

SLNRW Nr. 2 / 2002

**Titelthema
Mobbing in der Schule – 2. Teil**

Belangloses?

Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung

Gesellschaft im Umbruch

Schulleitung auf Probe

SLV im Internet

ICP

Mobbing in der Schule

– ein tabuisiertes Problem des Systems –

von Rüdiger Gollnick (*Mit freundlicher Genehmigung aus: "schul-management [31. Jg] 5/2000"*)

Die Erfahrungen unseres Beratungsdienstes (vgl. letzte Seite), und verschiedene Rückmeldungen an die Redaktion, die sich in beträchtlichem Umfang auf Mobbing gegenüber Schulleiterinnen und Schulleitern beziehen, veranlassen uns, dazu einen Grundsatzartikel abzudrucken Teil 1 erschien in SLNRW, Heft 1/2002.

Teil 2

Theoretische Aspekte des Mobbing-Phänomens

Definitorische Erfassung

Bei einer solchen kommunikativen und interaktiven Problemgenese kommt es zu einem diffusen oder konkreten Gefühl des Bedrohtseins (Angst bzw. Furcht s.o.) infolge der inszenierten Irritationen und Verunsicherungen. Man leidet unter der angespannten Situation oder den lange andauernden psychischen Überbelastungen. Damit ergibt sich eine typische Stresssituation: „Stress ist ein negativ erlebter Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine sehr unangenehme Situation, die zeitlich nahe oder bereits eingetreten ist und voraussichtlich länger andauern wird, nicht oder nicht vollständig kontrollierbar ist.“ (Leymann 1995, S. 154). Somit ist eine Mobbing-Situation wesentlich durch Stress geprägt, wobei nicht die positive Dimension von Stress relevant ist (Leymann 1995, S.42 ff., v.a. PTSD=Posttraumatische Stressbelastung; Leymann 1995, S.153 ff.) Dabei ist anzumerken, dass eine positive Bewältigung von Mobbing nur zeitlich begrenzt und nicht unbegrenzt erfolgen kann.

Die *Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.* hat folgende Definition erarbeitet, die weitgehend mit der von Leymann übereinstimmt: „Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ (Leymann 1995, S.18).

In diesem Zusammenhang werden auf die gemobbte Person bzw. auf den Prozess des Mobbing folgende Präzisierungen gemacht:

1. im Anfang meist gleich stark oder sogar überlegen; im Prozess allmähliche Schwächung bis hin zur Unterlegenheit
2. mindestens einmal die Woche
3. mindestens ein halbes Jahr

4. Ausstoß, v.a. auch infolge der psychosozialen und medizinischen Konsequenzen (Krankheit, Schwierigkeiten bei der Reintegration).

Im Vergleich dazu arbeiten Holzbecher und Meschkutat (S.9 f.) wesentlich praxisnäher und variabler einige, aber markante Mobbing-Merkmale heraus:

- gegen eine bestimmte Person oder Gruppe
- gegen die Würde und das soziale Ansehen
- zielgerichtete Destruktivität
- regelmäßig, über einen längeren Zeitraum, evtl. mit angriffsfreien Ruhepausen.

Von der Etymologie her betrachtet, bedeutet „mobbing“ - anmachen, angehen, anpöbeln (Mob: aufgebrachte, aufgewiegelte Volksmenge / Pöbel; <engl. mob < lat. mobile vulgus) (Kluge. Duden-Etymologie). Von den skandinavischen Ländern (Leymann) wurde der Begriff Anfang der 90er Jahre in die Diskussion eingebracht. Gehen die Mobbing-Attacken vom Vorgesetzten aus, so findet man auch die Denominationen „bossing“ oder „bullying“, bei umgekehrte Richtung die Denomination „staffing“ (Holzbecher/ Meschkutat, S.3).

Verlaufsmodelle

Es bestehen in der Literatur Verlaufsmodelle von Mobbingvorgängen, wobei das Modell von Leymann stärker den sozial-psychologischen Aspekt betont und oftmals zitiert wird. Er unterscheidet in seinem 5-Phasenmodell.

