

2. Konfliktmanagement und Mediation als Basis einer präventiven Schulkultur

SUSANN BONGERS

An Schulen vergeht kein Tag ohne Konflikte. Landen sie bei der Schulleitung, ist bereits eine Eskalationsstufe erreicht, die das niederschwellige Lösen schwierig macht. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine Schule durch den aktiven Einbezug aller Beteiligten systematisch ein Konfliktmanagement in die Schulkultur integrieren kann. Es wird ein Konzept dargestellt, wie mediative Kompetenzen an Schulen, insbesondere weiterführenden Schulen, gefördert werden können. Das Konzept kann an die jeweilige Situation und Schulform angepasst und ins Schulprogramm integriert werden. Zunächst wird dargelegt und erläutert, wie ein mediatives Verfahren funktioniert.

2.1 Schulen und ihre Konfliktfelder

An vielen Schulen in der Schweiz, Österreich und Deutschland ist konstruktives Streiten und Konfliktlösen seit längerem ein Thema und wird erfolgreich praktiziert. Walker (2001) beispielsweise beschreibt, wie im Raum Berlin Mediation und Peer-Mediation umgesetzt wird. Auch das Bensberger Mediationsmodell wird an vielen Schulen aller Stufen gelehrt und gelebt, vor allem in Nordrhein-Westfalen. Basierend auf diesen wertvollen Erfahrungen und Praktiken soll an dieser Stelle vor allem für Schulleitungen aufgezeigt werden, wie eine bewusst gelebte Schulkultur in die übrigen Managementprozesse integriert und wie darauf aufgebaut werden kann.

Konfliktfeld Schülerinnen und Schüler – Lehrpersonen – Eltern

Schulen sind Systeme mit einem starken Machtgefälle. Die Schülerinnen und Schüler müssen gewisse Normen erfüllen, die sich einerseits auf die schulischen Leistungen, andererseits aber auf ihr Verhalten und damit auch auf ihre Persönlichkeit beziehen. Sie müssen sich in eine Gruppe einfügen, die von verschiedenen Lehrpersonen unterschiedlich geführt wird. Im Hintergrund beeinflussen die Eltern die jeweiligen Erwartungen sowohl im Bereich der Leistung als auch im Bereich der Integration in das System Schule. Oft liegen die Zielsetzungen und Werte in Elternhaus und Schule sehr weit auseinander und das Verhalten der Jugendlichen ist ebenso diskrepant. Es kann sein, dass Jugendliche, die zu Hause sehr unauffällig sind, in der Schule zu den ›Problemfällen‹ gehören und umgekehrt. Mit der Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der Schule und des Elternhauses schwinden die Einflussmöglichkeiten auf die Jugendlichen. Klaffen die Werte auseinander, ist eine Zusammenarbeit schwierig.

38

2. Konfliktmanagement und Mediation als Basis einer präventiven Schulkultur

Der Fokus der Jugendlichen ist vor allem während der Pubertät auf die Peer-group gerichtet. Ihr Selbstfindungsprozess findet in diesen Kreisen und Räumen statt und ist mit zahlreichen inneren und äußeren Konflikten verbunden. Konflikte sind ein integraler Bestandteil der Selbstfindung.

Die Lehrpersonen, welche mit den Jugendlichen in Kontakt sind, haben einen klaren Leistungsauftrag. Sie sind Individuen, die sich mit ihrem Beruf identifizieren und die ihre Wertvorstellungen in das Klassenzimmer einfließen lassen. Die Jugendlichen sind dadurch oft mit sehr verschiedenen Persönlichkeiten und Vorgehensweisen konfrontiert. Das kann man zwar als Lebensschule betrachten – in einer persönlichen Krise (und als solche lässt sich die Pubertät bezeichnen) schafft es allerdings Desorientierung. Hinzu kommt, dass die Schülerinnen und Schüler erfolgreich sein müssen. Vor allem im Gymnasium wird das Verhalten gerne auch an die schulische Leistung der Jugendlichen gekoppelt. Gerade in Ländern wie die Schweiz, die eine sehr niedrige Maturaquote und den mit der Maturität verbundenen prüfungsfreien Hochschulzugang (ca. 22%, in manchen Kantonen weit weniger) aufweisen, wird diese ›elitäre‹ Haltung gestützt.

