



# Konflikte bearbeiten – Mobbing verhindern

... auf dem Weg zum gesunden Arbeitsplatz Schule



### Konflikte bearbeiten – Mobbing verhindern

**Veröffentlichung der Bezirksregierung Münster, Oktober 2007**  
**ISBN 978-3-00-023382-1**

Herausgegeben von der Schulabteilung der Bezirksregierung Münster sowie dem  
Dezernat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Bezirksregierung Münster  
Domplatz 1-3  
48143 Münster  
Telefon: 0251/411-0  
Telefax: 0251/411-2525  
E-Mail: [poststelle@brms.nrw.de](mailto:poststelle@brms.nrw.de)  
Internet: [www.bezirksregierung-muenster.de](http://www.bezirksregierung-muenster.de)

Leitung der Arbeitsgruppe: Alfred Josefs

Redaktionsgruppe:  
Monika Appler  
Martin Holtmann Niehues  
Alfred Josefs  
Dr. Kordula Piontkowski

Zeichnungen: Jonas Piontkowski

Gestaltung: Marion Kunze, Dezernat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Diese Broschüre steht zum kostenlosen Download im Internet unter  
[http://www.brms.nrw.de/service/Download\\_Publikationen/index.html](http://www.brms.nrw.de/service/Download_Publikationen/index.html) bereit.

**Ein besonderer Dank gilt der Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen, die den  
Druck dieser Broschüre ermöglicht hat.**

Der Inhalt dieser Broschüre der Bezirksregierung Münster ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial zu privaten oder wissenschaftlichen Zwecken ist nur bei Angabe der Quelle (z. B. Aus: Konflikte bearbeiten – Mobbing verhindern, Bezirksregierung Münster) erlaubt, sie dürfen aber nicht kommerziell genutzt werden.

Die Bezirksregierung Münster achtet auf die Gleichbehandlung von Frauen und Männern und praktiziert „Gender Mainstreaming“. Wenn wir in dieser Veröffentlichung nur die männliche Form einer Bezeichnung gewählt haben, dann dient dies ausschließlich der besseren Lesbarkeit, stellt aber keine Wertung im Sinne einer eventuellen Bevorzugung der männlichen Form dar.

# **Konflikte bearbeiten – Mobbing verhindern**

... auf dem Weg zum gesunden Arbeitsplatz Schule



Der gesamtgesellschaftliche Wandel mit seinen vielfältigen Folgen für Eltern und Kinder sowie Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsmaßnahmen stellen Lehrerinnen und Lehrer unseres Landes vor große Herausforderungen, unabhängig davon, an welcher Schulform, in welchen Fachbereichen oder Funktionen sie tätig sind. Die Lehrkräfte sehen sich zunehmend Individualisierungsansprüchen der Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern mit ihren zum Teil problematischen Begleiterscheinungen ausgesetzt. Hinzu kommt, dass durch die zunehmende Selbstständigkeit von Schulen viele neue Aufgaben eigenverantwortlich erledigt werden müssen. Damit gehen insgesamt zahlreiche Umstrukturierungen in den Schulen, der Schulverwaltung, der Schulaufsicht sowie der Lehreraus- und -fortbildung einher.

Diese anspruchsvollen und z. T. schwierigen Bildungs- und Erziehungsaufgaben können nur leistungsstarke Lehrkräfte erfüllen. Leistungsstark können aber nur gesunde Lehrkräfte sein. Hier reicht es nicht aus, nur Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu ergreifen. Vielmehr muss die „betriebliche Gesundheitsförderung“ in der Schule initiiert und verankert werden. Besonders die hohe Zahl der Lehrkräfte, die vorzeitig zur Ruhe gesetzt werden, zwingt dazu, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in das gesamte System Schule zu integrieren. Das Konzept „Gute und gesunde Schule“ hat bereits durch verschiedene Initiativen, Studien und Pilotprojekte Anstöße gegeben und den Blick auf übergeordnete - physische und psychische - Gesundheitsaspekte gelenkt.

Auch in der Vergangenheit war der Arbeitsplatz Schule nicht davor geschützt, Austragungsort von Mobbing zu sein. Oben genannte Umstrukturierungen sowie veränderte Bildungs- und Qualitätsstandards in Verbindung mit wachsendem Konkurrenzdruck durch zunehmende Vergleichsmöglichkeiten von Schulen können zusätzlich innerschulische Konflikte auslösen oder verschärfen. Das erhöhte Konfliktpotential kann in der Folge Mobbingprozesse begünstigen und die Problematik eskalieren lassen. Konflikterkennung und der Wille zur zeitnahen Bearbeitung und Lösung sind wesentliche Ansätze zur Mobbingprävention und damit auch unverzichtbare Elemente für die Gesundheitsförderung im komplexen System Schule.

Diese Handreichung beabsichtigt nicht, den zahlreichen allgemeinen Mobbing-Ratgebern noch ein weiteres Exemplar hinzuzufügen. Vielmehr geht es darum, den Fokus gezielt auf den „Arbeitsplatz Schule“ zu richten. Die transparente Bearbeitung von Konflikten und die gezielte Gestaltung systemischer Bedingungen können so einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in Schule leisten.

Ein implementiertes Konfliktmanagement und der erklärte Wille zum aktiven Umgang mit Konflikten sollte Teil jedes Schulprogramms im Sinne eines Schulentwicklungsplanes sein.

Wir wünschen uns, dass diese Handreichung Impulse zur Mobbingprävention gibt und dabei hilft, das Miteinander auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen und der persönlichen Beziehungen in der Schule positiv zu gestalten.

Unser Dank gilt dem Arbeitskreis der Schulabteilung der Bezirksregierung Münster, der diese Handreichung nach Einbringen vielfältiger Erfahrungen und nach oftmals langen, z. T. kontrovers geführten, von gegenseitigem Respekt geprägten Diskussionen erstellt hat.

Mitglieder dieser Gruppe waren

- Vertreter aus der Schulabteilung der Bezirksregierung aus den Bereichen
  - Arbeits- und Gesundheitsschutz
  - Gesundheitserziehung
  - Fortbildung
  - Personalwesen
  - Schulrecht
- Vertreter/innen der Bezirkspersonalräte aller Schulformen
- ein Mitglied der Schwerbehindertenvertretungen
- die Arbeitsmedizinerin der B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Zentrum Münster
- eine Vertreterin der Landesunfallkasse NRW.

Der intensiven Zusammenarbeit von Bezirksregierung, Landesunfallkasse NRW, der B·A·D GmbH und den Personalvertretungen ist es zu verdanken, dass diese Handreichung nun vorliegt und in den Schulen und Studienseminaren des Bezirks sowie bei der Arbeit der Schulaufsicht, der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen eingesetzt werden kann.



Dr. Peter Paziorek  
Regierungspräsident



Manfred Lieske  
Geschäftsführer LUK



Dr. Kordula Piontkowski  
B·A·D GmbH,  
Zentrum Münster

# Inhaltsverzeichnis

<b>Impressum</b>	<b>2</b>
<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Zielsetzung dieser Handreichung</b>	<b>7</b>
<b>2 Annäherung an den Begriff Mobbing</b>	<b>8</b>
<b>3 Besonderheiten und ursächliche Faktoren im System Schule</b>	<b>12</b>
<b>4 Fallbeispiele zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz Schule</b>	<b>17</b>
4.1 Fallbeispiel zur Konflikteskalation	17
4.2 Fallbeispiel mit Perspektivwechsel	20
4.3 Erkenntnisse und Folgerungen	23
<b>5 Eskalation von Konflikten</b>	<b>24</b>
<b>6 Folgen von Mobbing</b>	<b>26</b>
<b>7 Prävention von Mobbinggeschehen</b>	<b>28</b>
7.1 Prävention auf persönlicher Ebene	28
7.2 Prävention auf Schulebene	29
7.3 Prävention auf Schulaufsichtsebene	31
<b>8 Intervention bei Konflikten und Mobbing</b>	<b>32</b>
8.1 Handlungsmöglichkeiten auf persönlicher Ebene	32
8.2 Handlungsmöglichkeiten auf Schulebene	33
8.3 Handlungsmöglichkeiten auf Schulaufsichtsebene	35
<b>9 Rechtliche Aspekte</b>	<b>36</b>
<b>10 Zusammenfassung - Summary</b>	<b>38</b>
<b>11 Anhang</b>	<b>40</b>
11.1 Checkliste Berufsanfänger	40
11.2 Neu an einer Schule – Wegweiser von A bis Z <sup>20</sup>	42
11.3 Kopiervorlage: Protokoll zur Konfliktbeschreibung <sup>21</sup>	48
11.4 Mobbingtagebuch <sup>22</sup>	49
11.5 Telefonische Beratung - Hotlines	50
11.6 Beratungsinstitutionen	50
11.7 Kontaktadressen im Internet	51
11.8 Ausbildungsmöglichkeiten für Konfliktlotsen	51
11.9 Quellen	52
11.10 Literaturhinweise	54
11.11 Internetadressen für Lehrkräfte und Schulleitung	55

# 1 Zielsetzung dieser Handreichung

Diese Handreichung will die Entstehung von Mobbing über nicht gelöste Konflikte beschreiben, nach Ursachen forschen, Bedingungsfaktoren beleuchten, Folgen beschreiben sowie positive Ansätze zur Konfliktbearbeitung und -bewältigung aufzeigen.

Weiterhin werden mögliche prozesshafte Entwicklungen in Richtung Mobbingverhalten mit denkbaren Folgen für die einzelnen Beteiligten und das System Schule beschrieben, Wege zur professionellen Konfliktbearbeitung und konkrete Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt sowie Stützangebote und Ansprechpartner benannt.

Sie möchte das Bewusstsein insbesondere für folgende Fragen schärfen:

- Wie entstehen Konflikte am Arbeitsplatz Schule?
- Wodurch wird das Entstehen von Mobbing begünstigt?
- Wie entwickeln sich Konflikte zu Mobbingprozessen?
- Welche Präventionsansätze sind denkbar?
- Welche Chancen bieten Konflikte für die Schule?
- Bei wem liegen Verantwortlichkeiten zur Konflikt- und Mobbingbearbeitung?
- Was können Betroffene tun?

Die Verfasser hoffen, dass die Handreichung den professionelleren Umgang mit Konflikten und deren Bearbeitung fördert und den Übergang von eskalierten Konflikten in Mobbingprozesse verhindern hilft. Zudem mag sie der Verständigung dienen, aus der heraus dann eine Dienstvereinbarung erwachsen kann.

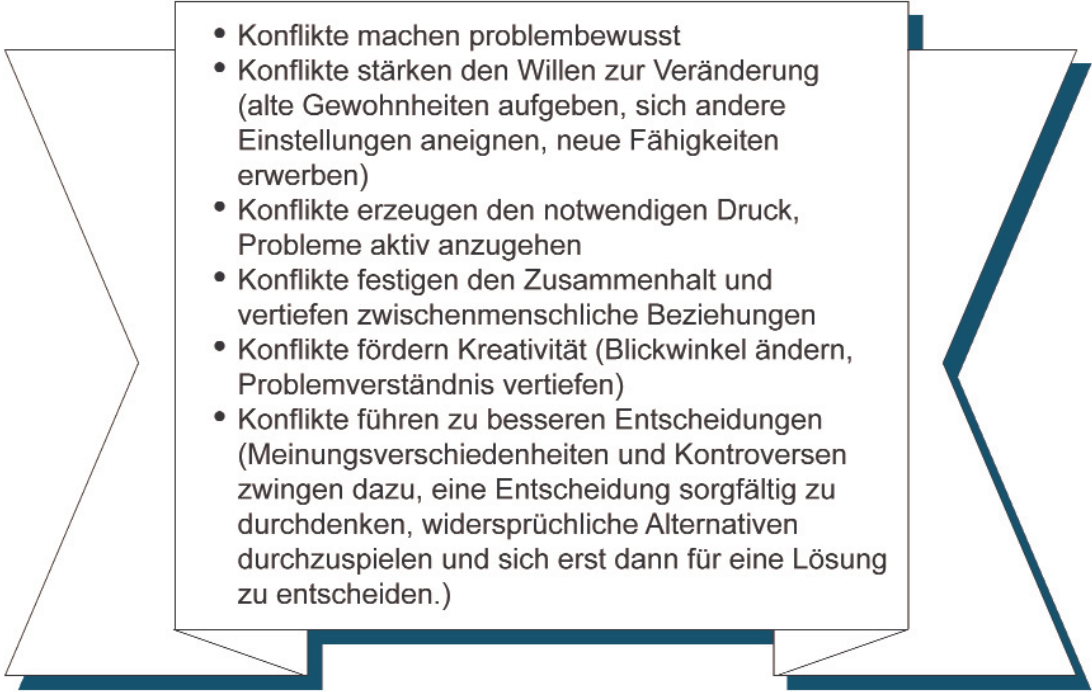
Die Handreichung wendet sich deshalb an alle, die es angeht: Lehrkräfte, Schulleiter, Verantwortliche für Lehrerausbildung sowie Lehrerfort- und -weiterbildung, Schulaufsichtspersonen und Personal- und Schwerbehindertenvertretungen. Die Arbeit in den Studienseminaren bzw. die Situation der Lehramtsanwärter und Studienreferendare wird nicht explizit erläutert. Viele Aussagen sind allerdings übertragbar, auch wenn es durch die beiden Ausbildungsorte Schule und Studienseminar zusätzliche Problembereiche gibt.

Mit dieser Zielgruppenbeschreibung wird auch die inhaltliche Begrenzung dieser Schrift deutlich: Es geht nicht um Konflikte und Mobbing im Bereich der Schülerschaft, sondern ausschließlich am (Lehrer-)Arbeitsplatz Schule.

## 2 Annäherung an den Begriff Mobbing

**Konflikte** sind normal und gehören zum Leben. Sie bewegen sich, im Unterschied zur Gewalt, innerhalb gesellschaftlich akzeptierter Regeln und Konventionen. Dabei gibt es in der Regel etwa gleich starke Partner (**symmetrischer Konflikt**). „Einen Konflikt kennzeichnen folgende drei Elemente: eine gegenseitige Zielbehinderung, eine wechselseitige Abhängigkeit und eine Verletzung auf der Beziehungsebene.“<sup>1</sup> Zumeist handelt es sich um Einzelsituationen, die im Optimalfall so gelöst werden, dass am Ende alle Betroffenen zufrieden sind (Win-Win-Lösung). Eine Voraussetzung dazu ist der erklärte Wille aller Beteiligten zu einer Einigung. Konfliktbearbeitung, die bewusst und unter Einbeziehung aller Beteiligten transparent gestaltet wird, kann nicht nur zur Konfliktlösung selbst führen, sondern sie fördert zugleich die Chance zur innerpersönlichen sowie systemischen Entwicklung.

Zu den Gründen, warum es sich lohnt, aus Konflikten zu lernen, arbeitet Haeske<sup>2</sup> u. a. Folgendes heraus:

- 
- Konflikte machen problembewusst
  - Konflikte stärken den Willen zur Veränderung (alte Gewohnheiten aufgeben, sich andere Einstellungen aneignen, neue Fähigkeiten erwerben)
  - Konflikte erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen
  - Konflikte festigen den Zusammenhalt und vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen
  - Konflikte fördern Kreativität (Blickwinkel ändern, Problemverständnis vertiefen)
  - Konflikte führen zu besseren Entscheidungen (Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.)



Haeske<sup>3</sup> unterscheidet zwischen vier Konfliktarten, die er nach dem notwendigen Aufwand in der Bearbeitung absteigend ordnet:

● Wertekonflikte	Die Werthaltungen der Parteien sind unterschiedlich, so dass sie völlig unterschiedlich bewerten und gleiche Werte unterschiedlich gewichten.
● soziale Konflikte	Es wird zwar eine Sache vorgeschoben, aber die Differenzen liegen in der Person des anderen.
● Sachfragen und Verteilungskonflikte	Die Konfliktparteien akzeptieren sich grundsätzlich, sind aber in Sachfragen unterschiedlicher Meinung.
● Kompetenzkonflikte	Es besteht ein Kompetenzgefälle zwischen den Konfliktparteien bzgl. Wissen und Erfahrung.

