

*schulpraxis 1/25*

# AUTORITÄT MACHT VERTRAUEN



*Pädagogische Zeitschrift Bildung Bern*

- 4 Gute Klassenführung**  
Ludger Brüning
- 8 Macht im Schulalltag**  
Luca Preite
- 10 Neue Autorität**  
Nicole Barten
- 14 Soziologische Betrachtung**  
Stefan Kühl
- 18 Overload verkleinern**  
Bruno Grossen
- 22 Führungsverständnis**  
Barbara Muntwyler
- 26 Macht und Mediation**  
Kaspar Haller
- 28 Polizei und Autorität**  
Andreas Eggimann
- 32 Das Vertrauensdreieck**  
Michelle Jutzi

15. April 2025  
115. Jahrgang  
Eine Beilage der *Berner Schule*  
Für Mitglieder Bildung Bern im  
Jahresbeitrag inbegriffen

**Herausgeber**  
Bildung Bern  
Monbijoustrasse 36  
3011 Bern  
Tel. 031 326 47 47  
[www.bildungbern.ch/engagement/  
bildungspolitik](http://www.bildungbern.ch/engagement/bildungspolitik)

**Redaktion**  
Franziska Schwab  
[franziska.schwab@bildungbern.ch](mailto:franziska.schwab@bildungbern.ch)

**Layout, Grafik und Illustrationen**  
Barbara Bissig  
[barbara.bissig@bildungbern.ch](mailto:barbara.bissig@bildungbern.ch)

**Korrektorat**  
Katharina Held und Laura Leupold  
[www.kommapunkt-korrektorat.com](http://www.kommapunkt-korrektorat.com)

**Druck und Anzeigenmarketing**  
Stämpfli AG, Bern

**Schulpraxis abonnieren**



**Liebe Leserin  
Lieber Leser**

#### **AUTORITÄTSVERLUST MACHT KEIN VERTRAUEN**

Diese *Schulpraxis* widmen wir absichtlich dem gleichen Thema wie den Berner Bildungstag vom 14. Mai 2025 in Biel. Autorität, Macht und Vertrauen gehören zusammen, wirken gegenseitig und miteinander. Sie – vor allem der Begriff der Autorität – werden heute auch falsch verstanden. Eine Einordnung ist wichtig. Zum Aufwärmen hier schon mal Zitate von Hannah Arendt respektive Roland Reichenbach zur Autorität. Weitere Inspirationen finden Sie im Heft.

«Der moderne Autoritätsverlust, die Tatsache nämlich, dass wir in der modernen Welt kaum noch Gelegenheit haben, zu erfahren, was Autorität eigentlich ist, hat natürlicherweise zu einer gewissen Begriffsverwirrung geführt. Da Autorität immer mit dem Anspruch des Gehorsams auftritt, wird sie gemeinhin für eine Form der Macht, für einen Zwang besonderer Art gehalten. Autorität jedoch schliesst gerade den Gebrauch jeglichen Zwangs aus, und wo Gewalt gebraucht wird, um Gehorsam zu erzwingen, hat Autorität immer schon versagt.» *Hannah Arendt*

«Eine autoritäre Lehrperson besitzt keine Autorität..., während eine Lehrperson, der Autorität zuerkannt wird, kein autoritäres Verhalten braucht.» *Roland Reichenbach*

**Franziska Schwab**

# Wer sich von der Beziehung verabschiedet, wird krank oder zynisch

Ludger Brüning ist Lehrer an einer Stadtteilschule und hat mit seinem Kollegen Tobias Saum ein Buch über Classroom Management geschrieben (Quartalsbuch Bildung Bern). Er zeigt im Interview auf, was gute Klassenführung mit Autorität, Macht und Vertrauen zu tun hat.

**Gutes Classroom Management ist für den Unterrichtserfolg zentral. Sie sagen: Im Zentrum stehen Beziehung und Disziplinmanagement. Lehrpersonen müssten beides beherrschen. Was haben diese Kompetenzen mit Autorität zu tun?**

Die pädagogische Autorität einer Lehrperson speist sich zwar aus verschiedenen Quellen: aus Amts-, Sach-, Führungs- und persönlicher Autorität. Aber Autorität ist reziprok und keine natürliche Eigenschaft, sondern das Ergebnis von Beziehung. Die Schüler:innen schreiben mir die Autorität zu.

Wenn Sie versuchen, ausschliesslich über Disziplin zu arbeiten, werden Sie nicht glücklich. Durch grosse Strenge kann man Verhalten zwar steuern. Aber ein alter Haudegen, der durch disziplinarische Massnahmen, vielleicht in Verbindung mit Elterngesprächen, Angst erzeugt, bewirkt höchstens Gehorsam. Befriedigende Verhaltenssteuerung läuft immer über Beziehung.

**Wir beobachten, dass Autorität negativ konnotiert wird und Lehrpersonen zwar in Beziehung mit Schüler:innen sein wollen, aber lieber kein Disziplinmanagement leisten wollen. Kennen Sie das aus Ihren Weiterbildungen?**

Ja, aber wenig. Das hängt vielleicht damit zusammen, dass Menschen sich bei mir weiterbilden, die eigentlich ein ähnliches Unterrichtsverständnis haben wie ich. Aber es ist auch schon vorgekommen, dass die Teilnehmenden entsetzt waren über mein Verständnis der Lehrer:innen-

rolle, weil sie nur noch Lerncoaches sein wollen. Ich meine aber, dass man nicht ausschliesslich die Selbststeuerung der Schüler:innen zur Maxime machen darf. Im geöffneten Unterricht muss die Selbststeuerung noch viel stärker angeleitet werden. Sie funktioniert oftmals über Fremdsteuerung. Weg und Ziel dürfen nicht vertauscht werden. Das sagt nicht nur meine Erfahrung, es deckt sich auch mit den evidenzbasierten Erkenntnissen der Unterrichtsforschung. Letztlich braucht es in jeder Form von Unterricht Klassenführung.

**Eine Lehrperson muss also immer führen?**

Klar. Aber diese Führungsrolle muss in der Lehrer:innenausbildung stärker reflektiert werden. Welche Unterrichtsform verlangt welches Lehrerverhalten? Wann ist man Lerncoach und wann Instrukteur:in? Eine gute Lehrperson beherrscht beides, je nach Phase des Unterrichts. Alle namhaften Wissenschaftler:innen sagen, Lehrpersonen müssen die ganze Klaviatur beherrschen und nicht nur am Rand der Tasten spielen.

**Lehrpersonen haben von Amtes wegen Macht. Wie soll sie eingesetzt werden, damit Schüler:innen profitieren?**

Wenn Sie als Lehrperson glauben, qua Macht oder Amtsautorität könnten Sie unterrichten, werden Sie nach 5 Jahren krank oder zynisch sein. Das ist die schwächste Form, um Verhaltenssteuerung zu realisieren. Drohung mit Machtinstrumenten werden – zumindest in schwierigen Lern-

gruppen – überhaupt nicht fruchten und eher Widerstand erzeugen. Das heisst aber nicht, dass Sie nicht im Einzelfall diese Macht einsetzen müssen. Zum Beispiel

*Letztlich braucht es in jeder Form von Unterricht Klassenführung.*

zum Schutz der anderen Kinder in der Klasse. Dabei muss man die Pädagogik immer im Blick behalten. Schüler:innen, die den Lernprozess stören, verursachen für die anderen Kinder und die Lehrperson auch ein Problem. Dort muss man unter Umständen mit Amtsautorität reagieren, z.B. ein Kind versetzen. Eine Klasse leiten und effektive Lernzeit ermöglichen können Sie damit aber auf Dauer nicht. Ich sehe in viele Schulen rein. In manchen Lehrpersonenzimmern sprechen immer wieder einige Kolleg:innen schlecht über die Schüler:innen. Diese Menschen tun mir leid, sie werden keinen guten Unterricht realisieren. Und glücklich werden sie erst recht nicht.

**Lehrpersonen sind ja auch nicht die Freunde der Schüler:innen.**

Ja, das stimmt. Sie sind den Kindern freundschaftlich verbunden, haben aber einen Erziehungsauftrag: Sie müssen im Zweifelsfall Zumutungen aussprechen. Da steckt das Wort «Mut» drin und die Aussage: Ich traue dir zu, dass du die Aufgabe bewältigst, dass du dich so und so verhältst. Manchmal braucht es auch eine strenge Aufforderung: «Du tust das jetzt!»



**Sie sind Lehrer mit langer Erfahrung. Welche Rolle spielt Vertrauen in Ihrem Unterricht?**

Auch dieser Begriff ist mehrschichtig. Ich arbeite in einem herausfordernden Stadtteil, mit sehr hoher Arbeitslosigkeit. Da brauchen viele Kinder nicht unbedingt zuerst das Vertrauen, dass ich ihnen die Gross- und Kleinschreibung beibringe, sondern dass ich es gut mit ihnen meine. Grundsätzlich. Sie müssen Interesse zeigen: «Murat, komm mal her. Wie siehst aus? Spielst du am Wochenende wieder Fussball für deine Mannschaft?» Sie müssen sich wirklich für die Kinder interessieren. So wächst Vertrauen. Dennoch muss jede Lehrperson wissen, dass Schüler:innen unreif sind. Verlass ist ein Vorschuss, von dem ich weiss, dass er nicht immer eingelöst wird.

Übrigens: Auch Eltern müssen mir vertrauen. In Gesprächen müssen sie grundsätzlich wertschätzendes Feedback zum Kind erhalten. Dann kann ich eher mit ihrer Hilfe rechnen, wenn sich ihr Kind in meinem Unterricht sehr problematisch verhält.

**Sie plädieren für vorbeugendes Classroom Management. Was muss man sich darunter vorstellen?**

Der Hintergrund ist die Forschung von Jacob Kounin. Er hat die Fragen gestellt, wie sich Lehrpersonen verhalten müssen, damit die Schüler:innen ruhig sind, und welche Disziplinar massnahmen die richtigen sind, um auftretende Störungen wirksam zu beseitigen. Kounin zeichnete viele Unterrichtsstunden auf und stellte fest:

Egal, wie die Lehrpersonen reagieren, auf die Häufigkeit von Störungen hat das keinen Einfluss. Kounin schaute sich die Filme noch mal an. Mit dem Fokus: Wie verhalten sich Lehrpersonen, bei denen Störungen kaum entstehen? Erst jetzt wurde er fündig.

Diese Art der Klassenführung nennt man proaktives Classroom Management. Ein Beispiel: Die Schüler:innen sind in der Arbeitsphase. Sie schauen in die Klasse und rufen: «Kann mir jemand sagen, was mit Laura ist?» Sie produzieren eine Störung. Proaktives Classroom Management bedeutet: Still durch den Raum zu Lauras Freundin gehen und leise fragen: «Weisst du, was mit Laura ist?»

Ein anderes Beispiel: Daniel will aufs Klo. «Ne, jetzt nicht.» – «Ich muss aber!» – «Nein, du warst doch eben.» – «Ich muss aber.» – «Dann gut, dann geh.» Die Klasse hört die ganze Diskussion mit, der Unterricht ist gestört. Stattdessen lege ich eine Toilettenliste aus. Jedes Kind steht ruhig auf, geht zur Liste, trägt sich ein, geht zur Toilette und setzt sich danach wieder an den Platz. Am Ende der Woche können Sie sehen, ob Daniel zu oft zur Toilette geht und ihn bei geeigneter Gelegenheit darauf ansprechen. «Daniel, wieso gehst du denn zwölfmal pro Woche zur Toilette?»

Sie können auch eine Liste fürs Zuspätkommen machen. Man trainiert mit den Schüler:innen, vor dem Klassenraum leise die Jacke auszuziehen, das Material zu nehmen, ruhig ins Zimmer zu gehen und sich hinzusetzen. Alle anderen arbeiten ja und sollen nicht gestört werden.

Das sind aber nur wenige Beispiele für ein störungsvermeidendes Lehrerverhalten. Wer so arbeitet, kann bis zum Abitur zwei Jahre mehr effektive Lernzeit ermöglichen, als wenn er nur auf Störungen reagieren kann.

**In Ihrem Buch zeigen Sie auf, dass man das lernen kann.**

Wir geben in unserem Buch konkrete Ratschläge dazu. Reflexion führt zwar zu Haltung, aber noch nicht zur Kompetenz. Die muss man als Lehrperson durch gezieltes Anwenden einzelner Verhaltensweisen erwerben.

Nehmen wir ein Beispiel: Das Klassenzimmer muss aufgeräumt werden: «Yvonne, Carlo, könnt ihr bitte das Klassenzimmer aufräumen.» – «Nein, mach ich nicht.» – Diskussion. Sie setzen sich durch, die Kinder räumen die Klasse auf. Aber auf der Beziehungsebene sind Sie überhaupt nicht wirksam. Was ist, wenn Sie den Besen in die Hand nehmen und sagen: «Helft ihr mit?» Die Schüler:innen werden sich nicht verweigern. Wenn ich sie beim nächsten Mal bitte, den Müll runterzubringen, werden sie es tun. Ein solches Verhalten muss ich als Lehrperson gezielt erproben.

**Sie sagten in einem Interview, dass Lehrpersonen «eine Atmosphäre schaffen müssen, in der 20 bis 30 Schüler:innen eine intensive Auseinandersetzung mit Lernen vorfinden». Wann und wie sollen**

**sie diese zentrale Kompetenz lernen?**

Theoretisch in jeder Phase der Ausbildung. Unverzichtbar ist ein theoretisches und evidenzbasiertes Fundament. Aber wer andere Menschen in der Klassenführung praktisch unterrichtet, sollte sie selbst beherrschen. Dozierende müssen also in einem Arbeitsumfeld arbeiten oder gearbeitet haben, in welchem sie die Kompetenz tatsächlich praktisch brauchten. Wenn sie aus einer Schule mit wenig Störung in die Lehrerbildung gehen, um Klassenführung zu lehren, ist ihr Erfahrungshorizont und Verhaltensrepertoire relativ begrenzt. Aber Tucholsky erinnert uns auch: «Erfahrung ist nichts, man kann seine Sache auch zwanzig Jahre lang schlecht machen.» In der Ausbildung müssen also Menschen aus Theorie und Praxis zusammenspielen, um reflektierte Praktiker auszubilden. Ich denke, da müsste mehr passieren. Viele angehende Lehrpersonen fühlen sich in ihrer Klassenführungskompetenz nur unzureichend vorbereitet.

**Angenommen, Sie hätten alle Ressourcen und Möglichkeiten. Was würden Sie als Bildungs-**



Ludger Brüning hat an der Gesamtschule Haspe in Hagen unterrichtet. Daneben ist er Fachleiter für das Fach Deutsch am Zentrum für schulpraktische Lehrerbildung in Dortmund und als Lehrerfortbildner tätig. Neben schulpädagogischen Fachbüchern schreibt er für Fachzeitschriften. Das aktuelle Quartalsbuch «Classroom Management – die Grundlage guten Unterrichts» stammt von ihm.

**Weitere Informationen:**

<https://www.ludgerbruning.de>

*Die Wirksamkeit des eigenen Unterrichts müsste vermehrt reflektiert und evaluiert werden.*

**minister/Verantwortlicher sofort tun, um die Schulen «effizienter, besser und stärker» zu machen?**

Ganz allgemein: In Deutschland würde ich die frühe schulische Selektion nach Klasse 4 abschaffen, auch in der Schweiz. Dazu braucht man kein Geld, sondern politischen Willen. Den sehe ich aber leider nicht. Im Gegenteil: Die Bildungsbürger:innen möchten Bildungschancen wohl gar nicht gleich verteilt haben. Denn dann würden noch mehr Kinder um begehrte Studienplätze konkurrieren.

«Effizienz» ist eine andere Frage: Das System spielt dabei kaum eine Rolle. Es geht um guten Unterricht. Daher würde ich bei der Lehrperson und ihren Kompetenzen ansetzen.