Durch das beschriebene Machtgefälle werden Konflikte ausgelöst, die bei den Jugendlichen zu Opposition führen können. Die Lehrpersonen verstärken den Konflikt, indem sie auf der eigenen Machtposition beharren. So entsteht ein Teufelskreis, zu dem die Eltern manchmal verstärkend, manchmal auch entlastend beitragen.

Konfliktfeld Lehrperson – Lehrperson

Die oben beschriebene, besonders im Gymnasium auslebende Individualität der Fachlehrpersonen kann zu Diskrepanzen mit anderen Lehrpersonen führen. Auch wenn Teamarbeit an Schulen gefördert wird, verstehen sich Lehrpersonen aufgrund ihrer zumindest zeitweise alleinigen Zuständigkeit für die Klasse als Einzelkämpfer. Die Diskrepanzen werden in der Konfliktdynamik mit persönlichen und interpersönlichen Konflikten verstärkt. Oft geht es in diesen Konflikten an der Oberfläche darum, wie man das Klassenzimmer verlässt, wie unterrichtet wird, welche Anforderungen gestellt werden etc. Innerhalb der Fachschaften spielen fachliche und didaktische Fragen eine Rolle. Dahinter stehen die Interessen und pädagogischen Haltungen, die besonders an öffentlichen Schulen weit auseinander klaffen.

Konfliktfeld Lehrpersonen – Schulleitung

Nicht nur externe Berater, auch Schulleitungen empfinden die Organisation Schule als ein anspruchsvolles und auch anspruchsvoll zu führendes System, das im Schraubstock der verschiedenen Ansprüche der an Schule Beteiligten und ihres Umfeldes steckt. In Schulen gibt es im Gegensatz zur Privatwirtschaft kaum

Teil I.II Schulische Erziehung

›echte‹ Teams, die sich dadurch kennzeichnen, dass sie an einem gemeinsamen Produkt bzw. Ziel arbeiten und sich dafür gegenseitig zuarbeiten. An Schulen gibt es vor allem themenorientierte Arbeitsgruppen, deren Resultate noch von anderen begutachtet und umgesetzt werden müssen. Ein weiteres Konfliktfeld liegt in der Tatsache, dass die Vorgesetzten der Lehrpersonen nicht direkt mit ihnen zusammenarbeiten (mit Ausnahme der Arbeitsgruppen) und sich Schulleitungen manche Information nur indirekt, über andere Wege, beschaffen müssen, was bei den Lehrpersonen als ›Spionage‹ bzw. Grenzüberschreitung wahrgenommen werden kann.

Andererseits kann man sich in vielen Fällen gut aus dem Weg gehen, was dazu führen kann, dass Konflikte verschleppt oder kalt ausgetragen werden und das darin liegende Entwicklungspotenzial nicht ausgeschöpft wird.

Konfliktfeld Öffentlichkeit und Behörden

Auch hier steckt viel Konfliktpotenzial, Einflüsse aus diesem Raum können Konflikte evozieren oder schwelende Konflikte zum Vorschein bringen. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Ämtern ist durch die verschiedenen Anspruchsfelder und Sichtweisen in der Regel erschwert. Die Schulleitungen befinden sich in einer Sandwichposition – sie müssen einerseits für das Wohl der Schule sorgen und andererseits den Anforderungen der Öffentlichkeit und der Behörden genügen und deren Vorgaben erfüllen. Nicht immer sind diese beiden Felder kongruent.

Und dennoch gibt es viele Beispiele von Schulen, die einen Turnaround geschafft und eine Schulkultur entwickelt haben, in der jedes Individuum in seinen Bedürfnissen ernst genommen und respektiert wird – eine wichtige Grundlage für mediative Verfahren, wie ich im Folgenden aufzeigen werde.

