



Konflikte frühzeitig und offensiv angehen

Neben der Bewältigung von akuten Streitsituationen gehört heute auch die vorbeugende Auseinandersetzung mit Konflikten zum Schulalltag. Dadurch sind sowohl Lehrpersonen als auch Schülerinnen und Schüler besser auf den Umgang mit Konfliktsituationen vorbereitet. Wegweisend ist dabei eine offensive und gleichzeitig gelassene Herangehensweise.

Erfährt eine Lehrperson von einem Konflikt unter Schülerinnen und Schülern, sollte sie dies zeitnah mit den Beteiligten besprechen.

Text: Melanie Keim; Fotos: Dieter Seeger; die Bilder entstanden in der Schule Hinwil

— Cybermobbing, Eltern, die in der Schule mit einem Anwalt aufkreuzen, ein Team von Lehrpersonen, das geschlossen kündigt: Will man die Schule als Problemherd darstellen, findet man in den Medien genügend Stoff für ein solches Bild. Doch die Berichterstattung über Konflikte an Schulen fokussiert meist auf extreme Einzelfälle. «Konflikte haben an den Schulen kaum zugenommen. Vielmehr hat sich die Art und Weise verändert, wie wir mit dem Thema umgehen», sagt Regula Schümperli, die an der PH Zürich Lehrpersonen und Schulleitungen in schwierigen Konfliktsituationen berät. In den vergangenen Jahrzehnten habe die Sensibilisie-

Konflikte in der Schule sind äusserst divers und verlangen nach unterschiedlichen Vorgehensweisen.

— rung für Konflikte stark zugenommen, sagt Schümperli. Während in ihrer eigenen Ausbildung zur Lehrerin vor rund 40 Jahren Konflikte noch nicht als eigenes Thema gefasst wurden und spezifischen Konflikten im Schulfeld wenig Beachtung geschenkt wurde, wird der Umgang mit Konflikten heute in der Ausbildung thematisiert. Dadurch seien die Absolventinnen und Absolventen besser auf Konfliktsituationen vorbereitet, wenn sie in den Schuldienst treten. «Zudem haben sich die Strategien und der institutionelle Rahmen für die Konfliktlösung und -prävention verbessert», so Schümperli.

So sind Schulen mit schulübergreifenden Konzepten zum Umgang mit Konflikten und Gewalt, der unterstützenden Funktion der Schulleitung und dem verstärkten Einsatz von Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern sowie Heilpädagoginnen und Heilpädagogen als Ganzes besser aufgestellt, um schwierige Konfliktsituationen früh aufzufangen. «Gleichzeitig ist der Umgang mit Konflikten durch die intensivere Teamarbeit, die grössere Heterogenität und die zunehmende Vielfalt sozialer Normen komplexer geworden», so Schümperli.

Konstruktive Streitkultur

Ein idealer Umgang mit Konflikten lässt sich nicht anhand eines Modellfalls aufzeigen. Denn Konfliktsituationen, mit denen sich Lehrpersonen konfrontiert sehen, sind äusserst divers und verlangen nach unterschiedlichen Vorgehensweisen. Wenn eine Schülerin oder ein Schüler den Unterricht dauernd stört, sind andere Stra-

tegien gefragt als bei einer Auseinandersetzung mit Eltern oder wenn die Zusammenarbeit im Team harzt. «In jedem Konfliktfall ist aber eine konstruktive, lösungsorientierte Kommunikation gefragt», sagt Schümperli. Dies beinhaltet aktives Zuhören und Perspektivenwechsel, um der Wahrnehmung des Gegenübers Raum zu lassen, aber auch Klarheit über eigene Gefühle, Wünsche und Ziele, beispielsweise durch Ich-Botschaften. «Vor allem sollten Schuldzuweisungen vermieden werden», betont Schümperli. Neben einer lösungsorientierten Kommunikation bildet eine offensive Herangehensweise einen weiteren Grundsatz des guten Konfliktmanagements. Statt Konflikten auszuweichen und passiv abzuwarten, dass sich diese von selbst lösen, soll man sich Auseinandersetzungen aktiv stellen und Konflikte möglichst zeitnah lösen. Dafür braucht es laut Schümperli auch ein Stück Gelassenheit und das Bewusstsein, dass Konflikte, Wut und Enttäuschung Teil des Schulalltags sind.

Im Schulzimmer bedeutet diese offensive Haltung, dass die Lehrperson die Verantwortung für den sozialen Umgang und die Gruppendynamik in ihrer Klasse übernimmt und bei entstehenden Konflikten rasch eingreift. Diese Verantwortung schliesst auch Konflikte mit ein, die sich ausserhalb des Schulzimmers, etwa auf dem Pausenplatz abspielen. Um davon zu erfahren, muss eine Lehrperson achtsam auf Veränderungen im gemeinsamen Umgang sein und bei Anzeichen für Konflikte auch einmal ein Gespräch unter vier Augen suchen. Zudem soll sie ihren Schülerinnen und Schülern das Gefühl vermitteln, mit Problemen bei ihr stets willkommen zu sein. «Die Lehrperson soll aber nicht die Konflikte der Schülerinnen und Schüler lösen, sondern sie befähigen, diese zunehmend selbst zu lösen», sagt Peter Zoller, Dozent an der PH Zürich für Kommunikation und Konfliktmanagement. Das Ziel im Klassenzimmer ist also nicht Konfliktfreiheit, sondern Konfliktfähigkeit. Dies erfordert zunächst, dass verbindliche Regeln für den gemeinsamen Umgang aufgestellt und auch konsequent eingefordert werden. Zoller unterstreicht dabei die wichtige Vorbildfunktion der Lehrerinnen und Lehrer: «Die Lehrperson muss einen respektvollen Umgang und einen guten Konfliktlösungsstil selbst konsequent vorleben.»