**Würden Sie die Persönlichkeit bilden?**

Das ist eine schwierige Sache. Man kann ja Persönlichkeit nur sehr begrenzt ändern, Kompetenzen aber sehr wohl. Es geht um Professionalisierung. Lehrpersonen müssen wissen, wer sie sind und darauf aufbauend ihr Lehrverhalten und eben auch die Klassenführungskompetenz entwickeln. Dabei sind Teamstrukturen und

die Lehrpersonenkooperation fast unverzichtbar. Das gemeinsame Planen, Durchführen und Beobachten von Unterricht hat nachweislich einen hohen Einfluss auf Lernerfolge der Schüler:innen. Zweimal im Jahr würde ich Zeiträume für gemeinsame Planung, wechselseitige Besuche im Unterricht und anschließende Reflexion schaffen.

Dazu braucht es Orientierung: Was guter und effizienter Unterricht ist, ist in den letzten zwei Jahrzehnten geklärt worden und eigentlich kaum noch umstritten. Dazu wären Empfehlungen «von oben» hilfreich. Denn Lehrpersonen sollten auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse unterrichten. Die Wirksamkeit des eigenen Unterrichts müsste vermehrt reflektiert und wohl auch evaluiert werden. Wenn das in besseren Unterricht münden soll, ist der kollegiale Austausch unverzichtbar.

**Franziska Schwab**

# Schule: Ein umkämpfter Raum

Luca Preite spricht über Macht im Schulalltag und deren ungleiche Verteilung. Warum Konflikte in den Unterricht gehören und wie Lehrpersonen mit der ihnen zugeteilten Macht umgehen können, lesen Sie im Interview.

## Wo hält Macht in der Schule Einzug?

In Schulen wird viel Energie frei. Da finden Verhandlungen zwischen Schüler:innen und Lehrpersonen statt, zwischen Eltern und Lehrpersonen. Dieser Raum ist nicht nur ein «schöner» pädagogischer Raum, sondern auch ein umkämpfter. Macht beschreibt diesen Aspekt treffend. Der Erziehungswissenschaftler Andreas Walther spricht vom «Kampf um die realistische Berufsperspektive». Die Frage ist beispielsweise: Welche Optionen bleiben Jugendlichen am Ende ihrer Schulzeit offen?

## Was ist für Sie «Macht»?

Per se wird Macht oft negativ konnotiert. Sie kann aber auch Räume schaffen, Dinge ermöglichen, Ordnungen aufrecht erhalten. Gleichzeitig kann sie auch viel zerstören und weh tun. Macht ist als Potenzial zu verstehen, das immer da ist. Macht wird den Schulen übergeben vom Staat, von der Gesellschaft, in Form des Bildungsauftrags. Die Frage, die man sich dabei stellen muss, ist: Wem kommt diese Macht zugute? Viele Schüler:innen merken: Die Gesellschaft ist nicht für alle gleich. Gesellschaft kann auch «böse» sein. Und als Schule da als machtfreier Raum funktionieren zu wollen, ist unmöglich. Zentral ist für mich eine andere Frage.

## Welche?

In welche Richtung wird das Machtmonopol ausgestrahlt? Hier ist für mich symptomatisch an der Schweiz, dass das Bildungsdossier beim Wirtschaftsdepartement ist. Etwas Bildhafteres gibt es nicht. Es ist auch sinnbildlich, zu welchem Zweck: Es geht darum, Arbeitskräfte zu erziehen, die über die Bereiche verteilt werden. Die Schule kann aber auch entscheiden: Wie gestalten wir das?

## Wie können Machtprozesse an Schulen analysiert werden?

Macht kann an Schulen sehr subtil sein. Und sie ist ungleich verteilt: Lehrpersonen haben mehr Macht als die Jugendlichen. Lassen wir die Eltern hier mal draussen, da haben sicher gewisse mehr Macht als andere. Untersucht werden kann: Wie sanktionieren Schulen? Wie setzen sie ihr Gewaltmonopol um? Wie geschieht das im Pädagogischen, das ja meist auf Konsens aus ist? Häufig begegnen mir zum Beispiel Sanktionsblätter, die man Schüler:innen mitgibt, im Sinne von: «Ich stimme zu, dass ich mich nicht richtig verhalten habe. Ich verspreche Besserung.» Da findet eine Verschleierung statt: Du darfst sündigen, musst aber nachher Reue zeigen.

## Durch neue Lernformen können Schüler:innen heute stärker mitentscheiden, woran sie arbeiten. Einverstanden?

Schule hat einen Bildungs- und Erziehungsauftrag. Trotzdem wird immer getan, als wäre da eine flache Hierarchie. Eigentlich haben Lehrpersonen aber Macht über minderjährige Personen. Sie müssen entscheiden, wer welche Beurteilung erhält. Sie müssen auch selektionieren. Und das hat Auswirkungen auf den möglichen Weg, den Jugendliche schulisch und beruflich gehen können. Das kann Möglichkeitsräume verschliessen und öffnen. Heutzutage gibt es neue Lernformen wie Selbstorganisiertes Lernen, Lernateliers usw., die es den Schüler:innen ermöglichen, eigene Entscheidungen zu treffen. Aber der Handlungsspielraum ist auch dort ungleich verteilt. Wenn ich mit jungen Lehrpersonen spreche, merke ich: Es fällt ihnen auch schwer, mit dieser Macht umzugehen.

## Inwiefern kann Macht zu Ohnmacht führen?

Die Schule ist ein Raum, der geprägt ist von Begrenzung. Du fragst, um zur Toilette gehen zu können. Du musst an deinem Platz sitzen. Du musst dich an Regeln halten. Du musst zu einer vorgegebenen Zeit zum Unterricht erscheinen. Schüler:innen bleibt dann nur, Wege zu finden, um sich in diesem begrenzten Raum Freiräume zu schaffen. Da erinnere ich mich an eine Schülerin, die es schaffte, eine halbe Lektion auf der Toilette zu verbringen, ohne dass das jemand gemerkt hätte. Es gibt kaschiert rebellisches Verhalten, das recht angepasst ist, da wird der Schein gewahrt. Und dann gibt es Konflikte, die eskalieren. Zum Beispiel wenn ein Schüler aufsteht, sich hinstellt und einen Kopf grösser ist als die Lehrperson. Und im schlimmsten Fall sind dann 20 gegen einen. Das kann dann auch zu Ohnmacht bei Lehrpersonen führen.

## Welche Gedanken sollten sich (angehende) Lehrpersonen zum Thema Macht machen?

Wichtig wäre, die Macht im Sinne einer Verantwortung zu deuten. Eine Lehrperson sollte sich fragen: Wie schaffe ich den Spagat zwischen Bildungsauftrag der Gesellschaft und Autonomie der Schüler:innen? Macht könnte im PH-Studium stärker thematisiert werden. Aktuell wird vieles didaktisiert, im Sinne von: Wenn man nur gut genug unterrichtet, sind alle Konflikte weg. Das glaube ich nicht. Diese Konflikte gehören zum Schulalltag. Sie sind Teil davon. Auch wer fachdidaktisch perfekt unterrichtet, wird mit solchen Konflikten umgehen müssen. Aus der entwicklungspsychologischen Perspektive macht das auch Sinn. Kinder und Jugendliche sollen auch merken: «Meine Hand-

lung hat eine Bedeutung. Ich kann eine Autorität infrage stellen, wenn ich nicht einverstanden bin.»

## Was kann eine Lehrperson tun, wenn diese Konflikte überhand nehmen?

Lehrpersonen berichten oft, wie sie an Grenzen kommen. Macht und Ohnmacht gehen einher. Baeriswyl und Kolleginnen berichteten darüber, dass Stress bei Lehrpersonen grösstenteils durch disziplinarische Fragen bedingt ist. Wie Lehrpersonen in anspruchsvollen Klassen unterrichten, findet zu wenig Beachtung – auch an der Pädagogischen Hochschule. In herausfordernden Situationen findet Pädagogik auf hohem Niveau statt. Von Lehrpersonen, die sie meistern, kann viel gelernt werden. Man findet dafür kein Rezept, das ist situativ, vulnerabel und brüchig. Diese Lehrpersonen nehmen sehr viel wahr und wissen: «Es braucht wenig, dass eine Situation kollabieren kann.»

## Wie lassen sich die Konflikte im Klassenzimmer abschwächen?

Am Schluss geht es um Ressourcen. Je kleiner die Klasse, je mehr in die Beziehung investiert werden kann, desto besser. Dann führt nichts an der interprofessionellen Zusammenarbeit vorbei. Das muss ressourciert werden und braucht fixe Gefässe und Zeit. Es geht um eine Schulkultur, die sich etablieren kann. Mit einer hohen Fluktuation von Lehrpersonen ist das unmöglich. Der Lehrpersonenmangel erschwert das natürlich zusätzlich. Einen weiteren Hebel, den ich sehe, ist genügend und guter Schulraum.



Dr. phil. Luca Preite ist Dozent für Erziehungswissenschaften an der PH FHNW und an der Universität Basel. Er war langjährig als Instrumentallehrperson für Gitarre an Musikschulen tätig. Aktuell erforscht er Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen in der Schweizer Berufsbildung.



**Link zur Studie:**  
**Soziale Arbeitsbedingungen der Schweizer Lehrpersonen.** Ergebnisse einer nationalen Studie.

## Wie wirken gesellschaftliche Verhältnisse auf diese Auseinandersetzungen?

Die öffentliche Schule ist oftmals ein Abbild der gesamten Gesellschaft. Und so zu tun, als wäre da alles Friede, Freude, Eierkuchen, das geht nicht. Aktuell gehen die gesellschaftlichen Verhältnisse weiter auseinander. Eltern mit tiefem Einkommen müssen noch mehr arbeiten, damit sie ihren Lebensstandard halten können und verlieren demnach Zeit, die sie mit ihren Kindern verbringen könnten. Wenn unsere Gesellschaft weiter auseinanderdriftet und Unterschiede stärker werden, akzentuieren sich die Probleme. Dann wird es auch schwieriger, die Idee einer inklusiven Schule umzusetzen. Vergessen wir nicht: Wir sprechen hier von minderjährigen, schutzbedürftigen Kindern und Jugendlichen, die einmal unsere Zukunft tragen.

## Sie haben den Kampf um Lehrstellen erwähnt. Was genau verstehen Sie darunter?

Das ist einer der grössten Kämpfe, die ich in den Schulen wahrnehme. Es ist hart, mit 15 Jahren Ablehnung zu erfahren. Und sich dann einzugestehen: Ja, ich habe verloren. Mich wollte niemand. Wenn wir so stolz sind auf das Berufsbildungssystem mit dualem Charakter, dann müsste es auch einlösen, was es verspricht. Aktuell funktioniert das System gut für Schweizer Männer. Aber es funktioniert nicht gleich gut für Frauen und vor allem nicht für Menschen, die migrantisch gelesen werden könnten. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich bin Befürworter unserer Berufsbildung und bin überzeugt, dass Kompe-

tenzen in der praktischen Tätigkeit erlernt werden. Aber das muss auch von der Gesellschaft valorisiert werden. Beispielsweise in Form eines gerechten Lohns. Die Statistik ist da knallhart. Auf lange Sicht bietet ein Studium oft immer noch mehr Aufstiegschancen als eine Lehre.

## Sie untersuchen Bildungswege von Jugendlichen. Weshalb sind dabei Übergänge für Sie von besonderem Interesse?

Wir haben die Idee, dass wir in der Schule ein Potenzial diagnostizieren können, dass wir sagen können: «Aus dir kann das oder das werden, aus dir kann nur das werden und nicht mehr. Wenn du so etwas machen willst, dann gehe an die Privatschule, aber wir als Volksschule geben dir diese Chance nicht.» Interessant ist hier die Untersuchung von Übergängen, beispielsweise von der Sek I in die Sek II. Jugendliche, die keine Lehrstelle finden, werden im politischen Diskurs als «unentschlossen» oder «faul» bezeichnet. Die Schuld wird ihnen in die Schuhe geschoben. Es ist einfacher zu sagen: «Die müssen sich halt anstrengen, dann finden sie schon was», als zu fragen: «Was müsste sich am System ändern, dass alle eine faire Chance erhalten?» Es geht hier auch um Vertrauen, das wir den Schüler:innen entgegenbringen können. Ein Vertrauen, dass sie es nicht böse meinen.

Céline Massa

## Neue Autorität: Simple, but not easy

Nicole Barten hat in ihrer Schulleiterinnenausbildung eine Masterarbeit zur Neuen Autorität geschrieben. Im Interview spricht sie über Chancen und Risiken dieses Ansatzes.

### Wie neu ist die Neue Autorität (NA)?

Die Autor:innen des Ansatzes NA sagen selber, sie hätten nichts Neues erfunden, sondern Gedanken aus verschiedenen Konzepten zusammengefügt. Sie haben Bestehendes komprimiert, in eine neue Form gegossen und mit einheitlicherem Vokabular beschrieben, an dem man sich gut orientieren kann. Sie haben beschrieben, wie eine Autorität sein müsste, damit sie die Entwicklung der Schüler:innen positiv beeinflussen könnte, damit die Erziehungsverantwortlichen sich wieder bemächtigt fühlten, ihren Erziehungsauftrag zu leisten. Erziehende sprechen oft von grosser Ohnmacht. Davon zeugen auch die Buchtitel der NA, etwa «Raus aus der Ohnmacht».

Seit es Diskussionen über Erziehung gibt, spricht man über Autorität. NA hat ein attraktives Gewand, benutzt ein «verführerisches» Vokabular, und erzeugt eine Anfangsbegeisterung. In der Realität merkt man dann: It's simple, but not easy.

### Welche Chancen bietet das Konzept der NA?

Autorität wird wieder wahrgenommen, man spricht darüber, sie wird rehabilitiert. Ich habe für die Masterarbeit mit Roland Reichenbach ein Interview geführt. Er hat gesagt, Autorität sei kein böses Wort. Aber es sei lange verunglimpft worden. Vor allem nach dem 2. Weltkrieg, im Rahmen der 68er-Bewegung, der antiautoritären Erziehung. NA bietet jetzt die Chance, Autorität neu zu positionieren. Gut ist auch, dass die Lehrpersonen sich nicht sofort in ein falsches Licht gestellt fühlen, wenn sie mit dem Begriff operieren. Autorität ist eine Basis im Erziehungskontext. Sie ist eine Anerkennungsleistung in einer asymmetrischen Beziehung. Wir Lehrpersonen haben Verantwortung gegenüber den Schüler:innen, weil wir erfahrener sind als sie und versuchen, sie in unsere Gesellschaft einzubinden.

Macht spielt dabei eine wichtige Rolle. Die NA konnotiert Macht sehr negativ und propagiert Stärke statt Macht. Aus meiner Sicht ist das falsch formuliert. Macht wird mit Machtmissbrauch gleichgesetzt. Das ist ein Fehlschluss. Hannah Arendt hat dies 1958 treffend formuliert: Sie sagt, dass Autorität immer mit dem Anspruch des Gehorsams auftritt und daher auch eine Form von Macht sei. Doch «wo Gewalt gebraucht wird, um Gehorsam zu erzwingen, hat Autorität immer schon versagt» (Arendt, 2020, S. 159). Macht an sich ist eine Tatsache. Sind wir uns nicht bewusst, dass wir in der asymmetrischen Beziehung Macht haben, läuft etwas falsch und wir übernehmen zu wenig Verantwortung.

### Kommunikation auf Augenhöhe gibt es also gar nicht?

Es geht eher um ein respektvolles Miteinander. Roland Reichenbach stellt eine These auf: Schüler:innen würden eigentlich verwirrt durch symmetrische Kommunikation, sie seien verunsichert, wenn Lehrpersonen oder Erziehende sich auf ihre Augenhöhe begäben.

Eine weitere Chance ist: Der Ansatz NA führt dazu, dass wir wieder zur absoluten Selbstverständlichkeit zurückkehren können. Dadurch, dass man Begriffe immer wiederholt, etwa Präsenz, erhalten Erziehungsverantwortliche oder Lehrpersonen eine klare Orientierung. Das verbindet. Auch Kinder haben ein Bedürfnis nach Klarheit und Orientierung. Die NA will das eigentlich, sie wird aber oft falsch verstanden. An unserer Schule diskutieren wir den Ansatz seit 5 Jahren. Bis heute wird er im Team unterschiedlich interpretiert.