2.2 Konfliktlösung und Konfliktlösekompetenzen

Ein großer Teil der Konflikte an Schulen wird niederschwellig und erfolgreich durch die Schülerinnen und Schüler selber, die Lehrpersonen, die Eltern oder bei höher eskalierten Konflikten durch die Schulleitung gelöst. Das ist ein Aspekt, der nicht unbeachtet bleiben sollte. Für nicht sofort lösbare Probleme und Konflikte haben Schulen in der Regel Beratungsunterstützung zur Seite, beispielsweise von den schulpsychologischen Diensten, der Schulsozialarbeit und Vertrauenslehrpersonen.

Diese Dienste stehen der Schülerschaft und den Eltern zur Verfügung. Sie werden unter Umständen auch genutzt, ohne dass die Schule davon erfährt. Treten größere Konfliktsituationen auf und verweist die Schule auf die Beratungsdienste, so stellt sich jedoch nicht selten heraus, dass trotz mehrfacher Anläufe der Konfliktbearbeitung das Problem sich nicht gelöst hat. Meistens handelt es

40

2. Konfliktmanagement und Mediation als Basis einer präventiven Schulkultur

sich um persönliche/familiäre Probleme, die sich in Konfliktsituationen in der Schule äußern. Viele Schulen kooperieren in diesen Fällen mit privaten Psychologen, Laufbahnberatern und manchmal auch mit Mediatoren.

Die meisten Schulen verfügen über eine Abmachung bzw. Vorgabe, wer in welchen Konfliktsituationen angesprochen werden kann. Diese Abmachungen sind zum Teil Bestandteil des Leitbilds bzw. basieren darauf. Es besteht eine Kaskade von Ansprechpersonen, die im Konfliktfall durchlaufen werden muss oder sollte (vom direkt Betroffenen bis hin zur Schulleitung). Diese vorgegebene Kaskade bremst die Konfliktlösung oft mehr, als sie zu einer Konfliktlösung beiträgt und viele geben nach den ersten Versuchen auf. Aus der Perspektive der Eltern oder der Schülerinnen und Schüler entsteht oftmals der Eindruck einer Konfliktvermeidungs- oder -abwälzungsstrategie. Ist die Lehrperson selber Teil des Konflikts, ist es schwierig, den Konflikt mit ihr zu lösen. Von den Jugendlichen und Kindern wird eine Konfliktlösekompetenz erwartet, die nirgends gelehrt und im schlimmsten Fall vom Lehrkörper bis hin zu Schulleitung nur in Ansätzen erfolgreich praktiziert wird. Zudem überfordert man Jugendliche (und auch Erwachsene) damit, in einer Machthierarchie die ersten Schritte der Konfliktlösung möglichst frühzeitig und vorausschauend zu tun. Häufig werden Konflikte erst zum Thema, wenn die Eskalation bereits fortgeschritten ist und von den Betroffenen alleine nicht mehr gelöst werden kann.

2.3 Was ist Mediation?

Mediation ist ein möglicher Weg, Konflikte zu lösen, aber nicht in jedem Fall der einzige und beste. Ziel der Mediation ist es, für alle Beteiligten eine Win-win-Situation zu schaffen. Keiner geht als Verlierer.

Mediation ist ein strukturiertes und freiwilliges Verfahren zur nachhaltigen Beilegung eines Konflikts. Die Konfliktparteien (Medianden) werden durch einen überparteilichen Mediator durch das Verfahren geleitet. Sie wollen zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Interessen und Bedürfnissen entspricht. Der Mediator ist verantwortlich für den Prozess und die Medianden für den Inhalt.

Im Mediationsgespräch wird den Medianden mitgeteilt, dass die Mediation freiwillig ist und jederzeit, ohne Angabe von Gründen, abgebrochen werden kann.

Es gilt stets das Gebot der Verschwiegenheit. Der Mediator ist allparteilich (für den einen, als auch für den anderen). Er ist den Streitenden in gleichem Maß zugewandt. Verliert der Mediator seine Allparteilichkeit, muss die Mediation abgebrochen werden.