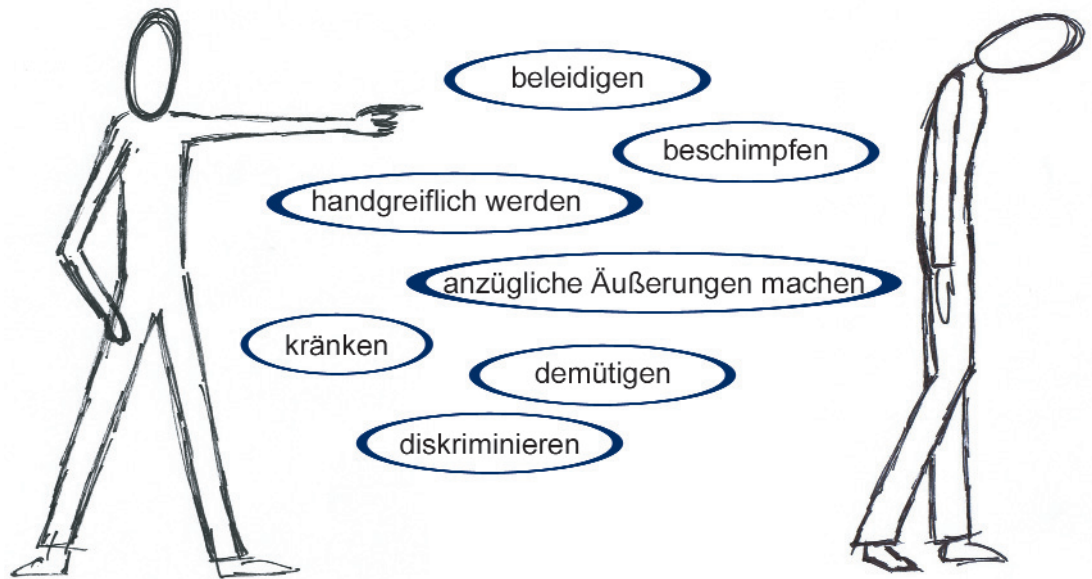
Werden Konflikte nicht offen ausgetragen oder werden sie nicht für alle Beteiligten zufrieden stellend gelöst, besteht die Gefahr, dass sie weiter schwelen und sich zu Mobbingprozessen entwickeln. Es entsteht in diesen Fällen schnell ein Ungleichgewicht, d. h. die Konfliktparteien sind nicht bzw. nicht mehr gleich stark (**asymmetrischer Konflikt**). Nahezu allen Fällen von Mobbing gehen ungelöste Konflikte voraus. Kennzeichnend für diese Asymmetrie ist, dass es eine stärkere „Partei“ und eine weniger starke, schwächere oder auch unterlegene „Partei“ gibt.

Im Zuge der Aufarbeitung von Mobbingfällen wird häufig von der Konstellation „**Schuldige Täter – unschuldige Opfer**“<sup>4</sup> gesprochen. Diese klare Abgrenzung bzw. Benennung wird hier nicht vollzogen, da derartige Begriffe den beteiligten Personen unmissverständlich entweder die handelnde (aktive) Rolle bis hin zur Verurteilung im Sinne einer Schuldzuweisung oder die erduldennde (passive) Rolle zuweisen. Die Komplexität des Prozessgeschehens würde dadurch in unzulässiger Weise vereinfacht und verfälscht. Auch können die Rollen im Prozess mehrfach wechseln. „Nicht selten sind Täter und Opfer so miteinander verstrickt, dass sich beide als Mobbingopfer fühlen.“<sup>5</sup>

Konfliktvermeidung sowie Konfliktignoranz verfestigen auch im System Schule Fehlentwicklungen und führen zur Eskalation. Persönliche Beziehungen können sich zum Negativen verändern und gar durch Mobbingverhalten geprägt werden. Dadurch werden Kräfte gebunden, fehlgeleitet und für Ziele eingesetzt, die nicht im Fokus der ursprünglichen, im Schulprogramm formulierten Zielperspektive der Schule liegen.

Unter **Mobbing** wird hier (angelehnt an Leymann) demzufolge eine konfliktbelastete asymmetrische Kommunikation verstanden, die zu Handlungen führt, die über längere Zeit systematisch aufeinander aufbauend (oder ineinander greifend) das Ziel haben, die „unterlegene“ Person in ihren Persönlichkeitsrechten wie Ehre und Gesundheit zu beeinträchtigen und / oder vom Arbeitsplatz zu vertreiben. Ein vorgefasster Plan liegt Mobbinghandlungen nicht zwingend zugrunde. Mobbinghandlungen können **direkt** oder auch **indirekt** ausgeführt werden.

Beispiele für **direkte Mobbinghandlungen**



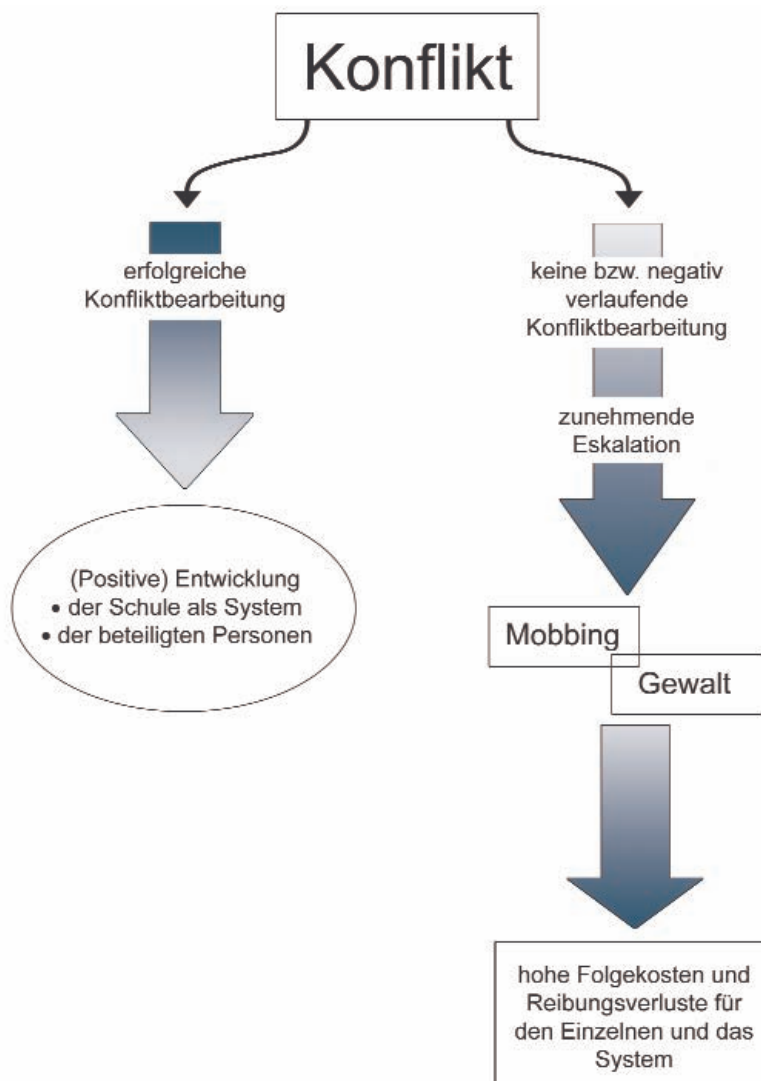
Beispiele für **indirekte Mobbinghandlungen**



Als passive Zuschauer und Dulder oder als unbewusste Verstärker, Förderer und Mitläufer werden auch zunächst nicht direkt Beteiligte zu Beteiligten. Sie sind dadurch involviert und tragen somit auch Verantwortung im Mobbingprozess.

Hierbei ist häufig eine Eskalation – eine quantitative oder qualitative Zunahme aggressiver Handlungen – in mehreren Stufen zu beobachten (siehe dazu auch Kapitel 5).

Eine Abgrenzung von Mobbing zu **Gewalt** ist nicht immer möglich, da sich einige der oben beschriebenen Mobbinghandlungen auch außerhalb von Regeln und Konventionen bewegen und zudem die Kriterien von Straftatbeständen erfüllen können.



### 3 Besonderheiten und ursächliche Faktoren im System Schule

Im Schulbereich gibt es systemtypische Faktoren, die das Entstehen von Konflikt- und Mobbingprozessen begünstigen. Darum ist es bei der Analyse eines Mobbinggeschehens unverzichtbar, das gesamte System Schule zu betrachten, um mögliche bedingende – auslösende wie stabilisierende - Faktoren zu identifizieren. Mobbing ist in besonderer Weise ein Problem von Angestellten und Beamten im Erziehungsbereich und zwar im sozial- wie im schulpädagogischen Feld.<sup>6</sup> Zum Verständnis dieses Problembereichs ist es notwendig, nicht nur den Einzelnen, sondern alle am Schulleben beteiligten Personengruppen und deren Arbeitsbeziehungen zu betrachten (systemischer Ansatz). Grundsätzlich kann von jeder der beteiligten Personen oder Personengruppen Mobbing ausgehen; gleichzeitig kann jede bzw. jeder von Mobbing betroffen sein. Betrachtet man die Schule als System, so ist die Zuordnung der Personengruppen zu diesem System von unterschiedlicher Verbindlichkeit, Dauer und Perspektive.

Während Lehrkräfte, Schulleitung und ggf. Sozialarbeiter / Sozialpädagogen hier in der Regel einen dauerhaften Arbeitsplatz haben oder diesen zumindest vorzugsweise anstreben, sind die übrigen Personengruppen der Schule mit unterschiedlicher Dauer verbunden (bei Schülern und deren Eltern bzw. Erziehungsberechtigten sind das im Normalfall zwischen einem und neun Jahren).

In Abhängigkeit von Perspektiven, Aufgaben und Funktionen haben die Einzelnen innerhalb des Systems unterschiedlich weite Entscheidungs- und Machtbefugnisse.

**Lehrkräfte** in den einzelnen Schulen arbeiten in sehr stark variierenden Kollegiumsgrößen. Die Spannbreite liegt zwischen einigen wenigen bis hin zu mehr als 150 Personen. Je nach Schulform kann sich auch ein eigenes Selbstverständnis ergeben, das stärker am Profil „Pädagoge / Erzieher“ oder am Profil „Fachwissenschaftler / Experte“ ausgerichtet ist. Dieses Selbstverständnis prägt jeweils auch die einzelne Schule als Ganzes.

In der Regel ist der Arbeitsplatz des Lehrers durch eine hohe Stabilität gekennzeichnet. Auch die Zuordnung zu einer bestimmten Schule ist nach einer Fest-einstellung in vielen Fällen verbindlich. Es gibt wenig Fluktuation; Versetzungen an andere Schulen aus dienstlichen oder privaten Gründen sind eher die Ausnahme. Besonders im Grundschulbereich gibt es bedingt durch Mutterschutz- und Erziehungszeiten, Einsatz von Vertretungsreserven u. a. m. eine hohe Fluktuation.

In Zeiten stabiler Schülerzahlen wurden an bestimmten Schulen über längere Zeit keine neuen Lehrkräfte eingestellt. Dadurch haben sich oft sehr feste Arbeits- und Beziehungsstrukturen gebildet, womit auch die Gefahr sich verfestigender Konfliktkonstellationen erhöht wurde. Aktuell ist allerdings zu beobachten, dass durch abnehmende Schülerzahlen und mögliche oder tatsächliche Schulzusammenlegungen in einigen Regionen und Schulformen auch für die Lehrkräfte die Notwendigkeit des Orts- und damit Kollegiumswechsels ansteht.

In vielen Schulen bzw. Schulformen gibt es einen hohen Anteil an Teilzeitkräften, deren Präsenzzeiten in den Schulen sehr unterschiedlich sind. Je nach Schulform bzw. Profil der einzelnen Schule kann es sein, dass ein Geschlecht unterrepräsentiert ist (in Grundschulen - und zunehmend auch in anderen Schulformen - die Männer, in bestimmten Berufskollegs die Frauen).

Der Hauptanteil der schulischen Arbeit, der Unterricht, ist nach wie vor oft als individuelle Leistung der Lehrkraft gestaltet. Unterrichten im Team ist, auch aufgrund der personellen Ressourcen, eher selten. Es gibt zwar (Schul-) Systeme, in denen gemeinsame Unterrichtsplanungen üblich sind. Auch wird anlässlich von Konferenzen, Dienstbesprechungen, Unterrichtsabsprachen usw. Teamarbeit immer wieder gefordert. Dennoch kann sie sich auch in solchen Fällen auf einen minimalen und formalen Bereich beschränken. Somit führt sie nicht notwendigerweise zu wirklichen innerschulischen, schul- oder schulformübergreifenden Kooperationen.

In einzelnen Kollegien kann auch die Besoldungsstufe / tarifliche Eingruppierung (die tatsächlich eingenommene oder potentiell einzunehmende) die Arbeits- und Beziehungssituation der Lehrkräfte und / oder die Zusammenarbeit mit „Nicht-Lehrkräften“ beeinflussen und belasten.

Trotz aller kooperativen Ansätze im Kollegium bleibt die Gesamtverantwortung für das Funktionieren des Systems sowie für die Gesunderhaltung der Lehrkräfte und Schüler beim **Schulleiter**. Obwohl ihm im Rahmen der selbstständigen bzw. eigenverantwortlichen Schule zunehmend Managementaufgaben übertragen werden, stehen ihm, im Unterschied zu Management-Verantwortlichen in Betrieben, kaum geeignete Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Trotzdem können Lehrkräfte in Auseinandersetzungen eine vermeintliche oder tatsächliche Machtfülle der Schulleitungen als erdrückend wahrnehmen.

Während bisher Schulleitungsmitglieder meist erst nach der Übernahme der Leitungsverantwortung für das neue Tätigkeitsfeld fortgebildet wurden, sollen künftig potentielle Schulleiter vor Übernahme der Dienstgeschäfte auf ihre vielfältigen Managementaufgaben vorbereitet werden. Im neuen Verständnis der erweiterten Eigenverantwortlichkeit von Schulen werden begleitend umfangreiche und differenziert ausgerichtete Stützsysteme nötig, damit diesen sich wandelnden Erwartungen entsprochen werden kann.

Die Neubesetzung einer Schulleiterstelle birgt für die Schule als Ganzes neben allen neuen Chancen ein besonderes Konfliktpotential in sich. Schreyögg<sup>7</sup> kennzeichnet diese Schnittstelle folgendermaßen:

- Wird die Stelle aus dem eigenen Kollegium heraus besetzt, muss der neue Schulleiter einen schwierigen Rollenwechsel vom Kollegen auf „Augenhöhe“ zum „einsamen Wolf“ an der Spitze vollziehen. Gleichzeitig muss jedes Kollegiumsmitglied die Wahrnehmung des Rollenwandels vom Kollegen zum Leiter mitvollziehen. Hierdurch ausgelöste Angst- und Unsicherheitsgefühle können zum Ausgangspunkt von Konflikten werden.
- Wird die Stelle mit einer schulfremden Person besetzt, so trifft diese auf langverfestigte Arbeits- und Beziehungsstrukturen (s. o.) mit informellen Macht-

gefügen. Der „Neue“ hat in der Regel wenig Wissen um „heimliche Spielregeln“ und „informelle Hausmachten“. Durch ihn initiierte Umstrukturierungsmaßnahmen und Umverteilungen von Aufgaben können von Lehrkräften als Macht- oder Einflussverlust, als negatives Feedback empfunden werden.

- In Zeiten langer Vakanzen werden Schulleitungsaufgaben oftmals in Teilen von Lehrkräften kommissarisch übernommen. Diese Aufgabenübernahme beinhaltet gleichzeitig auch eine Verantwortungsübernahme, bei der eigene Normen und Standards entstehen. Diese wirken nach außen und manifestieren sich Stück für Stück (in schleichender Entwicklung) im System. Eine neue, formale Leitung scheint dann entbehrlich.