### Wie falsch verstanden?

Es gibt Leute, die denken, es handle sich bei NA um Kuschelpädagogik. Weil der Ansatz mit der gewaltfreien Idee arbeitet. Das stimmt aber nicht. Es geht um Klarheit und Orientierung und die Schutzfunktion der Erziehung. Durch die mediale Präsenz

kommen viele andere Vorstellungen zusammen. NA beginnt in der Intervention dort, wo die gewaltfreie Kommunikation aufhört. Die Urheber:innen der NA sagen, oft rede man zu viel. Man kann sich tatsächlich in endlosen Dialogen verlieren, und Schüler:innen können ihre kindlichen Bedürfnisse durchsetzen, die vielleicht nicht günstig für ihre Entwicklung sind. Die Autor:innen beziehen klar Stellung: Wer sich nur oberflächlich mit NA beschäftigt, erkennt das womöglich nicht. Ich würde mir von den Entwickler:innen mehr Mut wünschen, Autorität nicht kleinzureden, sondern sie in einen realen Rahmen zu setzen. Wir leben in einer Welt mit Schlagzeilen, Kampfbegriffen. Dass die Autor:innen den Titel NA gesetzt haben, ist rein marketingtechnisch ein schlauer Zug.

### Welche Risiken gehen mit dem Konzept einher?

Man muss aufpassen, dass NA nicht zum Reizwort wird. Wir sprechen von NA in der Schulentwicklung. In den Konferenzen oder wenn wir Situationen diskutieren, sprechen wir von Präsenz und Handlungsmöglichkeiten. Es geht um eine Eichung der Werte und die beharrliche Vertretung dieser Werte mit verschiedenen Massnahmen.

Machtmissbrauch und Missverständnisse sind Risiken. Beim schweigenden Gespräch, z. B., sitzen verschiedene Bezugspersonen mit dem Kind in einem Raum und warten auf Lösungsvorschläge. Je nach Haltung und Körpersprache kann daraus ein unglaublicher Machtmissbrauch werden. Wer denkt, er oder sie könne NA einfach ein wenig ausprobieren, liegt falsch. Wo es heikel werden könnte, muss man sich minutiös vorbereiten, um die Macht nicht zu missbrauchen.



### Was überzeugt dich persönlich bei der Neuen Autorität am meisten?

Die Vernetzung. Es braucht alle, auch die Eltern. Schule und Eltern verfolgen das gemeinsame Ziel, das Kind zu unterstützen. Diese Haltung kann man nicht von heute auf morgen aufbauen. Sie entwickelt sich über die Jahre. Es ist wichtig, das im Kollegium immer wieder zu kommunizieren. In unserer Schule ist jetzt eine Entwicklung feststellbar. Wenn es Schwierigkeiten gibt, stehen wir an einem anderen Punkt als vor 5 Jahren.

### Was ist konkret anders?

Wir haben pädagogische Teams etabliert. Bei schwierigen Situationen sitzen wir zusammen und besprechen gemeinsam, wie wir vorgehen. Als Lehrperson muss ich mich nicht schämen, wenn es schwierig ist oder ich vielleicht nicht sehr gut reagiert habe. Auch wenn ich einen Fehler gemacht habe, muss ich mich nicht schämen. Es ist nicht einfach, die eigene Scham abzulegen, gerade auch für Lehrpersonen. Eigene Fehler zuzugeben, stärkt aber die Autorität. Alle können das Team einberufen. Wir konnten dafür Ressourcen aus dem Schulpool bereitstellen. Die Leute sind sehr motiviert und freiwillig im Team. Wir haben Klassenteams aufgestellt, treten gemeinsam auf, bei der Begrüssung, z.B. mit Hauswarten und Reinigungsteam. Ich selber bin als Schulleiterin auch in einem Klassenteam und übernehme Aufgaben, z.B. das Coaching einer Schülerin mit Problemen. Die Kinder nehmen uns deutlich stärker als Team wahr als früher.

### Kürzlich sagte ein Schulleiter: Wir führen jetzt die Neue Autorität ein. Was denkst du, wenn du diese Aussage hörst?

Das tönt zu einfach. Auch in der Literatur zur NA wird immer wieder ermutigt, kleine Dinge auszuprobieren, zu reflektieren, dann die nächsten Schritte zu machen. So würde ich es auch empfehlen. Moralisch ist es nicht ganz sauber, wenn man mit den Kindern einfach ein wenig ausprobiert. Es muss eine Paarung sein von deutlicher Reflexion der eigenen Haltungen und einer vertieften Auseinandersetzung mit den Werten und Haltungen, die im Ansatz stecken. Ich empfehle, mit der Zusammenarbeit zu beginnen. Schulleitungen müssen sich sehr gut vorbereiten. Die Haltungen müssen bewusst sein.

### Eigene Fehler zuzugeben, stärkt die Autorität.

Man muss sich mit sich selber auseinandersetzen und unbewusste Glaubenssätze erkennen. Wenn man NA zu intellektuell einführt oder zu lange darüber spricht, könnte es schiefgehen. Wir haben mit Fotos der Klassenteams begonnen, sie aufgehängt und so Präsenz gezeigt. Das ist etwas Kleines und mit wenig Aufwand umsetzbar. Zentral wichtig ist die Selbstreflexion. Dafür braucht es einen Vertrauensraum. Wenn ich meinem Gegenüber nicht vertraue, bin ich vielleicht gehorsam, womöglich aus Eigennutzen. Vertraut man, ist die Beziehung, die Leistung für die Anerkennung der Autorität.

deutlich höher. Schüler:innen müssen den Lehrpersonen vertrauen können und wissen, dass sie es gut meinen. Das kann man nicht in einem Kurs lernen. Vertrauen entsteht, indem man ehrlich ist, Fehler zugeht und sich eicht auf Werte, die einem wichtig sind, und diese auch vertritt, im Handeln und in der Kommunikation sichtbar macht. Wenn man die Werte, die für Entwicklung förderlich sind, nicht tragen kann, sollte man nicht pädagogisch tätig sein. Wichtig ist, dass die Leitung in ihren Handlungen die Werte erkennen lässt. Sie muss es nicht sagen, einfach leben.

### Kannst du ein Beispiel nennen, bei dem ihr mit dem Ansatz der NA gehandelt habt?

In einer 9. Klasse waren einzelne Schüler:innen gewalttätig. In Pausen schlugen sie einander ins Gesicht, plötzlich zogen sie ein Mädchen die Treppe hinunter, griffen an Geschlechtsteile, beleidigten: grenzüberschreitendes Verhalten. Dann haben wir als Schule beschlossen, eine Ankündigung zu machen, die Eltern zu informieren über die Schwierigkeiten. Wir haben einen Brief rausgelassen und beschrieben, welche Verhaltensweisen grenzüberschreitend sind und dass wir sie nicht akzeptieren. Die NA hat sehr geholfen bei der Formulierung. Wir haben es geschafft, den Brief so zu verfassen, dass die Eltern nicht das Gefühl hatten, sie machten etwas falsch, sondern die Schule, die Kinder brauchten ihre Unterstützung. Der Brief kam sehr gut an. Das Verhalten hat sich nicht sofort verbessert. Dann haben wir die Eltern, wie angekündigt, eingeladen. Damit sie durch ihre Prä-

senz zeigen konnten, dass ein friedlicher Umgang ihnen wichtig ist, auch damit die Schüler:innen sich aufs Lernen fokussieren können. Wir holten die Eltern mit ins Boot. Ein Vater sagte mir: «Meine Tochter ist auch frech zu mir. Ich bin froh, wenn Sie hinschauen.»

### Als Schulleiterin bist du auch in einer Machtposition. Wie gehst du damit um?

Indem ich mir die Zusammenhänge von Vertrauen, Autorität, Macht und meiner Rolle immer wieder bewusst mache und diese gezielt reflektiere. Macht ist nichts Schlechtes – ihr Missbrauch schon und diesbezüglich braucht es ein entsprechendes Bewusstsein. Als Schulleiterin habe ich innerhalb eines Rahmens die Macht, unsere Schule zu gestalten, Entscheidungen zu fällen, Dinge einzufordern – oftmals bin ich auch mit Dilemmata konfrontiert und muss sorgfältig abwägen. Ich nehme mir Zeit für schwierige Entscheidungen, berate mich auch mit Lehrpersonen oder im Schulleitungsteam. Gewisse Dinge gebe ich vor oder fordere sie gezielt ein, weil ich sie für die Entwicklung und Förderung unserer Kinder als wichtig erachte. Ich versuche, verlässlich, mental und physisch präsent zu sein und stelle hohe Ansprüche an die Qualität meiner Arbeit. Ich führe viele informelle Gespräche mit Lehrpersonen, Schüler:innen sowie Eltern, das stärkt die Beziehungen. Vertrauen stärkt die Anerkennung der Autorität. Daraus ergibt sich wiederum die Macht und Verantwortung, positive Entwicklungen anzustossen. Ebenso ist mir Humor sehr wichtig, er bringt Gelassenheit und



Nicole Barten ist Schulleiterin Zyklus 3 an der Schule Kehrsatz. Sie unterrichtet auch noch. Sie hat eine Masterarbeit zum Thema «Neue Autorität» im Rahmen des MAS-Lehrgangs «Bildungsmanagement» geschrieben. Diese kann bei Interesse bezogen werden: [nicole.barten@schulen-kehersatz.ch](mailto:nicole.barten@schulen-kehersatz.ch)

lässt uns auf erfrischende Art über unsere Rollen nachdenken. Zudem sehe ich es als Vorteil, dass ich auch unterrichte. Ich erlebe so den Alltag 1:1, kenne die Kinder, weiss, wie unterrichten sich anfühlt, rein körperlich, muss auch mit schwierigen Situationen spontan umgehen. Dadurch zeige ich mich als Mensch, der auch Fehler macht und diese korrigieren kann. So werde ich glaubwürdiger. Ich kann ebenfalls sagen: «Mit Timo war es heute sehr schwierig.» Es hilft den Lehrpersonen, zu sehen, dass die Schulleiterin manchmal auch Schwierigkeiten hat. Ich bin nicht Superwoman, sondern will ein Fels in der

Brandung sein: Ich bin besonnen und immer lösungsorientiert. In schwierigen Situationen berate ich mich. Das braucht viel Reflexionszeit. Diese nehme ich mir.

### Wann?

Auf dem Fahrrad, wenn ich zur Arbeit fahre. Ich spreche auch mit anderen Menschen über herausfordernde Situationen, ohne Namen zu nennen. Solche Gespräche bringen mich weiter. Spiegelung von aussen, kritische Kommentare, aber auch Bestärkung helfen mir sehr.

# Die Sozialisation der Schüler:innen ist wichtiger als die Beherrschung eines genau definierten Lehrstoffes

Der Soziologe und Uniprofessor Stefan Kühl hat mit seinen Studierenden Fragen zur Autorität, zu Macht und Vertrauen im Zusammenhang mit Schule beantwortet.

**Wir beobachten, dass Autorität, gerade in der Schule, oft negativ konnotiert wird. Können Sie sich dies erklären?**

Man muss unterscheiden, ob es sich um eine Autorität qua Rolle oder qua Person handelt. Als Lehrperson erhält man qua Rolle erst einmal Autorität zugeschrieben – man darf schriftliche Prüfungen schreiben lassen, Hausaufgaben aufgeben oder Noten verteilen. Dazu kann eine Autorität qua Person kommen, indem man aufgrund seines Fachwissens, seines Witzes oder seiner Zugewandtheit Folgebereitschaft produziert.

Wenn in Schulen Autorität negativ konnotiert ist, ist damit ausschliesslich die Autorität qua Rolle gemeint. Gegen Autorität aufgrund einer didaktischen Begabung, eines charismatischen Auftretens oder einer fachlichen Expertise hat in der Regel niemand etwas einzuwenden. Man kann aber erhebliche Zweifel haben, ob es klug ist, die mit der Rolle als Lehrperson verbundene Autorität negieren zu wollen. Letztlich wissen Schüler:innen, dass sie trotz allem Talk von einer «Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden» dennoch vom Wohlwollen der

Lehrkräfte abhängen. Diese bestimmen massgeblich, welche Inhalte vermittelt werden, entscheiden über die Ver- setzung in die nächste Stufe, können rügen

und tadeln. In Schulen können Lehrpersonen mit ihren Schüler:innen nicht auf «Augenhöhe» kommunizieren. Wenn man das suggeriert, ruft das berechtigterweise Misstrauen bei den Schüler:innen hervor.

**Oft vermeiden es Lehrpersonen, eine Autorität zu sein, weil Kinder frei und selbstorganisiert lernen sollen. Damit einher geht das sich verändernde Rollenbild weg von der Lehrperson hin zur Lernbegleiterin, zum Coach. Was sagen Sie dazu?**

Die Idee, Kindern selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, ist nachvollziehbar. Es spricht wenig dafür, dass 30 Schüler:innen einer Klasse in der Lage sind, sich den gleichen Stoff in einem genau vorgegebenen Rhythmus anzueignen. Diese Vorstellung führt zwangsläufig zu Frustration bei Lehrenden und Lernenden. Es spricht also einiges dafür, dass Schüler:innen – in einem gewissen Rahmen – selbst entscheiden können, wann und wie sie sich Wissen aneignen. Alles ist vermutlich besser als die Vermittlung von Wissen mithilfe des «Nürnberger Trichters».

Aber das hat erst einmal nichts mit der Frage nach der Autorität der Lehrperson zu tun. Lehrer bleiben Lehrer – unabhängig davon, mit welcher didaktischen Methode sie ihren Schüler:innen einen Stoff nahebringen. Das heisst, auch bei

*In Schulen können Lehrpersonen mit ihren Schüler:innen nicht auf «Augenhöhe» kommunizieren.*

selbstorganisiertem Lernen entscheiden am Ende Lehrer:innen darüber, ob ein Inhalt durchdrungen worden ist, stehen als Ansprechpartner:innen für Fachfragen zur Verfügung und beurteilen die Leistungen der Schüler:innen.

**Früher gab es das System «primus inter pares», eine Oberlehrperson führte die Schule. Heute gibt es die geleitete Schule mit einer fest bestimmten Schulleitung. Was sagt die Soziologie zur geleiteten Schule?**

Die Einrichtung von «mächtigen» Schulleitungen anstatt eines Kollegialgremiums ist erstmal überraschend, weil der Trend – jedenfalls wenn man den gerade aktuellen Managementmoden glaubt – in die entgegengesetzte Richtung geht. Die Selbstverständlichkeit, mit der die Hierarchie als Steuerungsinstrument in Unternehmen verwendet wird, scheint dahin zu sein. Mit der «Ermächtigung» von Schulleitungen wird hier offensichtlich bewusst der umgekehrte Weg gegangen.

Die Umstellung hängt massgeblich mit den Erfahrungen zusammen, die mit der Steuerung von Schulen über Kollegialgremien gemacht wurden. Soziologisch spricht viel dafür, dass gleichberechtigte Strukturen zu einer Zunahme von Machtkämpfen führen. Ein «primus inter pares» kann Konfliktsituationen in der Regel nicht mit dem Verweis auf seine herausgehobene Stellung auflösen. Es gibt aufgrund der fehlenden Hierarchie keinen Stopp-Mechanismus für Auseinandersetzungen. Das ist sicherlich ein Grund für die nicht selten ausufernden Diskussionen in Kollegialgremien.

**Die geleitete Schule mit nur einer Führungsperson sowie gleichzeitig die sich öffnende und differenzierende Schule mit komplexeren, multiprofessionellen Teams führen zu mehr Reibung. Was sagen Sie dazu?**

Die Fragen nach «geleiteten Schulen» und «multiprofessionellen Teams» sind zwei voneinander unabhängige Fragen. «Multiprofessionelle Teams» bedeutet, dass andere Berufsgruppen am Unterricht beteiligt sind. Während man als Schüler:in höchstens im Kontakt mit einer Hausmeisterin oder einer Putzkraft gelernt hat, dass es in Schulen nicht nur Lehrer gibt, kommen die Schüler:innen jetzt in Kontakt mit Schulpsychologinnen, Schulsozialarbeitern oder Schulhelfern.