Der Mediationsprozess basiert auf fünf Phasen (Von Hertel 2008, S. 36 ff.).

Teil I.II Schulische Erziehung

Phasen der Mediation	
Phase 1: Den Auftrag klären	Die Mediationsregeln werden festgelegt. Weiterhin wird der Auftrag geklärt und die Liste der zu besprechenden Themen zusammengestellt.
Phase 2: Die Liste der Themen besprechen	Die Medianten tragen die Konfliktgeschichte nacheinander vor und beschreiben ihre Sicht der Dinge. In dieser Phase sorgt der Mediator dafür, dass sich die Kontrahenten zuhören und sich nicht gegenseitig anfeinden und beschuldigen.
Phase 3: Die Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen	Diese Phase ist für das Gelingen der Mediation die wichtigste aller Phasen, aber auch die schwierigste. Es gilt die Anliegen und Bedürfnisse der Medianten hinter den Positionen zu erarbeiten: »Warum ist Ihnen das wichtig?«
Phase 4: Kreative Ideensuche	Hier ist Kreativität erforderlich, um Ideen in alle Richtungen zu entwickeln und nicht die Frage zu stellen, ob die Idee im Nachhinein durchführbar ist. Es dürfen Wünsche geäußert werden. Anschließend wird die Machbarkeit geprüft.
Phase 5: Abschlussvereinbarung	Aus dem Ideenpool wird eine Vereinbarung getroffen, an die sich beide Parteien halten. In der Regel wird dies schriftlich festgehalten und eine Frist zur Überprüfung der Einhaltung (Evaluationsgespräch) vereinbart. Sollte etwas nachzubessern sein oder sogar der Wunsch zur Fortsetzung der Mediation bestehen, ist auch dies möglich.

Abb. 1: Phasen der Mediation

Die Darstellung der fünf Phasen in Abbildung 1 bietet nur einen groben Überblick über den Mediationsprozess. Eine klare Abtrennung der einzelnen Phasen ist in der Praxis häufig nicht möglich, da der Prozess lebt und im Besonderen die Phasen 2 und 3 zum Teil mehrmals durchlaufen werden. Gerade in diesen Phasen wird das Verständnis für den jeweils anderen gefördert und Vertrauen aufgebaut. Das Entwickeln von gemeinsamen Lösungsvorschlägen hat in der Regel eine hohe Akzeptanz bei den Parteien und ist die Basis für eine kraftvolle und nachhaltige Umsetzung. Durch die Schlussvereinbarung gewinnen beide Parteien an Selbstvertrauen, denn sie haben diesen schwierigen Prozess gemeinsam gemeistert und den Konflikt beigelegt. Die Kunst des Mediators liegt darin, nicht Teil des Konflikts zu werden und die Anliegen hinter den Positionen herauszuarbeiten. Selbst wenn die Mediation ohne Vereinbarung endet, verbessert sie das Miteinander der Konfliktparteien, weil innerhalb der Mediation jeder Mediant Einsicht in die Wahrnehmung des anderen erlangt hat.

2.4 Mediation an Schulen: einen mediativen Kulturwandel einleiten

Für Schulen gibt es verschiedene Möglichkeiten, Mediation einzusetzen:

- Ein externer Mediator wird im Konfliktfall geholt.
- Lehrpersonen (oder auch die Schulleitung) sind als Mediatoren ausgebildet.
- Schülerinnen und Schüler sind als Mediatoren (Konfliktlotsen) ausgebildet und machen eine sogenannte Peer-Mediation.

In Deutschland ist das Bensberger Konzept ›Mediation an Schulen‹ in den 90er-Jahren in Berlin und Nordrhein-Westfalen entstanden und hat sich über Hamburg, Hessen und Sachsen in der Bundesrepublik verbreitet (Rademacher 2013, S. 30). Das Bensberger Mediationsmodell zeigt, wie Mediation und Konfliktlösung an Schulen erfolgreich eingeführt werden kann.

