allen Akteuren in den Austausch kommen können, um Informationen auszutauschen und um Schwierigkeiten frühzeitig zu identifizieren und gegenzusteuern. Dokumentieren Sie auch Übergabepunkte, Abhängigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

Schritt 5 Dokumentation und Kommunikation:

- Halten Sie die neuen Aufgaben- und Rollenbeschreibungen transparent fest und stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten – insbesondere Schulen – Zugriff auf die aktualisierten Rollenprofile habe. Hierfür finden Sie auf dem Schul-IT-Navigator nützliche Vorlagen. Die Aufzeichnungen sollten es allen Beteiligten ermöglichen klar zu sehen, welche Aufgaben auf welchem Service Level bereitgestellt werden und auf welcher Seite die Verantwortlichkeit liegt.

Eine regelmäßige Überprüfung der Rollen und Zuständigkeiten ist hilfreich, um in sich verändernden Situationen weiterhin eine klare Aufgabenverteilung zu gewährleisten.

**Verweise auf andere Muster-IT-Materialien**

Weiterführende Informationen zum Rollen und Zuständigkeiten sowie der Steuerung von IT-Dienstleistern finden Sie auf dem Schul-IT-Navigator in der Handreichung „Rollen und Prozesse im Schul-IT-Support“ (Modul „Technischer Support“) und der Handreichung „Einbindung und Steuerung von IT-Dienstleistern in der Schul-IT“ (Modul „Steuerung und Kooperation“).

Fehlende Kommunikationsstruktur

Mitunter fehlt es in der Zusammenarbeit zwischen Schulträger und Dienstleister an geeigneten Kommunikations- und Austauschformaten oder diese wurden mit der Zeit vernachlässigt. Dadurch liegen ggf. nicht alle relevanten Informationen über die Einhaltung der Leistungsvereinbarung durch Ihren IT-Dienstleister vor (Überprüfung gelieferte Qualität vs. vereinbarte Qualität) und aufkommende Probleme können nicht zeitnah erkannt und behoben werden.



Praxistipp – Kommen Sie mit Ihrem Dienstleister ins Gespräch

Häufig ergeben sich schon aus einfachen Aussprachen Lösungswege. Machen Sie deutlich, dass die aktuelle Zusammenarbeit für Sie und Ihre Schulen nicht zielführend ist. Wenn die vereinbarte Leistungsbeschreibung nur durch Kooperation und Informationsaustausch erreicht werden kann, müssen alle Beteiligten daran interessiert sein, hier eine Lösung zu finden.

Zentrale Leitfragen sollten dabei sein:

- In welchem Rahmen erfordert die Erfüllung der Aufgaben den gegenseitigen Informationsaustausch oder sogar Zusammenarbeit zwischen den Dienstleistern?
- Welche Hemmnisse bestehen aktuell in der Kommunikation und wie können diese abgebaut werden? Oft erleichtert ein zentrales Ticketsystem den Informationsfluss deutlich und verhindert Informationsverlust über verschiedene Kommunikationskanäle hinweg (siehe Punkt 3).

Legen Sie regelmäßige Intervalle fest, in denen Sie mit allen Akteuren in Zukunft in den Austausch kommen können, um Informationen auszutauschen und um Schwierigkeiten frühzeitig zu identifizieren und gegenzusteuern. Eine klar definierte Agenda hilft außerdem Raum für die dringenden Themen zu schaffen (bspw. Ticketaufkommen und häufigste Störungen an den Schulen, geplante Wartungsarbeiten, Allgemeines aus der Schulverwaltung etc.)

Fehlende Werkzeuge für die Zusammenarbeit und effiziente Dienstleistersteuerung

Ein häufiges Problem in der Zusammenarbeit zwischen Schulträger und IT-Dienstleister ist das Fehlen eines zentralen Ticketsystems, über das Nutzende alle Anfragen melden können. Stattdessen nutzen Schulträger und Dienstleister häufig getrennte Systeme. Das führt zu Unsicherheiten und Verzögerungen im Service- und Supportprozess.

Gleichzeitig entstehen häufig Schattenprozesse, z. B. direkte Mails oder private Messenger-Kommunikation, die nicht dokumentiert werden und die Steuerung zusätzlich erschweren. Die Folgen sind:

- reduzierte Bearbeitungsgeschwindigkeit
- mangelnde Transparenz über Ticketaufkommen und fehlende Steuerungsmöglichkeiten für den Schulträger.

Um die Problematik aufzulösen, empfiehlt sich die Einrichtung eines zentralen Service Desks/ Ticketsystems, über das alle Service- und Supportanfragen erfasst, kategorisiert und der richtigen Instanz zugeordnet werden. Oft ist es aus organisatorischen und technischen Gründen allerdings nicht möglich, die Mitarbeitenden des Dienstleisters direkt in das schulträgergerechte Ticketsystem einzubinden oder umgekehrt.



Praxistipp – Kommen Sie mit Ihrem Dienstleister ins Gespräch

Klären Sie mit Ihrem Dienstleister, ob zentral erfasste Tickets automatisch weitergeleitet werden können. Häufig ist dies möglich. Definieren Sie gemeinsam welche Felder im Ticket verpflichtend ausgefüllt werden müssen, um ein Einlesen in das Ticketsystem des Dienstleisters zu ermöglichen. Welche Statusmeldungen sollen automatisiert zurückgegeben werden? Wie wird die Priorisierung zwischen beiden Systemen synchronisiert? Erfragen Sie außerdem, wie die Rückmeldung an Ihr System erfolgt, wenn ein Ticket gelöst wurde.