Nach der Neubesetzung der Schulleiterstelle müssen diese Aufgaben wieder abgegeben werden. Den „kommissarischen Teilschulleitern“ fällt das Loslassen oftmals sehr schwer. Sie beobachten z. T. mit sehr gemischten Gefühlen, dass „ihre“ Normen und Standards die bisherige Gültigkeit verlieren. Eventuell fühlen sie sich nicht wertgeschätzt. Sie glauben vielleicht, sie hätten ihre Aufgabe nicht gut gemacht. Sie können Koalitionen gegen den neuen Schulleiter schmieden und gegen einsetzende Änderungen arbeiten.

Parallel dazu muss sich das Kollegium innerhalb relativ kurzer Zeit wieder neu orientieren. In der Folge stehen viele inhaltliche und organisatorische Entscheidungen der neuen Schulleitung unter besonders kritischer Betrachtung, vor allem, wenn „Bewährtes“ umgeworfen wird. Insgesamt kann der Eindruck entstehen: „Du bist hier unerwünscht!“

Der Arbeitsplatz einer Lehrkraft ist weiterhin gekennzeichnet durch die Interaktion mit **Schülern**, die maßgeblich das berufliche Handeln von Lehrkräften beeinflussen. Sie wird entscheidend mitbestimmt durch Faktoren wie z. B.:

- Alter und Geschlecht
- Schulform
- regionale Strukturen
- soziale Herkunft und Verwurzelung der Schüler

Während es „Beleidigungen“, „Verleumdungen“, „Bedrohungen“ und persönliche - verbale oder tätliche- Angriffe durch Schüler bisher schon gab, entsteht heute eine neue Qualität von Übergriffen und Mobbinghandlungen gegen Lehrkräfte durch Nutzung moderner Kommunikationstechniken (wie Multimedia-Handys und Internet). So können Fotos und Videoaufnahmen von Lehrern mit Text- und Tonkommentaren versehen und durch Bildmontagen verändert direkt verschickt oder im WorldWide-Web einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Auch können Schüler Lehrerbewertungen über Internetplattformen verbreiten. Der entscheidende Unterschied zu früher besteht darin, dass hier der „Akteur“ anonym bleibt und sich direkter Interventions- und Sanktionsmöglichkeiten entzieht.<sup>8</sup>

**Eltern bzw. sonstige Bezugspersonen der Schüler / Ausbilder bzw. Ausbildungsbetriebe bzw. sonstige Kooperationspartner** haben als Partner der Schule in der Regel klare Erwartungen an Schulleitung und Lehrkräfte. Diese können allerdings sehr unterschiedlich oder auch gegensätzlich sein und reichen von der reinen Betreuung oder Verwahrung des Schülers über eine optimale Förderung und Unterstützung des Einzelnen bis hin zur umfassenden Vorbereitung auf den Alltag im Beruf oder an der Hochschule. Gleichzeitig wird von Seiten der Eltern oder sonstiger Partner auch auf den Schulträger bzw. auf die Schulpolitik Einfluss zu nehmen versucht, um Partikularinteressen berücksichtigt zu sehen.

Der **Schulträger** hat ein großes Interesse an einem funktions- und leistungsfähigen Schulbetrieb. In Zeiten knapper Kassen bekommt der Wunsch nach möglichst geringen investiven und laufenden Kosten mehr und mehr Bedeutung und kann in einen Gegensatz zu sachlich und pädagogisch begründeten Notwendigkeiten geraten.

In anderen Fällen kann in Schulen der Eindruck entstehen, der Schulträger mische sich zu sehr in die inneren Bereiche ein und wolle hier zu umfangreich von außen Einfluss in pädagogische Verantwortungsbereiche nehmen.

Die Zusammenarbeit der Lehrkräfte mit „schuleigenen“ **Sozialarbeitern oder Sozialpädagogen** gestaltet sich in den einzelnen Schulformen sehr unterschiedlich. In der spezifischen Ausrichtung der jeweils eigenen Professionalität kann eine Distanz oder auch gegenseitige Ablehnung begründet sein. Eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ zwischen diesen Fachkräften und den Lehrern kann sich schwierig und konfliktträchtig gestalten.

Die **Schulaufsicht** nimmt als Vertreterin des Dienstherrn Aufgaben der Fach-, Rechts- und Dienstaufsicht wahr. Daneben gewinnen Beratungstätigkeiten zunehmend an Bedeutung. Hier wird sowohl der systemische Ansatz berücksichtigt (u. a. Unterrichtsentwicklung, Standardsicherung, Qualitätsanalyse und –entwicklung) als auch eine individuelle Beratung durchgeführt.

Durch schulpolitische Weichenstellungen wie z. B. die zunehmende Selbstständigkeit der Schulen unterliegen diese Aufgaben einem stetigen Wandel, der auch einen Wandel der Rolle der Schulaufsichtsbeamten nach sich zieht. Dabei bedarf es einer ständigen, kritischen Selbstreflexion, um die verschiedenen Rollen anzunehmen und in der Außenwirkung für Rollenklarheit zu sorgen.

Schulaufsichtsbeamte können beim Auftreten von Konflikten zum einen selbst Teil des Konfliktes sein, zum anderen als Berater oder Moderator zur Konfliktlösung beitragen.

Zusammenfassend seien einige ursächliche Faktoren genannt:

- ausgeprägtes Einzelkämpfertum
- fehlende „echte“ Teambildung
- unterschiedliche Verteilung von Belastungen (z. B. bei Korrekturen oder Sonderaufgaben)
- unausgewogenes Verhältnis Männer - Frauen
- zum Teil langfristig feste Arbeits- und Beziehungsstrukturen
- unterschiedlicher Status von Beschäftigtengruppen im Kollegium

- unvorbereitete, unstrukturierte Aufnahme von neuen Mitarbeitern, besonders von Berufseinsteigern
- mangelnde Transparenz von Entscheidungen
- schlechte Kommunikations- und Informationsstruktur (vertikal / horizontal)
- problematische Schüler und Erziehungsberechtigte
- mangelnde Streitkultur
- fehlendes oder schlechtes Konfliktmanagement
- tiefgreifende organisatorische Veränderungen
- umfangreiche Aufgabenänderungen bei Schulleitungen und Schulaufsicht
- Kooperationszwänge (z. B. durch Schulzusammenlegungen)
- von außen hereingetragene Veränderungs- und Entwicklungszwänge



## 4 Fallbeispiele zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz Schule

Die beiden nachfolgend aufgeführten Fallbeispiele schildern Ausschnitte komplexer Prozesse. Sie sind nicht als vollständige und abschließende Darstellungen zu betrachten. Durch diese Beispiele soll verdeutlicht werden, dass eine Abgrenzung zwischen einem Konfliktgeschehen und Mobbing im Einzelfall schwierig und die Übergänge fließend sind.

### 4.1 Fallbeispiel zur Konflikteskalation

Dieser erste Fall lässt die prozesshafte Entwicklung eines unbewältigten Ausgangskonfliktes in seinen **Eskalationsstufen** erkennen (siehe Kapitel 5). Gleichzeitig werden fiktive Deeskalationsansätze beschrieben, die möglicherweise eine Richtungsänderung hätten bewirken können.

Die Schülerin S. (Klasse 6) hat Probleme mit sich und der Mehrheit ihrer Mitschüler. Sie fühlt sich von Mitschülern schnell provoziert und reagiert dann aggressiv. S. verweigert häufig die Mitarbeit im Unterricht und hält sich selten an Anordnungen. Die Eltern (vor allem der Vater) sind nicht in der Lage, auf die psychischen und zwischenmenschlichen Probleme ihrer Tochter einzugehen. Sie raten ihrer Tochter, sich (auch körperlich) zu wehren. Bei Konflikten jeglicher Art stellen sie sich voll hinter ihre Tochter und der Schuldige ist immer der andere.

Die Klassenlehrerin Frau M. kümmert sich um S. Sie versucht, S. zu integrieren und ihr dabei zu helfen, Konflikte mit Mitschülern gewaltfrei zu lösen.

1. Frau M. führt mit der Schülerin S. am Nachmittag ein pädagogisches Gespräch, weil diese einem Jungen ohne Vorwarnung kräftig ins Gesicht geschlagen hat. Am Abend ruft Frau M. bei den Eltern von S. an. Der Vater ist am Apparat. Ohne sie zu Wort kommen zu lassen, eröffnet er das Gespräch mit der Feststellung: „Sie sind also für Gewalt!“.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- ruhig bleiben, auf die Attacke(n) nicht mit Gegenattacken reagieren
- versuchen, die Situation (Missverständnisse) klarzustellen
- Sichtweise des Gegenübers anhören (aktives Zuhören)
- Vorwürfen zugewandt sein, diese jedoch deutlich zurückweisen (Ich-Botschaften)
- Notwendigkeit eines klärenden Gesprächs benennen
- Telefonat schnellstmöglich beenden
- Gesprächsnotizen über den Gesprächsverlauf mit Datum, Uhrzeit und Anlass anfertigen
- Gespräche mit Kollegen führen um zu klären, ob dort die Schülerin ebenso auffällig ist und auch vergleichbare Erfahrungen mit den Eltern vorliegen → kollegiale Beratung und Unterstützung suchen

2. Am darauf folgenden Elternsprechtag ist mit den Eltern von S. kein konstruktives pädagogisches Gespräch möglich. Von Seiten der Eltern kommen ausschließlich Vorwürfe: Frau M. verlange, dass S. sich verprügeln lasse. Außerdem habe sie von S. verlangt, verschüttete Cola aufzuwischen. Sie unterstellen ihr, dass sie ihre Lieblinge und S. als „blöd“ bezeichnet habe. Sie äußern, dass Frau M.s Verhalten ihre schlechten Erfahrungen mit Lehrerinnen bestätige.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- Gedächtnisprotokoll anfertigen
- keine Gespräche und Telefonate mit den Eltern ohne Zeugen führen
- sich mit Kollegen über die Vorfälle austauschen
- Schulleitung (auch schriftlich) über die Vorfälle und deren Hintergründe informieren und um Hilfe bitten
- Gespräche in erweiterter Runde anbieten

3. Zwei Wochen später verbietet Frau M. der Schülerin S. während einer Klassenarbeit abzuschreiben. In der darauf folgenden Pause erscheinen die Eltern in der Schule und beschimpfen Frau M. vor den Schülern. Sie werfen ihr u. a. vor, S. so drangsaliert zu haben, dass diese sich habe übergeben müssen.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- Schulleitung und / oder Schulaufsicht wegen des Tatbestands der Beleidigung zur Intervention auffordern (im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht)
- Lehrerrat und / oder Personalrat informieren und ggf. um Unterstützung bitten
- Vermittlungsgespräch initiieren
- Gesprächsnotizen anfertigen
- **Mobbingtagebuch** (siehe Kapitel 11.4) mit Fakten und eigenen Befindlichkeiten anlegen (Dokumentation der Vorfälle auch für evtl. notwendige juristische Schritte)

4. Frau M. erfährt durch Schüler, dass die Eltern von S. alle Erziehungsberechtigten der Klasse 6 angerufen und diese u. a. gefragt haben, ob Frau M. schon einmal jemanden geschlagen habe. Dadurch entsteht das Gerücht, dass Frau M. schon einmal geschlagen hätte.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- wegen der üblen Nachrede und Verleumdung offensiv werden
  - Eltern (durch Schulleitung) wissen lassen, dass juristische Schritte in Erwägung gezogen werden
  - außerordentliche Klassenpflegschaftssitzung einberufen unter Teilnahme von Schulleitung, Schulpflegschaftsvorsitzendem und weiteren Lehrkräften der Klasse
  - spätestens jetzt - über die Schulleitung – die Schulaufsicht einschalten
  - Personalrat um Unterstützung bitten
- mit Kollegen über die Vorfälle reden und Mobbingtagebuch konsequent führen

- sich um das eigene Wohlbefinden kümmern und evtl. (betriebs-) ärztliche Hilfe in Anspruch nehmen

5. Die durch die „Gerüchteküche“ entstandene Rufschädigung hat auch Auswirkungen auf die Situation in der Klasse. Die Mehrheit der Kinder ist verunsichert. Einige ebenfalls problematische Kinder solidarisieren sich mit S. und verweigern Frau M. offen ihre Mitarbeit. S. wird mit Sätzen wie: „Sie haben mir gar nichts zu sagen!“ zu deren Vorbild.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- sich die Ursachen der Probleme deutlich machen und nicht als persönliches Versagen deuten
- sich gemeinsam mit den Kollegen der Klasse pädagogisch beraten
- die Schulleitung über die Probleme informieren (dabei eigene Unzulänglichkeiten – die aufgrund der psychischen Belastung auftreten können – nicht verschweigen)
- „pädagogischen Tag“ unter externer Leitung für die gesamte Klasse organisieren

6. Frau M. initiiert ein Gespräch mit den Eltern von S. und einem Schulleitungsmitglied. Während dieses Gesprächs stellt sich heraus, dass die Verleumdungen und die Rufschädigung wesentlich weiter fortgeschritten sind, als bisher bekannt. Die Eltern von S. bezeichnen Frau M.s Verhalten als ungesittet, unordentlich und katastrophal. Sie werfe mit Gegenständen durch die Klasse, habe einem Schüler Kaugummi auf dessen Mappe gedrückt und lüge.



Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- Konfliktgespräch protokollieren
- Schulaufsicht bitten, aktiv zu werden
- eventuell weiteres Konfliktgespräch vereinbaren
- Eltern schriftlich auffordern, die Verleumdungen zurückzunehmen
- juristischen Beistand einschalten
- externe Unterstützung (z.B. Konfliktlotsen und professionelle Mediatoren) anfordern

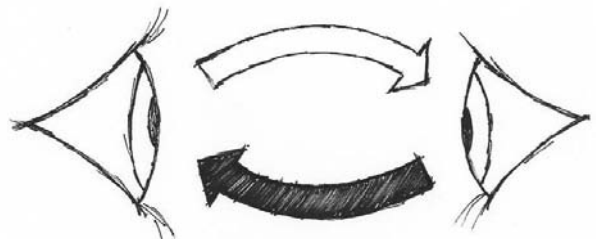
7. Während dieses Gesprächs warten S. und zwei Mitschüler in der Schule. S. hat vor Schulschluss die Klasse aufgefordert, mit dafür zu sorgen, dass Frau M. „fliegt“. Die zwei Mitschüler haben sich bereit erklärt, Aussagen von S.s Eltern zu bezeugen.

Mögliche Verhaltensweisen und Maßnahmen:

- Konferenz aus Anlass der Konflikte mit der Schülerin S. einberufen
- ggf. erzieherische Einwirkungen oder Ordnungsmaßnahmen verabschieden
- Hinweis der Schulleitung an die Eltern, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Schule und Elternhaus nachhaltig gestört ist
- Einleitung von erzieherischen Maßnahmen und / oder Ordnungsmaßnahmen gegen die Schülerin prüfen

## 4.2 Fallbeispiel mit Perspektivwechsel

Der folgende Fall wird aus zwei verschiedenen Blickwinkeln beschrieben, um deutlich zu machen, dass der Perspektivwechsel eine wesentliche Interventionsmaßnahme ist. Es kann förderlich sein, im Einzelfall weitere Perspektiven, z. B. durch neutrale Außenstehende, in die Konfliktbearbeitung einzubeziehen. Dem Leser wird empfohlen, die Fallbeschreibung zunächst spaltenweise zu lesen, um die Einzelperspektive jeder Person im Zusammenhang kennenzulernen. Ein zweites abschnittswises Lesen verdeutlicht die unterschiedlichen Blickwinkel im direkten Vergleich. Das Protokollblatt **Konfliktbeschreibung** (siehe Kapitel 11.3) kann in einer gemeinsamen Betrachtung der Konfliktparteien hilfreich sein und zeigt wichtige Schritte zur Deeskalation und Konfliktbewältigung auf.