Die Herausforderung für Lehrpersonen besteht darin, dass Schulen ein Ort werden, an dem sie kein professionelles Monopol innehaben. Schulen haben sich von fast allen anderen Organisationen dadurch unterschieden, dass die Leistungserbringung durch weitgehend gleich ausgebildete Personen stattfand und auch die Leitungsfunktionen ausschliesslich von Lehrpersonen übernommen wurden. Viele der aktuellen Spannungen hängen damit zusammen, dass die Kompetenzverteilung zwischen Personen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund – von Klasse zu Klasse, von Situation zu Situation – immer neu ausgehandelt werden muss.

**Was haben Macht, Vertrauen und Verständigung aus soziologischer Sicht miteinander zu tun? Wie verhalten sich Führungspersonen die drei Aspekte ideal?**

Macht, Vertrauen und Verständigung sind Mittel, mit denen man in Organisationen versucht, Einfluss auszuüben. Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse

laufen immer gleichzeitig ab. Häufig ist in einem Gespräch nicht zu erkennen, was eigentlich gerade stattfindet: Versucht die Kollegin eine neue Finte in einem Machtspiel, geht es darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen, oder versucht sie sich in einer «vertrauensbildenden Massnahme»? Häufig greifen die Prozesse so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn man sich vertraut, fällt oft auch die Verständigung leichter. Man geht erstmal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und es ihm auf den Austausch unterschiedlicher Einschätzungen ankommt. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören – zum Beispiel dadurch, dass man sie

*Macht, Vertrauen und Verständigung sind Mittel, mit denen man in Organisationen versucht, Einfluss auszuüben.*

zu einer Konferenz «bittet». Ob sie sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man in einem Verständigungsprozess ist und Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauens- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkbauwerken bietet Informationen,

die die anderen in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man sich im Aufbau einer Vertrauensbeziehung befindet, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.

Es ist jedoch besonders interessant, dass sich die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse auch gegenseitig ersetzen können. Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, kann es notwendig sein, neue Machtspiele zu entwickeln, in denen man Sachen vorantreibt. Wenn man sich vertraut, braucht man nicht auch die Denkbauwerke des anderen zu verstehen. Man kann in die Vorleistung gehen, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu werden, was den anderen genau antreibt.

**Immer mehr unausgebildete Lehrpersonen sind bei uns im System. Wo verorten Sie in Bezug auf Macht, Vertrauen und Verständigung die grössten Probleme?**

Unausgebildetes Lehrpersonal ist interessanterweise für uns an den Universitäten die Regel. Universitäten lassen Wissenschaftler:innen auf ihre Studierenden los, ohne dass sie auch nur eine rudimentäre didaktische Ausbildung genossen hätten. Es ist fast schon paradox, dass Lehrer:in-

nen an Universitäten zu grossen Teilen von Personen ausgebildet werden, die sich selbst nicht mit Fragen zur Vermittlung von wissenschaftlichen Inhalten auseinandersetzen mussten.

Nachvollziehbarerweise nagt die Einstellung von Personal, das nicht die klassische Ausbildung genossen hat, am professionellen Selbstverständnis von intensiv ausgebildeten Lehrpersonen. Welchen Wert hat eine mehrjährige Ausbildung für die Tätigkeit der Lehrerin, wenn man auch ohne Ausbildung in den Lehrdienst gelangen kann? Das wirkt sich häufig auf die unmittelbare Interaktion in den Kollegien aus. Die unausgebildeten Lehrenden sind drauf angewiesen, in einen vertrauensvollen Verständigungsprozess mit erfahrenen Kolleg:innen zu kommen. Stattdessen beobachten die Kolleginnen eher interessiert das Scheitern der neuen Kollegen.

Zuständig für diese Frage ist die Soziologie des Neulings – Neulinge müssen in Organisationen ja nicht nur die formalen, sondern auch die informellen Erwartungen lernen. Auch wenn jeder Lehramtsstudent, jede Lehramtsstudentin einen Praxisschock erleben wird – so ist das Referendariat doch ein System, mit dem Neulinge schrittweise an diese Erwartungen herangeführt werden. Da werden unausgebildete Lehrer:innen viel stärker ins kalte Wasser geworfen. Der Effekt ist besonders brutal, wenn aufgrund der Skepsis erfahrener Mitglieder des Kollegiums keine kollegiale Entlastung angeboten wird.

**Sie haben in einem Interview gesagt: «Schulen gewöhnen den Schüler:innen das Interesse in relativ kurzer Zeit ab.» Was machen sie falsch?**

Wenn Sie mich als Soziologen fragen, kann man den Verdacht haben, dass die Funktion der Regelschulstruktur vielleicht gerade darin liegt, den Schülern systematisch die Freude am Lernen auszutreiben. Schon der Bildungsforscher Robert Dreeben hat darauf aufmerksam gemacht, dass es in Schulen nicht primär darauf ankommt, die korrekte Deklination der Reflexivpronomen, die Grundlagen der Hydrogeografie oder die Prinzipien der anorganischen Chemie zu lernen. Viel bedeutender sei es, zu lernen, dass das Leben in Organisationen ganz anders funktioniert als in der vertrauten Familie.

Erst in der Schule lernen Kinder, dass sie nicht als ganze Person wahrgenommen werden, sondern auf ihre Rolle als Schüler:in reduziert werden. Sie lernen, dass eine Rolle wie die der Lehrperson ganz unterschiedlich ausgeübt werden kann und es trotzdem möglich ist, allgemeine Aussagen über Lehrer:innen zu treffen. Sie erfassen, dass sie, anders als in der Familie, nicht bedingungslos geliebt werden, sondern nach standardisierten Kriterien mit Gleichaltrigen verglichen und beurteilt werden. Kurz: Die Sozialisation der Schüler:innen im Hinblick auf spätere Tätigkeiten in Organisationen ist wichtiger

als die Beherrschung eines genau definierten Lehrstoffes.

Die Schule bereitet Kinder systematisch auf die Anforderungen an Interaktionsgeschicklichkeiten in Organisationen vor. In der Schule erfahren sie erstmals, dass es Interaktionen gibt, zu deren Inhalten sie wenig Verbindung herstellen können, die sie aber nicht vermeiden können. Sie lernen, diese Entfremdung in der Interaktion zu ertragen, wenn nötig gegenüber den Lehrer:innen Interesse am Stoff zu heucheln und zur Herstellung der Solidarität mit den Mitschüler:innen immer wieder auch Distanz zu ihrer Rolle als Schüler durchschimmern zu lassen. Sie lernen, dass es zur Rolle einer Lehrerin oder eines Lehrers gehört – zum Beispiel bei Hinweisen auf Lernrückstände oder Begabungslücken – in der Interaktion mit Schüler:innen taktlos zu sein, es aber gleichzeitig taktlose Verhalten der Lehrperson taktvoll zu reagieren.

*Erst in der Schule lernen Kinder, dass sie nicht als ganze Person wahrgenommen, sondern auf ihre Rolle als Schüler:in reduziert werden.*

lücken – in der Interaktion mit Schüler:innen taktlos zu sein, es aber gleichzeitig taktlose Verhalten der Lehrperson taktvoll zu reagieren.



Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Für die in Hamburg, Berlin und Zürich ansässige Firma Metaplan arbeitet er als Berater für Ministerien, Verwaltungen, Universitäten, Schulen und Unternehmen. Zurzeit schreibt er gerade an einem Buch «Schulen. Eine sehr kurze Einführung». Zuletzt erschien von ihm «Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen» (Vahlen 2023) mit einer Vielzahl von Referenzen auf die Welt der Schulen. Die Antworten sind in Zusammenarbeit mit Studierenden der Einführung in die Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld entstanden.

**Wie müsste die gute Schule für Sie sein?**

Wenn es stimmt, dass immer mehr Organisationen sich auf die Suche nach einem Zweck begeben, der den Mitarbeitenden ein sinnhaftes und spassbetontes Arbeiten ermöglicht, dann müsste die Sozialisation in der Schule grundlegend geändert werden. Als Kompetenz wäre nicht mehr das Ertragen von Entfremdungserfahrung in Interaktionen, das Akzeptieren von Taktlosigkeit sowie Fertigkeiten im Zeigen und Unterdrücken von Rollendistanz zu vermitteln. Angesagt wären eher Fähigkeiten in der Handhabung allzu stimulierender Organisationserfahrungen, das Erlernen von Takt in einem auf die ganze Person ausgerichteten Umgang und die Mässigung einer durch die Freude am Lernen bedingte allzu grosse Rolleneuphorie.

Diese Neuausrichtung der Sozialisationsfunktion von Schulen wäre nur durch grundlegende Umstellungen in der Organisation Schule zu erreichen. Das Lernen müsste aus dem Korsett von 45-minütigen Unterrichtsstunden gelöst und projektförmig organisiert werden. Lehrpläne, die durch ihren immer grösseren Detaillierungsgrad die Gestaltungsmöglichkeiten der Lehrpersonen stark begrenzen, dürften nur noch als grober Orientierungsrahmen dienen, in dem Lehrer:innen und Schüler ihre Lernziele selbst definieren.

Es gibt ein einfaches Kriterium, um zu erkennen, ob eine Schule in diesem Sinne ihrer Bildungsfunktion nachkommt: Worüber unterhalten sich Schüler:innen in den

Pausen oder auf dem Heimweg? Es gibt kein grösseres Kompliment für eine Lehrkraft, als wenn Schüler diese «freie Zeit» nutzen, um aus Interesse an der Sache über das Thema des Unterrichts zu reden. Ich weiss – das ist eine Utopie. Aber es lohnt sich, an der Entwicklung einer Schule zu arbeiten, die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich eine Leidenschaft für einen «Stoff» ausbildet.

**Wenn Sie Bildungsdirektor mit allen möglichen Kompetenzen und Ressourcen wären, was würden Sie als Erstes umsetzen?**

Ich würde sofort einen Grossteil der Noten in der Schule abschaffen. Noten können am Ende einer Schulkarriere Sinn ergeben, wenn es darum geht, in standardisierter Form andere Organisationen wie Unternehmen, Universitäten oder Armeen darüber zu informieren, wie gut oder schlecht zukünftige Auszubildende, Studierende oder Soldaten in verschiedenen Fächern sind. Eine Benotung am Ende der Schullaufbahn erspart diesen Organisationen teilweise, die Leistungen selbst prüfen zu müssen.

Um Schülern während ihrer Schulzeit eine Rückmeldung zu geben, wie gut sie einen Stoff beherrschen, gibt es viel bessere Methoden. Die Wiedergabe von Leistungen in einer Note ist viel zu abstrakt, als dass sie ermöglicht, die eigenen Fähigkeiten einzuschätzen. Bildungssoziologische Studien zeigen durchgehend, wie willkürlich die Notengebung jenseits von offensicht-

lich brillanten und katastrophalen Arbeiten ist.

Die Funktion von Noten ist immer dazu verkommen, Schüler:innen, die in der existierenden Struktur von Schulen nicht mehr zum selbstständig Lernen und Begreifen motiviert werden können, irgendwie doch noch dazu zu bringen, auf Abruf Leistungen produzieren zu können. Noten werden so für Lehrkräfte zu Hilfsmitteln, um durch die existierenden Strukturen der Schulen demotivierte Schüler:innen irgendwie doch zum Lernen zu bekommen. Soziologisch bezeichnen wir den durch die Notengebung erreichten Effekt als Zweckmittel-Verdrehung. Der eigentliche Zweck des Lernens ist die selbstständige Aneignung eines Wissensbestandes. Die Noten sind lediglich ein Mittel, um Schülern eine Rückmeldung zu den angeeigneten Fähigkeiten zu geben. Das Erreichen einer guten Note wird aber in der Wahrnehmung immer mehr zum eigentlichen Zweck des Lernens. Schüler entwickeln durch die Noten ein instrumentelles Verhältnis zum Unterrichtsstoff. Sie lernen nicht, weil sie den Inhalt spannend finden, sondern weil sie eine gute Note erreichen wollen. Dieses instrumentelle Verhalten gilt es zu überwinden, wenn man die Freude am Lernen erhalten möchte.

**Das Interview wurde schriftlich geführt.**

# Ein Plädoyer für Mutanfälle

Bruno Grossen spricht über die Magie des Zeitaufschubs und darüber, wie wichtig Gesprächsführung ist – und dass sie erlernt werden kann.



## Du bist mit dem Ansatz «Entregeln, Entlehren, Entstoffen» als Berater unterwegs. Löst die Abschaffung von Regeln die aktuellen Probleme von Schulen?

Schön wäre es. Die Herausforderungen sind komplex. Die Schulen sind unter Druck. Alle sprechen vom Versagen der Bildung. Dabei engagieren sich Tausende jeden Tag, manchmal auch in der Nacht, für gute Bildung.

Mit meinem Programm versuche ich, zu vereinfachen, den Overload zu verkleinern. Das System krankt unter anderem daran, dass alle mitreden, jede und jeder

es besser weiss und gleichzeitig die Bildung heterogener und komplexer wird. Die Lehrpersonen sehen oft vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr.

## Du kommst dem menschlichen Bedürfnis nach einfachen Antworten auf komplexe Fragen entgegen?

Ich denke schon. Schulentwicklung ist nicht möglich, solange das System überlastet ist. Sie ist aber dringend nötig. Zuerst muss aber das volle Fass entleert werden. Das ist meine Strategie: Den Schulen, den Lehrpersonen dabei zu helfen. Ich bin Ermutiger und Vereinfacher.

## Was verstehst du unter Entlehren?

Dass es die Lehrperson nicht mehr gleich braucht. Etwa weil Hirnforschung belegt, dass Lehren, eintrichtern gar nicht funktionieren. Ich möchte die Entwicklung vom Lehren zur Lernbegleitung unterstützen. Ich bin aber kein Romantiker, der sagt, Kinder müssen den Pythagoras selber herausfinden. Lehrpersonen zeigen ihnen den Trick. Kinder wollen Lehrer:innen als Vorbilder und Begleitende in ihrem Lernen.

## Auch als Autorität?

Sogar sehr als Autorität. Es braucht viel mehr Autorität, als wir uns vorstellen kön-

nen. Kinder lieben es, wenn jemand am anderen Ende des Stricks zieht. Gesunde Autorität wird oft mit antiautoritärer Erziehung verwechselt. Die alte Autorität, basierend auf Angst, Druck, Diffamierung und Blossstellung, funktioniert nicht. Sie bewirkt Gehorsam. Diese Autorität lehne ich massiv ab, aber auch die Antiautorität. Die gesunde Autorität bedeutet Auseinandersetzung.

## Warum ist dir Entstoffen wichtig?

Ich habe ein Modell zur Vereinfachung von Schule entwickelt und habe sie in drei Teile aufgeteilt: Basics, Zusammenleben, Individualisierung. Wenn ich Kollegien begleite, definieren wir die elementaren Basics in den Fächern.

Ich behaupte, Basics reichen längstens. Wir setzen den Kindern zu viel vor zum Lernen. Es braucht sehr viel Mut, zu sagen: «Wir machen weniger Stoff!» Aber das wäre für alle ganz wichtig. Die neuen Technologien stellen eh alles infrage.

Im zweiten Drittel trainieren wir das Zusammenleben. Da wir grosszügig entstofft haben, ist im Überfachlichen unglaublich vieles möglich, auch zeitlich.

Der dritte Drittel ist das Buffet der Individualität. Lehrpersonen fühlen sich für ein angereichertes Buffet zuständig. Das macht nicht jede/r alleine. Material wird gemeinsam zur Verfügung gestellt. Ob Kinder an Schnecken oder Raketen lernen, spielt keine Rolle. Ich würde im Stundenplan Zeiten definieren und als klare Autorität sagen: Jetzt arbeiten wir am Lesen. Basics. Bis 10 Uhr. Danach dürft ihr wählen. Individualisierung.