Eine konstruktive Streitkultur sollte mit der Klasse zudem explizit thematisiert und eingeübt werden. Dies gelingt nach Zoller am besten mit modellhaften Abläufen und symbolträchtigen Hilfsmitteln. Als Beispiel nennt er das sogenannte Friedensseil, ein Seil mit mehreren Knöpfen. Bei einem Streitfall positionieren sich zwei Streithähne an den jeweiligen Enden dieses Seils mit dem Ziel, im Gespräch die Knöpfe des Konflikts zu lösen. Beim ersten Knopf schildern beide Seiten ihre Version des Problems, beim zweiten werden Gefühle und beim dritten Knopf Wünsche ausgesprochen. Der letzte Knopf wird erst aufgeknüpft, wenn die beiden eine Lösung des



«Mir ist es ein wichtiges Anliegen, dass ich frühzeitig über Konflikte in der Schule informiert werde. Erfahre ich von Streitsituationen erst, wenn schon eine hohe Eskalationsstufe erreicht ist, wird die Lösungsfindung schwierig.»

Christoph Messmer, Schulleiter Sekundarschule Hinwil

Problems gefunden haben. «So lernen Kinder in einem Streitfall, die Sichtweise des anderen wahrzunehmen und unterschiedliche Bedürfnisse in einem Kompromiss unterzubringen», erklärt Zoller.

Konfliktfähigkeit als Langzeitprojekt

Neben solchen Hilfsmitteln brauchen Schülerinnen und Schüler auch fixe Gefässe, in denen sie eine konstruktive Streitkultur einüben können. «Der Klassenrat spielt dabei eine eminent wichtige Rolle», sagt Zoller. Zum einen schafft er Raum, um vorhandene Probleme in der Gruppe auszudiskutieren und an realen Problemen Konfliktlösungsstrategien zu erarbeiten. Zum anderen ist er auch Ort für die Beziehungspflege. Denn im Konfliktfall – ob zwischen Lehrperson und Klasse oder den einzelnen Schülerinnen und Schülern – sind gute Beziehungen und ein Vertrauensverhältnis gemäss Zoller matchentscheidend. An Beziehungen und Konfliktfähigkeit soll jedoch nicht nur im Streitfall gearbeitet werden. Eine Frage wie «Wie haben wir diese Woche miteinander gearbeitet?» gehört auch in guten Zeiten in den Klassenrat.

Obwohl der Klassenrat als Prinzip in den Schulen flächendeckend Einzug gefunden hat, ist seine konsequente Durchführung laut Zoller keineswegs selbstverständlich. Bei seinen Studierenden muss er sich immer wieder dafür einsetzen, dass sie den Klassenrat in der Praxis auch dann abhalten, wenn von der Klasse keine Themen eingebracht werden. «Wenn vordergründig keine Probleme sichtbar sind, kann ein solches Zeitfenster, das nicht in der Stundentafel abgebildet ist, im dichten Schulalltag schnell einmal wegfallen.» Die konsequente Durchführung ist nicht zuletzt deshalb so wichtig, weil im Klassenrat manchmal auch Probleme zum Vorschein kommen, die sich der Lehrperson im Schulzimmer gerade nicht unmittelbar zeigen.

Otto Bandli, Dozent für die Themen Mobbing und Gewalt, unterstreicht auch mit Blick auf das Thema Mobbing die Bedeutung des regelmässig durchgeführten Klassenrats: «Um gegen Mobbing vorgehen zu können, müssen Lehrpersonen wissen, was sich ausserhalb des Schulzimmers unter den Schülerinnen und Schülern abspielt. Und dafür braucht es neben vertrauensvollen Einzelgesprächen auch regelmässige Klassengespräche.» Diese haben noch zusätzlich an Bedeutung gewonnen, seit sich Mobbing mit der Verbreitung von Social Media in digitalen Räumen fortsetzt, welche für Lehrpersonen gewöhnlich nicht einsehbar sind. Bandli weist jedoch darauf hin, dass diese Ausgangslage für Lehrpersonen nicht neu ist: «Mobbing findet grundsätzlich nicht vor den Lehrpersonen statt, sondern erfolgt indirekt und verdeckt. Aus Scham und Angst schweigen die Opfer zudem sehr lange.»

Wichtig sei deshalb, dass Lehrpersonen die Anzeichen von Mobbing, die sich im Schulalltag zeigen, ken-

Sieben Regeln für den Umgang mit Konflikten

Kein Konflikt ist wie der andere. Und so ist in jedem Streitfall ein situationsspezifisches Vorgehen gefragt. Dennoch lassen sich einige Regeln formulieren, die für sämtliche Konflikte gelten.

Irritationen und Störungen zeitnah ansprechen
Ausgesprochene (manifeste) Konflikte lassen sich besser lösen als schwelende (latente) Konflikte. Konflikte sollten jedoch nicht im Falle von hoher Emotionalität bei sich oder dem Gegenüber angegangen werden.

Echtes Interesse zeigen am Gegenüber
Um Konflikte konstruktiv zu lösen, reicht ein gespieltes Interesse für das Gegenüber nicht aus. Um sich in das Gegenüber einzufühlen, braucht es Neugierde für die Anliegen, Erwartungen und Wünsche dieser Person.

Über Bedürfnisse sprechen und nicht über Positionen
Die Themen, über die gestritten wird, sind meistens nicht identisch mit den wahren Motiven, Interessen und Bedürfnissen. Oftmals geht es bei Konflikten um Verletzungen von Normen und legitimen Bedürfnissen, die es auszuformulieren und zu besprechen gilt. Dabei ist wichtig, Irritationen, Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle in Ich-Aussagen auszusprechen.

Grosse Streitpunkte in kleine Einheiten reduzieren
Im Streitfall ist es hilfreich, mit leichten Streitpunkten zu beginnen. So erzielt man rasch eine erste Einigung. Und auf dieser Grundlage können gemeinsam auch komplexere Streitpunkte einfacher gelöst werden.

Diskussion auf konkrete, aktuelle Verhaltensweisen beschränken
Im Streitgespräch sollten in der Vergangenheit liegende Ereignisse nicht hervorgehoben werden. Auch sind generalisierende Aussagen nicht hilfreich. Stattdessen gilt es den Blick auf den konkreten Fall und auf mögliche Lösungen in der Zukunft zu richten.

Konflikte fair und partnerschaftlich lösen
Konflikte, die über Macht gelöst werden, hinterlassen immer Verlierer. Mögliche Lösungen für die Zukunft werden gemeinsam gesammelt, bewertet und ausgewählt. Für eine partnerschaftliche Lösung spricht jede Partei auch immer über ihren Beitrag, den sie leisten kann.

