

Ariane Brena

Die Gesamtkonferenz

Übungssequenz zur mediativen Implementierung von Schulmediation

I Implementierung als Herausforderung an die Organisation Schule

Schulmediation ist per definitionem örtlich, personell und organisatorisch in die Einzelschule eingebunden:

- Sie findet am Arbeitsplatz der LehrerInnen und SchülerInnen statt
- Sie muss während der Hauptbetriebszeit – der Unterrichts- und Pausenzeit – statt finden
- Das Gros der MandantInnen sind SchülerInnen, die MediatorInnen rekrutieren sich aus der Lehrer- und der Schülerschaft (selten auch aus der Elternschaft)

Sie nimmt als Angebot neben Unterricht und außerunterrichtlichen Aktivitäten (Veranstaltungen, Festen, Fahrten usw.) eine Sonderstellung ein. Verlässlich und regelmäßig soll sie den Mitgliedern der Schulgemeinde zugänglich sein – und sie soll vornehmlich von Mitgliedern der Schulgemeinde durchgeführt werden, die natürlicherweise einer hohen Fluktuation unterliegen - den SchülerInnen (und Eltern). Im jährlichen Rhythmus ist MediatorInnen-Nachwuchs auszubilden und neu in die Praxis einzuführen, und auch die Praxis-Begleitung der praktizierenden SchülermediatorInnen ist ständig neu zu beginnen und fortzuschreiben.

Das bedeutet, dass nachhaltige Implementierung von Schulmediation langfristig Ressourcen der Schule bindet: Raum, Zeit, Sachmittel und Logistik – die bei gleichbleibender Ausstattung anderen Bedarfen nicht (mehr) zur Verfügung stehen; die zusätzlich vom Schulträger bereitgestellt oder die zusätzlich über Sponsoring und freiwilliges Engagement (z.B. der Eltern) eingeworben werden müssen.

Schulmediation befindet sich somit in einem Widerspruch, der leicht zur Falle werden kann: Sie kann nur Erfolg haben und sich etablieren, wenn sie verlässlich auf all diese Ressourcen zurückgreifen darf. Da sie jedoch nahezu überall als freiwilliges, „zusätzliches“ Angebot gedacht und angesehen wird, muss sie den Zugang zu diesen Ressourcen aushandeln und oft sogar erkämpfen – womöglich jedes Jahr erneut. Denn: Allem „Zusätzlichen“ haftet prinzipiell die „Streichbarkeit“ an – es kann jederzeit wieder zur Disposition gestellt werden.

II Implementierung als Organisationsentwicklung

Dauerhaft Schulmediation bereit zu stellen ist ein Stück Organisationsentwicklung der Schule, auch unabhängig von der Frage, ob zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen oder nicht. Jedoch haben die wenigsten deutschen Schulen professionelle OrganisationsentwicklerInnen in ihrem Kollegium oder in der Schulleitung. Auch die Möglichkeiten einer externen OE-Begleitung werden nur in Ausnahmefällen wahr genommen (im doppelten Sinn des Wortes – zur Kenntnis nehmen und tatsächlich nutzen!). Daher ist es

zwingend, die (angehenden) SchulmediatorInnen mit einem Minimum an Wissen und Methoden aus den Gebieten Projektmanagement, Partizipation und Moderation auszustatten.¹ Auch wenn dies ein Umgang mit einem Mangelzustand bleibt!

Am Beispiel der Mediationsimplementierung qualifizieren sich also LehrerInnen ausschnittsweise in Sachen Organisationsentwicklung, lernen damit „nebenbei“ auch für andere Innovationsprojekte. So machte es eigentlich Sinn, wenn diejenigen Fortbildungsbausteine, die sich mit der Projektplanung befassen, nicht nur von MediatorInnen, sondern auch von Schulleitungsmitgliedern und weiteren KollegInnen besucht würden.² Geschieht dies nicht, werden also exklusiv die MediatorInnen in Sachen Implementierung der Mediation ausgebildet, so kann aus dieser Not eine Tugend werden. Wenn man die Implementierung bewusst als integrativen Bestandteil der Fortbildung ansieht, kann dies als Gelegenheit zur Vertiefung und zum Transfer des zuvor im Mediationstraining Gelernten dienen.

Dies möchte ich am Beispiel der „Gesamtkonferenz“ verdeutlichen. Hier werden gängige – oft als „Widerstand“ konnotierte – Meinungen, Befürchtungen und Kommentare aufgegriffen, mit denen MediatorInnen rechnen müssen, sobald sie ihre KollegInnen mit Schulmediation bekannt machen.