Entstoffen nimmt uns Druck und gibt Platz für Entfaltung und SOL. Damit ist nicht «Schule ohne Lehrer» gemeint. Jesper Juul sagt: «Kinder können fast alles selber, aber nicht alleine.»

## Ist das Definieren der Basics kompliziert?

Die Lehrpersonen finden relativ schnell einen Konsens. Dass Lesen beispielsweise

wichtiger ist als Schreiben, haben wir in zehn Minuten. Den Zahlenraum verstehen und abschätzen gilt als wichtig. Wir sind uns auch bald einig, dass schriftliches Durchrechnen nicht Basics ist. Dann gibt es Nuancen, die nicht alle gleich sehen. Man diskutiert und einigt sich.

## Was antwortest du auf die Aussage «Aber ich muss diese Themen durchnehmen. Der Lehrplan verlangt es!»?

Wir sind nicht verantwortlich, dass das Wissen in die Köpfe der Kinder kommt oder dass alle Themen des Lehrplans behandelt werden. Es ist ein uralter Glaubenssatz, der für mich nicht stimmt. Denn Lernen funktioniert anders. Es ist ein Übergriff, ein Kind ans Buffet zu zwingen, ihm den Kopf reinzustecken, Futter reinzustecken. Dafür sind wir nicht zuständig. Wir sind fürs Buffet verantwortlich und fürs hartnäckige Nachfragen. Wir weisen die Schüler:innen unermüdlich darauf hin, wenn sie im Moment nicht lernen: «Ich sehe, du nimmst gerade noch nichts vom Buffet. Was brauchst du, damit du nimmst? Schau, da helfe ich nicht verhandeln, das erledigst du jetzt einfach, da bleibst du dran.» Die Kinder brauchen uns. Ich zwinge sie aber nicht. Das Bild des fahrenden Zugs eignet sich für die Veranschaulichung: Ich lade das Kind jeden Tag, jede Stunde ganz aufrichtig ein, in den Zug einzusteigen und sich am Buffet im Speisewagen zu bedienen.

## Du lässt Kinder auch draussen stehen, wenn sie nicht reinkommen wollen?

Ja. Ich lasse sie im Moment am Bahnhof. Ich sage zum Kind: «Es ist schade, dass du im Moment nicht einsteigst. Sag mir bitte, wenn du kommen willst. Ich frage dich wieder.» Nach der Pause frage ich erneut und am Nachmittag auch wieder. Hartnäckig, unnachgiebig. Ganz nach neuer

Autorität. Schon bald bitte ich auch die Eltern um Hilfe.

Ich erlebe Lehrpersonen in der Ohnmacht. Das Bild vom Buffet ist hilfreich, aber es gibt eben auch noch die Buffetzerstörer. Diese nehmen nichts vom Buffet und

*Alle sprechen vom Versagen der Bildung. Dabei engagieren sich Tausende jeden Tag, manchmal auch in der Nacht, für gute Bildung.*

machen es den Lernwilligen zusätzlich kaputt. Wieder ist Autorität gefragt. Die meisten Kurse, die ich gebe, thematisieren Störungen. Die zentrale Frage lautet: Wie reagiere ich auf Kinder mit störendem Verhalten? Die Lehrpersonen sind unsicher, ihnen fehlen elementare Fertigkeiten, zum Beispiel im Bereich der Körpersprache, der Nähe und Distanz. Grenzen zu setzen, fällt schwer.

## Welche Haltung wäre für Lehrpersonen gesund?

Du darfst Kinder begleiten, ihnen Angebote machen. Du darfst Lerngespräche führen und formativ coachen. Dafür musst du viel weniger summativ beurteilen, weniger Noten machen, weniger verurteilen. Wenn du Individuelles zulässt, hast du wesentlich mehr Zeit zum Begleiten. Und du darfst Stoff reduzieren zugunsten des Zusammenlebens.

## Welchen Umgang mit Autorität empfiehlt du den Lehrpersonen?

Lehrpersonen dürfen die eigene Wirkung trainieren, an der Persönlichkeit arbeiten, dazu stehen, dass sie Autorität sein dürfen. Eine gesunde Autorität ist ein Gegenüber.

Sie hat Lust, sich mit dem Kind auseinanderzusetzen. Das ist fast das Wichtigste. Auseinandersetzung ist gewaltfrei, aber unerbittlich. Gandhi. Eigentlich geht es um den gewaltlosen Widerstand gegenüber Fehlverhalten.

Wir müssen akzeptieren, dass wir Kinder nicht verändern können. Wir können sie aber kennenlernen. Es lohnt sich. Wir sind nicht ohnmächtig. Kürzlich war ich bei einem Elterngespräch dabei. Am nächsten Tag rief mich die Lehrperson an und sagte: «Jetzt hatten wir doch das Elterngespräch. Weisst du, wie sich Eugen heute verhalten hat? Wieder genau gleich. Es hat überhaupt nichts genützt. Er kann es einfach nicht.» Das beschäftigte mich. Verhaltensänderung ist ein sehr langer Prozess. Wir sind nicht verantwortlich, wenn ein Kind beispielsweise wenig Impulskontrolle hat. Wir helfen Kindern, geben ihnen Lernfelder und glauben an sie. Wir lassen ein Fehlverhalten aber trotzdem nie durchgehen. Es braucht den Mut zur Auseinandersetzung. Viele Lehrpersonen haben Angst davor, weil sie sich unsicher fühlen.

Jesper Juul sagte provokativ, Lehrpersonen und Schulleitungen hätten nie gelernt, Gespräche zu führen. Wir haben didaktische und methodische Konzepte, prägen vom Feinsten. Für den ersten Schüler, der stört, haben wir keinen Plan. Wenn ich unsicher bin, wie ich mit dir nach dem Unterricht sprechen soll, weil du das Buffet kaputt gemacht hast, funktioniert es nicht. Ich greife plötzlich auf die alte Autorität der Einschüchterung oder auf neue Regeln zurück. 19 Kinder beregle ich, weil ich kein Gespräch mit dem einen führen kann.

### **Warum wird auf Gesprächsführung kein grösseres Gewicht gelegt?**

In meinen Weiterbildungen stelle ich Werkzeuge zur Verfügung, trainiere mit den Teilnehmenden, wie man auf ein Kind zugeht. Liebevoll, gewaltfrei, aber bestimmt. Körpersprache und Wortwahl sind dabei wichtige Faktoren. Die Lehrpersonen haben die Werkzeuge dafür nicht erhalten und sind jetzt im Hamster-rad. Sie haben fast keine Kraft mehr, am Wesentlichen zu arbeiten. Gerade Frauen sagen mir oft: «Ich habe die Autorität verloren und habe Angst, weil ich vorgeführt werde.» Sie sind nicht Schwächlinge. Der Overload ist zu gross. Die Präsenz fehlt, die praktische. Die Übersetzung der Theorie fehlt. Emotional moralische Präsenz bedeutet: Ich gebe dir nie nach, gebe dich aber nie auf. Ich beweise dir tagtäglich, dass ich aggressives Verhalten nicht durchlasse, aber keinen Moment vorhabe, dir zu kündigen. Ich selbst habe die Weisheit auch nicht mit dem Löffel gefressen. Ich entmiste, übersetze, lerne. Konkret. Zusätzlich belastend sind gesellschaftliche und politische Entwicklungen. Smartphonebasiert aufgewachsene Kinder, überbehütet auf dem Spielplatz und auf dem Schulweg, dafür unterbehütet im Netz. Und in der Politik sagen sie ständig, dass die Bildung versagt habe. Wie wollen Lehrpersonen präsent, ausgeruht und sicher vor Kinder treten, wenn es alle besser wissen?

Und wenn die Lehrpersonen dann noch in der DNA haben, dass sie alles richtig machen müssen, ja, dann wird es schwierig.

### **Und das Stresslevel steigt zusätzlich...**

Genau. Und in der Not fahren wir uns noch intern an den Karren oder streiten mit der ebenfalls gestressten Schulleitung. Es ist sehr schwierig, in Zeiten der grossen Fluktuation eine Wir-Kultur zu entwickeln.

### **Du warst Schulleiter und auch Schiedsrichter. Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen Schulleitungen und Schiedsrichter:innen?**

Die grösste Gemeinsamkeit ist, dass durchregeln nicht funktioniert. In jedem Fussballmatch gibt es das grösste Gstürm, obwohl das Reglement mittlerweile 256 Seiten umfasst. Je mehr Regeln, desto mehr Gstürm. Einige meinen, es sei umgekehrt.

Eine weitere Gemeinsamkeit: Es geht um Durchsetzungsvermögen. Es gibt Dinge, die der Schiri, die Autorität im Raum, entscheidet.

Eine riesige Differenz orte ich auch: Für Schiris gibt es keinen Zeitaufschub. Auch wenn ein Spieler extrem wütend ist und ich mich als Schiri zeitgleich provoziert fühle, muss ich im Moment entscheiden, sanktionieren, Konsequenzen festlegen. Ich kann nicht sagen: Wir kühlen jetzt erst mal ab und treffen uns wieder. In der Schule kann man es und das ist genau die Magie. Die Magie des Zeitaufschubs.

Und: Als Schiri bist du dazu verdammt, zu richten. In der Schule muss ich keine Konsequenz festlegen, sondern kann das Problem dem Kind oder als Schulleitung auch einmal der Lehrperson zurückgeben: «Wie

willst du das Kommunikationsleck mit den Eltern wieder in Ordnung bringen?»

Wenn du der Kameradin im Kreisli einhaust, kann ich nicht nicht reagieren. Ich sage vielleicht: «Jetzt bist du zu weit gegangen. Darüber sprechen wir in der Pause.» Danach verlasse ich die Bühne sofort wieder. Bei Interventionen auf der Bühne schauen alle zu. Als Lehrperson bin ich total im Schaufenster. In meinen Kursen üben wir, wie man nach 5 Sekunden wieder weg ist von der Bühne. Was tue ich, wenn du weiterfährst? Wie nehme ich dich raus für einen Moment, gewaltlos. Ich stelle fest: Die Lehrpersonen haben ein riesiges Bedürfnis nach Handlungsmöglichkeiten in der Intervention und auch nach Know-how, um nach Zeitaufschub das Gespräch korrekt zu führen. Es geht nicht um einen Zusammenschiss. Dieser löst Widerstand aus. Das ist Abwertung. Ich frage eher: «Hast du dich absichtlich so verhalten? Hast du gemerkt, dass dieses Verhalten nicht ok ist? Möchtest du dein Verhalten besser kontrollieren können? Wie kann ich dir dabei helfen?»

### **Es wäre gar nicht so schwierig, warum tut man es nicht?**

Wegen zu vieler verunsichernder Faktoren. Unser Overload stresst. Wer in der Stresskala über 7 von 10 ist, hat keinen Zugriff aufs Grosshirn. Flüchten, kämpfen oder einfrieren, sind im Konflikt keine guten Modi, um Probleme zu lösen. Abgekühlt habe ich danach Zugriff aufs Grosshirn, die Kinder auch. Daher der Zeitaufschub.

### **Was verstehst du unter gesunder Autorität in der Führung?**

Es geht um Auseinandersetzung mit Menschen, um die Bereitschaft dafür. Dies bedingt Interesse. Wenn ich mich echt für jemanden interessiere, komme ich nicht darum herum, Fragen zu stellen. Mit einer Moralpredigt komme ich nicht weiter. Für mich ist Auseinandersetzung eine der höchsten Formen der Wertschätzung. Wenn ich mir die Zeit nehme, exklusiv für jemanden, treffe ich ein Grundbedürfnis. Die Kinder rufen mir ja zu, ohne etwas zu sagen, wenn ich ins Zimmer reinkomme: Hallo, siehst du mich?

Es braucht ein geeignetes Mindset oder vielleicht ein Heartset, ja Menschenliebe. Das ist vielleicht romantisch, aber wahr. Und: Der gewaltlose Widerstand gehört dazu.

Ich persönlich kann auch nicht von Natur aus führen, sondern habe es gelernt. Als ich zum ersten Mal vor 50 Zuschauer:innen einen Penalty pfiff, meinte ich, im Boden zu versinken. Autorität, Auftritt, Führung kann und darf man üben. Deine Wirkung kannst du trainieren. Wenn du im Innen hoch bist, dann kannst du im Aussen tief sein. Wer innen tief ist, muss oftmals aussen hoch sein und sich autoritär verhalten, statt eine Autorität sein.

### **Warum brauchen die Menschen Konzepte und Beratungen in Bereichen, die sie eigentlich kennen sollten, von denen sie eigentlich mehr wissen sollten?**

Weil Umgang mit Menschen sehr komplex ist. Wir wissen schon lange, dass es

Bruno Grossen ist Ermutiger und Bestärker, Entregler, Entlehrer und Entstoffer, Schulentwickler, Coach und Sparringspartner, Referent, Weiterbildner, Schiedsrichter-Experte bei BlueTV und Familienvater.

<https://brunogrossen.ch/>



in der Schule um Beziehung geht. Wenn es Kinder gut haben mit der Lehrperson, lernen sie, wenn nicht, lernen sie nicht. Es gelingt uns aber leider noch nicht so gut, dieses Wissen umzusetzen. Dafür braucht es Haltung. Haltung verändern bedeutet Auseinandersetzung mit sich selber, Selbstreflexion.

### **Persönlichkeitsbildung?**

Ich mache eigentlich ausschliesslich Persönlichkeitsbildung in meinen Weiterbildungen. Arbeit an sich selbst ist anstrengend.

Ich wünschte mir eine Ausbildung für Lehrpersonen, die richtig gute Persönlichkeitsbildung anbieten würde, zum Beispiel auch Erlebnispädagogik. Dazu brauchen auch die angehenden Lehrpersonen Autoritäten, die mit ihnen in gewaltfreie Auseinandersetzung gehen.

### **Und jetzt? Was macht man mit dem Debakel?**

Ich plädiere für Mutanfalle. Mut zum Entstoffen, Entregeln, Entlehren. Mut, die Eltern mit ins Boot zu holen, Mut, in Gespräche zu gehen, weg vom Lehren, hin zum Coachen. Wenn nicht wir Lehrpersonen dies tun, wer dann? Es ist eine Ausrede, auf grosse Würfe von Politik und Bildungssystem zu warten...

Beginnen wir doch morgen bei uns selbst! Ich ermutige alle, etwas zu wagen. Und auch den Kindern zuzumuten, dass sie das können.

**Franziska Schwab**

# Wir sehen uns nicht als Schule, die den Heiligen Gral gefunden hat

Schulleiterin Barbara Muntwyler spricht über ihr Führungsverständnis. Sie erklärt, wie im Schulhaus Munzinger eigenverantwortliches Handeln für Lehrpersonen und auch für Schüler:innen ermöglicht wird.

## Als Co-Schulleiterin der Oberstufe Munzinger sind Sie für acht Klassen und den Spezialunterricht zuständig. Sie leiten ein Team von rund 60 Personen, für 34 sind Sie die Ansprechperson. Wie gelingt Ihnen der Spagat zwischen Autorität und Vertrauen?

Mein Schulleitungskollege und ich sind beide viel präsent. Für mich ist wichtig, als Vorbild zu führen. Das heisst: vorangehen, mitziehen, da sein. Dadurch, dass ich nichts verlange, was ich nicht auch selbst leiste, erhalte ich viel Vertrauen vom Team. Das hilft bei diesem Spagat. Und ja: Ich bin die Chefin, ich bin die Anstellungsbehörde. Das führt manchmal zu unangenehmen Situationen, etwa wenn ein Konflikt gelöst werden muss. Es kann schwierig sein, als Autorität aufzutreten, gerade, weil ich mich stark als Teil des Teams sehe. Lehrpersonen und Heilpädagog:innen wissen, was sie tun. Sie sind ausgebildet, sie sind Profis. Daher lohnt es sich aus meiner Erfahrung, gut zuzuhören, was sie sagen. Das heisst noch nicht, dass ich vom Kurs abkommen muss. Ich muss merken: Ja, aktuell ist etwas nicht perfekt, aber wir stellen nicht alles infrage. Veränderungen brauchen Zeit.