### Fallbeschreibung aus dem Blickwinkel der Lehrerin A.

Ich bin seit mehr als 20 Jahren an einer großen Schule tätig. Während dieser Zeit habe ich nicht nur meine Dienstpflichten erfüllt, sondern viele zusätzliche fachliche und pädagogische Aufgaben übernommen bzw. initiiert und selbstständig ausgeführt. Ich bin eine vertrauensvolle und demokratische Zusammenarbeit mit der Schulleitung gewöhnt.

Herr B. ist neuer Schulleiter an unserer Schule. Ich habe den Eindruck, dass er, im Gegensatz zu seinem Vorgänger, Entscheidungen gern alleine trifft.

### Fallbeschreibung aus dem Blickwinkel des Schulleiters B. (fiktive Darstellung)

Ich habe vor einem guten Jahr die Leitung der Schule übernommen, die mit 60 Kolleginnen und Kollegen sowie weiteren pädagogischen und anderen Mitarbeitern zu den großen Schulen gehört. In diesem Jahr musste ich auch unangenehme Entscheidungen treffen, die auf wenig Verständnis im Kollegium stießen. Ein großer Teil des Kollegiums ist schon seit 20 und mehr Jahren in dieser Schule tätig und an den eher großzügigen Führungsstil meines Vorgängers gewöhnt.

(siehe Kapitel 3 „Schulleitung“)

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Ich bewerbe mich – neben einer weiteren Kollegin – schriftlich bei Herrn B. um die Stelle einer Sek. I-Beratungslehrerin. Zunächst versichert er mir, ich sei eine kompetente Kraft. Drei Monate später teilt er mir mündlich mit, dass ich für diese Stelle nicht in Betracht käme, da ich den Belastungen dieser Aufgabe nicht gewachsen sei. Das hätten ja auch meine Äußerungen über die kommende Arbeitszeiterhöhung gezeigt.</p>  | <p>1. Zum Schuljahresbeginn habe ich die Stelle eines Sekundarstufen I-Beratungslehrers schulöffentlich ausgeschrieben. Zwei Kolleginnen bewarben sich schriftlich um diese Stelle. Nach Rücksprache mit meiner Stellvertreterin war ich sicher, dass Frau N. die Stelle erhalten soll. Ich habe der anderen Bewerberin Frau A. im Gespräch mitgeteilt, dass ich sie aufgrund ihrer starken Belastung – auch durch ihr Engagement in der Lehrerfortbildung – für nicht so geeignet halte wie Frau N. Mir war wichtig, dass sie dies von mir direkt erfährt und nicht unpersönlich auf schriftlichem Weg. Offenheit ist mir besonders wichtig.</p> |
| <p>2. Am Ende desselben Schuljahres werde ich von Herrn B. zum Gespräch gebeten. Er möchte wissen, wie viele Entlastungsstunden ich im nächsten Jahr wegen meiner Tätigkeit als Moderatorin erhalten soll. Ich nenne ihm die Stundenzahl und weise darauf hin, dass die Schule auch noch einen Entlastungsbescheid von der Dienststelle erhalten werde. Trotzdem lässt Herr B. die Angaben bei der Bezirksregierung überprüfen und hinterlässt dort den Eindruck, dass ich falsche dienstliche Angaben gemacht hätte.</p> | <p>2. In der Planungsphase des neuen Schuljahres habe ich zeitnah versucht, alle Informationen der in Fortbildung tätigen Lehrer direkt von diesen zu bekommen, da erfahrungsgemäß die Informationen der Bezirksregierung für die Planungen sehr spät eintreffen. Frau A. teilte mir auf Anfrage die zu erwartende Zahl der Ermäßigungsstunden mit. Als ich alle Informationen hatte, bat ich bei der Bezirksregierung um fernmündliche Bestätigung, um Planungssicherheit zu bekommen. Dies ist für mich ein vollkommen normaler Vorgang.</p>  |
| <p>3. Im darauf folgenden Schuljahr werde ich Klassenlehrerin. Klassen mit intensivem Betreuungsbedarf sollen an unserer Schule schwerpunktmäßig von Klassenlehrern unterrichtet werden. Obwohl ich seit 10 Jahren auch das Fach Kunst fachfremd unterrichte, bekomme ich diesen gewünschten Einsatz in meiner Klasse nicht. Dieses Fach sowie auch die Übungsstunde, die – nach einem Beschluss der Lehrerkonferenz – von einem der Klassenlehrer durch-</p>   | <p>3. Frau A. – deren pädagogische Fähigkeiten ich schätze – wurde als Klassenlehrerin eingeplant und mit ihren Fächern in dieser Klasse eingesetzt. Mein Fach Kunst unterrichtete ich in dieser Klasse und nahm – damit es nicht nur bei zwei Stunden in dieser Klasse blieb – auch eine Übungsstunde hinzu. Mein Einsatz ist nie ganz einfach, da ich mich mit meinen wenigen Stunden und meinen umfangreichen anderen Aufgaben kaum in Teamarbeiten einbin-</p>  |

geführt werden soll, übernimmt Herr B. selbst. Stattdessen muss ich in anderen Klassen Musik unterrichten, was auch Herr B. hätte übernehmen können. Daraufhin angesprochen „erklärt“ Herr B., dass er für die Unterrichtsverteilung zuständig sei.

den kann. Frau A. musste mit den verbleibenden Stunden im Mangel-fach Musik eingesetzt werden, das ich aufgrund organisatorischer und terminlicher Vorgaben nicht übernehmen konnte. Ich bin zudem der Meinung, dass ich nicht jeder meiner 60 Lehrkräfte ihren Einsatz bis zur letzten Stunde erläutern muss.

4. Eine Woche nach dem Elternsprechtag erhalte ich ein Schreiben des Schulleiters, in dem er mir unterstellt, während der Sprechzeiten nicht in der Schule gewesen zu sein, und um Stellungnahme bittet. Da Herr B. innerhalb dieser Woche einige Male die Möglichkeit gehabt hätte, mich anzusprechen, reagiere ich ebenfalls schriftlich. Ich belege in meinem Schreiben meine Anwesenheit am Elternsprechtag. Weiterhin bitte ich darin den Schulleiter „...im Interesse der vertrauensvollen Zusammenarbeit bezüglich dienstlicher Belange um kollegiale Gespräche ...“. In dem darauf folgenden Schreiben des Schulleiters bedankt dieser sich für „... den sachlichen Teil der schriftlichen Ausführungen ...“.

4. Während des Elternsprechtages hatte ich leider den Eindruck, dass nicht alle Kollegen die Sprechzeiten pünktlich wahrnehmen. Ein Elternpaar beschwerte sich bei mir, man habe Frau A. auch nicht angetroffen. Ich bat deshalb Frau A. schriftlich um Erklärung – wenn ich diese Kleinigkeiten nicht sofort festhalte, habe ich sie am anderen Morgen vergessen. Frau A. konnte das Missverständnis erklären und bat mich in diesem Zusammenhang darum, sie demnächst mündlich kollegial anzusprechen. Dies verdeutlichte wieder einmal, dass Lehrer sich keine Vorstellung vom Arbeitsalltag eines Schulleiters machen, der geprägt ist von zahlreichen Anfragen unterschiedlichste Bereiche betreffend. Zwischen „Tür und Angel“ gestellte Anfragen sind oftmals verbunden mit der Erwartung, dass ich „ad hoc-Entscheidungen“ treffe. Trotzdem habe ich mich bei ihr für die sachliche Erwiderung bedankt.

5. Ich erfahre von Schülern aus meiner Klasse, dass Herr B. mit der Klasse über die von mir geplante Projektfahrt, mit der einige Schüler nicht einverstanden sind, ein Konfliktgespräch geführt und dabei die Frage gestellt hat: „Wer hat kein Problem mit Frau A.?“. Die Arbeit mit den ohnehin nicht einfachen Jugendlichen ist seitdem noch schwieriger geworden. Mehrere

5. Im Kunstunterricht hat man als Lehrer oft die Möglichkeit, Schülergesprächen zuzuhören bzw. mit Schülern ins Gespräch zu kommen. So auch in der Klasse von Frau A. Die Schüler thematisierten die anstehende Fahrt und fragten mich nach meiner Meinung. Ich habe bewusst darauf geachtet nicht zu fragen, wer ein Problem mit Frau A. bzw. der Fahrt hat. Das Gespräch

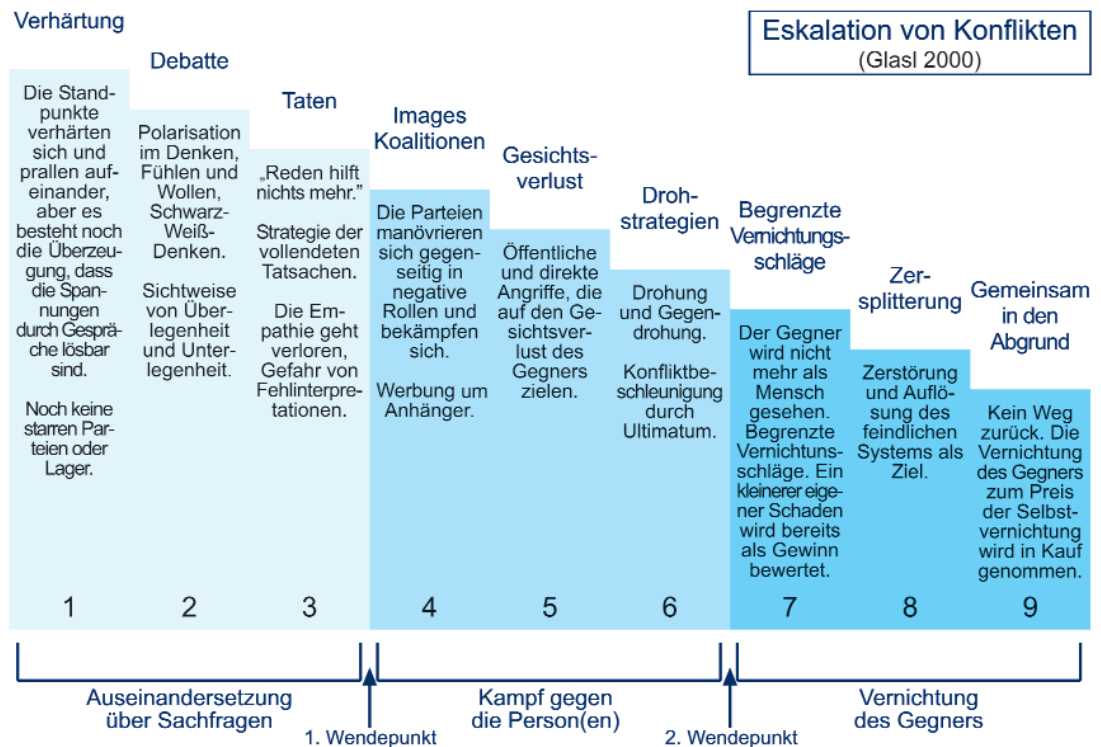
Schüler lehnen mich nun offen ab.	war eher spontan und ist von den Schülern auch nur zum Teil verfolgt worden.
6. Am Ende dieses Schuljahres äußere ich – wie alle Kollegen – meine Einsatzwünsche für das kommende Schuljahr bei der Schulleitung. Da ich das dort durchzuführende Förderkonzept mit erarbeitet habe, möchte ich schwerpunktmäßig im 9. und 10. Jahrgang eingesetzt und auch wieder Klassenlehrerin in diesen Jahrgängen werden. Herr B. teilt mir mit, dass ich stattdessen mit 80% meines Stundendeputats in allen Jahrgängen Musik unterrichten soll, und begründet dieses mit dem Mangel an Fachlehrern.	6. Im kommenden Schuljahr hat sich der Fachlehrermangel im Fach Musik dramatisch verstärkt. Deshalb müssen Lehrer mit diesem Fach insbesondere hier eingesetzt werden - so auch Frau A. Die musische Bildung ist ein Schwerpunkt meiner Schule.
7. Daraufhin bitte ich mehrmals, mich mit allen meinen Fächern pädagogisch verantwortlich in ein oder zwei Jahrgängen einzusetzen, erhalte aber keinerlei Rückmeldungen seitens der Schulleitung. Im neuen Schuljahr werde ich als Fachlehrerin vornehmlich im Fach Musik in den Klassen 5 und 6 eingesetzt.	7. Bei allem Verständnis für den Ärger der Betroffenen könnte ich den Ausfall dieses Faches den Eltern gegenüber nicht rechtfertigen.

### 4.3 Erkenntnisse und Folgerungen

Die geschilderten Fallbeispiele zeigen, wie ungelöste und unbearbeitete Konflikte oder ein fehlender Perspektivwechsel zu einer Verhärtung der Fronten und Eskalation von Konflikten bis hin zu Mobbing führen können. Dabei wird deutlich, dass Mobbing als Geschehensprozess gesehen werden muss und keinesfalls auf vermeintlich charakteristische Persönlichkeitsmerkmale reduziert werden darf. Eine wesentliche Ursache von Mobbingprozessen scheint also darin zu liegen, dass mittelbar oder unmittelbar Beteiligte zur Konfliktbearbeitung unfähig sind oder diese bewusst vermeiden. Bei einer professionellen Aufarbeitung des Konflikts bzw. Mobbinggeschehens ist die Betrachtung der Motivationslage vorrangig, aus der heraus Konfliktbeteiligte handeln. Der Perspektivwechsel sollte als Bearbeitungsmethode gezielt eingesetzt werden (siehe Kapitel 11.3).

## 5 Eskalation von Konflikten

Mobbing unterliegt einer speziellen Eskalationsdynamik. Dem gezielten „Psychoterror am Arbeitsplatz“ geht in der Regel eine eskalierende Konfliktdynamik voraus. Glasl beschreibt dieses Geschehen als einen neun-stufigen Prozess.<sup>9</sup>



Zunächst (Stufen 1-3) richten sich die Divergenzen der Konfliktparteien auf sachliche Streitpunkte. Im weiteren Verlauf verhärten sich die Standpunkte zunehmend und die Empathie für den „Streitpartner“ geht weitgehend verloren.

Der Übergang von der dritten zur vierten Eskalationsstufe stellt einen entscheidenden Wendepunkt dar. Nicht mehr die Sachfragen stehen im Vordergrund, sondern der Kampf gegen die Person/en (Stufen 4-6).

Ein weiteres Merkmal dieser mittleren Phase ist die Ausweitung des Konfliktes auf einen immer größeren Personenkreis. Geht der Konflikt zunächst von zwei Personen aus, werden nun immer mehr Personen einbezogen.

In den ersten Stadien (Stufen 1-3) erwarten die Parteien durchaus noch Lösungen des Konflikts. In mittleren Stadien (Stufen 4-6) halten sie eine Lösung nur noch für möglich, wenn sich die gegnerische Partei in ihrem Sinne verändert. Nach dem zweiten Wendepunkt (Stufen 7-9) wollen sich die Gegner nicht einmal mehr konstruktive Lösungen des Konfliktes vorstellen, denn sie wollen die Gegner „vernichten“.

In dieser 3. Phase (Stufen 7-9) sind insbesondere bei asymmetrischen Konflikten die klassischen Mobbinghandlungen zu beobachten.