Laufend am gemeinsamen Umgang arbeiten
Konfliktprävention betreiben heisst respektvoll und wertschätzend miteinander zu kommunizieren und umzugehen – jeden Tag!

nen und wahrnehmen, so Otto Bandli. Wenn sich jemand zurückzieht, sich die Gruppendynamik oder der Ton in der Klasse verändern, die Interaktion abnimmt oder weniger gelacht wird, gilt es diese Stimmungen und Spannungen anzusprechen. Bei Mobbingfällen muss sofort eingegriffen werden. «Für Mobbing und Gewalt muss Nulltoleranz gelten», so Bandli.

Mobbing und Gewalt sollten deshalb in der Schule nicht nur punktuell, etwa im Rahmen einer Präventionswoche thematisiert werden. «Gewalt- und Mobbingprävention ist ein alltägliches Geschäft», so Bandli. Neben der bewussten und konsequenten Arbeit an einer konstruktiven Streitkultur bezeichnet er das Schaffen eines guten Zusammenhalts als wichtiges Element einer

Für eine gemeinsame Haltung gegenüber Mobbing braucht es schulübergreifende Präventionskonzepte.

effektiven Prävention. Um Gewalt und Mobbing entgegenzuwirken, gelte es mit gemeinschaftsfördernden Ritualen und gemeinsamen, auch klassenübergreifenden Erlebnissen ein positives Wir-Gefühl zu entwickeln. Für eine klare, gemeinsame Haltung gegenüber Mobbing und Gewalt brauche es aber auch schulübergreifende Präventionskonzepte. «Die Schulen stehen diesbezüglich heute viele stärker in der Pflicht und nehmen ihre Verantwortung auch wahr», so Bandli. Dass die Gewalt an den Schulen seit Jahren nachweislich rückläufig ist, führt er auf eine verstärkte Aufmerksamkeit für die Problematik auf Seiten der Lehrpersonen und Schulen zurück, aber auch auf den Einsatz von wirksamen schulischen und ausserschulischen Präventionsprogrammen, welche mitunter erhöhte Sozialkompetenzen der Schülerinnen und Schüler als Resultat haben.

Gutes Rüstzeug

In einem Bereich haben sich die Konflikte an den Schulen allerdings vermehrt und auch verschärft. So ist die Zusammenarbeit mit Eltern in den letzten Jahren deutlich schwieriger geworden. «In der Sorge um eine möglichst gute Grundausbildung ihres Kindes begegnen Eltern den Lehrpersonen heute zum Teil mit sehr hohen Ansprüchen», sagt Bandli. Dass sich Eltern vermehrt für ihre Kinder einsetzen, findet er verständlich: «Der Qualitätsanspruch, dass das eigene Kind in der Schule optimal betreut wird, ist absolut legitim.» Eine gute Zusam-

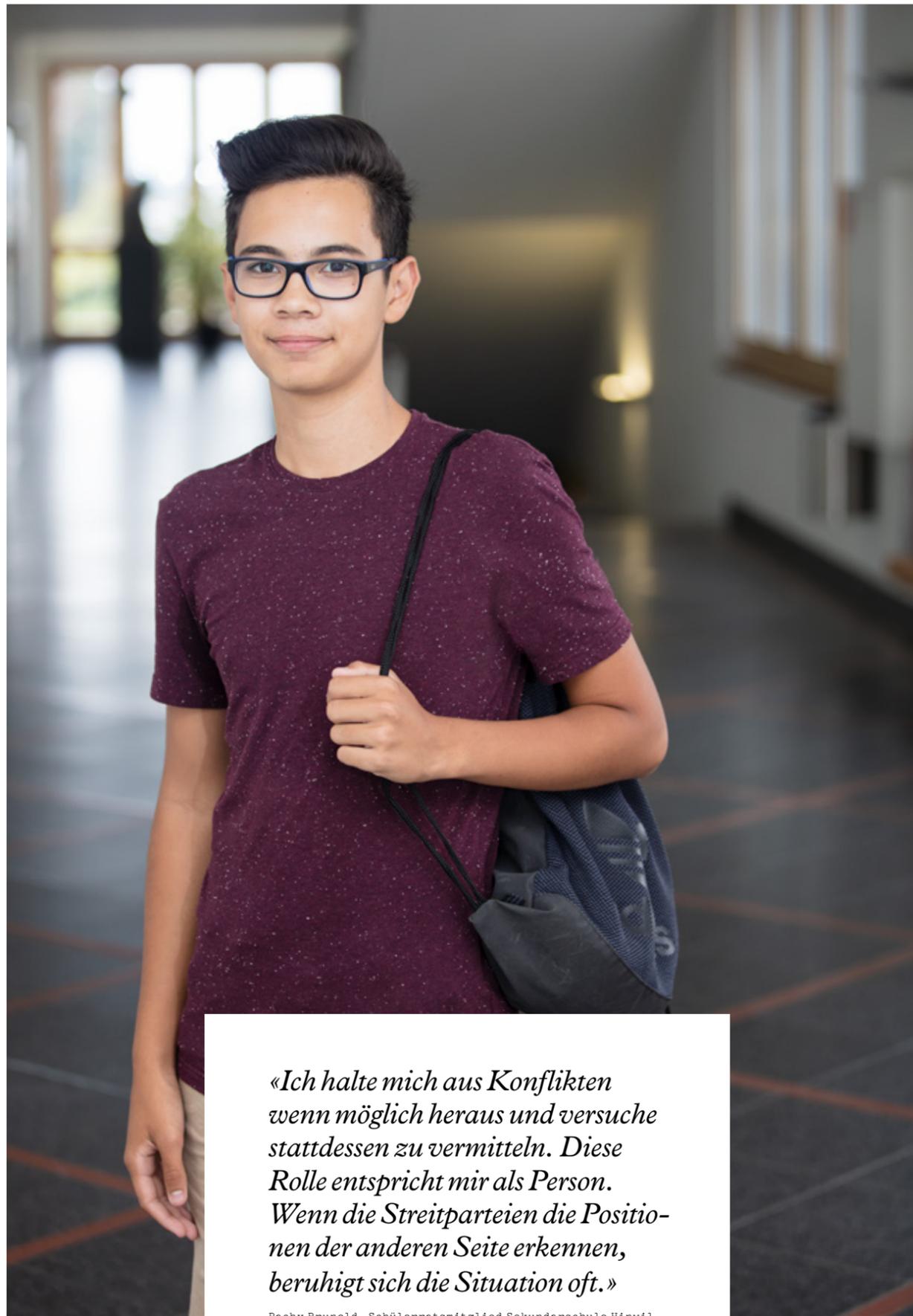
menarbeit erfordert denn auch ein klares Bewusstsein für die unterschiedlichen Positionen von Eltern und Lehrperson: Die Rolle der Eltern sei es, sich für ihr Kind einzusetzen, während die Lehrperson sich um das Wohl und Lernverhalten der gesamten Klasse kümmern müsse, so Bandli. Diese Rollenverteilung müsse bei einem Elterngespräch geklärt werden, damit ein gegenseitiges Verständnis überhaupt möglich sei.

