



„Das Nein, das ich endlich sagen will, ist hundert Mal gedacht – still formuliert – nie ausgesprochen. Es brennt mir im Magen, nimmt mir den Atem, wird zwischen meinen Zähnen zermalmt, und verlässt als freundliches Ja meinen Mund.“

(Peter Turrini)

(Abb. 1: Broschüre Inst. f. Friedenspädagogik, Tübingen 2014)

Mediation (= Vermittlung in Konflikten) ist ein Beratungsformat, das seit einigen Jahren erfolgreich von der PHOÖ für Schulen angeboten wird. Ausgebildete Mediator\*innen nach ZivMedG stellen einen angemessenen Rahmen für die Bearbeitung von Konflikten zur Verfügung. Die Angebote können sehr niederschwellig in Anspruch genommen werden. Derzeit ist der Zugriff der Schulen auf dieses Beratungsformat überschaubar. Der Glaube durch Konfliktvermeidung eine ersehnte Harmonie herzustellen, ist nicht nur trügerisch, sondern auch gänzlich falsch. Destruktive Konfliktverläufe sind dadurch vorprogrammiert und fatale Ausgänge werden provoziert. Je früher eine Intervention erfolgt, desto größer ist die Chance auf eine konstruktive Lösung. Schon lange bevor eine „Katastrophe“ ausbricht, zeigen sich Konfliktsignale, die deutungsrelevant sind.

- Widerstand (häufiges Widersprechen, Trotzreaktion, Auflaufenlassen, Querschließen, häufiges Beschweren, Aufbauschen von Differenzen, ...)
- Flucht (Vermeiden von Kontakten und Gesprächen, hohe Fehlzeiten, Bitte um Versetzung, Kündigung, Abmelden, ...)
- Feindseligkeit (verletzende bzw. herabsetzende Bemerkungen, Nicht-Anerkennen guter Leistungen, Herstellen eines gereizten Klimas durch Anheizen von Gerüchten, Intrigen, Verpfeifen, Denunzieren, Reden über Dritte, ...)
- Konformität („nach dem Mund reden“, gute Vorschläge zurückhalten, negative Nachrichten unterdrücken, Verbesserungen nicht einbringen, ...)
- Sturheit (starres Festhalten am eigenen Standpunkt, starres Festhalten an bisherigen Vorgehensweisen, pedantisches Einhalten von Vorschriften, ...)

### Was passiert in Konflikten?

„Konflikte beeinträchtigen unsere Wahrnehmungsfähigkeit und unser Denk- und Vorstellungsleben so sehr“, schreibt der Konfliktforscher Friedrich Glasl, „dass wir im Laufe der Ereignisse die Dinge in uns und um uns herum nicht mehr richtig sehen. Es ist so, als würde sich unser Auge immer mehr trüben (...). Die Sicht auf die Probleme und Geschehnisse werden geschmälert, verzerrt und völlig einseitig wahrgenommen.“<sup>1</sup>

„Gesellschaftlicher Wandel wäre ohne Konflikte gar nicht denkbar“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 2009.

<sup>2</sup> Astrid Schreyögg: Konfliktcoaching, 2011.

Wenn Konflikte im System Schule auftreten, so zeigt sich bei Schulleiter\*innen die Tendenz, dass zu lange zugewartet wird. Der Ruf nach Expert\*innenhilfe wird erst laut, wenn sprichwörtlich der Hut brennt. Warum? Die Außenwirkung, sie wird als beschämend empfunden. Eine Haltung, die auch in der Fachliteratur zum Verständnis von Konflikten zu finden ist. Neben einer relativ neutralen Haltung gegenüber Konflikten und dem extremen Gegenteil – das Aufzeigen der zerstörerischen Potenziale und Bedrohungen – nähert sich ein dritter, allerdings ziemlich kleiner Teil von Autor\*innen, Konflikten in einer positiven/positiveren Art und Weise: sozusagen als Motor für Neuentwicklung.

**Sag mir, wie du streitest, und ich sage dir, wer du bist.**

Konflikte verraten mehr über uns Menschen als über den Streitgegenstand. Bescheid darüber zu wissen, welches Konfliktmuster in der eigenen Persönlichkeitsstruktur verankert ist, wirkt sich vorteilhaft für ein intaktes Miteinander – auch im Berufsleben - aus. Kommt es in Konflikten zu einem Vertrauensverrat, ist das für Menschen oft verheerend und kaum zu ertragen.