Für viele Schülerinnen und Schüler ist die Ausbildung und die Arbeit als Streitschlichter eine wichtige schulische Zusatzqualifikation, die auch für ihre spätere Ausbildung und Berufspraxis nutzbar ist. Einige der Schlichter haben später ihre Erfahrungen in juristischen, sozialen und pädagogischen Bereichen anwenden können.

Betrachtet man Schule als lernende Organisation, so sollte ihr bewusst sein, dass das Umsetzen eines Konfliktmanagementsystems ein sich permanent weiterentwickelnder Prozess ist: Die Gemeinschaft Schule begibt sich auf einen Lernweg und alle können voneinander lernen. Dieser Kulturwandel braucht Zeit und die betroffenen Personengruppen müssen die nötigen Haltungen und Kompetenzen für diesen Wandel entwickeln. Auf diesen Lernprozess lege ich im Folgenden den Fokus. Es soll eine mediative Haltung an der gesamten Schule Fuß fassen können, die besagt: »Wir mögen Konflikte, da wir sie rechtzeitig angehen und nutzen, um besser zu werden!« und die zeigt, dass die Schule selbstbewusst mit Konflikten umgeht.

Die natürliche Reaktion auf Konflikte ist entweder Flucht, Aggression oder Lähmung. Doch es gibt auch alternative Verhaltensmöglichkeiten. Wieso nicht einmal die Dynamik eines Konfliktes offen legen? Das schafft Transparenz, Offenheit, Vertrauen, Augenhöhe und Respekt. Eine solche Lehrperson oder Schulleitung haut man nicht in die Pfanne. Diese innere Haltung ermöglicht den Jugendlichen, sich bewusst für eine Strategie zu entscheiden und Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, mitsamt den Konsequenzen, die sich daraus ergeben. Im Folgenden werde ich die verschiedenen Ebenen beschreiben und Vorgehensweisen vorschlagen, wie Modelle einer mediativen Konfliktlösung etabliert werden können.

2.4.1 Mediationskompetenz auf der Ebene der Schulleitungen

Nachdem ich als Rektorin eines Schweizer Gymnasiums meine Mediationsausbildung begonnen hatte, wurde mir rasch klar, dass die mediative Kompetenz ein sehr wichtiges Tool in dem anspruchsvollen Berufsbild eines Schulleiters ist. Deswegen finde ich, dass jeder Schulleiter und jede Schulleiterin in seiner bzw. ihrer Ausbildung einen nicht unerheblichen Teil der Ausbildung dem Lösen von Konflikten widmen sollte, förderlich wäre es, einen spezielle Ausbildung/CAS in dem Bereich zu absolvieren, idealerweise eine Mediationsausbildung. Zudem sind letztendlich die Schulleitungen der Motor und auch das Vorbild, wie Konflikte angegangen und als was sie zunächst betrachtet werden (dramatisierend, leugnend etc.). Sie sollten in letzter Instanz darum besorgt sein, dass Maßnahmen und Mittel für eine Mediation an Schulen bereit gestellt werden. Schließlich ist hierfür auch eine Bereitschaft der vorgesetzten Ämter nötig.

2.4.2 Mediationskompetenz auf der Ebene der Lehrpersonen

In der Lehrerausbildung ist Konfliktlösekompetenz ein wenig bis nicht berücksichtigter Teil der Ausbildung, auch wenn in den letzten Jahren das Angebot im Weiterbildungssektor deutlich gestiegen ist. Deswegen wäre es sinnvoll, das Thema Konfliktlösung zum Bestandteil der Ausbildung werden zu lassen bzw. umfangreichere Seminare (CAS) dafür zu entwickeln. Es könnten auch umfangreichere Programme für schulinterne Weiterbildungen entwickelt werden, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Zunächst ist es aus meiner Erfahrung heraus wichtig, eine Gruppe von Verantwortlichen zu bilden, die das Projekt mitgestalten und vorantreiben. Für eine ›Schlichtungsstelle‹ bzw. ein Mediationsbüro in der Schule und das Weitertragen des Themas Mediation wäre es sinnvoll, wenn für eine Schule von ca. 50 Lehrpersonen zwei bis drei Lehrpersonen (die Kerngruppe) zu Mediatoren ausgebildet würden.