«Bei schwierigen Gesprächen, die einen aggressiven Ton annehmen, hilft unter anderem das Wissen, dass die Schulleitung jederzeit Unterstützung bieten kann», sagt dazu Peter Zoller. Wie bei Konflikten im Schulzimmer ist auch hier Hilfe von aussen je nach Fall angebracht: wenn die Situation die Möglichkeiten der Lehrperson überschreitet oder eine neutrale Aussenperspektive nötig ist. «Kommt mit der Schulleitung eine staatliche Hierarchiestufe hinzu, kann dies in einem Fall unterstützend und klärend wirken und in einem anderen Fall den Konflikt zusätzlich anheizen», sagt Zoller. Dieser Ermessensspielraum verlange von der Lehrperson viel Selbstsicherheit.

Zu Beginn des Studiums haben viele Studierende der PH Zürich besonders viel Respekt vor dem Elterngespräch. Im Laufe des Studiums legen sich solche Bedenken in der Regel, da die Studierenden mittels Kommunikationstrainings, Rollenspielen und Filmanalysen umfangreich auf die Zusammenarbeit mit Eltern vorbereitet werden. Aufbauend auf eine Schulung in konstruktiver Kommunikation zu Beginn der Ausbildung besuchen die Studierenden parallel zu ihren Praktika Module in Konfliktmanagement und zur Elternzusammenarbeit. Im Studiengang auf Sekundarstufe und nach Wahl in den

Zu Beginn der Ausbildung haben viele Studierende besonderen Respekt vor Elterngesprächen.

anderen Stufen absolvieren sie zudem eine Kompaktwoche zu Gewaltprävention und Mobbing. Grundsätzlich setzt die PH Zürich in der Ausbildung einen starken Fokus auf die Themen Konflikte, Gewalt und Mobbing. «Aus den Mentoraten habe ich den Eindruck, dass sich die Studierenden gut gerüstet fühlen für den Umgang mit Konflikten und gleichzeitig wissen, dass sich die konkreten Konfliktsituationen in der Berufspraxis nie durch die Ausbildung vorwegnehmen lassen», sagt Zoller. Im Hinblick auf Konflikte sind die intensive Betreuung und



«Ich halte mich aus Konflikten wenn möglich heraus und versuche stattdessen zu vermitteln. Diese Rolle entspricht mir als Person. Wenn die Streitparteien die Positionen der anderen Seite erkennen, beruhigt sich die Situation oft.»

Pachy Brunold, Schülerratsmitglied Sekundarschule Hinwil

die Beratungsangebote in der sensiblen Phase des Berufseinstiegs besonders wichtig. So tauchen hier auch viele Fragen zu erlebten Konflikten auf.

Handlungsfähigkeit stärken

Bei Lehrpersonen mit mehr Erfahrung stossen Weiterbildungsangebote, in denen eigene Konflikte thematisiert werden, ebenfalls auf grosses Interesse. Auch Beratungsangebote für schwierige Konfliktfälle sind gemäss Regula Schümperli gut gefragt. «Bei schwierigen Konfliktfällen kann eine Aussensicht deeskalierend wirken», sagt sie. Ziel der Beratungen ist es, nach einer Auslegeordnung verschiedene Auswegmöglichkeiten zu skizzieren und dadurch die Handlungsfähigkeit wieder zu stärken. Zum Teil werden in den Beratungsgesprächen schwierige

Gespräche konkret vorbereitet, etwa mit Eltern oder Vorgesetzten. Gemäss Schümperli waren nach der Einführung der Schulleitungen vermehrt Konflikte zwischen Lehrpersonen und ihren neuen Vorgesetzten zu beobachten, was jedoch ein normaler Prozess des Changemanagements ist. Inzwischen haben sich diese anfänglichen Schwierigkeiten gelegt und die Anzahl und Art der Konflikte zwischen Lehrpersonen und Schulleitungen gleicht denjenigen in anderen Organisationen mit Führungskräften. Im kollegialen Austausch und der gemeinsamen Reflexion des eigenen Umgangs mit Konflikten sieht Schümperli noch Verbesserungspotenzial: «Wir vergessen gerne, dass man den Umgang mit Konflikten nicht irgendwann abschliessend erlernt hat. Auch wir Erwachsenen müssen diesen immer wieder üben.» ✕

Konflikte, Gewalt und Mobbing: Angebote der PH Zürich

Beratungsangebote

Einzelcoachings

Das Angebot richtet sich an sämtliche Personen aus dem Schulfeld, die nach fachlichem Rat und Austausch in beruflichen und persönlichen Fragen suchen: Im Zweiergespräch erfolgt eine Auslegeordnung der Konfliktsituation. Anschliessend werden gemeinsam Lösungsansätze und Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Die Einzelcoachings finden an der PH Zürich statt. (Kontakt via Beratungstelefon)

Teamsupervision

Der gezielte Erfahrungsaustausch im Team ermöglicht einen Perspektivenwechsel und neue Impulse und stärkt die konstruktive Kommunikation und Konfliktkultur. Geführt von einer Beratungsperson der PH Zürich werden in einer Supervision konkrete Themen mit Berufskolleginnen und -kollegen bearbeitet. Die Teamsupervision findet an der Schule statt und wird in der Regel in Absprache mit der Schulleitung initiiert. (Kontakt via Beratungstelefon)