So sind zum Beispiel Kränkungen im eigentlichen Sinn nicht verhandelbar, die Konsequenzen aus Kränkungen wiederum schon. In einer Mediation geht es um Regelungen für die Zukunft.

Mediator\*innen müssen die vergangenheitsbezogene Diskussion in einen zukunftsorientierten Perspektivenwandel überleiten. Das gelingt, wenn den Mediationsklient\*innen klar wird, dass die Vergangenheit nicht mehr zu ändern ist – die Zukunft jedoch neugestaltet werden kann.

Was braucht es dazu? Ressourcen! Vertrauen! Willen und Öffnung statt Widerstand!

**Konflikte sind oftmals nicht lösbar, können aber auf professioneller Ebene lebbar gemacht werden.**

Der Lehrberuf - das weiß man aus der Arbeitsplatzforschung - gehört zu den multibelasteten Berufsgruppen, weil die Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen im System zu stemmen sind (Schüler\*innen, Eltern, Vorgesetzte, Schulbehörde, Digitalisierungszwänge, Migrationsthemen, Inklusionsdruck, negative öffentliche Wahrnehmung des Berufsstandes). Wie sich im System Schule Konflikte zeigen und welcher Art Gestalt sie annehmen, ist verschieden (Beziehungs- oder Rollenkonflikt, Sach- oder Sachverhaltskonflikt, geschlechter- oder persönlichkeitsbedingter Konflikt). Die Klassiker in der Schule sind Verteilungskonflikte und Zielkonflikte: Bei unterschiedlicher Verteilung von Ressourcen kann es zu Ungerechtigkeitsgefühlen kommen. Im Lehrberuf gibt es zum Beispiel kaum Karrieremöglichkeiten. Im Laufe des Berufslebens versuchen Lehrer\*innen irgendwelche „Nischen“ zu finden. Das bringt etwas Freiraum und Gestaltungsmöglichkeit im starr empfundenen System Schule. Bei Verteilungskonflikten kann es auch um Anerkennung, Aufmerksamkeit, Wertschätzung oder Macht und Kompetenz gehen. Bei Zielkonflikten liegen die Problematiken in den unterschiedlichen Absichten und Zielen, was sich in geringer Kooperations- und Kompromissbereitschaft spiegelt. Sind die Ziele zu divergent, ist eine Zusammenarbeit fast ausgeschlossen. Bei Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikten geht es meist um unterschiedlich ethische Handlungsinterventionen, die Konflikte eskalieren lassen. Auch der Blick auf die Eigenschaften von Konflikten ist für die Lösungsmöglichkeiten wesentlich (echt-unecht, offen-verdeckt, einmalig-chronisch, sachlich-emotional, heiß und kalt). Bei kalten Konflikten gibt es ein Mindestmaß an formeller Kommunikation und Begegnung.

Beispiel: Zwei Kollegen reden nicht mehr persönlich, sondern nur mehr via E-Mail, WhatsApp,... miteinander. Kalte Konflikte ähneln einer strategischen Kriegsführung, jeder Schritt ist überlegt. Meist ist das ein Ergebnis von missglückten Versuchen, eine Annäherung zu schaffen. Irgendwann

arrangieren sich die Beteiligten mit der Situation und verlieren das Bewusstsein, dass hier Konfliktverleugnung betrieben wird.

## „Denn im Opfer reflektiert sich das System“<sup>3</sup>

Erwachsene entscheiden in sozialen Konflikten zumeist gegen Gewalt, mangelt es an kreativer Lösungskompetenz wird auf destruktive Konfliktaustragungsformen zurückgegriffen. Die Einstellung, dass der eigene Gewinn nur durch den Verlust des Gegners (des\*r Konfliktpartner\*in) zu erzielen sei, ist weit verbreitet. Bleiben Konflikte über einen längeren Zeitraum ungelöst, begünstigen sie ein Klima der ungleichen Machtverhältnisse. Spätestens dann fühlen sich Konflikte schmerzhaft an. Sie sind angstbesetzt, führen zu Gesichtsverlust, Schlaflosigkeit und Schuldgefühlen. Ausgrenzung, Drohstrategien und begrenzte Vernichtungsschläge des „Gegners“ sind Reaktionen auf aussichtslos erscheinende Kampfsituationen. Der entstandene Tunnelblick ist in einer hohen Eskalationsstufe bis zur Perspektivenlosigkeit verengt, somit besteht auch keine Wahlmöglichkeit mehr über alternative Handlungsschritte. Die häufigsten Konflikt- Reaktionsmodelle sind