Gegebenfalls wird es durch die Umstrukturierung des Meldeprozesses nötig mit dem Dienstleister und Schulen noch einmal in die Rollenklärung zu gehen und Arbeitspakete anzupassen. Die Umsetzungshilfe „Einführung und Optimierung eines zentralen Ticketsystems für die Schul-IT“ bietet Ihnen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Einrichtung eines Ticketsystems und kann auch für die Neuaufsetzung von Prozessen rund um das Ticketsystem genutzt werden.

Erfragen Sie außerdem, ob ein lesender Zugriff auf das Ticketsystem des Dienstleisters für die Tickets Ihrer Schulen möglich ist. So haben Sie einen Überblick über die offenen Tickets und können einfacher auf Rückfragen der Schulen in Eskalationsprozessen reagieren.

Eskalation und Konfliktmanagement

Gelegentlich werden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit konfliktreicher. Konflikte verlagern sich häufig von der Sachebene auf die Beziehungsebene, was zu Misstrauen, Blockaden oder Kommunikationsabbrüchen führen kann.

Frühzeitige Deeskalation ist daher entscheidend, um Funktionsstörungen im Schulbetrieb zu vermeiden. In Extremfällen kann die Aufrechterhaltung von Service- und Supportprozessen untergraben oder sogar zum Stillstand gebracht werden. Eine produktive Zusammenarbeit ist unter diesen Umständen nicht mehr möglich. Es bedarf zunächst einer Deeskalation durch ein zielführendes Konfliktmanagement.



Praxistipp – Lassen Sie den Konflikt nicht langfristig schwelen

Treten Sie mit dem Dienstleister in Kommunikation und verfolgen Sie ein aktives Konfliktmanagement. Ziehen Sie, wenn nötig, externe Expert:innen hinzu. Denn es kann passieren, dass die Konflikte einer Mediation bedürfen.

Die folgende Aufstellung gibt einen Einblick in nützliche kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen zur Konfliktaufhebung.

1. Interne Problemidentifikation:

- Problemursachen präzise identifizieren: (z. B. unklare Kommunikation, langsame Reaktionszeiten, fehlendes Reporting). Ggf. Einholen von Rückmeldungen aus den Schulen
- Transparente Darstellung der Schmerzpunkte: Bereiten Sie konkrete Beispiele, Fälle oder Ticketgruppen vor, die das Problem verdeutlichen.
 - Wichtig: Nicht bewerten, sondern beschreiben
 - konkrete Auswirkungen auf Schulen und Betrieb darlegen
 - Prioritäten klären: Was ist jetzt kritisch? Was kann warten?
 - Gemeinsame sachliche Eingrenzung des Kernproblems
 - Fokussieren Sie auf: Wo genau tritt das Problem auf? Welche Prozesse oder Schnittstellen sind betroffen? Welche Abweichungen zum vereinbarten Leistungsbild bestehen? Wie wirken sich diese Abweichungen auf Schulen aus?
- Vertrag und Service Level Agreements auf bestehende Eskalationsmechanismen prüfen. Wenn Maßnahmen festgelegt wurden, leiten Sie die dort festgelegten Abläufe ein. Wenn nein siehe Punkt 2 bis 4.

2. Erarbeiten von Maßnahmen zur Deeskalation und Problemlösung

- a. **Einberufung eines Krisentreffens:** Stellen Sie ein moderiertes Gespräch mit allen relevanten Akteuren sicher (Schul-IT, Dienstleister, ggf. Schulleitung).

Ziel: die aktuelle Problemlage aus Sicht aller Beteiligten offenlegen

- Missverständnisse und Fehlannahmen identifizieren
- belastende Situationen klar benennen
- einen „Stop the bleeding“-Ansatz entwickeln, um unmittelbare Schäden zu begrenzen.

- b. **Sofortmaßnahmen und Zwischenlösungen vereinbaren**

Mögliche Beispiele:

- temporäre Erhöhung der Supportzeiten
- Fokussierung auf besonders kritische Tickets
- vorübergehende tägliche Kurz-Updates (10–15 Minuten)
- kurzfristige Anpassungen bei Reaktionszeiten
- direkte Ansprechpartner*innen auf beiden Seiten benennen
- vorübergehende Priorisierung bestimmter Servicebereiche (z. B. WLAN-Störungen)

Ziel: Funktionsfähigkeit schnell wiederherstellen, bevor komplexere strukturelle Lösungen greifen.

c. Einsatz externer Moderation prüfen

Bei festgefahrenen Positionen kann eine neutrale Person helfen:

- Gespräche zu strukturieren
- emotionale Spannung zu reduzieren
- Lösungen methodisch zu erarbeiten
- Missverständnisse zu klären

Halten Sie Ihre Vereinbarungen schriftlich fest.

Autorinnen und Autoren

Dr. Maleika Krüger (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)

Pauline Seewald (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)

Thekla Welp (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH Friedrichstr. 149, 10117 Berlin | www.pd-g.de | schuledigital@pd-g.de



Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT
finden Sie auf unserer Webseite:

 www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

 feedback@schul-it-navigator.de