Beratung bei Fällen von Gewalt und Mobbing an den Schulen

Die Beraterinnen und Berater der PH Zürich unterstützen Lehrerinnen und Lehrer sowie Schulleitungen bei der Eingrenzung und Überwindung von Gewalt und Mobbing in Klassen und Schulen. Sie sind spezialisiert auf Gewalt- oder Mobbing-situationen, die in Klassen und Schulen kurz vor der Eskalation stehen oder bereits eskaliert sind. (Kontakt via Beratungstelefon)

Beratungstelefon

Das Beratungstelefon bietet kostenlose Kurzberatungen am Telefon an sowie eine gezielte Vermittlung von Beratungs- und Fachpersonen und Informationen zu spezifischen Beratungs- und Weiterbildungsangeboten an der PH Zürich.

Montag bis Freitag, 15.00–18.00
Tel. +41 43 305 50 50
beratungstelefon@phzh.ch

Weiterbildungsangebote (Auswahl)

Umgang mit Konflikten

Im zweitägigen Weiterbildungskurs analysieren Teilnehmende ihr eigenes Konfliktlöseverhalten, arbeiten an Konfliktbeispielen aus dem Berufsalltag und üben neue deeskalierende Handlungsmöglichkeiten ein. Zur Klärung persönlicher Anliegen in der Thematik besteht im Anschluss an den Kurs die Möglichkeit, eine Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen.

11.9.2019 und 2.10.2019

Mobbing unter Schülerinnen und Schülern – wie reagiere ich richtig?

In einem Abendkurs werden Gründe und Funktionsweisen von Mobbing und Cybermobbing thematisiert. Ein Schwerpunkt liegt im Erkennen von Mobbing, das sich immer mehr in den ausserschulischen Bereich verlagert. Die Teilnehmenden lernen, wie nachhaltig interveniert werden kann und welche Präventionsmassnahmen auf Klassenebene wirksam sind.

12.3.2019

CAS Konfliktmanagement und Mediation

Der CAS wird in Kooperation mit der ZHAW durchgeführt und richtet sich an Lehrpersonen aller Stufen sowie an Fachpersonen aus den Bereichen Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Kursteilnehmende lernen dabei, in Konflikten möglichst allparteilich zu allen Beteiligten zu stehen und konstruktive Elemente von Konflikten für Personen und die gesamte Schule konkret zu nutzen. Neben der Vermittlung von theoretischem Wissen zu Konfliktmanagement und Mediation werden spezifische Techniken des Konfliktmanagements sowie der Umgang mit Konflikten in Gruppen erlernt und konkrete Konfliktsituationen im Berufsalltag bearbeitet. Der CAS umfasst 15 ECTS-Punkte.

26.8.2019–7.7.2020

Weitere Informationen zu den vorgestellten Angeboten sowie zu zusätzlichen Weiterbildungsprogrammen rund um das Thema «Konflikte im Schulalltag»: tiny.phzh.ch/konflikte, Suchbegriff «Konflikte»



«Erwartungen nach totaler Gerechtigkeit sind überhöht»

Der Friedensrichter Thomas Marthaler hat mit 80 Prozent der Konfliktfälle, die bei ihm ohne Gerichtsprozess gelöst werden, eine sehr hohe Erfolgsquote. Der ehemalige Boxer erklärt, was seine Arbeit mit dem Kampf im Ring gemeinsam hat und weshalb Provokationen für die Konfliktlösung hilfreich sein können.

Text: Melanie Keim, Fotos: Nelly Rodriguez

Den Friedensrichter kennen viele wohl vor allem vom Hörensagen. Wann kommen Sie ins Spiel?

Ich werde beigezogen, wenn Private in einem Streitfall die Unterstützung der staatlichen Behörden suchen, um einen Konflikt in einen rechtlichen Rahmen zu bringen. Beim Friedensrichter werden Konflikte gelöst, bevor es zu einem Gerichtsverfahren kommt. Heute war beispielsweise eine Versicherungsmaklerin hier, die den Lohn für einige Monate und zusätzlich ihre Provisionen nicht erhalten hat. Solche arbeitsrechtlichen Streitereien machen einen relativ grossen Teil meiner Arbeit aus. Doch die Fälle sind sehr vielfältig. Manchmal geht es um schwierige Sachverhalte wie eine Dienstleistung, mit der jemand nicht zufrieden war, aber unklar ist, welche Qualität wirklich offeriert wurde. Oft werden aber auch vordergründig Forderungen postuliert und das Problem ist ein ganz anderes, beispielsweise die Enttäuschung über eine erfolglose Geschäftsidee, die man an einem Geschäftspartner auslässt.

Wie muss man sich den Ablauf einer Verhandlung beim Friedensrichter vorstellen?

Vor jeder Verhandlung erhalte ich das Schlichtungsgesuch mit dem Beschrieb des Streitfalls. Häufig überfliege ich dieses Dokument jedoch nur. So kann ich unvoreingenommen beide Seiten anhören. In der Verhandlung beschreibt erst der Kläger den Konflikt und stellt seine finanzielle Forderung. Anschliessend nimmt die beklagte Partei Stellung dazu. Wenn beide Parteien die gleiche Konfliktsituation schildern, haben wir die Differenz relativ schnell gefunden und können diese auflösen. Das heisst, wir suchen gemeinsam einen finanziellen Kompromiss. Im Normalfall dauert das eine halbe Stunde. Häufig höre ich aber auch sehr unterschiedliche Versionen einer Geschichte. Da lässt sich meist nicht beweisen, was stimmt.

Was geschieht in einem solchen Fall, in dem die Fakten unklar sind?

Wir können nicht überprüfen, wer Recht hat, sondern nur der Frage nachgehen, wie Differenzen zustande kommen und Missverständnisse auflösen. Für den Kompro-

Über Thomas Marthaler

Thomas Marthaler wurde 1961 in Zürich geboren. Nach einer kaufmännischen Lehre brach er mit 19 nach London auf. Dort konnte er neben einem Job bei einer Logistikfirma seiner Leidenschaft, dem Boxen, noch ambitionierter als zuvor nachgehen.