### Flucht

- Verlassen des Kampfplatzes
- Freiwillige Unterwerfung
- Ausblendungsstrategien
- Flucht nach innen

### Oder Kampf

- Vernichtung des Gegners
- Erzwungene Unterwerfung
- Unterwerfung beider Konfliktparteien durch eine dritte Partei

Viel zu selten wird eine **konstruktive Lösungsfindung** angestrebt, wie z.B.

- Kompromiss
- Konsens (optimal)

## Was ist Mediation genau?

Historie: Mediation ist ein Verfahren, das in den 60er und 70er Jahren in den USA entwickelt worden ist und in vielen Lebensbereichen angewendet wird. Es ist außergerichtlich, kann von Gerichten empfohlen aber auch verordnet werden (Scheidungen – minderjährige Kinder, Nachbarschaftskonflikte, ...)

**Warum Mediation?** Jeder ist dafür verantwortlich, was er tut, was er nicht tut, was er einbringt, was er nicht einbringt

---

<sup>3</sup> Jochen Schweitzer/Arist von Schlippe: Lehrbuch für systemische Therapie und Beratung, 2016.

Mediation bringt die Menschen in die Selbstverantwortung. Neutrale Dritte (Mediator\*innen) treten als Vermittler\*innen auf. Diese müssen von beiden Konfliktparteien akzeptiert werden und haben auch keine Entscheidungskompetenz, sie sind lediglich für das Setting, das Verfahren und die Fairness zuständig. Die Inhalte bestimmen die Konfliktparteien selbst. Wesentlich ist die Freiwilligkeit an der Teilnahme. Die Gespräche sind nicht öffentlich und laufen vertraulich ab. Meistens wird im laufenden Prozess Verschwiegenheit vereinbart. Man bleibt Expert\*in im Konflikt und hat ein Gegenüber, mit dem man verhandeln kann. Zudem steigt man aus ungewollten Dynamiken aus – vielleicht auch aus Erwartungen anderer, für die man stellvertretend den Konflikt austrägt. Man lernt eine offene und ehrliche Verhandlungsmethode, in dem Menschen/Personen und Probleme/Probleme voneinander getrennt werden. Dabei stehen nicht Positionen, sondern Interessen im Mittelpunkt. Man entwickelt Entscheidungsmöglichkeiten bzw. vorher verschiedene Wahlmöglichkeiten – EXPLORATION genannt.

### Wie läuft eine Mediation ab?

Mediationen sind „Settings“ im sicheren Hafen, da diese kontrolliert und mit gewaltfreier Kommunikation ablaufen. Die Mediator\*innen achten auf eine Atmosphäre der gegenseitigen Achtung und Wertschätzung. Es ist ein sehr strukturiertes Verfahren, das mit einer Vorphase beginnt: Hier geht es darum, beide Parteien auf einen Tisch zu bekommen. Das initiieren zumeist die Mediator\*innen.

Es folgt das Mediationsgespräch: 1) Kennenlernen und Dank fürs Kommen. 2) Sichtweise der einzelnen Parteien. 3) Konflikterhellung: Fakten und Daten, verborgenen Gefühle, Interessen, Hintergründe (...) bis hin zur Problemlösung, wo es um das Sammeln und entwickeln von Lösungsmöglichkeiten geht. Sind die Parteien zu guten Lösungen gekommen, werden diese in einem Vertrag oder einer Vereinbarung verbindlich festgehalten. Nachbesserungen kommen dann vor, wenn sich in der Umsetzung Probleme zeigen, die vorher nicht ersichtlich waren. Die Lösungen werden dem Realitätscheck (was gewinne ich, was verliere ich wirklich?) unterzogen und mit den vorhandenen Ressourcen überprüft. Mediationsklient\*innen bleiben dabei immer in der Selbstverantwortung!

„Verantwortung heißt (...), dass man ein Beispiel setzt, dem andere folgen können.“ ( Hannah Arendt)