Diese Kerngruppe sollte auch über gewisse Kenntnisse in Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Schulentwicklung verfügen. Sie ist in erster Instanz Ansprechpartner für alle Personen in der Schule, die mit einer Konfliktsituation konfrontiert sind. Die Mediatoren können auch diverse Weiterbildungskurse für das Kollegium und die Schülerschaft durchführen, beispielsweise in Zusammenarbeit mit Mediationstrainern. Lehrpersonen, die für dieses Mandat berufen werden, sollten eine hohe Konflikt- und Kommunikationskompetenz mitbringen, eine hohe Anerkennung im Kollegium, der Schülerschaft und der Schulleitung besitzen und in einem angemessenen Rahmen für diese Aufgabe freigestellt werden.

Das Kollegium sollte durch regelmäßige Weiterbildungen (schulintern) ein Grundwissen über Konfliktynamiken und Lösungsmöglichkeiten sowie kom-

2. Konfliktmanagement und Mediation als Basis einer präventiven Schulkultur

munikative Methoden erwerben, damit über Konflikte in einer wertfreien und wertschätzenden Haltung gesprochen werden kann und sich ein gewisser Grundkonsens dazu entwickelt.

Dies ist ein aufwändiger und zeitintensiver Prozess, der sich über mehrere Jahre erstrecken wird, dessen sollte man sich bewusst sein. Viele andere Schulentwicklungsthemen fordern ebenfalls Aufmerksamkeit und die Ressourcen sind begrenzt. Deswegen wäre es wichtig, Konfliktmanagement zu einem Teil des Qualitätsmanagements zu machen.

2.4.3 Mediationskompetenz auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler

Mediation zwischen Gleichen wird auch Peer-Mediation genannt und funktioniert bei Jugendlichen besonders gut, da sie gerade in dieser Lebensphase das Bedürfnis haben, sich abzugrenzen von den für sie verantwortlichen Personen. Deswegen ist es für Schulen besonders förderlich, wenn die Schülerinnen und Schüler eine Mediations- bzw. Streitschlichtungskompetenz erwerben können. Viele Schulen, die zum Teil auch mit Gewalt konfrontiert sind, haben Streitschlichter bzw. sogenannte Peacemaker ausgebildet.

Ich habe aus meiner Zeit als Lehrerin und Schulleiterin Formen subtiler psychischer Gewalt gefunden, die tiefe seelische Verletzungen hervorrufen können und hervorgerufen haben. So ranken viele Konflikte in den Klassen um die Thematik ›Ausgrenzung‹ und die Frage, wer welche Maßstäbe in der Klasse setzt, ob eine Leistungs- oder Verweigerungskultur gilt etc.

Die Jugendlichen und oft auch ihre Lehrpersonen sind sich der Werte, welche eine Klassengemeinschaft vertritt, nicht bewusst. Die aktive Entwicklung einer gemeinsam gewählten Klassenkultur ist selten umgesetzt, in der Regel werden die Wertvorstellungen der Lehrpersonen/Schule vorgegeben und die Jugendlichen sehen sich dazu berufen, sie entweder zu sabotieren oder mitzutragen.

Sehr viele oft wenig bearbeitete Konflikte betreffen Klassen und einzelne Schülerinnen und Schüler mit Lehrpersonen. In solchen Fällen geht es lang, bis etwas passiert und meist werden solche Konfliktfälle per Machteingriff der Schulleitung gelöst.