## Wann müssen Sie die Autoritätskarte trotzdem hervorheben?

Wenn es tiefe Konflikte gibt im Team. Wenn ich merke, eine Lehrperson kommt nicht an im Team, hat grosse Mühe mit der Klasse. Irgendwann kommt der Moment, wo ich zum Schutz der Schüler:innen merke: Ich kann diese Lehrperson nicht so weitergehen lassen. Dann muss ich reagieren.

## «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.» Was sagen Sie dazu?

Ich baue fest aufs Vertrauen. Natürlich: Mein Kollege und ich besuchen Unterricht, wir sind präsent. Das ist für mich nicht Kontrolle im Sinne von nachschauen, ob die Lehrpersonen es gut machen. Ich würde das Sprichwort abwandeln zu: «Vertrauen ist gut, darüber sprechen ist besser.» Mir ist es wichtig, zu sehen, was Lehrpersonen tun, welche Gedanken sie sich machen. Ich diskutiere gerne mit ihnen über Unterricht. Ich sehe mich auch als Vernetzerin. Lehrpersonen sehen vor allem ihren eigenen Unterricht. Die Schulleitung hat Einblicke in den Unterricht der Teammitglieder. Manchmal gibt es Herausforderungen in einem Team, für die ein anderes Team gute Lösungen gefunden hat. Und da vernetze ich.

## Als Schulleiterin müssen Sie oft vieles gleichzeitig managen. Wo arbeiten Sie genau? Und wo lassen Sie den Fünfer gerade sein?

Ich arbeite sehr genau bei der Vorbereitung des Gesamtmeetings. Ich weiss: Da sitzen 50 Profis, da kommt viel Power zusammen. Und hätte man dann eine Konferenz, bei der die Qualität nicht stimmt, wäre das eine Katastrophe. In meiner Schulleitungsausbildung lernte ich den PDCA-Zyklus schätzen, also immer wieder zu überprüfen: Stimmt das noch, was wir machen?

Dann investiere ich viel Zeit in Schulentwicklungsplanung, Prozessplanung, Projektplanung. Mein Kollege und ich investieren stark in die Kommunikation. Gleichzeitig ist es aber auch der Bereich, wo wir am meisten stolpern. Manchmal ist es schwierig, alle Player:innen zusammenzubringen, um etwas zu besprechen. Wir teilen Aufgaben im Co-Team auf. Ich weiss: Mein Kollege hat seine Aufgaben im Griff. Da kann ich loslassen. Das ist

wichtig, braucht aber auch Vertrauen. Die Haltung, dass es auch anders geht, dass es auch gut kommen kann, wenn es nicht zu 100 Prozent so ist, wie man es selbst machen würde, ist sehr wichtig.

## Als Mosaikschule gehen Sie alternative Wege zum «klassischen Unterricht». Was zeichnet Ihre Schule aus?

Wir nehmen das individuelle Kind in den Fokus. Die Organisation passen wir dementsprechend an. Für uns bedeutet das, alters- und leistungsdurchmischte Stammklassen zu haben. Wir arbeiten mit dieser Heterogenität und nutzen die Stärken der Schüler:innen. Folgende Elemente gehören dazu: selbstorganisiertes Lernen, Teamteaching, Coachinggespräche, projektartiger Unterricht. Man weiss sehr viel übers Lernen aus der Forschung. Wir versuchen, Forschungserkenntnisse konsequent zu nutzen. Beispielsweise zeigen Studien, dass Jugendliche um 7.20 Uhr nicht genügend wach sind für Unterricht. Der Unterricht startet bei uns um 8.30 Uhr, ab 8 Uhr ist freiwilliges Aufstarten. Das war das Maximum, das wir herausholen konnten. Wir loten oft Grenzen aus und schauen, was möglich ist. Wir wollen aber eine öffentliche Schule sein, keine Privatschule, die nur einigen Privilegierten offensteht, und zeigen, was möglich ist.

## Sie erhalten viele Anfragen für Schulbesuche. Als «Vorzeigeschule» hat das Munzinger eine gewisse Machtposition. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich daraus für Sie?

Das ist ein zweischneidiges Schwert. Wir sehen uns als suchend, nicht als Schule, die den Heiligen Gral gefunden hat und frei ist von Problemen. Wir sind sehr mu-

tig und stolz darauf. Wir teilen unsere Ideen gerne, im Sinn von: Probiert das aus und sagt uns, was ihr verändert hat. Wir möchten Teil eines Dialogs sein. Wir werden oft eingeladen und besucht, was sehr bereichernd ist. Wir arbeiten auch eng mit der PHBern zusammen, was zu einem sehr wertvollen Austausch führt. Ein Nachteil sind die Abwehrreaktionen. Leute, die finden: «Ach, schon wieder die Mosaikschule Munzinger. Gibt es denn keine andere Schule?» Wir finden: Absolut, nehmt eine andere Schule. Ich merke auch, wenn ich mich in einer Runde vorstelle, dass das Emotionen auslöst, von «cool» bis «nicht schon wieder». Das wollen wir nicht. Auch politisch wollen wir für keine Richtung stehen.

## Welches Vertrauen wird Ihnen vonseiten der Eltern entgegengebracht?

Es gibt immer einzelne Eltern, die sehr kritisch sind. Das ist wohl auch gerechtfertigt. Unser System ist – wie alle Systeme – sicher nicht perfekt für jedes Kind. Ich habe immer mal wieder Gespräche mit Eltern, die sagen: «Wir waren schon skeptisch, ob das funktioniert. Mein Kind ist jetzt aber gut angekommen und zufrieden.» Das grosse Mehr der Eltern merkt, dass die Lehrpersonen engagiert sind, dass die Schüler:innen gerne Verantwortung übernehmen wollen und somit auch lieber in die Schule kommen. Bei uns bewerben sich Lehrpersonen, die für dieses System brennen, die etwas bewegen wollen. Das hilft sicher. Lehrpersonenmangel ist bei uns kein Thema.

## Mit SOL und altersgemischten Klassen lernen die Schüler:innen anders als im «herkömmlichen»

## Setting. Sind diese Lernformen erfolgreicher?

Die Forschung sagt klar, dass es keine signifikanten Vorteile gibt, was die Leistung betrifft. Es gibt aber auch keine signifikanten Nachteile. Da ist ja oft die Angst, dass einzelne Kinder Schaden nehmen könnten. Die Forschung sagt aber: Im Sozialen gibt es leichte Vorteile. Unsere Erfahrungen gehen auch in diese Richtung. Wir haben höhere Übertrittsquoten ins Gymnasium als zuvor. Im Bereich der Skills, beispielsweise der 4K-Kompetenzen (Kollaboration, Kreativität, kritisches Denken und Kommunikation), können wir etwas bieten, das besser zur heutigen Arbeitswelt passt: Förderung der Selbstständigkeit, des Planens. Ich bin überzeugt: Das bringt den Jugendlichen etwas. Wir haben vereinzelt sehr positive Feedbacks von Lehrbetrieben, die irritiert anrufen und fragen: «Entschuldigen Sie, ist das ein Druckfehler im Zeugnis, ist das wirklich ein Realschüler?»

## Inwiefern spielt Vertrauen bei diesen Lernformen eine Rolle?

Das ist das schwierigste Learning, das wir bei der Umstellung aufs Mosaikmodell machen mussten. Wir Lehrpersonen wollen wahnsinnig gerne helfen. Wir greifen ein, wenn ein Kind zu scheitern droht. Wir mussten lernen, zu vertrauen, dass die Schüler:innen selbst aktiv werden. Das heisst nicht, dass wir nebendran stehen und schauen, wie sie scheitern. Aber wir sagen: «Ich beobachte, dass du nicht in die Gänge kommst. Was brauchst du?» Ich kann nicht für die Jugendlichen lernen. Dazu gehört, auszuhalten, wenn sie Zeit verträdeln, und ihnen dann zu helfen, daraus die Konsequenzen zu ziehen. Das braucht das Vertrauen, dass sie grundsätzlich lernen wollen.



Barbara Muntwyler ist Co-Schulleiterin der Mosaikschule Munzinger in Bern. Nach ihrem Abschluss an der PHBern im Jahr 2010 war sie 15 Jahre lang als Klassenlehrerin tätig. Sie begleitete den Umstieg auf das Mosaikmodell mit Start 2014 als Teilprojektgruppenleiterin und stieg 2021 in die Schulleitung ein.

## Wann und wo brauchen Schüler:innen Grenzen?

Manchmal müssen wir die Bösen sein, als Hilfe und zum Schutz für die Schüler:innen. Beispielsweise haben wir letztes Jahr eine Handygarage eingeführt: Die Schüler:innen legen jeweils am Morgen das Handy in die Garage und nehmen es wieder heraus, wenn sie nach Hause gehen. Wir haben lange versucht, mit den Jugendlichen im Austausch einen Weg zu finden. Wir mussten feststellen: Das ist zu schwierig. Der Umgang mit dem Handy ist für viele eine Überforderung. Dann gibt es Grenzen im Sicherheitsbereich, wo es um Verantwortung geht, wo wir unsere Lehrpersonen schützen müssen. Schüler:innen müssen auf dem Schulareal bleiben. Wir müssen wissen, wo sie sind.

## Wie definieren Sie Autorität?

Einfluss auf andere Menschen kann man durch deine Position haben. Als Schulleiterin darf und muss ich gewisse Dinge entscheiden. Das ist sinnvoll und nötig. Es kann aber gefährlich werden, nur auf diese Position zu bauen. Was wir hier aufgebaut haben, wäre nicht möglich, wenn wir den Lehrpersonen gesagt hätten: «Das machen wir jetzt so.» Wir haben unsere Autorität eingesetzt im Sinne von: «Wir wissen, das braucht jetzt viel Entwicklung, viele Gespräche, viel Miteinander. Wir hören zu, gehen voran und leiten euch durch.» Unsere Autorität bedeutet dann vor allem, Vorbild zu sein, wissend zu sein und präsent zu sein.

Céline Massa



## Konflikte fair lösen – für ein besseres Miteinander

Unsere Kurse bereiten Kinder und Jugendliche darauf vor, fair zu streiten und Konflikte respektvoll zu lösen, denn Streit gehört zu Beziehungen dazu.



Jetzt mehr erfahren  
→ [srk-bern.ch/chili](https://srk-bern.ch/chili)

Croix-Rouge suisse  
Schweizerisches Rotes Kreuz  
Canton de Berne Kanton Bern 



## Schneesportlager mit deiner Schulklasse – für jedes Budget

Jetzt mit wenigen Klicks buchen!

[gosnow.ch](https://gosnow.ch)



ZURICH | L<sup>CH</sup> DACHVERBAND  
LEHRERINNIEN  
UND LEHRER  
SCHWEIZ

## Was ist besser als einen verlässlichen Partner an seiner Seite zu haben?

Profitieren Sie als Mitglied von Bildung Bern von exklusiven Sonderkonditionen auf unsere Versicherungsprodukte dank der Partnerschaft mit dem LCH.

Mehr erfahren

[zurich.ch/partner](https://zurich.ch/partner)  
Zugangscod:  
YanZmy2f

Jetzt profitieren

Coop-  
Gutschein  
im Wert von  
CHF 30.–

## Rechtsschutz- versicherung

Die Rechtsschutzversicherung schützt Sie als Lehrperson und hilft in juristischen Fällen unbürokratisch und schnell weiter. Für Versicherte, welche auch die Grundversicherung bei der Visana-Gruppe abgeschlossen haben, weist Visana-Rechtsschutz für Einzelpersonen die günstigste, für Familien die zweitgünstigste Jahresprämie auf.

Schliessen Sie jetzt eine neue Rechtsschutzversicherung ab und wir schenken Ihnen einen Coop-Gutschein im Wert von 30 Franken.

Jetzt QR-Code scannen und profitieren  
Visana, Generalagentur Bern  
Telefon 031 389 22 11  
[bern@visana.ch](mailto:bern@visana.ch)

Versicherungen **visana**

# Macht und Mediation – aus der Ohnmacht in die Selbstermächtigung

In Konflikten stehen meist Machtverhältnisse zwischen Menschen im Vordergrund. In einem massgeschneiderten Verfahren kann eine Mediation in fünf Schritten aus einem solchen Konflikt hinausführen.

Als Mediator interessiere ich mich von Berufs wegen für Macht. Macht lässt sich definieren als die Kraft, Veränderungen herbeizuführen oder zu verhindern. Wenn Menschen miteinander in Konflikt geraten, erleben sie in der Regel ein Gefühl der Ohnmacht. Sie sehen sich nicht mehr in der Lage, eine schwierige Situation zu verändern oder eine weitere Eskalation zu verhindern.

Mediation beschäftigt sich mit Konflikten. Und wo zwischen Menschen Streit entbrennt, entfalten sich besondere Kräfte. Mich fasziniert das Bild der unterschiedlichen Kräfte, die in einem Konflikt aufeinander wirken und sich gegenseitig blockieren. Jedes Konfliktfeld lässt sich auch als ein Kraftfeld beschreiben, in dem die Parteien wütend (und oft blind) herumtappen. Als Mediator beobachte ich die Machtverhältnisse in einem Konflikt und mache diese transparent. Dabei spreche ich Dinge an, welche die Parteien in ihrem Konfliktverhalten selbst nicht (mehr) sehen oder ansprechen wollen.

## 1. Schritt: Auf die Ohnmacht reagieren

Die Konfliktparteien willigen in die Mediation ein. Als Mediator unterstütze ich alle Konfliktparteien neutral. Ich nutze meine Macht und Verantwortung, um einen fairen Prozess zu gewährleisten, in den alle Parteien gleich eingebunden sind. Meine Aufgabe ist es, die Kräfte im Konflikt zu benennen und eine Machtbalance sicherzustellen. Alle Parteien müssen ihre Positionen und Anliegen klar äussern können. Kommunikation sollte von Anfang an im Fokus stehen, da fehlender Dialog Verhärtungen verstärkt.

## 2. Schritt: Themen definieren und Positionen klären

Ich sammle die Anliegen der Konfliktparteien und lasse sie ihre Positionen darlegen.



gen. Dieser Moment ähnelt einem Rennen um die beste Ausgangsposition. Wer schafft es in die Poleposition? Die Parteien bringen ihre stärksten Argumente vor und versuchen häufig, mich von ihrer Sichtweise zu überzeugen. Mein Ziel ist es jedoch, ihnen eine erste Orientierung im Konflikt zu bieten und neutral zu bleiben. Parteien behaupten ihre Macht unterschiedlich. Oft geschieht dies laut und befehlend, aber auch Schwache entwickeln Strategien und zeigen ungeahnte Stärke. In der Mediation sehe ich gelegentlich, wie Tränen gezielt eingesetzt werden und mächtig wirkende Parteien durch unsichtbare Fäden in der Hand einer vermeintlich unterlegenen Seite manipuliert werden.

## 3. Schritt: Die Hintergründe verstehen

Die Parteien sind nun im Gespräch, auch wenn ihre Positionen unvereinbar erscheinen. Als Mediator unterstütze ich die Parteien dabei, die Hintergründe ihrer eigenen und der gegnerischen Positionen zu verstehen. Durch gezielte Fragen und allenfalls kontrollierte Provokationen versuche ich, die Parteien zu einem Perspektivenwechsel zu bewegen. Auf diese Weise sollen sie den Mut entwickeln können, einander ihre tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse mitzuteilen. Das Verständnis der Hintergründe eines Konflikts hilft zu erkennen, warum bestimmte Positionen für die Parteien wichtig sind. Ich als Mediator helfe beim Klären und Verdeutlichen

und hinterfrage auch scheinbar Selbstverständliches, um durch neue Sichtweisen das Handlungsspektrum für die anschließende Lösungssuche zu erweitern.

## 4. Schritt: Die Macht der Fantasie wirken lassen

Oft benötigen die Parteien in diesem Moment Unterstützung, zu ungewohnt ist die Idee, mit einem Konfliktgegner kreative Lösungen zu suchen. Glücklicherweise existieren viele Möglichkeiten, Menschen zu Brainstorming zu motivieren. Die anfängliche Unverbindlichkeit der Ideen ist hier wichtig. Aber schliesslich folgt der gemeinsame Abgleich mit der Realität. Welche Lösungen könnten tatsächlich umgesetzt werden? Mit Unterstützung

des Mediators schlagen die Parteien einander konkrete Lösungen vor.