Typischerweise werden bei Übergriffen und Mobbing von Schülern gegen Lehrer unter Nutzung von Mobiltelefonen und Internet die beschriebenen Eskalationsstufen nicht Schritt für Schritt durchlaufen. Die genannten Medien führen zwangsläufig zum Überspringen der niedrigen Eskalationsstufen. Eine „Auseinandersetzung über Sachfragen“ findet nicht statt. Angriffe richten sich direkt gegen die Person, ohne dass diese sich an den „Angreifer“ wenden kann. Die in den Kapiteln 7 „Prävention“ und 8 „Intervention“ beschriebenen Maßnahmen müssen daher zwingend ins Leere laufen, weil es Deeskalationsmaßnahmen im eigentlichen Sinne hier nicht geben kann. Deshalb müssen für diesen Fall präventiv klare und verbindliche Regelungen auf Schulebene (z. B. als Schulkonferenzbeschluss in der Schulordnung) über das Mitführen und die Nutzung von Handys in der Schule getroffen und mögliche Rechtsfolgen erläutert werden.<sup>8</sup>

## 6 Folgen von Mobbing

Dauerhafte, nicht bearbeitete Konflikte und Mobbing haben für die Beteiligten weit reichende physische und psychische Folgen. Im direkten beruflichen Umfeld bis hin zum gesamten System, aber auch im privaten Umfeld, in der Familie und im Freundeskreis, können Existenz bedrohende Ereignisse (Folgen<sup>10</sup>) eintreten, die nachstehend exemplarisch aufgeführt werden:

- Individuelle Folgen
  - kognitiv
    - Konzentrationsstörungen mit Anstieg von Fehlerhäufigkeit
    - Denkblockaden
    - Gedächtnisstörungen, Vergesslichkeit
    - Leistungsstörungen
  - emotional
    - Angst, Unsicherheit
    - Nervosität, Migräne und Spannungskopfschmerzen
    - gestörtes Selbstwertgefühl
    - Neigung zu Selbstzweifeln
    - Antriebs- und Lustlosigkeit
    - psychische Überforderung wie bei einer posttraumatischen Belastungsstörung
    - Aggression, auch Autoaggression
    - Niedergeschlagenheit, Depression
    - Suizidgedanken
    - Entwicklung von Suchterkrankungen (Nikotin, Tabletten, Alkohol, Drogen)
  - körperlich
    - Herz-Kreislaufbeschwerden
    - hoher Blutdruck
    - chronische Rückenschmerzen, muskuläre Verspannungen
    - Magen-Darm-Beschwerden, Appetitlosigkeit, Gewichtsabnahme
    - Somatoforme Störungen, auch Schmerzstörungen
    - chronische Müdigkeit, Schlafstörungen
    - Atembeschwerden
- soziale Folgen
  - Isolation, sozialer Rückzug
  - Vereinsamung durch „Ich-Bezogenheit“, Kontaktschwierigkeiten
  - Unfähigkeit, sich auf andere mit ihren Eigenarten und Problemen einzulassen
  - Konflikte mit Partner und Kindern
  - Trennung und Scheidung



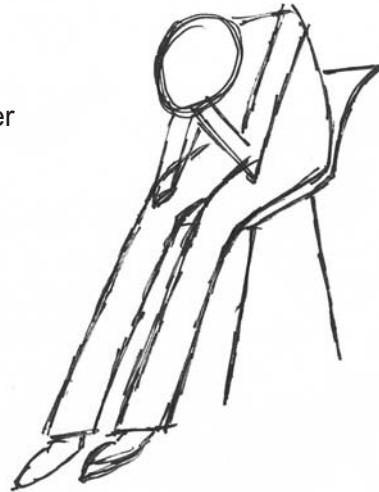
- berufliche Folgen

- für die unmittelbar Betroffenen

- sozialer Rückzug
- Anstieg der Fehlerhäufigkeit, Herabsetzung der Leistungsfähigkeit
- Motivationsverlust
- Krankheit, Arbeitsausfälle durch Therapien und Reha-Maßnahmen
- finanzielle Belastungen durch Krankheit, Rechtsstreitigkeiten

- für das System Schule

- Ausbreitung des Problems über das gesamte Team / Kollegium mit der Folge der Lager- und Gruppenbildung
- Nachlassen der Motivation und Leistung des gesamten Teams / Kollegiums
- Verlust an Effektivität durch Bindung von Ressourcen durch Diskussionen und Intrigen
- Qualitätsdefizite
- Anstieg von Arbeitsunfähigkeiten
- Anstieg von Versetzungsanträgen und Kündigungen mit der Folge erhöhter Fluktuation im Kollegium
- höhere Kosten durch Krankheitsvertretung, Versetzung, Auflösungsverträge, Rechtsstreitigkeiten



## 7 Prävention vor Mobbinggeschehen

In den meisten Schulprogrammen finden sich übergeordnete Gedanken zu Leitziele der Schulgemeinde in Form einer Präambel. So soll u. a. das zwischenmenschliche Miteinander geprägt sein von der Achtung jedes Individuums und dem würdevollen Umgang der Personen und Gruppen miteinander. Oft fehlen aber Konkretisierungen dieser Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Schulalltag, ihrer Auswirkungen auf die einzelne Unterrichtsstunde, auf die Arbeit der Mitwirkungsgremien oder auf die Zusammenarbeit im Kollegium. Hier ist es erforderlich, in den Gremien die Leitziele des Schulprogramms auf den Alltag projiziert „klein“ zu arbeiten und für die Schulgemeinde im Konsens zu verabschieden.

Von entscheidender Bedeutung für das Bearbeiten von Konflikten und von Mobbingprozessen ist das Leitungs- und Führungsverhalten. Diesem Aspekt sollte bei der Aus- und Fortbildung, der Auswahl und der Beratung und Begleitung von Schulleitungen im schulischen Alltag besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Insbesondere Aus- und Fortbildungen leisten einen wichtigen Beitrag, um einen Führungsstil zu entwickeln, der durch Wertschätzung, Kooperation und Partizipation geprägt ist, wobei die Gesamtverantwortung und Entscheidungskompetenz bei der Schulleitung verbleiben.

Darüber hinaus ist es lohnenswert, Möglichkeiten zur externen Unterstützung von Lehrerkollegien zu prüfen z. B. durch (schul)psychologische Beratung, Einzel- oder Teamsupervision, Einzel- oder Teamcoaching o. ä. (siehe u.a.: Angebot der Bezirksregierung Münster<sup>11</sup>).

### 7.1 Prävention auf persönlicher Ebene

Wie in den Fallbeispielen deutlich wurde, ist Mobbing ein hochkomplexes Geschehen, das nur schwer gesteuert werden kann. Dennoch gibt es Verhaltensweisen und Maßnahmen, die bereits auf der persönlichen Ebene zu einem Klima beitragen, das Mobbingprozesse zumindest erschwert. Dazu gehören beispielsweise<sup>12</sup>:

- jedem mit Achtung und Höflichkeit begegnen
- Ich-Botschaften senden und aktiv zuhören
- Schwierigkeiten frühzeitig mitteilen und ansprechen
- früh auf abwertendes Verhalten reagieren
- Konflikte frühzeitig, direkt und konstruktiv ansprechen („nicht hinterm Rücken“)
- Kritik auf der Handlungsebene belassen, keine Kritik an der Person üben (Nicht die Person, sondern die Handlung kritisieren!)
- eigenes Verhalten kritisch hinterfragen
- Rückmeldung von Kollegen zum eigenen Verhalten einholen (Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung)
- auf positive Verstärkungskultur (Loben) achten

- Erholungspausen einlegen („gut zu sich sein“)
- eine positive Kommunikations- und Streitkultur entwickeln
- in der Zusammenarbeit mit Kollegen echte Teams bilden
- sich selbst an Gemeinschaftsaufgaben und Planungen beteiligen
- Informationen direkt an neue oder unbekannte Kollegen weitergeben
- eigenes Verhalten am Leitbild des Schulprogramms orientieren

## 7.2 Prävention auf Schulebene

Neben den Maßnahmen auf der persönlichen Ebene gibt es auch eine Reihe von Möglichkeiten auf der Schulebene, um Mobbingprozessen vorzubeugen. Dazu gehören u.a.:

- durch Maßnahmen zur **Arbeitsorganisation** Belastungen reduzieren
  - feste, langfristig zusammenarbeitende Teams bilden
  - gemeinsame Unterrichtssequenzen für Parallelklassen erarbeiten
  - konkrete Absprachen in Fachkonferenzen treffen
  - Rahmenvorgaben in Lehrerkonferenzen verabschieden
  - regelmäßige Gespräche in und zwischen den verschiedenen Gremien und Arbeitsebenen (z. B. innerhalb der Schulleitung, Schulleitung mit Lehrerrat, Schulleitung mit Mitarbeitern des Büros, innerhalb der Teams) durchführen und ggf. im Stundenplan verankern
  - feste Halbjahres- oder Jahrestermineplanungen erstellen
  - Beschlusslisten anlegen und pflegen
  - einen Geschäftsverteilungsplan mit allen Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulleitung und Lehrern veröffentlichen
- ein **Schulklima** pflegen, das gegenseitige Unterstützung wertschätzt
  - Konfliktkultur konzeptionell erarbeiten (siehe Vorlage für eine Gruppenarbeit<sup>13</sup>)
  - gegenseitige Wertschätzung leben (u. a. durch Zuhören, Wahrnehmen, Umgangston, konstruktives Feedback, gleiche Behandlung aller, Lob aussprechen...)
  - sich gemeinsam über Erreichtes freuen und feiern
  - Klima der Offenheit pflegen
  - über Schwierigkeiten offen reden können / dürfen
  - Schulklima evaluieren
  - Schulklima auf Konferenzen thematisieren
  - Teamgedanken betonen und leben und in das Schulprogramm aufnehmen (z. B. als Leitziel)
  - gegenseitige Erwartungen genau benennen und offen ansprechen
- **Berufsanfänger** und **neue Mitarbeiter** integrieren
  - Sitzordnung im Lehrerzimmer thematisieren und ggf. ändern
  - neue Mitarbeiter für alle wahrnehmbar (in einer Lehrerkonferenz) wertschätzend und herzlich „offiziell“ willkommen heißen
  - Ängste und Unsicherheiten bei Berufseinsteigern durch geeignete Maßnahmen reduzieren (siehe Kapitel 11.1)
  - ein Konzept für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erstellen (siehe Kapitel 11.2)

- schulische **Informationspolitik** überprüfen (in beiden Richtungen zwischen Schulleitung und Lehrerkollegium)
  - Aushang im Lehrerzimmer einrichten, strukturieren und pflegen
  - klare und nachvollziehbare Informationsstrukturen schaffen
  - die originären Aufgaben des Lehrerrates transparent machen (siehe Kapitel 8.2)
  - in Lehrerkonferenzen immer den TOP „Der Lehrerrat hat das Wort“ aufnehmen
  - zum Schuljahresanfang für jeden Mitarbeiter eine Mappe mit allen nötigen Infos zusammenstellen bzw. aktualisieren (Geschäftsverteilung, Beschlussliste, Pläne, Listen, Terminplan, wichtige Formblätter, ...)
  - Schulleiter: frühzeitige und umfangreiche Terminplanung vorlegen und abstimmen
  - schulische Veränderungen frühestmöglich mitteilen
  
- für größere **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** sorgen
  - abgegrenzte, für die Schulentwicklung wesentliche Aufgabenbereiche in Absprache delegieren
  - erzielte Arbeitsergebnisse in die schulische Arbeit einbeziehen und wertschätzen
  
- schulische **Entscheidungsprozesse** transparent machen
  - klare, für alle nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen etablieren, z. B. Punktesystem für die Vergabe von Entlastungsstunden
  - Geschäftsverteilungsplan erstellen und regelmäßig anpassen
  - Kollegen an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen
  - Papiere zum Einsatz von Teilzeitlehrkräften erarbeiten (s. o.)
  - (verbindlichen, minimalen) Erziehungskonsens erarbeiten und auf Einhaltung achten (Was wollen wir an unserer Schule tolerieren? Welches sind unsere unbestrittenen, von jedem Einzelnen getragenen Erziehungsziele?)
  - mit einer Steuergruppe die Schulentwicklung bearbeiten
  - Vertretungskonzept erarbeiten, transparent machen und verlässlich umsetzen
  - Zuständigkeiten klar regeln
  
- **schulinterne und –externe Unterstützung und Begleitung** ermöglichen
  - feste Teams zur Stufenbetreuung mit gesonderten „Klassenkonferenzen“ fixieren; Möglichkeit zur Rückmeldung von Schwierigkeiten mit Schülern geben; Austausch von Erfahrungen verschiedener Lehrer mit demselben Schüler, derselben Klasse bündeln (Fallkonferenzen)
  - Intervention ermöglichen
    - Fachlehrer gleicher Fächer besuchen sich in ihren jeweiligen Klassen
    - Fachlehrer mit unterschiedlichen Fächern besuchen sich in der gleichen Klasse
  - kollegiale Fallberatung in schul(form)übergreifenden Gruppen ermöglichen
  - Supervision ermöglichen
    - aus dem Angebot der Bezirksregierung vermitteln
    - über den zuständigen Schulaufsichtsbeamten die Gruppe „Integratives Konfliktmanagement“ der Bezirksregierung Münster kontaktieren
    - freie Anbieter suchen

- „Balintgruppen“ für Lehrkräfte unter psychotherapeutischer Leitung initiieren<sup>14, 15</sup>
- Umgang mit Konflikten zum Thema von **Schulungen** / (schulinterner) **Fortbildung** machen
  - die Themen „Konfliktbearbeitung“ und „Mobbing“ in das schulische Fortbildungskonzept aufnehmen
  - Schulungen in Kommunikation und Konfliktverhalten besuchen
  - Mobbing-Prävention in die Mitarbeiterschulung integrieren
  - Konfliktlotsen rekrutieren und Schulung initiieren (siehe Kapitel 8.2)
- zum Thema Mobbing **informieren** und **sensibilisieren**
  - durch Plakate, Faltblätter und Veranstaltungen darauf hinweisen
  - zum Konferenzthema machen
  - „Erklärung für ein faires Miteinander – gegen Mobbing und Gewalt“ vereinbaren (Schüler – Lehrer – Eltern)<sup>16</sup>

### 7.3 Prävention auf Schulaufsichtsebene

Die bisher aufgezeigten Maßnahmen haben bereits eine Fülle von Handlungsmöglichkeiten auf der persönlichen Ebene und auf der systemischen Ebene der Schule aufgezeigt. An verschiedenen Stellen wurde dabei deutlich, dass die Schule auf die Beratung, Begleitung und Unterstützung der vorgesetzten Behörde angewiesen ist. Nachfolgend werden Beispiele für solche Maßnahmen durch die Schulaufsicht aufgeführt:

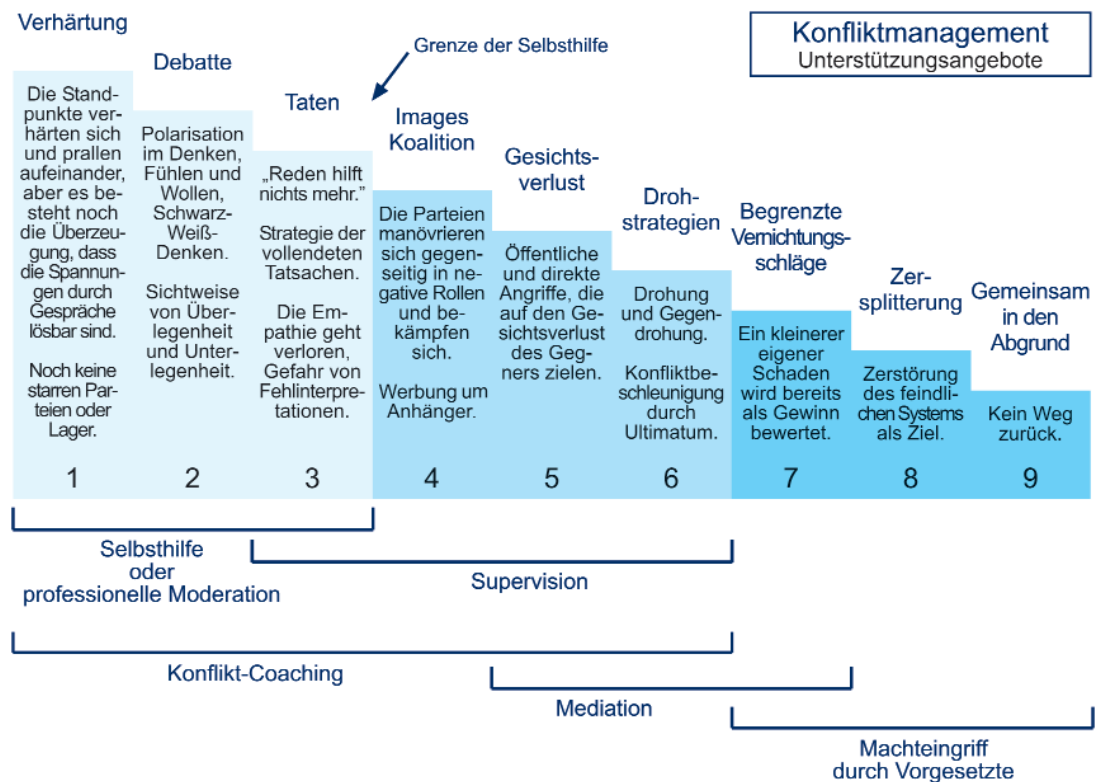
- entsprechende Schulinitiativen fördern
- Team- und Konfliktfähigkeit bei der Auswahl geeigneter Schulleiter berücksichtigen
- Schulleiter in Fragen des Umgangs mit Konflikten, der Prävention und Intervention bei Mobbing beraten
- die Bereiche Konfliktbewältigung und Mobbingprävention auf Schulleiterdienstbesprechungen thematisieren
- Referenten und Moderatoren mit entsprechenden Angeboten vermitteln
- Projektvorhaben insbesondere zur Bearbeitung spezieller Problembereiche initiieren und begleiten
- Schulen bei der Gefährdungsbeurteilung im Bereich psychischer Belastungen unterstützen
- Verfahren, Untersuchungsergebnisse und „Gute-Praxis-Beispiele“ bekannt machen
- diese Thematik in Zielvereinbarungsgesprächen berücksichtigen
- Supervisoren und Coaches für Einzel- und Gruppenberatungen bereitstellen oder bei deren Auswahl behilflich sein

## 8 Intervention bei Konflikten und Mobbing<sup>9</sup>

Die möglichst frühzeitige Bearbeitung eines Konfliktes kann dessen Eskalation verhindern. Die Verantwortung dafür trägt zunächst jede der beteiligten Konfliktparteien, seien es Einzelpersonen oder Personengruppen. Gelingt es nicht, einen Konflikt selbstständig zufriedenstellend zu bearbeiten, sind die Führungskräfte (Schulleitung, Schulaufsicht) aufgefordert, eine professionelle Bearbeitung des Konfliktes herbeizuführen und somit Mobbing zu verhindern.