Um die oben beschriebenen Konfliktsituationen nachhaltiger und effektiver lösen zu können, sollten die Schülerinnen und Schüler (bzw. ein Teil von ihnen) befähigt werden, ihre Konflikte untereinander bzw. mit anderen Gruppen der Schule frühzeitig und konstruktiv angehen zu können. Dies zeigt eine Breitenwirkung, die auf die Lehrpersonen und auch die Eltern ausstrahlt. Wichtig ist es allerdings auch hier, einen Teil der Schülerinnen und Schüler als Mediatoren auszubilden und ein gewisses Grundwissen über Konfliktodynamik und Konfliktlösung zu vermitteln. Beides muss kontinuierlich getan werden, da die Schülerinnen und Schüler nach einiger Zeit die Schule mit ihrem Know-how wieder

Teil I.II Schulische Erziehung

verlassen. Der Aufbau des generellen Wissens sollte über die Schuljahre hinweg kontinuierlich erfolgen. Wichtig ist zudem, dass dies durch Lehrpersonen geschieht, die ein gutes Grundlagenwissen haben und auch durch externe Experten.

Aufbau eines Peer-Mediatoren-Pools

Der Aufbau eines solchen Pools ist zeitaufwändig und darüber hinaus sollten regelmäßige Inputs und Supervisionen mit den Lehrpersonen stattfinden.

Ein geeignetes Fenster hierfür wären die an fast allen Schulen stattfindenden Projektwochen. Auch wenn diese Ausbildung nicht in das Konzept der jeweiligen Sonderwochen passen sollte, wäre es wichtig, für die interessierten Schülerinnen und Schüler eine Ausnahme zu bilden, da sie für die Schule einen besonderen Dienst erbringen. Die Ausbildung sollte unbedingt durch externe Trainer erfolgen. Die weiteren Inputs und Supervisionen könnten in Form eines Freifachs belegt werden.

Die Gruppe wäre selbstverständlich altersdurchmisch.

Kontinuierlicher Aufbau einer Konfliktkompetenz für alle Schülerinnen und Schüler (Lehrplan)

Dies ist mit Sicherheit sowohl organisatorisch als auch in der Umsetzung das anspruchsvollste Vorhaben, hängt dies doch zum größten Teil von den Lehrpersonen, die in den Klassen unterrichten bzw. dort Klassenlehrer sind, ab.

Im deutschsprachigen Raum wird intensiv an kompetenzorientierten Lehrplänen gearbeitet (z. B. für die Volksschulen der Schweiz im Rahmen des Lehrplans 21), in welchem die Konfliktlösekompetenz auch zu den überfachlichen Kompetenzen gehört. Ingrid Rauner hat in einem Artikel in ›Spektrum der Mediation‹ dargelegt, dass Konfliktfähigkeit zu den basalen Kompetenzen gehört und in den Bildungsplänen für die Elementarstufe integriert ist (Rauner, S. 8 ff.). Aus meiner Sicht sollte das für alle Schulformen gelten. Es gibt Fächer, die sich für das Nachdenken über Konflikte hervorragend eignen, wie z. B. die literarischen Fächer (Deutsch, Fremdsprachen) und Geschichte. Hier können gewisse Grundlagen über Konfliktodynamik behandelt werden. Darüber hinaus sind sogenannte Klassenstunden, Klassenfahrten und Sonderwochen geeignete Gefäße, um die Konfliktkompetenz der Schülerinnen und Schüler zu stärken, sei es durch Inputs, sei es durch Rollenspiele.

2.4.4 Ebene der Eltern/Öffentlichkeit

Es ist für Schulen zunehmend wichtig, sich innovativ und positiv in den Medien und der Öffentlichkeit zu präsentieren. Das beginnt bei den wichtigsten Stakeholdern, den Eltern. Die sollten über das Projekt ›Mediation‹ gut informiert

2. Konfliktmanagement und Mediation als Basis einer präventiven Schulkultur

sein und es wäre sehr empfehlenswert, Elternkurse anzubieten, wie Konflikte auch im Elternhaus mediativ gelöst werden können. Hier könnten sogar die Schülerschaft bzw. die Peer-Mediatoren als Trainer eingesetzt werden. Das bezieht die Eltern in die schulische Erziehungsarbeit ein und macht sie zu Partnern. Es wäre auch zu empfehlen, mit Elternorganisationen zu kooperieren und diese Kurse evtl. gemeinsam anzubieten. Für die Lehrpersonen kann es ein sehr interessantes Projekt sein, mit den Eltern gemeinsam an Erziehungsfragen zu arbeiten. Hier spielen dann auch Elternräte eine zentrale Rolle. Sie sollten unbedingt in einer Planungsgruppe vertreten sein.