III Perspektivwechsel für MediatorInnen

Die Übungssequenz „Die Gesamtkonferenz“ besteht aus drei Schritten:

- einer Einfühlung mit Hilfe einer Skulptur
- einem Erfragen des an den jeweiligen Skulptur-Plätzen Gedachten
- einer Bearbeitung der Befragungsergebnisse im Sinne des Eisberg-Modells

Die Skulptur³

Jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin zieht verdeckt eine vorbereitete Karte, auf welcher je ein bis zwei Sätze über Standpunkt/Interesse/Haltung eines Mitgliedes einer fiktiven Gesamt-Lehrer-Konferenz stehen.

Beispiele:

„Sie haben schon drei Schulreformen überlebt; das mit der Mediation bringen Sie auch noch hinter sich.“ –

„Der Fachunterricht hat Vorrang vor allem anderen! Der Stoff ist eh kaum zu schaffen.“ –

„Mediation: Gerne. Aber nicht während der Unterrichtszeit!“ –

„Sie wollen sich auf die nächste Beförderungsstelle bewerben; daher sehen Sie hier Gelegenheit sich von Ihrer innovativen Seite zu zeigen.“ –

„Mediation – sind da unsere Schüler nicht überfordert?! (Die blicken doch kaum den Unterrichtsstoff...)“ –

„Konflikte löse ich selbst!“ –

¹ Die Standards und Ausbildungsrichtlinien für Schulmediation des Bundesverbandes Mediation e.V. (BM) nennen daher u.a. als Ausbildungsthemen „Moderationstechniken“, „Konstruktiver Umgang mit Widerständen bei der Implementierung“, „Schulprogramm“, „praktische Umsetzung“. Standards und Ausbildungsrichtlinien für Schulmediation des Bundesverbandes Mediation e.V., Kassel 2002, S.17

² Eine Variation dieses Gedankens führt zu folgendem Vorgehen: Nachdem je 1 bis 2 LehrerInnen einer Schule in Mediation ausgebildet sind, werden sie gemeinsam mit ihrem Schulleiter/ihrer Schulleiterin auf ein Seminar „Pädagogisches Projektmanagement“ eingeladen, bei dem sie unter Anleitung die Umsetzungsschritte der Implementierung individuell für ihre Schule planen und einen komplexen Projektplan entwerfen. So geschieht es derzeit bei dem mehrjährigen Projekt „schule.konfliktfähig“, einer Kooperation mehrerer niedersächsischer Schulbehörden mit über 100 Schulen, mit Trägern der Erwachsenenbildung und einem Großsponsor. Hier werden insgesamt 200 LehrerInnen nach den Standards des BM (vgl. FN 1) zu SchulmediatorInnen ausgebildet, nachdem die beteiligten Schulen sich verpflichtet haben, Mediation zu implementieren.

³ Für die Idee zu dieser Übungssequenz danke ich meiner Ausbilderin Diemut Hauk.

„Jugendliche und Kinder als Konfliktlöser?! Das ist doch viel zu belastend für die.“ –
 „Sie wollen unbedingt, dass Mediation eingeführt wird. Das bringt endlich mehr Demokratie.“

Nun bitte ich die TeilnehmerInnen sich in „ihre“ Position einzufühlen und sich im Raum einen Platz zu wählen, wo sie in einer Haltung „einfrieren“, die ihnen zu dieser Position zu passen scheint. Sie sollen sich vorstellen, soeben einem professionellen Vortrag über Schulmediation gelauscht zu haben; sie hören, dass da - zumindest von einigen KollegInnen, vielleicht auch von der Schulleitung – etwas geplant ist, wissen jedoch noch nicht, was das im Einzelnen bedeutet.

Die Befragung

Sobald alle einen Platz gefunden haben, frage ich – in der Rolle einer neutralen Moderatorin – jede Person nach ihrer Meinung. Die Statements schreibe ich am Flipchart oder auf Moderationskarten stichwortartig mit. Durch aktives Zuhören helfe ich, die Positionen auf den Punkt zu bringen. Durch empathisches, respektvolles Spiegeln gebe ich zu verstehen, dass alle Meinungen gleich viel gelten - auch „unsachlich“ oder mit „Profilneurose“ vorgetragene.

Wenn genügend Zeit ist, bitte ich nach diesen Interviews die TeilnehmerInnen noch, sich zu Gruppen innerhalb des „Kollegiums“ zusammen zu finden und sich als Gruppe (oder gar Fraktion) einen Namen zu geben.⁴ Beispiele für Namen, die dabei gefunden wurden: „Die Bremser“; „Die Innovativen“; „Die Schülerfreunde“. Kleiner Nebeneffekt dieses Schritts: Oft werden sich die teilnehmenden LehrerInnen jetzt bewusst, dass sie ihren „KollegInnen“ nicht besonders gut zugehört haben...wie im richtigen Leben.