Zurück in der Schweiz absolvierte er nach verschiedenen Stellen im sozialen Bereich die Erwachsenenmatur und studierte Jurisprudenz. 2001 wurde er als Stadtammann Leiter des Zürcher Betreibungsamts für die Stadtkreise 3 und 9, 2003 erlangte er sein Anwaltspatent. Seit 2009 ist er als Friedensrichter für die Kreise 3 und 9 tätig. Als Mitglied der SP sass er ab 1998 im Zürcher Gemeinderat, seit 2011 ist er Kantonsrat. Seine erfolgreiche Boxkarriere ging mit 35 und zehn Schweizermeistertiteln im Schwergewicht zu Ende, danach folgten zahlreiche Einsätze als Ring- und Punkterichter.

Heute sucht Marthaler im Marathonlauf den sportlichen Ausgleich. Der Vater von vier Kindern lebt mit seiner Frau im Zürcher Quartier Friesenberg.

miss müssen wir gewisse Annahmen treffen. Inhaltlich fallen die Vergleiche deshalb auch nicht immer ganz gerecht oder ausgewogen aus. Doch die Schlichtungsbehörde hat die Konfliktlösung zum Ziel. An erster Stelle wollen wir Streitfälle beilegen. Denn diese binden bei beiden Streitparteien relativ viele Ressourcen, nicht nur finanzielle. Oft muss ich auch aufzeigen, dass Erwartungen nach totaler Gerechtigkeit überhöht sind. Leuten, die aus Prinzip nicht nachgeben wollen, sage ich: «Dann kann ich jetzt eigentlich spazieren gehen.»

Aber es ist doch auch verständlich, auf Gerechtigkeit zu beharren?

Nur bringt es nichts. Häufig stecken hinter dem Konflikt ganz andere Probleme, die in den Streit projiziert werden. Jemand hat beispielsweise eine Enttäuschung noch nicht überwunden und will den anderen nicht ungestraft davonkommen lassen. Teilweise haben die Leute auch Angst, zu kurz zu kommen. Ich darf die Leute in der Verhandlung zwar nicht verletzen, aber manchmal muss ich sie provozieren, um herauszufinden, weshalb jemand einen solchen Aufstand macht. Wenn eine Person Enttäuschungen oder Verletzungen in der Verhandlung artikulieren kann und ein Dritter diese wahrnimmt, reicht dies oft schon aus, damit sich bei ihr etwas löst. Wenn ich diesen negativen Gefühlen Raum geben kann, können die Menschen endlich loslassen. Der Mechanismus der Konfliktlösung ist hier nicht anders als im Alltag. Nur ist das Einlenken oft einfacher, weil die Parteien im Normalfall nachher nicht mehr viel miteinander zu tun haben.

Was ist Ihre Aufgabe in der Verhandlung?

Oft schauen beide Parteien die ganze Zeit nur mich an. Dabei ist es ihr Streit, sie müssen eine Lösung finden. Meine Aufgabe ist es, ihnen auf die Sprünge zu helfen, damit sie sich annähern können. Ich muss beiden Parteien das Vertrauen geben, dass es Sinn macht mitzuziehen. Ich versuche ihnen klar zu machen, dass es für sie ein Vorteil ist, nicht zu prozessieren, weil das enorme Kosten mit sich bringt und langwierig und aufreibend ist. Um nicht selbst in den Konflikt zu geraten, muss ich stets Distanz wahren und zeigen, dass ich unparteiisch bin. Ich glaube, das gelingt mir, indem ich



«Dass beide glücklich sind, wäre schön, ist aber selten.» Thomas Marthaler in seinem Büro in Zürich.

fand ich den Namen verlockend. Wer will schon nicht Frieden stiften? Tatsächlich hat sich meine Arbeit als sehr befriedigend herausgestellt.

In der Schweiz muss man als Friedensrichter kein Jusstudium mitbringen. Was aber sind wichtige Voraussetzungen?

Man muss zielstrebig und ehrgeizig sein und gleichzeitig auch eine gewisse Lockerheit aufweisen. Das ist wie beim Boxen. Von dort habe ich die mentale Stärke, etwas durchzuziehen. Dies ist bei diesen Verhandlungen sehr wichtig. Man darf keine Angst haben, dass die Leute

«Häufig höre ich sehr unterschiedliche Versionen einer Geschichte. Da lässt sich meist nicht beweisen, was stimmt.»

nicht einlenken wollen, sondern muss immer das Ziel vor Augen haben, den Streit beizulegen. Hier hilft mir meine Erfahrung. Ich weiss, dass es klappen wird. Als Friedensrichter brauche ich eine gewisse Flexibilität. Wie im Boxkampf muss ich meinen Plan anpassen, wenn mein Gegenüber anders handelt als erwartet. Ich bin auch nicht so perfektionistisch und pedantisch, sondern eher grosszügig. Wenn ich von meinen Konfliktparteien einfordere, einander entgegenzukommen, ist das ehrlich gemeint, weil ich selbst nicht so kleinlich bin.

Als Vater von vier Kindern haben Sie bestimmt auch Erfahrung mit Konflikten in der Schule. Wie erleben sie die Konfliktlösung in der Schule?

Ich hatte immer Glück mit den Lehrern meiner vier Kinder. Wie gut Konflikte in der Schule gelöst werden, steht und fällt ja mit der Lehrperson im Raum. Für meine Kinder war es sicher etwas schwierig, dass ich die Position ihrer Lehrer oft etwas zu gut verstanden habe. Sie haben sich von mir wahrscheinlich teilweise etwas verraten gefühlt. Ich war aber immer darauf bedacht, dass sie ihre Konflikte selbst lösen können. Mein Eindruck ist, dass Konflikte in den Schulen relativ gut, das heisst niederschwellig gelöst werden. Das ist auch wichtig, weil Lernen nur in einem positiven Umfeld mit guten Konfliktlösungsmechanismen möglich ist. ✘

sehr transparent auftrete und beide Standpunkte immer wieder spiegle. Bei einem Gewerbler verheimliche ich also nicht, dass ich als linker Politiker die Arbeitnehmerrechte hochhalte. Wenn dieser aber merkt, dass ich auch seine Rolle verstehe und seine Anliegen ernst nehme, macht er mit.