Neben dem vermittelnden bzw. moderativen Eingreifen der Führungskraft auf den unteren Eskalationsstufen sind es Lehrerrat, Personalrat, Konfliktlotsen und externe Berater, die eine konstruktive Konfliktbearbeitung unterstützen können.

Auf den höchsten Konfliktstufen sind die Beteiligten auch mit externer Unterstützung in der Regel nicht mehr in der Lage, den Konflikt beizulegen. An diesem Punkt können nur noch Machteingriffe des Vorgesetzten Schlimmeres verhindern.



### 8.1 Handlungsmöglichkeiten auf persönlicher Ebene

Jede Person am Arbeitsplatz Schule kann, wenn sie von Mobbing direkt oder indirekt betroffen ist, auf der persönlichen Ebene hilfreiche, entlastende Maßnahmen ergreifen. Die aufgeführten Schritte sind nicht so zu verstehen, dass erst alle diese Möglichkeiten ausgeschöpft werden müssen, bevor Betroffene sich an die Öffentlichkeit der Schulebene „herantrauen“. Vielmehr sind Maßnahmen auf der Schulebene (siehe Kapitel 8.2) geeignet, parallel zu solchen auf der persönlichen durchgeführt zu werden. Empfehlenswert sind u. a. folgende Maßnahmen:



- das Geschehen analysieren
- eigenes Verhalten kritisch hinterfragen
- das Gespräch mit Kollegen suchen und Konflikte offen ansprechen
- eigene Lösungsansätze andenken
- ein Mobbingtagebuch führen (siehe Kapitel 11.4)
- soziale Unterstützung in der Familie und bei Freunden suchen
- körperlich-seelische Entlastungen suchen (Sport, Yoga, Entspannungstechniken wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung nach Jacobson, ...)
- Lehrerrat und / oder Personalrat einbinden
- Beratung kontaktieren / aufsuchen (siehe Kapitel 11.5, 11.6, 11.7)
- therapeutische und medizinische Hilfe in Anspruch nehmen
  - Arbeitsmediziner zur Einzelfallberatung
  - Arzt für psychosomatische Medizin / Psychotherapie / Gesprächstherapie
  - evtl. Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung über begrenzten Zeitraum
  - Psychologe (z. B. Schulpsychologe der schulpsychologischen Beratungsstelle)
  - psychologischer Psychotherapeut / Gesprächstherapie
  - Kurmaßnahme
- Rechtsberatung aufsuchen

## 8.2 Handlungsmöglichkeiten auf Schulebene

Folgende Interventionsschritte eignen sich nur für gering eskalierte Konflikte der Stufen 1-3/4. Diese können auch parallel zu Maßnahmen auf persönlicher Ebene (s. o.) durchgeführt werden.

- Gespräche mit allen Konfliktparteien initiieren
- Konfliktgeschehen analysieren, ggf. unter Nutzung des „Protokollblattes zur Konfliktbeschreibung“ (Kopiervorlage siehe Kapitel 11.3) (dabei immer auch versuchen, die Motive der Beteiligten zu verstehen; Perspektivwechsel vornehmen)
- Schlichtung versuchen durch moderierte Gespräche, ggf. mit Unterstützung durch Lehrerrat, Personalrat oder Konfliktlotsen
- ggf. durch personelle Maßnahmen deeskalieren
- ggf. durch organisatorische Maßnahmen deeskalieren

Der wesentliche Schritt nach Haeske<sup>17</sup> ist eine gründliche **Konfliktanalyse** (siehe Kapitel 11.3).

Am offensichtlichsten sind im Konfliktgeschehen die unterschiedlichen von den Konfliktparteien vertretenen Positionen. Nicht auf den ersten Blick erkennbar sind jedoch die dahinter liegenden Interessen, die in der Regel den Konflikt nähren. Diese herauszuarbeiten kann oft schon erste Hinweise auf mögliche Lösungen geben. Vor allem das Erkennen der Motivationslage des anderen kann die Sicht der Konfliktparteien erweitern und neue Perspektiven eröffnen.

Neben dem Trennenden sollte aber auch das Verbindende in den Blick genommen werden. Die unbestrittenen Tatsachen und insbesondere die gemeinsamen Werte und Ziele der Konfliktparteien wirken verbindend und sollten in der Konfliktbearbeitung Berücksichtigung finden.

Eine auf diese Art und Weise erstellte Konfliktanalyse gibt sowohl den am Konflikt Beteiligten als auch den beratenden Führungskräften einen guten Überblick über das Konfliktgeschehen. Gelingt es, zusammen mit den Konfliktparteien zu einer gemeinsamen Konfliktbeschreibung in diesem Sinne zu kommen, ist der Weg zu einer einvernehmlichen Konfliktlösung geebnet.

Mögliche Unterstützung auf Schulebene können **Lehrerrat**, **Personalrat** und **Konfliktlotsen** sein.

Der **Lehrerrat** berät die Schulleitung in Angelegenheiten der Lehrkräfte und vermittelt auf Wunsch in deren dienstlichen Angelegenheiten.<sup>18</sup> Der gesetzliche Rahmen bietet die Möglichkeit, in Konfliktfällen und Mobbingprozessen zu moderieren und zu beraten. Darüber hinaus kann dem Lehrerrat eine wichtige Funktion bei der Erarbeitung von Vorschlägen zum Schulprogramm zukommen. Er kann Zieldiskussionen zum Umgang der Personen miteinander, zum Konfliktmanagement und zur Mobbingprävention und -intervention anregen sowie an der Ausgestaltung und Umsetzung von Beschlüssen mitwirken.

Die Personalvertretung, und zwar sowohl der **Personalrat** als Ganzes als auch einzelne Personalratsmitglieder wie auch die **Schwerbehindertenvertretung** sind Ansprechpartner für Beschäftigte in ihren Belangen am Arbeitsplatz. Von Mobbing Betroffene können sich vertrauensvoll an ihre Vertretungen wenden.

Gemäß § 64 Nr. 5 LPVG hat der Personalrat „Beschwerden von Beschäftigten entgegenzunehmen, und falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlung mit dem Leiter der Dienststelle auf ihre Erledigung hinzuwirken“. Diese „Erledigung“ geschieht dann im Rahmen einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ gem. § 2 LPVG. Die rechtliche Grundlage für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung ist das SGB IX.

Aus einem Lehrerkollegium heraus könnten auch **Konfliktlotsen** gewonnen werden. In einer kurzen Ausbildung von einigen Tagen werden diese auf ihre Aufgabe vorbereitet. Ziele dieser Ausbildung sind der Erwerb von theoretischem Wissen und praktischen Fertigkeiten für den Umgang mit Konflikten (siehe Kapitel 11.8). Wünschenswert wäre ein Pool von regional zuständigen Konfliktberatern oder Konfliktlotsen. Aus diesem Pool heraus könnten die Konfliktlotsen je nach Problemlage in der eigenen Schule, aber auch als „Externe“ schul(-form)übergreifend eingesetzt werden.

Unter Beachtung der Prinzipien der Freiwilligkeit, Schweigepflicht und Allparteilichkeit könnten Konfliktlotsen folgende Aufgaben übernehmen:

- Konflikte beschreiben und analysieren
- bei aktuellen Konflikten vermittelnd tätig werden
- entscheiden, welches Bearbeitungsverfahren anzuwenden ist
- ggf. externe Berater hinzuziehen
- win-win-Lösungen anstreben

### 8.3 Handlungsmöglichkeiten auf Schulaufsichtsebene

Hoch eskalierte Konflikte (Eskalationsstufen 5-9, siehe Kapitel 5) und Mobbingfälle, die auf Ebene der Schule nicht erfolgreich bearbeitet und gelöst werden konnten, sind auf der Schulaufsichtsebene zu bearbeiten. Dessen ungeachtet können sich Berater, die auf Schulebene in eine Intervention eingebunden sind, von der Schulaufsicht während der Konfliktarbeit beraten und unterstützen lassen.

Folgende Maßnahmen können von Seiten der Schulaufsicht ergriffen werden:

- einen professionellen Konfliktberater hinzuziehen
- die Gruppe „Integratives Konfliktmanagement“ bei der Bezirksregierung Münster einschalten
- organisatorische / personelle Maßnahmen nach Absprache einleiten
- als ultima ratio Machteingriff einleiten

## 9 Rechtliche Aspekte

Obwohl es keine gesetzliche Definition des Begriffes ‚Mobbing‘ gibt und die Gesetze, die das Berufsleben prägen, dieses Wort nicht enthalten, bedeutet dies nicht, dass die mit ‚Mobbing‘ umschriebenen Sachverhalte rechtlich nicht relevant wären. Viele Erscheinungsformen, die auch in dieser Publikation angesprochen worden sind, stellen Belästigungen, Beleidigungen, üble Nachreden, Verleumdungen und Körperverletzungen dar und sind damit rechtswidrige Handlungen, deren Unterlassung begehrt bzw. deren Begehung geahndet werden kann, und bei deren Begehung auch Schadensersatz- und Schmerzensgeldansprüche möglich sind.

Bei dieser rechtlichen Betrachtung geht es um die Gewährleistung des in der Verfassung verankerten staatlichen Schutzauftrages zur Wahrung der Menschenwürde (Artikel 1 Grundgesetz) und damit des allgemeinen Persönlichkeitsrechtes sowie weiterer geschützter Individualrechte.

Die Rechtsordnung weist auch dem Arbeitgeber Pflichten zu, um die zuvor genannten Rechtsgutsverletzungen zu unterbinden bzw. solchen vorzubeugen; in diesem System der Schutz- und Fürsorgeverpflichtungen sind auch betriebliche bzw. dienstliche Institutionen wie die Personal- und Schwerbehindertenvertretung verantwortlich eingebunden.

Im Anschluss an ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 15.1.1997 definieren die Arbeitsgerichte Mobbinghandlungen als

„fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweise am Arbeitsplatz gegenüber einzelnen Mitarbeitern zur Erreichung von Zielen, die von der Rechtsordnung nicht gedeckt sind und die jedenfalls in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Mobbingopfers verletzen.“

Da dem Arbeitgeber der Schutz des Persönlichkeitsrechtes seiner Arbeitnehmer obliegt, ist er verpflichtet, durch organisatorische bzw. personelle Maßnahmen Mobbinghandlungen entgegenzuwirken.

Aus Sicht der Betroffenen ist es dabei zunächst wichtig, entsprechende Vorgänge zu benennen und den Arbeitgeber aufzufordern, ein derartiges Verhalten in der Dienststelle zu unterbinden und auch zu ahnden.

Betroffene können sich jederzeit auch an die Personalvertretung und ggf. an die Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung wenden.

Schließlich ist auch eine gerichtliche Durchsetzung von Schadensersatz- bzw. Schmerzensgeldansprüchen wegen Mobbings aus dem Arbeits- bzw. Beamtenver-

hältnis gegen das Land als Arbeitgeber bzw. Dienstherr möglich (vgl. Urteil des BAG vom 16.05.2007 - Az.: 8 AZR 709/06, Beschluss des BGH vom 01.08.2002 - Az.: III ZR 277/01-).

Die Durchsetzung eines solchen Anspruchs setzt aber regelmäßig voraus, dass derjenige, der einen Anspruch geltend macht, seiner Darlegungs- und Beweispflicht genügt. Dies bedeutet, dass er die Tatsachen vortragen und auch beweisen muss (z. B. durch die Zeugenaussagen von Kollegen bzw. durch Schriftstücke - die Prozessordnung spricht hier von Urkunden -), die das von ihm behauptete Mobbing-Verhalten belegen.

Eine Erleichterung hinsichtlich der Beweislast sieht für die nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz einschlägigen Fälle die Regelung des dortigen § 22 vor. Hier muss der Geschädigte seine Benachteiligung durch das Vorlegen von Indizien beweisen. Gelingt ihm dies, muss der Arbeitgeber nunmehr seinerseits den Beweis darüber erbringen, dass keine rechtswidrige Benachteiligung vorgelegen hat.

Die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen wie auch der einschlägigen Rechtsprechung verdeutlichen, dass mobbingrelevante Tatbestände sich nicht im rechtsfreien Raum abspielen und gerade auch Verpflichtungen des Arbeitgebers zur Abwehr entsprechender Handlungen bestehen.

Zur besonderen Problematik des Mobblings über das Internet wird auf die einschlägige Publikation des Ministeriums für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen verwiesen.<sup>8</sup>

## 10 Zusammenfassung - Summary

Der **Arbeitsplatz Schule** birgt durch viele Beteiligte mit den unterschiedlichsten Interessenlagen gerade in Zeiten starken Wandels ein hohes Konfliktpotential. Auftretende Konflikte bieten dabei die Chance der Weiterentwicklung der Personen wie des „**Systems Schule**“. Sie können aber auch zu Mobbingprozessen eskalieren.

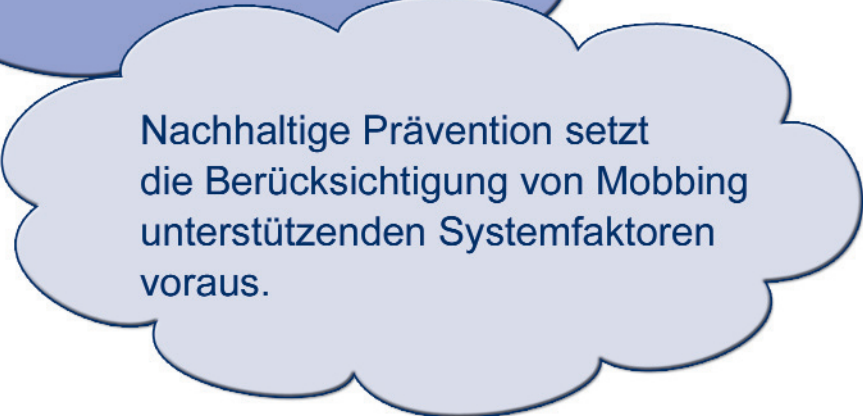
Üblicherweise manifestiert sich Mobbing als Konflikt zwischen Personen, die u. U. auf verschiedenen hierarchischen Ebenen angesiedelt sind. Lösungsansätze verfolgen deshalb oft einen überwiegend individualtypischen Ansatz. Hier finden Empfehlungen zur individuellen Konfliktbe- und -aufbereitung Berücksichtigung.