Es kommt mir jeweils vor, als ob die Parteien dabei unbewusst ein neues Gleichgewicht herzustellen versuchten. Das Kraftfeld, in dem zu Beginn einander blockierende Kräfte wirkten, wird nun durch die gewonnene Flexibilität der Betroffenen neu definiert. Man gleicht aus und fühlt sich der Fairness verpflichtet.

## 5. Schritt: Die Kraft der Selbstermächtigung erfahren

Die Parteien haben sich auseinandergesetzt und sind durch den Prozess wieder zusammengerückt. Man spürt, dass eine Lösung möglich wird. Die Parteien kommen ins Verhandeln. Dabei berücksich-

tigen sie, was sie während des Prozesses neu über das Gegenüber (und sich selbst) erfahren haben. Und aufgrund der im bisherigen Prozess eingeübten Kommunikation drücken sich die Parteien so aus, dass sie einander besser verstehen.

Der Moment, in dem die Konfliktparteien ihre Lösung finden, kennzeichnet eine Art Selbstermächtigung. Am Ende einer erfolgreichen Mediation steht somit nicht nur eine tragfähige und nachhaltige Lösung. Den Teilnehmenden bleibt das stärkende Gefühl, aus einer Situation der Ohnmacht gemeinsam herausgefunden zu haben.



Kaspar Haller arbeitet selbstständig als Berater, Coach und Mediator. Er ist Teil des Beratungsteams von Bildung Bern und bietet montags und mittwochs Mitgliederberatungen an.

### Weitere Informationen:

[www.bildungbern.ch](http://www.bildungbern.ch)  
[www.mediation-in-bern.ch](http://www.mediation-in-bern.ch)

Während einer Mediation werden die Konfliktparteien in einem individuell angepassten Verfahren dabei unterstützt, ihre unterschiedlichen Standpunkte zu klären und die individuellen Interessen herauszuarbeiten. Dies ermöglicht ihnen, eine neue und umfassendere Perspektive auf ihre Konfliktsituation einzunehmen. Auf dieser Grundlage begeben sich die Parteien gemeinsam auf die Suche nach kreativen Lösungen und streben anschliessend in Verhandlungen eine für alle Beteiligten akzeptable und verbindliche Lösung an. In der Regel erweist sich diese als nachhaltig.

# Auch Repression ist Teil der Prävention

Für Polizist Andreas Eggimann ist klar: Wo Macht und Autorität sind, braucht es unbedingt auch Selbstreflexion, Verantwortungsbewusstsein und Kontrolle.



## Warum sind Sie Polizist geworden?

Das vielfältige Aufgabengebiet interessiert mich. Von Straftaten und Unfällen bis zu Bauvorschriften habe ich mit allem zu tun. Der Mix aus Büro­tätigkeit und praktischer Arbeit sowie der Kontakt mit unterschiedlichsten Menschen gefallen mir.

## Was gefällt Ihnen weniger?

Wir polarisieren, das ist klar. Wer mit dem Staat Mühe hat, hat oft auch mit

der Polizei Mühe. Das kann dazu führen, dass man verbal oder sogar körperlich angegriffen wird – davor habe ich Respekt. Man muss Vorbild sein und bleiben. Auch privat kommen häufig Fragen zum Beruf. Das finde ich nicht immer lustig.

**Die Polizei ist eine Institution, die mit staatlicher Autorität ausgestattet ist, um Recht und Ordnung durchzusetzen, Sicherheit zu gewährleisten und die**

## Gesetze des Staates zu schützen. Sind Sie einverstanden mit dieser Aussage?

Fast! Mir fehlen in der Definition der Bevölkerungsschutz, die Beratung und Unterstützung der Bürger:innen sowie die Prävention.

## Was muss man sich unter Beratung vorstellen?

Viele Leute kommen mit einem Problem, das oft gar nicht in unsere Zuständigkeit

fällt, an unseren Schalter oder rufen an. Vielleicht geht es um die Krankenkasse, einen Nachbarschaftskonflikt oder ein Steuerthema. Da wir sehr gut vernetzt sind, können wir trotzdem weiterhelfen und die Leute an die zuständige Stelle verweisen. Manche Menschen fühlen sich in solchen Situationen völlig hilflos. Wir unterstützen sie bestmöglich.

## Die Polizei steht im Schaufenster. Heikle Einsätze werden öffentlich diskutiert. Beeinträchtigt dies ihre Macht und Autorität?

Justiz und Polizei verfügen hierzulande über das Gewaltmonopol. Das muss in einem Rechtsstaat sogar öffentlich diskutiert werden. Wo Macht und Autorität sind, braucht es unbedingt auch Selbstreflexion, Verantwortungsbewusstsein und Kontrolle. Wir sind kein Polizeistaat. Gerade weil Entscheidungsträger:innen und Mitarbeiter:innen sorgfältig mit Macht und Autorität umgehen, genießt die Polizei in der Schweiz ein hohes Vertrauen.

## Wie lernt man bei der Polizei Selbstreflexion?

Selbstreflexion wird bei uns aktiv gefördert, wir thematisieren Wahrnehmung, fördern Selbsterkenntnis und geben uns gegenseitig Feedback. Wir fragen: Welche Stereotypen habe ich, welche Trigger? Wie gehe ich mit Stresssituationen um? Heute üben wir auch gewaltfreie Kommunikation. Besonders wichtig ist uns, die Bedürfnisse der neuen Generation zu verstehen und die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen.

## Welche Art von Autorität will oder muss die Polizei heute in ihrem Selbstverständnis sein, um wirkungsvoll auftreten zu können und gleichzeitig vertrauensbildend zu wirken?

Wir sind dem Gesetz verpflichtet und

können nicht einfach nach Lust und Tagesform «polizeiern». Da gibt es halt auch mal eine rote Linie. Diese Autorität wird nicht nur geschätzt. Dennoch sind Wörter wie «Verhältnismässigkeit» oder «Augenmass» Teil unseres Berufsverständnisses. Zwischen Genf und Romanshorn weiss man, was man von der Polizei erwarten kann. Diese Kontinuität schafft Vertrauen in die Institution Polizei, in die Polizistin, den Polizisten.

## Was hat man denn von der Polizei zu erwarten?

Man weiss zum Beispiel: Über Bussen muss man nicht diskutieren, geschlagen wird man nicht, die Polizei ist nicht bestechlich, man kann sich schriftlich über das Verhalten einer Polizistin oder eines Polizisten beschweren. Unsere Rolle ist klar definiert und wird regelmässig geprüft und kontrolliert.

## Wie kann die Polizei Vertrauen schaffen?

Nicht das Unternehmen «Polizei», sondern ausschliesslich jede:r einzelne Mitarbeiter:in kann Vertrauen schaffen. Das hat mit Einstellung und Professionalität zu tun. Ehrlichkeit, Transparenz, Respekt, Kompetenz, Empathie, Vorbildcharakter – und eben letztendlich ein Herz für Menschen – sind Werte und Kernkompetenzen in unserem Beruf. Oft erzählen mir Leute alte Geschichten – meist aus dem Strassenverkehr –, die sie mit der Polizei erlebt haben. Repressive Massnahmen, wie Bussen oder Anzeigen, sind oft nicht Teil der Erzählung. Vielmehr geht es darum, wie der Polizist oder die Polizistin sie behandelt hat. Ob das Erlebnis als positiv oder negativ empfunden wurde, bleibt in Erinnerung. Diese persönliche Begegnung kann jede:r von uns beeinflussen.

*Es braucht eine Grundhaltung. Dazu kommt eine professionelle Ausbildung.*

## Wird Professionalität bei der Polizei auch unterschätzt, wie bei den Lehrpersonen?

Auch wir haben einen Job, von dem viele das Gefühl haben, sie wüssten, wie man es besser macht. Professionalität bedeutet, dass ich mich justieren kann, dass ich nicht übergriffig werde, ich mich an die Gesetze halte und ein gesundes Augenmass bewahre. Wir müssen wertfreie Arbeit machen können, egal wer das Gegenüber ist.

## Welche Persönlichkeiten sollten Polizist:innen werden?

Es gilt der Grundsatz: «Man muss Menschen mögen!» Nicht nur die Guten und Netten mit der gleichen Weltanschauung. Nicht nur die, welche im Leben alles richtig gemacht haben und eine unbefleckte Weste tragen. Vom vierjährigen Kind, das von zu Hause weggelaufen ist, bis zum Extremisten mit terroristischen Absichten hat die Polizei mit allen Menschen zu tun. Polizist:innen müssen in der Lage sein, sich in einer Vielzahl von Situationen zurechtzufinden und dabei ihre eigene Professionalität und Menschlichkeit zu wahren. Wenn dich jeder nervt, der anders ist oder dumme Entscheidungen trifft, und du dich nicht mit Menschen auseinandersetzen willst, bist du am falschen Platz. Wenn Kinder dich nerven, solltest du auch nicht Lehrperson sein. Es braucht eine Grundhaltung. Dazu kommt eine professionelle Ausbildung.

**Eine Polizei, die transparent und verhältnismässig handelt, wird eher als legitim wahrgenommen. Das tönt einfach, ist es aber wohl nicht.**

Die Kantonspolizei Bern nimmt pro Tag ungefähr 650 Notrufe entgegen. Am Telefon ist eine Person, die in Schwierigkeiten ist und Hilfe braucht. Die Geschichten und Bedürfnisse sind einzigartig und individuell. Jeder Einsatz muss hinsichtlich der rechtlichen Grundlage, der polizeitaktischen Vorgehensweisen, mit der nötigen Achtsamkeit und mit Fingerspitzengefühl gegenüber den betroffenen Personen bearbeitet werden.

Ich behaupte, dass die allermeisten Einsätze meinen Kolleg:innen und mir mit der nötigen Verhältnismässigkeit gut gelingen.

**Worauf legen Sie im Zusammenhang mit Autorität und Macht Wert in der Ausbildung?**

Es beginnt bereits vor der Ausbildung, bei der Rekrutierung künftiger Polizist:innen. Werte, Menschenbilder und Selbstreflexionsfähigkeit spielen eine wichtige

Rolle. Sie flankieren die ganze zweijährige Ausbildung. Insbesondere in den Fächern «Menschenrecht/Ethik» und «Psychologie» findet dann eine intensive Auseinandersetzung und Reflektion mit dem Eigen- und Fremdbild statt.

**Fachkräftemangel kennt die Polizei ja auch. Kann man überhaupt auswählen?**

Es ist immer unser Credo, die richtigen Leute zu rekrutieren. Wir haben lieber zu wenige Mitarbeiter:innen als solche, die nicht unserem Werte- und Berufsbild entsprechen. Bei der Qualität der Persönlichkeit werden keine Abstriche gemacht. Daher investieren wir derzeit auch viel in die Rekrutierung.

Im Korps fühlt sich niemand wohl, wenn die falschen Mitarbeitenden im Team sind, denn das bedeutet, dass man die Arbeit letztlich doppelt machen muss. Wir sind auf gutem Weg, aber gute Leute sind immer willkommen.

**Wie schafft man es, als Polizist:in professionell zu bleiben?**

Selbstkontrolle ist Teil des Unterrichtsstof-

fes. Sie ist nicht gottgegeben und muss immer wieder geübt und trainiert werden. Themen wie Deeskalationen und Emotionen sind auch Inhalte unserer regelmässigen Weiterbildungen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Betriebsklima innerhalb des Korps. Wertschätzung, Zusammenhalt, Vertrauen, Teamgeist, Arbeitsbedingungen, Führung, Struktur und die daraus resultierende Selbstwirksamkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, jeder einzelnen Mitarbeiterin sind wichtig. Ein starkes Team ist resilienter und kann auch hohen Belastungen trotzen.

**Wie übt man konkret?**

Atemübungen machen und meditativ Stress bewältigen. Wenn ich etwa eine Todesnachricht überbringe, brauche ich eine Technik, um meine Gedanken steuern zu können, damit nicht am Schluss die Trauernden mich trösten müssen. Eine Strategie im Kopf zu haben, ist wichtig. Sie kann gelernt werden.

**Welches ist Ihre Strategie?**

Ich bin vorher nervös. Das muss ich aushalten und die Emotionen aufnehmen.

Ich atme durch, ordne meine Gedanken und mache mir bewusst: Es ist nicht meine Situation. Ich bin danach wieder in meiner Welt.

**Wo tanken Sie?**

Das ist auch Teil der Selbstkontrolle: Sport, Familie und Gespräche. Ausserdem haben wir einen psychologischen Dienst, der sich nach belastenden Einsätzen proaktiv nach unserem Wohlbefinden erkundigt. Wichtig sind vor allem Teamgeist, Vertrauen und das Verständnis, dass Fehler dazugehören. Die Kapo Bern pflegt eine gute Fehlerkultur.

**Sie arbeiten immer intensiver mit den Schulen zusammen. Welche Erfahrungen machen Sie?**

Vom «Polizeipräventionsnachhaltigkeits-Label» sind wir noch weit entfernt!

**Wie das?**

Wir können die Schüler:innen zwar über Mobbing und die gesetzliche Lage aufklären. Dass sich ihr Verhalten dann direkt ändert, ist leider nicht immer der Fall. Zwei Wochen später ist im Klassenchat wieder



Andreas Eggimann arbeitet in der Prävention der Kantonspolizei Bern in der Region Mittelland, Emmental und Ob- und Nidwalden und ist auch in der Ausbildung der angehenden Polizist:innen.

**Informationen:**

<https://www.police.be.ch/de/start/ueber-uns/wir-stellen-uns-vor/praevention.html>

alles anders. Es passiert viel im Schulbetrieb und jeden Tag gibt es neue Konflikte. Die Mehrheit versteht aber, worum es geht.

Schön ist, dass wir nun im Kanton Bern seitens Prävention auch in der Oberstufe flächendeckend pro Jahr mit einem altersgerechten Thema in die Klassen gehen können. Gerade die sozialen Medien haben eine Parallelwelt geschaffen, die es vor 20 Jahren noch nicht gab. Wenn Erziehungsberechtigte ihren Teil als Vorbilder und Begleitende wahrnehmen, wenn Lehrpersonen ihren Bildungsauftrag in Medienkompetenz erfüllen und wenn Präventionsstellen (z. B. Polizei oder BEGES) vertiefte Hintergrundinformationen zu Risiken vermitteln können, haben unsere Schüler:innen ein passables «Päckchen», um den Umgang mit diesen Herausforderungen zu meistern.

**Die Polizei baut die Präventionsarbeit aus, gerade an den Schulen. Ist das kein Widerspruch zum Grundauftrag der Polizei?**

Prävention ist ein Grundauftrag der Polizei. Auch ein grosser Teil des Patrouillen-

dienstes ist Prävention. Wenn ich beispielsweise sehe, dass jemand betrunken in ein Auto steigen und davonfahren will, muss ich die Fahrt verhindern. Ich darf nicht warten, bis die Person 10 Meter gefahren ist, und dann repressiv gegen sie vorgehen. Das aktive Verhindern von Straftaten ist somit Teil unserer Berufstätigkeit. Die Intensität und die Grenze polizeilicher Präventionsarbeit dürfen sicher diskutiert werden. Aber es gilt: Auch Repression ist ein Teil der Prävention.

**Franziska Schwab**

# Vertrauen braucht Logik, Authentizität und Empathie

Dr. Michelle Jutzi, Dozentin und Beraterin am Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation der PHBern, spricht im Interview über Vertrauen als Führungsaufgabe.

## Sie sagen: Vertrauen ist ein aktuelles Thema im Bildungskontext. Warum?

Grundsätzlich befinden wir uns in einer politisch und gesellschaftlich sehr unsicheren Zeit. In vielen Ländern ist leider das Vertrauen in das öffentliche Bildungssystem eher gesunken. Wir lesen Berichte aus den USA, Kanada und Australien, wonach Schulabsentismus seit 2020 ein neues Hoch erreicht hat.