Die Bearbeitung der Befragungsergebnisse

Als dritter Schritt folgt nach Auflösung der „Konferenz“ (der Entlassung aus den Rollen), die Bildung von Kleingruppen, welche arbeitsteilig die zurückhaltenden bis ablehnenden Statements bearbeiten. Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- Welche Gefühle und welche Bedürfnisse vermutet ihr hinter diesem Statement (unter der Wasserlinie des Eisbergs)?
- Wie könnte aus diesem Bedenken eine Ressource werden? Welche Stärke könnte sich in diesem Bedenken zeigen?
- Mit welchen Antworten und Vorschlägen für Maßnahmen könntet ihr als SchulmediatorInnen reagieren?

Im Plenum werden anschließend die Statements, die dahinter liegenden Bedürfnisse sowie die möglichen Antworten/Maßnahmen in einer großen Tabelle gesammelt.

Beispiel:

Statement (Stichwort)	Bedürfnis(se) ⁵	Antworten/Maßnahmen
Vorrang Fachunterricht	Wertschätzung Anerkennung Effektiv Arbeiten Erfolg eigener Mühe	Klare Absprachen über Zeiten Mediation nur in Pausen/Freistd. Mediation nicht während Hauptfachunterricht

⁴ Für diese Idee danke ich Brigitta Leifert.

⁵ Gegebenenfalls kann noch nach Gefühlen und Bedürfnissen differenziert werden. Beispiele für Gefühle wären hier: unzufrieden, angespannt, besorgt.

Der Gedanke, aus einem Bedenken eine Ressource zu machen, wird verdeutlicht: Von einem „Ja, aber...“ nimmt man das „Ja“ dankbar auf und macht aus dem „aber“ ein „wenn...“.

Beispiele:

„Ich könnte Mediation unterstützen, wenn ich die Sicherheit hätte, dass meine SchülerInnen weiterhin pünktlich zum Hauptfachunterricht erscheinen.“ –

„Ich habe nichts gegen die Einführung von Mediation, wenn die dafür notwendigen Sachmittel zusätzlich eingeworben und nicht bei anderen wichtigen Anschaffungen eingespart werden.“

Die Stärken, die hinter solchen Bedenken verborgen liegen, sind zum Beispiel Behutsamkeit, Genauigkeit, Differenziertheit. Sie in Form von Bedingungen in die Diskussion des Mediations-Projekts einzuführen, bringt in der Regel sehr nützliche Präzisierungen von Planungs-, Umsetzungs- und Evaluationsschritten hervor. Somit helfen diese Bedingungen weit besser, die Realisierung der Implementierung abzusichern, als ein pauschales „Ja“ bei einer formalen Abstimmung.

In diesem dritten Schritt passiert also eine besondere Form des Perspektivwechsels. Den TeilnehmerInnen – allesamt „pro Mediation“ und an einer reibungslosen Implementierung interessiert - mude ich zu, sich in die verschiedensten typischen Positionen hineinzusetzen – mögen sie ihnen auch zunächst noch so fremd sein. Erarbeiten sie sich nun die hinter diesen Positionen vermuteten Bedürfnisse, so stehen die „bremsenden“ KollegInnen, die sie eben noch so treffend nachahmen konnten, plötzlich in einem anderen Licht da: Denn die Bedürfnisse sind schließlich das, was uns alle verbindet; deine Bedürfnisse sind auch meine; Anerkennung, Wertschätzung, Effektivität – wer möchte dies nicht?

IV Was das mit Transfer und Vertiefung zu tun hat

- Empathie üben: In dieser Übung wird den Teilnehmenden als (zukünftigen) Betroffenen angeboten, sich in abweichende bis ablehnende Positionen einzufühlen
- Hintergründe erkennen – von den Positionen zu den Bedürfnissen finden
- Sich der noch ungewohnten mediatorischen Haltung bewusst werden; es geht darum, „Mediation mediativ in die Organisation einzuführen“ (Benedikta von Deym-Soden)
- Neutralität: Bei „mediativer“ oder allparteilicher Sichtweise erledigen sich Wertungen wie „Widerstand“ oder „Fortschrittlichkeit“ von selbst. Anders ausgedrückt: „Widerstand“ ist ein Konstrukt im Denken derjenigen, die etwas Bestimmtes erreichen oder durchsetzen möchten

Jedes Mal, wenn ich diese Übung durchführe, habe ich den Eindruck, dass es bei den meisten TeilnehmerInnen noch einmal gehörig „ruckt“. Sie werden sehr nachdenklich und merken, was es heißt, als Mediatorin zu denken.

Ariane Brena • 2005