In Anbetracht der geschilderten Folgen sollte deshalb ein **Konfliktmanagement** als Teil des Schulprogramms an jeder Schule etabliert werden. Unabhängig davon, dass dieses auf der persönlichen Ebene zur Lösung konkreter Probleme unverzichtbar ist, scheint aber die Einbeziehung von systemischen – auslösenden sowie stabilisierenden - Faktoren zwingend zu sein, um den Zusammenhang zwischen konkreten Konfliktgeschehen und deren systemischen Wegbereitern deutlich zu machen.

Um die Mobbingprävalenz nachhaltig zu senken, ist deshalb die Verfolgung des **systemischen Ansatzes** im Hinblick auf eine „**Gute und gesunde Schule**“ von zentraler Bedeutung.



Eine professionelle Konfliktbearbeitung ist die wichtigste Mobbingprävention.



Nachhaltige Prävention setzt die Berücksichtigung von Mobbing unterstützenden Systemfaktoren voraus.

## Summary

Because of many people being involved with different interests **school as an area of work** involves high conflict potential especially in times of strong changes.

Appearing conflicts offer chances for further development of people and the “**system school**”, but they can also escalate into mobbing processes.

Mobbing usually becomes manifested in a conflict between people that are possibly settled on hierarchically different levels. Therefore possible solutions often pursue a mainly individually typical attempt. Here recommendations for handling and processing a conflict individually are considered.

Regarding the consequences described a **conflict management** should be established at every school as a part of the school profile. Regardless of the conflict management being essential at the personal level for the solution of specific problems the inclusion of systemic factors (releasing as well as stabilizing) appears to be urgent to clear the relation between specific conflict events and their systemic precursor.

The pursuance of the **systemic attempt** in view of a “**Good and healthy school**” is central to lower the mobbing prevalence lastingly.

## 11 Anhang

### 11.1 Checkliste Berufsanfänger

Die folgenden Checklisten können als Arbeitserleichterung sowohl für Schulleitungen zur Unterstützung eines möglichst reibungslosen Einstiegs von Berufsanfängern in ihre Schule (Referendare und andere Einsteiger) als auch für die Einsteiger selbst dienen. Gleichzeitig tragen sie zur Reduktion von Ängsten und Unsicherheiten sowie zur Öffnung von möglicherweise starren Strukturen im Kollegium bei. Sie wurden ursprünglich für Hamburger Schulen entwickelt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### Checkliste für die ersten Tage<sup>19</sup>

##### Mögliche Aufgaben eines Paten

- Schulführung
- Vorstellen im kleinen Kollegenkreis (Team, parallel unterrichtende Fachkollegen, „Nachbarn“ im Lehrerzimmer)
- Bekanntmachen mit Fachvertretern
- Bekanntmachen mit schulinternen Informationssystemen (Stundenplan, Vertretungsplan, Raumpläne, Mitteilungsbuch, Protokolle der Gremien etc.)
- Bekanntmachen mit schulinternen Gepflogenheiten der Terminplanung (Jahresterminplan, Konferenzen, Elternabende, Klassenreise- und Projektzeiten, Praktika etc.)

##### In Verantwortung der Schulleitung:

- Benennung eines schulinternen Paten
- Aushändigen einer Mappe mit wichtigen schriftlichen Unterlagen:
  - Ggf. Prüfungsordnungen
  - Schulprogramm
  - Lehrpläne, Rahmenpläne
  - Persönlicher Stundenplan
  - Raumplan
  - Hausordnung
  - Kollegiumsliste
  - Organigramm der Schule oder Liste der schulischen Funktionen mit aktueller Besetzung
- Pausenregelung, Studentakt
- Raucherregelung
- Parken / Fahrradaufbewahrung



- Jahresterminplan
- Wichtige Lehrerkonferenzbeschlüsse
- Treffen zwischen neu eingestelltem Kollegen und Paten zu Beginn des ersten Schultages arrangieren
- Vorstellung im Büro; Aufnahme der Personalien für Kollegiumsliste
- Dienstantrittsmeldung
- Vorstellung beim Hausmeister
- Aushändigen der Schlüssel
- Vorstellung in der gesamten Schulleitung
- Vorstellung im Kollegium
- Klärung der Modalitäten im Krankheitsfall und bei Vertretung
- Ggf. Klärung aller Fragen hinsichtlich des Arbeitsvertrages
- Ggf. Beratung zu Beihilfe / Krankenversicherung / Fahrkarten / Verkehrsverbindungen
- konkrete Erreichbarkeit inkl. Telefonnummern
  - zuständige Stellen im Arbeitsschutz
  - zuständiger Betriebsarzt
  - zuständige Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Sicherheitsbeauftragter
- Ordner „Arbeitsschutz“

## 11.2 Neu an einer Schule – Wegweiser von A bis Z<sup>20</sup>

Die folgende Checkliste, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, kann neue Kollegen an der Schule darin unterstützen, sich schnell und möglichst reibungslos in die neue Situation, die Regelungen, Gepflogenheiten und Rituale einzufinden. Auch eine evtl. existierende schulinterne Begrüßungsschrift, das Schulprogramm sowie die Schul-Homepage können hier hilfreich sein. So kann einer Konfliktentstehung und einer möglichen Mobbingentwicklung vorgebeugt werden, denn Unsicherheiten werden minimiert, Missverständnissen vorgebeugt und „Fettnäpfchen“ problemlos umschiffet. Es wird das deutliche Signal einer aufgeschlossenen und freundlichen Aufnahme gesendet. Besondere Beachtung verdienen auch in diesem Zusammenhang die Berufsneulinge.

Vielleicht kann die nachfolgende Auflistung auch dazu dienen, im Kollegium verbindliche Absprachen und Regelungen für bisher unzureichend geklärte Teilbereiche und „informelle Gepflogenheiten“ zu treffen.

- A**
- Abwasch im Lehrerzimmer (Wer macht ihn? Wird dafür Geld eingesammelt?)
  - Alarm (Signal, Fluchtpläne, Vereinbarungen)
  - Ämterliste (das „Who is who“ der Ämter und Personen)
  - Amtliches Schulblatt (Wo wird es aufbewahrt? Vereinbarungen?)
  - Anschaffungen (An wen müssen Sie sich wenden, wenn Sie noch kleine Anschaffungen für Ihre Klasse oder die Fachschaft machen wollen? Wie wird abgerechnet?)
  - Anträge (Welche Antragsformulare sind für Sie wichtig?)
  - Arbeitsgemeinschaften (Schüler / Lehrer?)
  - Arbeitsmediziner (Wer ist zuständig? Erreichbarkeit?)
  - Attestregelung für Schüler
  - Audiovisuelle Medien (Welche gibt es? Wo lagern sie? Welche Ausleihmodalitäten sind vereinbart?)
  - Aufsichten (Wie viele müssen Sie machen? Wie ist Ihr Aufsichtsbereich abgegrenzt? Was wird von Ihnen in dieser Aufsicht Besonderes erwartet?)
  - Außerschulische Kooperationspartner
- B**
- BASS (Bereinigte Amtliche Sammlung der Schulvorschriften - Wo ist sie ausgelegt?)
  - Beihilfeformulare (Wo sind sie zu bekommen? Wo und wann können Anträge abgegeben werden?)
  - Beratungsdienst
  - Beratungslehrer
  - Berichtszeugnisse (Unterrichten Sie in einer Klasse, in der keine Zensuren erteilt werden? Frühzeitig Notizen machen für die Berichte!)
  - Betriebspraktikum (Steht für Ihre Klasse eines im kommenden Schuljahr an? Welche Materialien gibt es dafür an der Schule? Welche Verabredungen gibt es hinsichtlich der Besuche bei den Schülern oder Freistellung der Kollegen?)
  - Beurlaubung von Schülern (Regelungen / Vereinbarungen)
  - Bewegliche Ferientage

- C**
- Cafeteria / Brötchenverkauf
  - Computer (Welcher Kollege hat besondere Aufgaben in diesem Bereich übernommen? Computerräume, PCs in Klassenräumen, PCs für Lehrer, Internetzugang für Schüler im Unterricht, in Freistunden ...)
- D**
- Dienstweg
  - Dolmetscher (kann man anfordern für Elterngespräche!)
- E**
- Elternabende (Welche Gepflogenheiten gibt es an der Schule? Rechtzeitige Anmeldung beim Hausmeister!)
  - Elternbriefe
  - Elternrat
  - Elternsprechtag (Wann liegt er? Was wird von Ihnen erwartet? Wollen Sie selbst aktiv Eltern einladen?)
  - Energie (Gibt es Energiesparprogramme an Ihrer Schule? Welche Verhaltensweisen wollen Sie mit Ihren Schülern einüben?)
  - Erste Hilfe (Wo ist entsprechendes Material? Wo befindet sich der Erste Hilfe-Raum? Wer ist ausgebildeter Ersthelfer - vielleicht Sie?)
- F**
- Fachkonferenzen (Vorsitzender? Mitglieder?)
  - Fachkraft für Arbeitssicherheit (Wer ist zuständig? Erreichbarkeit?)
  - Fachlehrpläne (auch schulinterne)
  - Fachraumbelegung (Für viele Räume gibt es gesonderte Pläne zum Eintragen - wo hängen sie? Was ist bei einem gewünschten Raumwechsel zu bedenken? Wer ist zu informieren?)
  - Fahrbereitschaft (für Integrationsklassen, Modalitäten erfragen)
  - Fahrräder (Regelungen / Vereinbarungen)
  - Fahrscheine für Schüler bei Schulunternehmungen (Wo bestellen? Wie rechtzeitig muss man sie vor Ausflügen bestellen?)
  - Fax (Nummer lernen oder notieren)
  - Festausschuss
  - Feueralarmprobe (Signal, Fluchtwege, Sammelstelle, Klassenbucheintragung, besondere Vereinbarungen?)
  - Feuerlöscher (Wo hängen sie?)
  - Folien [Achtung: es gibt OHP- und Kopierfolien. Wenn Sie erstere in den Kopierer legen, machen Sie sich anhaltend beliebt (aufwändige Reparatur). Wer verwaltet die Folien?]
  - Förderung der deutschen Sprache als Aufgabe aller Fächer
  - Förderverein
  - Fortbildung (Welche schulinternen Angebote gibt es, welche Gepflogenheiten herrschen bezüglich Beurlaubung für Fortbildung während der Schulzeit? Sind ganztägige Fortbildungen für das gesamte Kollegium terminiert?)
  - Freud und Leid- Kasse

- G.**
- Gebäude ( Klären Sie, wenn Sie an verschiedenen Standorten / in verschiedenen Gebäudetrakten arbeiten, ob es Besonderheiten zu beachten gilt)
  - Geburtstage, Geburtstagskalender (Wie ist das an Ihrer Schule - werden Geburtstage ignoriert, registriert, zelebriert?)
  - Gefahrstoffbeauftragte
  - Gemeinsames Amtsblatt (Wo wird es aufbewahrt? Vereinbarungen?)
  - Geschäftsverteilungsplan (Aushändigen lassen)
  - Gesundheitsamt
  - Gesundheitserziehung (Gibt es besondere Projekte? Welche Fächer leisten welche Beiträge?)
  - Gewalt (Schulinterne Verabredungen)
  - Gleichstellungsbeauftragte (Wer? Aufgaben?)
  - Gottesdienste
  - Gutachten (siehe Berichtszeugnisse)

- H.**
- Hausmeister (Erreichbarkeit? Welche Kompetenzen haben sie, wo können Sie Unterstützung erwarten?)
  - Hofdienst (Wann muss Ihre Klasse den Hof säubern? Worauf ist besonders zu achten?)
  - Homepage der Schule (Adresse? Wer betreut sie?)
  - Hospitation durch die Schulleitung (Welches übliche Verfahren gibt es an Ihrer Schule dafür?)

- I.**
- Informationen (Wie kommen Informationen der Schulleitung, einzelner Fachbereiche, des Institutes für Lehrerfortbildung etc. zu Ihnen? Gibt es bestimmte Schwarze Bretter, gibt es regelmäßige Mitteilungsblätter der Schulleitung, gibt es ein Mitteilungsbuch...?)
  - Individuelle Förderung (Welche Vereinbarungen gibt es innerhalb der Klassenteams, der Jahrgangsstufen, der Fachkonferenzen?)

- J.**
- Jahresterminplan (Unbedingt Termine in persönlichen Kalender übertragen, für Klassen wichtige Termine in Klassen-Terminplan umsetzen)

- K.**
- Kaffee und Tee (Kaffeekasse?)
  - Kammerprüfungen (nur für Berufliche Schulen; Termine, Verfahren und Zuständigkeiten erfragen)
  - Klassenarbeiten (Gibt es einen zentralen Plan? Formulare? Vorlage bei der Schulleitung?)
  - Klassenbuch (Welche Regelungen sind vereinbart worden?)
  - Klassenfahrten (Schulkonferenzbeschlüsse, Kataloge, Veranstalter, Busunternehmen)
  - Klassenpflegschaftsvorsitzender (Wer ist / war das bisher? Kontaktmöglichkeiten?)
  - Klausurenpläne (Gibt es einen zentralen Plan? Wie ist das Nachschreiben geregelt?)

- Kommentarbögen zu Zeugnissen (Gibt es sie? Frühzeitig Notizen machen! Konferenzbeschlüsse (Schulleitung fragen, welche wichtigen Konferenzbeschlüsse Ihnen bekannt sein müssen; alte Protokolle; Konferenzbuch?)
- Konferenzen (Welche Konferenzen gibt es? Bei welchen haben Sie Anwesenheitspflicht? Bei wem melden Sie sich ggf. ab? Gibt es einen Konferenztag?)
- Kopieren (Kontingentierung der Kopien? Kopierkarte? Wer repariert? Wo ist Nachschub für Papier oder Farbe?)
- Krankmeldung (Verfahren klären)
- Kreide und Schwamm
- Kurse (Welche Differenzierungen gibt es, was ist bei Kursen zu beachten? Rückmeldung von Fehlstunden an Tutor / Klassenlehrer)
- Kursheft

- L**
- Lehrerbücherei (Nutzungsmodalitäten, Möglichkeiten für Anschaffungen)
  - Lehrerfächer /-schränke
  - Lehrerrat (Vorsitz, Mitglieder, Aufgaben)
  - Lehrersport? Lehrerstammtisch? Lehrermusikband? Sonstige Gemeinschaftsvorhaben?
  - Lehrerverbände (Kontaktmöglichkeiten?)
  - Lehrerzimmer (Sitzordnung? Gepflogenheiten?)
  - Lehr- und Lernmittelverwaltung (Wer ist zuständig?)
  - Lernstandserhebungen (Koordinator? Absprachen / Vereinbarungen?)
  - Listen (Welche Listen sind im Sekretariat zu bekommen?)
  - LRS (Besondere Absprachen zum Umgang mit Lese-Rechtschreibschwächen?)

- M**
- Mailadresse
  - Materialien für den Unterricht (Wo gibt es Materialsammlungen, Handreichungen, Kopiervorlagen etc. Gibt es Fachsammlungen, gibt es ein didaktisches Zentrum, wie sind die Austauschgepflogenheiten?)
  - Medien (Welche gibt es in der Schule? Wo? Ausleihe?)
  - Medienzentrum (Kataloge, Bestellungen, Rückgabe)
  - Milchverkauf (für Klassen – Welche Aufgaben haben Sie als möglicher Klassenlehrer?)
  - Mensa (Regelungen?)
  - Müll (Trennung, Konsequenzen für Ihre Klasse)

- N**
- Nachmittagsunterricht

- O**
- Ordnungsmaßnahmen (Wer hat welche Aufgabe? Beteiligte?)