Wie sieht eine gute Lösung aus?

Ein guter Ausgang einer Verhandlung ist schlicht und einfach, wenn der Streit gelöst ist und man wieder zum Tagesgeschäft übergehen kann. Manchmal sind beide Parteien etwas wütend, weil sie nicht genau das erhalten haben, was sie wollten. Das sind oft die besten Vergleiche, weil wirklich beide einen Schritt aufeinander zu machen mussten. Dass beide glücklich sind, wäre zwar schön, ist aber eine seltene Situation. Oft danken mir Personen am Ende dafür, dass der Streitfall nun endlich erledigt ist. Als mir die Stelle als Friedensrichter angeboten wurde,

Den Umgang mit Konflikten praxisnah trainieren

In der Schule treffen unterschiedliche Menschen aufeinander: Jugendliche, Lehrpersonen und auch Eltern. Sie alle haben eigene Ansichten und Bedürfnisse. Dies birgt einiges Konfliktpotenzial. Im Konflikttraining lernen Studierende der Sekundarstufe 1 verschiedene Vorgehensweisen, mit Konflikten umzugehen. «Akzente» hat das Modul besucht.

Text: Walter Aeschmann, Fotos: Nelly Rodriguez

Es ist kurz vor den Sommerferien. Die Studierenden im Modul «Training Konfliktmanagement» haben soeben das Lernvikariat abgeschlossen. Sie sind alle im 8. Semester und unterrichtet zum ersten Mal drei Wochen alleine in einem Praktikum ohne unterstützende Lehrperson im Klassenzimmer. Nun sitzen sie im Kreis und erzählen ihre Konfliktbeispiele aus dem Schulalltag. Die Studierenden erlebten die Konflikte als Herausforderung und teilweise als belastend. Modulleiterin Martina Funke sagt: «Konflikte sind auch eine Chance. Etwa für Schülerinnen und Schüler, eigene Kompetenzen aufzubauen oder um sich besser zu verstehen, um Werte und Bedürfnisse zu formulieren oder um Grenzen im Zusammenleben aufzuzeigen und einzufordern.» Konflikte konstruktiv zu bearbeiten sei aufwändig, fährt sie fort. «Aber noch zermürbender ist es, nicht oder schlecht gelöste Konflikte auszuhalten.»

Vor dem Unterricht hat Martina Funke auf dem Flipchart das Unterrichtsprogramm notiert. Im Zentrum der heutigen Veranstaltung stehen der Austausch und die Reflexion eigener Fallbeispiele aus dem Lernvikariat. Dazu verteilt sie in einem ersten Schritt ein Blatt Papier. Darauf ist eine Skizze aufgezeichnet, das sogenannte «Thomann-Schema». Dieses eignet sich, Konflikte strukturiert und professionell anzugehen. Die Konfliktsituation wird mit vier Feldern dargestellt: Wer ist involviert? Was sind die Anliegen? Welches ist die konkrete Schlüssel-situation? Wie fühle ich mich im Konflikt? Die Studierenden reflektieren ihre Fälle mit Hilfe des Schemas für die anschliessende Besprechung.

Vielfältige Konflikte im Schulalltag

Das Modul dauert insgesamt vier Tage und gliedert sich in zwei Teile. Vor dem Lernvikariat wurde während zwei Tagen das Basiswissen zur Analyse von Konfliktsituationen erarbeitet. In den kommenden zwei Tagen wird dieses Wissen mit konkreten Situationen aus dem Lernvikariat vernetzt und aufgezeigt, wie Konflikten begegnet werden kann. «Ziel des Moduls ist es, Kompetenzen aufzubauen, damit die Studierenden lernen, mit Konflikten konstruktiv umzugehen», sagt Martina Funke. Das Basis-

wissen ermögliche es den Studierenden, ein differenziertes Verständnis von Konflikten zu entwickeln und auch deren Vielfalt im Schulalltag zu analysieren. Als Hilfen dienen verschiedene Methoden und Techniken, die anhand von Übungen und Rollenspiel ausprobiert werden können: Wie konfrontiere ich mein Gegenüber, ohne die Situation eskalieren zu lassen? Wie wird ein Konflikt lösungsorientiert angegangen? Wie führe ich ein Konfliktgespräch mit Eltern?

Martina Funke vergleicht das Vorgehen mit dem einer Ärztin oder eines Arztes, die nach einer differenzierten Analyse eine Diagnose stellen und entsprechende Massnahmen zur Heilung einleiten. So hofft sie, mit ihren Methoden und Techniken den Studierenden den

Die Studierenden erlebten die Konflikte als herausfordernd und teilweise als belastend.

«Doktor-koffer» zu füllen. Wichtig sei, nicht nur die passende Methode oder Technik zu erlernen, sondern auch eine verstehens- und lösungsorientierte Haltung zu entwickeln. Auch sollen sie erkennen, wann für die Lehrperson weitere Hilfe zur Konfliktbewältigung beigezogen werden muss, beispielsweise die Schulsozialarbeiterin.

Die Studierenden haben das Schema inzwischen ausgefüllt und stellen es sich gegenseitig vor. Ein Ereignis erregt dabei besonders viel Interesse. Eine Studentin erhielt eine anonyme Drohung eines Schülers oder einer Schülerin. Die Studierenden hören der genauen Schilderung zu. Dieses «pubertäre Geschwätz» dürfe man nicht ernst nehmen, sonst gebe man ihm noch mehr Raum, sagt schliesslich eine Studentin. Einer würde Anzeige gegen unbekannt erstatten und die Polizei einschalten. Ein letzter Vorschlag ist, den Vorfall im Klassenrat zu thematisieren. Die Debatte ist emotional und kontrovers.



➤ Die Studentinnen und Studenten diskutieren über Konflikte, die sie im Vikariat erlebt haben.



➤ In einem Rollenspiel müssen die Studierenden auf eine ihnen nicht bekannte Situation reagieren.