2.4.5 Zeitliche Strukturierung (Grobkonzept) – Aufbau

Beginnen sollte man zunächst im Herbst eines Schuljahres. Das Projekt sollte am Ende des Schuljahres so aufgestellt sein, dass im darauffolgenden Schuljahr das Mediationsbüro starten kann.

Eine Kerngruppe, bestehend aus Lehrpersonen, Vertretern des Schülerrats, der Schulleitung und Elternvertretern wird gebildet, um das Detailkonzept und die Informationsveranstaltungen zu konzipieren und durchzuführen. Folgendes Schema kann zugrundegelegt werden:

- Informationsveranstaltung für Lehrpersonen
Konzept vorstellen, Lehrpersonen als Mediatoren auswählen, Weiterbildungen für alle und für einzelne Gruppen (Klassenlehrer) ankündigen, evtl. Q-Gruppen bilden
- Infos an Elternabenden
Konzept Elternkurse vorstellen, Konzept allgemein besprechen
- Informationsveranstaltung für Schülerinnen und Schüler (mehrfach, auch über Klassenlehrer)
Auswahl Peer-Mediatoren über Bewerbungsverfahren, Information über Konzept allgemein, Mediationsbüro
- Thementag durchführen zur Sensibilisierung für das Thema
- Beginn der Mediatoren-Ausbildung (für die Lehrkräfte evtl. früher)
- Pädagogischer Tag/SCHILF zum Thema für alle
- Weiterbildung intern für interessierte Lehrpersonen/Klassenlehrkräfte
- Einführung der verschiedenen Pflicht- und Wahlangebote in allen Jahrgängen gleichzeitig

2.5 Schlusswort

Das oben beschriebene Grobkonzept kann der jeweiligen Schule angeglichen und detailliert ausgearbeitet werden. Als Zeitraum vom Start der Kerngruppe bis zur Umsetzung bzw. dem Punkt, an dem das Konzept spürbar in der Schulkultur verankert ist, muss man mit ca. fünf Jahren rechnen. Aber auch wenn sich die

Teil I.II Schulische Erziehung

Schulkultur geändert hat und sich die mediative Haltung in allen Bereichen niederschlägt, müssen immer wieder Mittel bereit gestellt werden, nachfolgende Schülerinnen und Schüler und Lehrpersonen-Generationen zu schulen.

Die Ansätze eines solchen Modells stammen zwar aus Schulen, die dem Thema Gewalt Einhalt bieten wollten und sich in sozialen Brennpunkten befinden, allerdings bin ich überzeugt, dass ein souveräner Umgang mit Konflikten heute auch im Hinblick auf die sonstigen Herausforderungen im Alltag und in der Berufswelt dringend erforderlich ist. Kinder sollten bereits in den Kinderkrippen lernen, dass wir Situationen unterschiedlich wahrnehmen und bewerten und wie wir unsere Gefühle benennen und beschreiben können.

2.6 Literatur

- Rademacher, G. (2013). Mediation in Hessen. In *Mediation und Bildung*, 2013.
- Rauner, I. (2013). Mediation in Schule und Bildung. In *Spektrum der Mediation*, Ausgabe 49, 1. Quartal 2013.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Von Hertel, A. (2008). *Professionelle Konfliktlösung – Führen mit Mediationskompetenz*. Frankfurt/New York: Campus.
- Walker, J. (Hrsg.) (2001). *Mediation in der Schule. Konflikte lösen in der Sekundarstufe I*. Berlin: Cornelsen.