- P**
- Pädagogische Konferenzen (Wann? Thema?)
  - pädagogische Leitziele
  - Parken (Muss für den Parkplatz bezahlt werden? Gibt es Parkausweise?)
  - Pausenzeiten
  - Polizei (zuständige Wache, Telefonnummern notieren, Bezirksbeamter)

- Post / Postfach
- Projektwochen
- Protokolle (Wo befinden sich die Protokolle der Gremien?)

## R.

- Rauchen
- Referendare (Falls Sie als neuer Kollege gleich selbst in der Referendarsbetreuung eingesetzt sind: Was wird von Ihnen erwartet? Wer im Kollegium ist Ausbildungskoordinator – wer Mentor?)
- Reinigung (Wie oft werden die Klassen gereinigt? Gibt es Beschlüsse über Reinigungsaufgaben durch die Schüler?)

## S.

- Sammlungen
- Schlüssel
- Schulaufsicht (Wer? Wo? Erreichbarkeit? Zuständigkeiten?)
- Schülerkartei (Daten, Gesprächsnotizen über Gespräche und Telefonate mit Eltern abheften)
- Schulbücher (Ausgabe, Beschädigung, Einsammeln)
- Schulkiosk
- Schulkonferenz (Termine, Mitglieder, aktuelle Themen?)
- Schulleitung
- Schulnummer Ihrer Schule (sechsstellig)
- Schulordnung/Hausordnung
- Schulpflegschaftsvorsitzender
- Schulprogramm
- Schulpsychologische Beratungsstelle
- Schulträger (Ansprechpartner?)
- Schulübergreifende Vorhaben
- Schülerrat
- Schülersprecher
- Schwimmen (Hier gelten besondere Vorschriften - vom Schulleiter anfordern!)
- Sekretariat (Personen, Öffnungszeiten, welche Gepflogenheiten gibt es? Unbedingt zu Beginn des Schuljahres Bescheid sagen, wenn Sie Partner und oder Kinder haben, die anrufen könnten und die andere Namen haben oder wenn Anrufe aus Kindertagesstätten o.ä. wahrscheinlich sind. Verabreden, wie dann zu verfahren ist. Darf das Büro Ihre Telefonnummer an Eltern und Schüler herausgeben?)
- Sexualerziehung (Gibt es besondere Projekte? Welche Fächer leisten welche Beiträge?)
- Sicherheitsbeauftragte
- Sonderurlaub
- Sozialpädagogen
- Sport (Auch hier gibt es besondere Vorschriften, hinsichtlich der Unfallvermeidung, der Aufsicht)
- Sportstätten
- Strahlenschutzbeauftragter
- Streitschlichter
- Stundenplan
- Stundentafel (Die Stundentafel enthält die von der Behörde festgelegte Stündig-

keit einzelner Fächer in den jeweiligen Jahrgängen. Erkundigen Sie sich, wo an Ihrer Schule von dieser Stundentafel abgewichen wird, damit Sie bei Nachfragen von Eltern keine falschen Auskünfte erteilen!

- Sprachlabor
- Sprechstunden (Wann können Eltern Sie erreichen?)

## T

- Telefonieren (Wo können Sie ungestört telefonieren?)
- Telefonnummer (auswendig lernen!)

## U

- Übermittagsbetreuung
- Unfallmeldung für Unfälle von Schülern (Wo liegen die Formulare? Lassen Sie sich das Ausfüllen erklären!)
- Unfallmeldung für Lehrer (angestellte und verbeamtete Lehrkräfte)

## V

- Verbindungslehrer
- Verkehrsverbindungen, öffentliche zur Schule (auch dann erkunden, wenn Sie passionierter Autofahrer sind - die nächste Panne kommt bestimmt, und dann müssen Sie nicht lange überlegen, wie Sie zur Schule kommen)
- Verkehrserziehung
- Vertretungsunterricht (Wie viele Vertretungsstunden müssen Sie übernehmen? Wird die Anzahl dokumentiert? Wo hängt der Vertretungsplan aus? Gibt es eine Sammlung mit Vertretungsmaterialien? Gibt es Hinweise des zu vertretenden Kollegen - und ist es üblich, dass solche Hinweise vorbereitet werden müssen?)

## W

- Wartung technischer Geräte (Wer ist zuständig? Wer wartet die Geräte in den Fachsammlungen? Was machen Sie mit defekten Geräten?)

## Z

- Zentrale Prüfungen (Koordinator? Absprachen / Vereinbarungen?)
- Zeugnisse (Welche Zeugnisformulare und Zeugnislisten gibt es? Schreiben Sie die Zeugnisse, werden diese zentral ausgedruckt oder werden sie vom Büro erstellt (Abschlusszeugnisse)? Frühzeitig klären und entsprechende Zeit einplanen! Welche besonderen Schülerleistungen, -teilnahmen, -engagements, auch außerunterrichtliche / außerschulische, können ins Zeugnis aufgenommen werden)
- Zeugiskonferenzen (Wer bereitet sie vor? Welche Aufgabe haben Sie als Klassenlehrer in der Vorbereitung?)

11.3 Kopiervorlage: Protokoll zur Konfliktbeschreibung<sup>21</sup>

Konfliktpartei A	Konfliktpartei B
Was ist genau geschehen? Was sind die von beiden Seiten unbestrittenen Tatsachen?	
Position A Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von Konfliktpartei A?	Position B Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von Konfliktpartei B?
Interesse A Warum engagiert sich A so sehr?	Interesse B Warum engagiert sich B so sehr?
Was sind übergeordnete, höherwertige, gemeinsame Werte und Ziele?	



## 11.4 Mobbingtagebuch<sup>22</sup>

Wer von Mobbing betroffen ist, sollte sich die Vorfälle noch am selben Tag genau aufschreiben.

Ein solches Mobbingtagebuch erfüllt mehrere Funktionen:

Einerseits ist es für die Beweissicherung notwendig, andererseits dient es der eigenen Verarbeitung und Entlastung. Weiterhin hilft es, Zusammenhänge und Abläufe zu erkennen.

Folgende Punkte sind wichtig zu notieren:

- Datum, Uhrzeit, Ort
- Namen der Beteiligten
- äußere Bedingungen bzw. Umstände
- genaue Beschreibung der Handlungen einschließlich der eigenen Reaktionen
- ggf. Angabe der Namen von Zeugen
- Beschreibung des eigenen seelischen und körperlichen Befindens
- Datum / Daten notwendiger Arztbesuche im unmittelbaren Zusammenhang mit Mobbinghandlungen
- Vermutungen über Zweck und / oder Ursache der Mobbinghandlung

## 11.5 Telefonische Beratung - Hotlines

- MobbingLine NRW – das Beratungstelefon der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. und Partner, Mo bis Do, 17-20 Uhr: ☎ 0180-3100-113 (landesweit) Mobbing-Hotline NRW und Partner
- Beratungshotline der BAD GmbH, Di und Do jeweils 14-18 Uhr Freecall nummer „0 Gewalt“ ☎ 0800-0439258
- Beschwerdestelle für Internetmobbing im Schulbereich bei der Bezirksregierung Düsseldorf ☎ 0211-475-0
- Beratungsangebot des Vereins Anti-Mobbing e.V. Münster nutzen ☎ 02534-8455
- kirchliche oder städtische Beratungsstellen und Vereine

## 11.6 Beratungsinstitutionen

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen  
Sankt-Franziskus-Str. 146, 40470 Düsseldorf,  
☎ 0211-9024-0, Fax: 0211-9024-1355  
info@unfallkasse-nrw.de  
<http://www.unfallkasse-nrw.de/>

Beschwerdestelle für Internetmobbing im Schulbereich  
bei der Bezirksregierung Düsseldorf,  
Cecilienallee 2, 40474 Düsseldorf  
dez21.telemedien@brd.nrw.de

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Zentrum Münster  
Am Mittelhafen 10, 48155 Münster  
☎ 0251-6189360, Fax: 0251-61893636  
<https://www.bad-gmbh.de>

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Zentrum Gelsenkirchen  
Zum Ehrenmal 21, 45894 Gelsenkirchen  
☎ 0209-9592330, Fax: 0209-9592332  
<https://www.bad-gmbh.de>

Bezirksregierung Münster  
Domplatz 1-3, 48128 Münster  
☎ 0251-411-0  
<http://www.bezreg-muenster.nrw.de/>

Unfallkasse Nordrhein Westfalen  
Regionaldirektion Westfalen-Lippe  
Salzmannstraße 156, 48159 Münster  
☎ 0251-2102-0, Fax: 0251-2185-69  
westfalen-lippe@unfallkasse-nrw.de  
<http://www.unfallkasse-nrw.de/>

## 11.7 Kontaktadressen im Internet

Unter anderem:

[www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)

[www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de)

[www.mobbing-am-arbeitsplatz.de](http://www.mobbing-am-arbeitsplatz.de)

[www.mobbing-net.de](http://www.mobbing-net.de)

[www.mobbing-help.de](http://www.mobbing-help.de)

[www.kirche-im-Bistum-aachen.de](http://www.kirche-im-Bistum-aachen.de)

## 11.8 Ausbildungsmöglichkeiten für Konfliktlotsen

Beispielhaft seien hier genannt:

<http://www.werkhaus-krefeld.de/kurssuche.php?Suche=Konflikte&x=7&y=4>  
(abgerufen 26.08.07, 09:35 Uhr)

<http://www.streitschule-wuppertal.de/termine.html>  
(abgerufen 26.08.07, 09:40 Uhr)

[http://www.waage-institut.de/schulmediation/html/aus-\\_und\\_fortbildung.html](http://www.waage-institut.de/schulmediation/html/aus-_und_fortbildung.html)  
(abgerufen 26.08.07, 09:45 Uhr)

## 11.9 Quellen

- 1 Göricke, Jutta, Der Chef als Streitschlichter, Interview mit Thomas Fischer, Süddeutsche Zeitung Nr. 114 (19./20. Mai 2007), Beruf und Karriere
- 2 Haeske, Udo, Konflikte im Arbeitsleben, Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung, München 2003, S. 90 f
- 3 Haeske, ebd., S. 61
- 4 BGW-Themen, Konfliktmanagement und Mobbingprävention, Ein Präventionskonzept für Kliniken, Hrsg. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg, 01/2007, S. 9
- 5 BGW-Themen, Konfliktmanagement und Mobbingprävention, ebd., S. 10
- 6 Meschkutat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G., Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund, Berlin, Dresden, 2004, S. 45
- 7 Schreyögg, Dr. Astrid, Mobbing von Schulleitern, <http://www.schreyoegg.de/content/view/103/33> (abgerufen 09.01.2007 15:31)
- 8 [http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/Beratung\\_Lehrkraefte/Internet-Mobbing/Handlungsempfehlungen\\_Mobbing.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/Beratung_Lehrkraefte/Internet-Mobbing/Handlungsempfehlungen_Mobbing.pdf) (abgerufen am 27.08.07, 15:45 Uhr)
- 9 in Anlehnung an: Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern, Stuttgart, 2002
- 10 in Anlehnung an: Martin Figgen, „Mobbing“, [http://www.presys.de/content/item?item\\_id=3442](http://www.presys.de/content/item?item_id=3442), B·A·D GmbH (abgerufen 19.01.2006, 15:14 Uhr)
- 11 [http://www.bezreg-muenster.nrw.de/Schule\\_Kultur/dezernate/Dezernat\\_46\\_Lehrerfortbildung/fortbildungsprogramm/fortbildungsprogramm2007\\_2008/index.html](http://www.bezreg-muenster.nrw.de/Schule_Kultur/dezernate/Dezernat_46_Lehrerfortbildung/fortbildungsprogramm/fortbildungsprogramm2007_2008/index.html) (abgerufen 31.01.2007, 16:00 Uhr)
- 12 Gödert, H.W., Escobar Pinzón, L.C., Betriebsklima – theoretischer Hintergrund, empirische Bestandsaufnahme, Präventionsmöglichkeiten, ArbeitsmedizinSozialmedizin Umweltmedizin 40, 2005, S. 479
- 13 Institut für Friedenspädagogik Tübingen e.V., Das Plakat „Streitkultur“, <http://shop.friedenspaedagogik.de/detail.php?wg=Plakate&id=ps>
- 14 Bauer, Joachim, Beziehungen gestalten, Konflikte entschärfen, Coaching für Lehrergruppen. Ein Manual, Psychologie heute compact, Schule verändern, Heft 16, 2007, S. 92 und S. 95: Auskunft über Balint-Leiter: [www.balintgesellschaft.de](http://www.balintgesellschaft.de)

- 15 Bauer, Joachim, Lob der Schule, Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern, Hamburg, 2007, S. 53
- 16 Kaspar, Horst, Lehrerhandbuch Konfliktmanagement, Im Garten des Menschlichen, Lichtenau, 2004, S. 27
- 17 Haeske, ebd., S. 37f
- 18 Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen vom 15. Februar 2005, § 69
- 19 in Anlehnung an: Damman, Maja: Checkliste für die ersten Tage (<http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/ersteTage.pdf>) (abgerufen am 27.08.07, 16:10 Uhr)
- 20 in Anlehnung an: Stichworte für einen „Wegweiser von A bis Z“ (<http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/05-09-01-NeuinderSchule.pdf>) (abgerufen am 27.08.07, 16:20 Uhr)
- 21 in Anlehnung an: <http://www.step-Berlin.de/Frameset1.htm> (abgerufen am 27.08.07, 16:30 Uhr)
- 22 <http://www.mobbing-net.de> (abgerufen 26.04.05, 12:11 Uhr)

## 11.10 Literaturhinweise

M. Holzbecher, B. Meschkutat:

### **Mobbing am Arbeitsplatz**

6. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 1998. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sonderschrift, S 49), ISBN: 3-89701-217-0, 132 Seiten, Preis: 17.00 EUR, Papier  
Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bürgermeister-Smidt-Straße 74-76, 27568 Bremerhaven, Tel. (04 71) 9 45 44-0, Fax (04 71) 9 45 44-77, [vertrieb@nw-verlag.de](mailto:vertrieb@nw-verlag.de), [www.nw-verlag.de](http://www.nw-verlag.de)

Esser, Axel / Wolmerath, Martin, Mobbing.

### **Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung**

Frankfurt a.M. ©2003, ISBN 3-7663-3496-4

Glasl, Friedrich:

### **Konfliktmanagement**

Verlag Paul Haupt, Bern 2002

Leymann, Heinz:

### **Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann**

Hamburg Rowohlt Verlag, 1996

Udo Haeske:

### **„Konflikte im Arbeitsleben“ - Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung**

Kösel-Verlag, ISBN 3-466-30611-6

Horst Kasper:

### **„Konfliktmanagement“, Im Garten des Menschlichen**

Lehrerhandbuch, AOL-Verlag, ISBN 3-89111-019-7

Horst Kasper:

### **Mobbing in der Schule**

AOL-Verlag, ISBN 3-89111-717-5/Beltz-Verlag, ISBN 3-407-25204-8

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:

### **Wenn aus Kollegen Feinde werden**

Initiative Neue Qualität der Arbeit ([inqa.de](http://inqa.de)), ISBN 3-88261-475-7

## 11.11 Internetadressen für Lehrkräfte und Schulleitung

Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Lehrerbetreuung NRW  
<http://www.bad-gmbh.de>

Arbeits- und Gesundheitsschutz Lehrer, Bildungsportal  
<http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Schule/lehrer/ArbeitsUndGesundheitsschutz/index.html>

Arbeitsschutz in NRW  
<http://www.arbeitsschutz.nrw.de/bp/index.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
<http://www.baua.de/>

Bezirksregierung Münster

Domplatz 1-3, 48301 Münster

Telefon 0251-411-0

Telefax 0251-411-2525

poststelle@brms.nrw.de

[www.brms.nrw.de](http://www.brms.nrw.de)



**ISBN 978-3-00-023382-1**