➤ Im Konflikttraining erarbeiten die Studierenden unter anderem gemeinsam geeignete Fragestellungen, um der Ursache eines Konflikts auf die Spur zu kommen und Lösungen entwickeln zu können.

Martina Funke fasst die Schilderungen zusammen und bettet den erläuterten Vorfall theoretisch ein. Sie verweist dabei auf den österreichischen Konfliktforscher Friedrich Glasl. Sein Theoriegerüst gehört zum Standardrepertoire der Konfliktbewältigung. Er hat neun Stufen der Eskalation formuliert und zehn Regeln für fruchtbare Konfliktverläufe aufgelistet. Im geschilderten Beispiel sei eine hohe Stufe der Eskalation erreicht. Für Bedrohungen von Lehrpersonen durch Jugendliche gebe es eine klare Vorgehensweise. Auf jeden Fall müsse klargemacht werden, dass dieses destruktive Verhalten nicht toleriert und, falls die Drohungen weitergingen, die Polizei eingeschaltet werde. Glücklicherweise komme dies jedoch sehr selten vor.

«Geben Sie mir das Handy zurück.»

Nach der Pause bearbeiten die Studierenden weitere Konfliktbeispiele. Dazu verwendet die Dozentin die sogenannte «Szene-Stopp-Reaktion»-Methode. Dabei müssen die angehenden Lehrpersonen spontan auf eine ihnen nicht bekannte Situation in einem Rollenspiel reagieren. Zwei Studenten und eine Studentin erklären sich bereit, mitzumachen und die Lehrperson zu spielen. Dazu müssen sie den Raum jetzt verlassen. Die Dozentin informiert nun die anderen Studentinnen und Studenten über die von ihr vorgegebene Situation: Es ist Schulterricht. Ein Schüler, gespielt von einem Studierenden, verschickt während des Unterrichts eine «wichtige» SMS. Der Lehrer soll reagieren. Der Schüler muss stur bleiben und das Handy nicht zur Seite legen. Falls ihm der Lehrer das Handy wegnimmt, muss der Schüler drohen: «Geben Sie mir das Handy zurück. Sonst hole ich meinen Vater.»

Die Studierenden werden nun nacheinander in den Raum gebeten. Ein Student nimmt dem Schüler das Handy weg und erwidert auf dessen Drohung: «Das interessiert mich nicht.» Ein anderer geht hin und wiederholt permanent die Forderung, das Handy abzugeben. Die letzte Studierende diskutiert und formuliert schliesslich einen Kompromiss. Die Studierenden sind sich in der Nachbesprechung einig. Man müsse wissen, ob Regeln in der entsprechenden Schule bestehen. Wenn ja, müssten diese auch durchgesetzt werden. Auf keinen Fall dürften Kompromisse gemacht werden, sonst verliere die Lehrperson ihre Autorität. Es reiche, wenn die Lehrperson die Regeln wiederholt und mit ruhiger, bestimmter Stimme das korrekte Verhalten einfordert.

Anschliessend folgt die zweite Situation, drei andere Studierende gehen aus dem Raum: Ein Elternpaar will mit dem Lehrer ein Gespräch. Der Vater sagt zu Beginn des Gesprächs: «Meine Tochter war immer gut im Englisch. Seit sie bei Ihnen ist, hat sie miserable Noten. Daran sind Sie und der schlechte Unterricht schuld.» Eine der drei Studierenden erwidert mit einer Rechtfertigung,

dass sich die Schülerin mangelhaft am Unterricht beteilige und sehr unruhig sei. Der zweite Student reagiert mit einer Gegenfrage: Wie erleben Sie Ihre Tochter in letzter Zeit? Der dritte hört aktiv zu und lädt die Eltern ein, seinen Unterricht zu besuchen. Die Klasse findet in der Nachbesprechung, der dritte Studierende habe gut reagiert. Er habe die Führung des Gesprächs bei sich behalten, die Eltern mit ihrem Anliegen ernst genommen, sei offen geblieben und habe Raum gegeben, den Unmut auch zu schildern. Die Technik, aktiv zuzuhören haben die Studierenden schon in einem früheren Trainingsmodul zum Thema Kommunikation gelernt. Neu ist im Konflikttraining, geeignete Fragen zu stellen, um dem Problem

Mit der «Peer-Mediation» werden die Schülerinnen und Schüler zu Streitschlichtern ausgebildet.

auf die Spur zu kommen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Auch aus einem weiteren bereits besuchten Modul zur Gewaltprävention werden Themen nochmals aufgenommen, bevor die Studierenden später erarbeiten, wie die Schüler und Schülerinnen lernen, ein Problem selber anzugehen. Im Zentrum steht dabei die «Peer-Mediation», mit der Gleichaltrige die Konflikte unter sich lösen. Dafür werden Schülerinnen und Schüler zu «Streitschlichtern» ausgebildet.

Am Ende des Vormittags spricht die Studentin nochmals über das Beispiel der anonymen Drohung. Sie sagt, der Mentor an der PH Zürich habe ihr sehr geholfen. Und das Modul Konflikttraining helfe ihr, «indem wir über konkrete Fälle diskutieren». Aber der Konflikt sei nicht gelöst. Ein ungelöster Konflikt sei nicht erstrebenswert, sagt Martina Funke dazu, aber manchmal unvermeidlich. Wenn nötig müsse man das Erlebte mit einer Supervision aufarbeiten. Ebenso müssten Lehrpersonen wissen, dass sie nicht jeden Konflikt zu einer befriedigenden Lösung führen können. «Gesellschaftliche Probleme drängen auch in die Schule und diese können nicht alleine von den Lehrpersonen gelöst werden.» Ob es mehr oder weniger Konflikte geworden sind in den letzten Jahren, sei schwierig einzuschätzen. Sicherlich habe sich aber die Wahrnehmung und der Umgang damit verändert. So gestaltet sich die Lösungsfindung bei Widerständen und Verweigerungen anders als früher. Auch stelle sich die Frage, wann und wie stark die Lehrperson bei Konflikten zwischen Schülerinnen und Schülern intervenieren soll. Bei Gewalt und Mobbing hätten die Lehrpersonen jedoch Nulltoleranz und würden sofort intervenieren. ✘