In der Schweiz scheint dies ein weniger grosses Problem zu sein, aber auch hier sind sich nicht mehr alle Eltern sicher, ob die öffentliche Schule die beste Option für das Lernen und die Entwicklung ihrer Kinder darstellt. Vertrauen sie dem System «öffentliche Bildung» noch? Oder was hält sie davon ab, zu vertrauen? Ein Punkt ist sicher, dass es auch andere Optionen gibt, wie zum Beispiel Privatschulen oder Homeschooling. Entscheidungen für andere Schulungsmöglichkeiten sind nachvollziehbar. Aber sie lösen nicht das Vertrauensvakuum. Wir müssen jemandem oder etwas vertrauen, um in dieser und sicherlich auch unserer zukünftigen Welt erfolgreich sein zu können. Ganz wichtig ist daher, auch im Zusammenhang mit Chancengerechtigkeit, dass wir eine qualitativ gute öffentliche Schule haben, in die wir vertrauen können.

## Warum ist Vertrauen so zentral?

Vertrauen ist die Grundlage für den echten Beziehungsaufbau. Nehmen wir zum Beispiel das Verhältnis zwischen Schulleitung und Lehrperson: Vertrauen ermöglicht eine nachhaltige Zusammenarbeit und die gemeinsame Entwicklung. Gelingt der Vertrauensaufbau nicht, ist der Zusammenhalt im Kollegium gefährdet. Ausserdem: Was ist das Gegenteil von

Vertrauen? Kontrolle. Mit Kontrolle erreichen wir nur bedingt unsere Ziele. Ein Beispiel sind Belohnungs- und Bestrafungssysteme, die im Unterricht oft angewendet werden. Diese mögen eine Zeit lang funktionieren, aber sie fördern selten das Vertrauen oder sie können sich langfristig negativ auf die Beziehung zwischen Lehrperson und Schüler:innen auswirken.

## Was ist Vertrauen genau?

Vertrauen ist ein Begriff, der unterschiedlich verstanden und definiert wird. Spannend sind Ansätze, die sagen, dass Vertrauen eine Entscheidung sei – z. B. sagt das auch Olaf Geramanis, der Referent am Berner Bildungstag –, und sogar eine, die wir oft in schwierigen Situationen treffen müssen. Ob wir jemandem vertrauen oder eben nicht, hat oft weitreichende Konsequenzen.

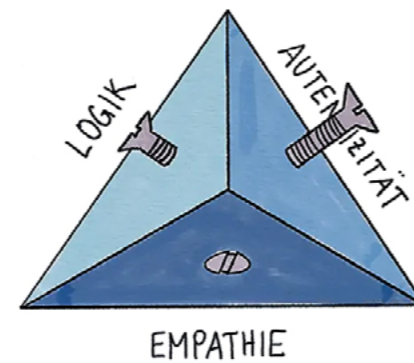
Ein gut verständliches Modell, um dem Begriff Vertrauen etwas näher zu kommen, ist der sogenannte «Trust Triangle» von Frei & Morriss. Frances Frei und Anne Morriss, zwei hochkarätige Beraterinnen aus den USA, beschreiben, dass es drei Dinge braucht, damit Leute Vertrauen zu einer Führungsperson fassen können. Die

*Vertrauen ist die Grundlage für den echten Beziehungsaufbau.*

drei Eckpunkte sind Logik, Authentizität und Empathie.

- **Logik:** Beschreibt, inwiefern die Mitarbeitenden die Aussagen und Entscheidungen der Führungspersonen als rational und gerecht, die Argumentation als nachvollziehbar wahrnehmen.

- **Authentizität:** Beschreibt, inwiefern die Mitarbeitenden davon überzeugt sind, dass die Führungsperson mit ihnen echt



«Trust Triangle» aus Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler (2022), «Zusammenarbeiten», Kein & Aber.

und ehrlich umgeht. Ob sie die Führungsperson so erleben, wie sie tatsächlich ist.

- **Empathie:** Beschreibt, inwiefern sich die Führungsperson um die Mitarbeitenden kümmert und der Führungsperson der Erfolg und das Wohlergehen der Mitarbeitenden wichtig sind.

## Wie weiss ich, ob mir jemand vertraut?

Wichtig ist, dass dieses Dreieck sich je nach Team und Rolle sowie auch je nach Aufgabe verändern kann. Ausserdem hat jede Person bei mindestens einem der drei Eckpunkte Unsicherheiten. Ich merke dann, ob mir jemand vertraut, wenn wir im Team gut zusammenarbeiten und unsere Ziele erreichen, und auch dann, wenn wir eine gute Team- und Feedbackkultur haben. Oft merken wir aber auch erst, dass man uns nicht vertraut, wenn wir einen Misserfolg haben.

Ein Beispiel: Wenn ich als Beraterin nach einem Erstgespräch mit einer Schulleitung oder einer Bildungsbehörde den Auftrag nicht bekomme, kann das an drei Haupt-

gründen liegen: Es ist wahrscheinlich, dass die Kund:innen mir bezüglich einer der drei Ecken nicht vertraut haben, dass ich sie also nicht überzeugen konnte, mir zu vertrauen. Waren meine Argumentation oder mein Vorgehen nicht nachvollziehbar (Logik-Problem)? Bin ich zu wenig auf die Bedürfnisse der Kund:innen eingegangen (Empathie-Problem)? Oder hatten sie das Gefühl, dass ich eine Rolle spiele, und sie nahmen mich als Person nicht ernst (Authentizitäts-Problem)?

Absagen können schmerzhaft und frustrierend sein. Aber sie geben uns auch die Gelegenheit, zu reflektieren, wo das Problem lag, und es beim nächsten Mal besser zu machen.

## Welche Anfragen kommen auf Sie als Beraterin zu, die mit Vertrauen zu tun haben?

Viele Schulleitende melden sich, weil in ihrem Team etwas vorgefallen ist, weil es einen Konflikt, einen Führungswechsel oder Ähnliches gibt. Solche Situationen stellen Kollegien vor die Vertrauensfrage und können die Leitungspersonen stark verunsichern. Auch bei Modellentscheiden – KBF ja oder nein, Mehrgangsklassen u. a. – geht es am Schluss um Vertrauen. Haben die Lehrpersonen das Vertrauen, dass die Schulleitung die richtigen Rahmenbedingungen bereitstellen kann, damit sie unter neuen Umständen ganz anders arbeiten können? Ich kann als Lehrperson nicht wissen, ob das funktionieren wird. Ich kann vertrauen oder einen Vertrauensvorschuss geben. Das heisst, dass ich vertraue, obwohl ich eigentlich rational noch gar nicht vertrauen dürfte.

In Prozessbegleitungen begegne ich also eigentlich immer der Vertrauensfrage. Umso wichtiger ist es, mit der Schulleitung oder auch dem Schulentwicklungs-

team zu überlegen, wo sie bezüglich Vertrauen gegenüber dem Kollegium stehen. Das kann man in der Selbstreflexion tun. Aber noch besser ist es, das Thema mit dem gesamten Kollegium zu diskutieren.

## Sie sagen: Vertrauen braucht Klarheit in der Zielorientierung. Weshalb?

Wenn ich als Schulleitung nicht weiss, wo ich hinwill, wird es für mein Kollegium schwierig sein, mir zu vertrauen. Aber Vertrauen ist die Grundlage jedes erfolgreichen Schulentwicklungsprozesses. Es braucht Vertrauen in die Führung, aber auch Vertrauen ins Team. In Beratungen erlebe ich das sehr häufig in Tagesschulteams. Die einzelnen Personen arbeiten täglich zusammen und sind gemeinsam für die Kinder zuständig. Im Gegensatz zur Schule sind sie eine Team- und keine Expert:innenorganisation. Darum ist hier das Thema Vertrauen ineinander, ins Team, noch einmal wichtiger. Lehrpersonen müssen ihren Vertrauenseffort insbesondere innerhalb ihrer Klasse und mit der Schulleitung leisten. Bei der Tagesschule sind die Mitarbeitenden permanent davon abhängig, ob eine Betreuungsperson sich an die Abmachungen hält oder «dem Team in den Rücken fällt».

## Was hilft, wenn das Vertrauen fehlt?

Aus meiner Sicht je nachdem eine Mediation, eine Supervision oder auch nur ein



Dr. Michelle Jutzi ist Dozentin und Beraterin am Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation der PHBern.

offenes Gespräch. Das heisst, dass die Führungspersonen die Situation anerkennen und verändern wollen müssen. Ich habe viele gute Erfahrungen gemacht in Supervisionen, wo wir wirklich zentrale Themen ansprechen konnten. Andererseits hilft es auch, wenn ich als Beratungsperson über längere Zeit mit einem Team zusammenarbeiten und es begleiten kann. Nur so lerne ich auch die verschiedenen Dynamiken kennen und kann die Führungsperson angemessen unterstützen. Das kann manchmal lange dauern und erfordert viel Offenheit und Selbstreflexionsfähigkeit. Lehrpersonen können sich in Bezug auf das Vertrauen der Klasse folgende Fragen stellen:

- **Logik:** Sind meine Aufträge klar? Kennen die Schüler:innen meine Erwartungen? Ist meine Beurteilung fair und nachvollziehbar?

- **Authentizität:** Erleben mich die Schüler:innen, so wie ich bin, oder muss ich mich im Unterricht verstellen? Nehmen sie mich ernst? Traue ich mich, ehrlich zu sein, oder halte ich mich stets zurück? Wie viel Persönlichkeit erträgt der Unterricht? Bin ich «zu viel»? Wo muss ich mich zurücknehmen?

- **Empathie:** Spüren die Schüler:innen, dass es mir wichtig ist, dass sie etwas lernen? Kann ich auf ihre Bedürfnisse angemessen eingehen? Werden sie von mir im hektischen Alltag gesehen?

**BILDUNG BERN  
FORMATION BERNE**

**ZAHLREICHE VORTEILE  
FÜR MITGLIEDER:**

**Bildungsqualität**  
Bildung Bern ist treibende Kraft im Berner Bildungssystem und engagiert sich gegenüber Behörden und Politik für eine starke und zukunftsstragende Bildung.

**Beratung**  
Bildung Bern steht Ihnen bei allen Anliegen, die Ihre berufliche Tätigkeit betreffen, zur Seite. Insbesondere bei rechtlichen Fragen und Konflikten.

**Versicherung**  
Bildung Bern bietet eine Berufshaftpflichtversicherung und eine Dienstfahrtenkaskoversicherung.

**Information**  
Bildung Bern hält auf dem Laufenden: mit Berner Schule, Schulpraxis, über Website und Social Media, via Schulhausversand und Newsletter.

**JETZT MITGLIED WERDEN!**

Der Berufsverband Bildung Bern  
*kommuniziert – stärkt – vernetzt*

**Berner Bildungstag  
in Bern: 20.11.2025**

**Neuaufgabe mit  
Swissdidac**

Tickets:



**SBB CFF FFS**

Präppen Sie  
noch oder reken  
Sie schon?

Jetzt mehr erfahren  
[sbb.ch/schulreisen](http://sbb.ch/schulreisen)

**BIS ZU  
30%\*  
RABATT**

**RailAway**

\* Zum Beispiel RailAway-Hit «Natur- und Tierpark Goldau für Schulen»: Profitieren Sie bei Fahrt mit dem Öffentlichen Verkehr von 30% Rabatt auf den Schultarif für den Eintritt in den Natur- und Tierpark Goldau. Das Angebot ist gültig vom 1. April bis 31. Mai 2025. Weitere Informationen auf [sbb.ch/schulen-tierpark-goldau](http://sbb.ch/schulen-tierpark-goldau).

### Eine Definition dreier Begriffe, die das Zusammenleben prägen.

**Autorität** (lateinisch *auctoritas*) ist eine Grösse, auf deren Grundlage individuelle Personen und überindividuelle Instanzen (z. B. gesellschaftliche Institutionen), ohne Zwang auszuüben oder Überzeugungsarbeit zu leisten, Gehorsam beanspruchen und einwerben. Voraussetzung der Autorität ist eine Hierarchie, in welcher der Befehlende dem Gehorchenden in Bezug auf die Inhalte des Befohlenen übergeordnet ist. Die Begründung der Autorität liegt – anders als die Begründung von Macht – in der Tradition, also in der Berufung beispielsweise auf das Naturrecht, auf göttliche Gebote, auf Gründerväter oder auf alte Bräuche...

In der Philosophie der Neuzeit trat an die Stelle der durch Autoritäten vermittelten Offenbarung das Konzept der Vernunft; der Begriff der Autorität verlor hier seine ursprüngliche Bedeutung und verschmolz mit dem der Macht, am radikalsten im Freudomarxismus, wo die Autorität in den Generalverdacht des Antidemokratischen geriet. Einzelne Autoren, wie Hannah Arendt, haben sich indessen um eine erneute begriffliche Differenzierung bemüht...

In einem übertragenen Sinne versteht man unter einer «Autorität» auch eine Persönlichkeit, die Autorität ausübt, beispielsweise eine Koryphäe.

**Macht** bezeichnet die Fähigkeit einer Institution, Person oder Gruppe, auf das Denken und Verhalten einzelner Personen, sozialer Gruppen oder Bevölkerungsteile so einzuwirken, dass diese sich ihren Ansichten oder Wünschen unterordnen und entsprechend verhalten. Macht ist mehr oder weniger an allen Formen des menschlichen Zusammenlebens beteiligt und bedingt auf unterschiedliche Weise das Entstehen von Sozialstrukturen mit ausdifferenzierten persönlichen, sozialen oder strukturellen Machtpotenzialen und gesellschaftlich zugeschriebenen Positionen. In patriarchalen Gesellschaften (demnach fast allen historischen Hochkulturen bis hin zu den modernen Staaten) tritt Macht vor allem als Ausdruck männlicher Dominanz auf, etwa um Eigentum zu sichern, gesellschaftlichen Rang zu erhöhen oder nach Herrschaft zu streben. Je nach Kultur wird dabei auch Gewalt in verschiedensten Formen als Machtmittel

akzeptiert. Prinzipiell, wenn auch im konkreten Fall nur schwer zu unterscheiden ist Macht von Einfluss z. B. von Experten, welcher auf die Veränderung von Einstellungen zielt...

**Vertrauen** bezeichnet eine bestimmte Art von subjektiver, auch emotional gefärbter Überzeugung, nach der man sein Verhalten einrichtet. Das Vertrauen auf eine andere Person beinhaltet Überzeugungen über ihre Redlichkeit und ihre zukünftigen Handlungsweisen: Man erwartet, dass diese Person einem hilfreich sein oder jedenfalls nicht schaden werde. Vertrauen bringt daher Kooperation hervor. Hierbei macht der Vertrauende Aspekte seines eigenen Wohlergehens und seiner Sicherheit vom Verhalten des Kooperationspartners abhängig, geht mit seinem Vertrauen also auch ein Risiko ein...

Quelle: Wikipedia

The background of the entire page is an abstract artwork. It features a textured, layered appearance with various colors including shades of orange, brown, black, and grey. There are several pieces of bright pink and yellow paper that appear to be torn and layered on top of the other colors, creating a sense of depth and movement. The overall style is reminiscent of a collage or a mixed-media piece.

creaviva

# KUNST SCHAFFT VERTRAUEN

Entdecken Sie Workshops für Ihre Schüler:innen im Atelier, Führungen in den Ausstellungen oder Ihre persönliche Weiterbildung.

Bis bald im Creaviva!

---

Schulworkshops für Zyklen  
1-3, 10.-13. Klasse, Lernende  
2-6 Stunden  
ab CHF 280

Kurse für Erwachsene gemäss  
Ausschreibung

---

Auskünfte und Reservationen:  
Sekretariat Creaviva  
creaviva@zpk.org  
+41 31 359 01 61

[www.creaviva.org](http://www.creaviva.org)



**Creaviva**  
**Zentrum Paul Klee**  
Monument im Fruchtländ 3  
3006 Bern  
creaviva@zpk.org  
[www.creaviva.org](http://www.creaviva.org)  
+41 (0)31 359 01 61