1. Phase: Entstehen des Konfliktes
2. Phase: Konfliktausweitung, Problematisierung des Konfliktes seitens der gemobbteten Person, allmäßliche Unterlegenheitsentwicklung durch die gemobbtete Person, kein Konfliktmanagement (Defizite in Führungsstruktur und -verhalten)
3. Phase: Defizitbildung im Arbeitsvollzug (Ausfälle); Eingreifen der Führung; Exponierung und Stigmatisierung der gemobbteten Person
4. Phase: Trennungsbestreben von der gemobbteten Person seitens der Geschäftsführung
5. Phase: sozialer Abstieg, Krankheit (Leymann 1993, S.59 ff.; Leymann 1995, S.46)

Withey und Cooper entwickeln eine Reaktionstypologie in Mobbingsituationen im Hinblick auf das Opfer:

1. Reaktion: voice - Versuch der gemobbteten Person, die Situation zu verbessern, gesprächsorientierte Konfliktbereinigung
2. Reaktion: loyalty - loyales Verhalten seitens der gemobbteten Person im Vertrauen auf die Selbstheilungskräfte im Betrieb
3. Reaktion: neglect - Flüchten in Krankheit, innere

Emigration

4. Reaktion: exit - Ausscheiden aus dem Betrieb (nach Leymann 1995, S.69 ff.)

Als typische chronische Krankheitsbilder werden in der Literatur genannt:

- Depression
- Obsession (ständiges Kritisieren, kleinliche Aufmüpfigkeit, „Nörgelei“)
- Isolation (Leymann 1995, S.50 f.! insgesamt ausführlich und anschaulich: Resch, 5.121 ff.).

Mit diesen typischen Verläufen, hier schematisch dargestellt, sind jeweils Leidensgeschichten in den individuellen Biographiegenesen verbunden, die auf Wesentliches fokussiert, häufig auch in der Literatur zu finden sind, wobei die dort abgedruckten Fallgeschichten durchweg aus dem nichtschulischen Arbeitsbereich stammen (Beckers/Merz, Brommer, Leymann, Resch).

System Schule: Organisation -Erfolg - Leistung - Mobbing

Obwohl die Lehrer bzw. Lehrerinnen rangmäßig „inter pares“ sind, obwohl die Lehrer bzw. Lehrerinnen als Arbeitnehmer wegen der gesetzlichen Grundlagen des Öffentlichen Dienstes relativ gesicherte Arbeitsplätze innehaben und damit existentiell weniger gefährdet sind als Angehörige anderer Berufsgruppen, obwohl die Lehrer bzw. Lehrerinnen aus einem vergleichbaren Kulturmilieu kommen, stellt sich „Das Haus des Lernens“ in keiner Weise als eine Oase des Friedens dar; insgesamt kann der schulische und hochschulische sowie der weite pädagogische Arbeitsbereich als erhöht mobbinganfällig taxiert werden (Resch, S.130 s.o. Leymann). Obwohl also die ökonomischen Rahmenbedingungen wahrlich nicht ungünstig für ein optimales Arbeits- und Leistungsszenario sind, gibt es zahlreiche Hinweise, dass eben dieses Szenario problemgeladen ist (Kasper).

In diesem Beitrag kann nicht in Ausführlichkeit auf die vielfältigen Ursachen für Mobbing-Verhalten im pädagogischen Bereich (System Schule) eingegangen werden, es sollen aber systembedingte Faktoren im Folgenden näher erläutert werden; dabei wird auch ein Bezug zur gewerblichen Wirtschaft (Staats oder Privatbetriebe) gezogen.

- Bis auf Ausnahmen entbehrt die Lehrperson der positiven Verstärker. Das Klientel, mit dem sie es zu tun hat, ist auch wenn es bereits volljährig ist - ein „unmündiges“, das durchweg die „Dienstleistung“ als selbstverständlich oder indifferent hinnimmt. Von daher können Schüler bzw. Schülerinnen keine „Kunden“ im klassisch ökonomischen Sinne sein. Der Transfer ökonomisch orientierter Begrifflichkeit auf den pädagogischen Bereich erscheint hier von den konkreten schulischen Gegebenheiten her problematisch. Wenn an anderer und von anderer Stelle aus Schule als Betrieb mit einer Produktpalette konzipiert wird, so ist dem nur zum Teil zu folgen. Vor

allem muss dann aber das System Schule (Organisation-Lehrende-Lernende; Wertestruktur des Systems mit ihren praktischen Relevanzen) grundlegend geändert werden.

- Der langjährige Vermittlungsprozess (Inhalte der Dienstleistung) ist vornehmlich auf Zukunft hin gerichtet und ist in der Aneignung mit mühevoller Arbeit verbunden. Das Klientel lebt aber zunächst sehr gegenwarts-, interessen- und genussbezogen.
- Das Produkt (Inhalte der Dienstleistung) ist nicht konkret anfassbar, auch nicht exakt konkret fassbar, so dass sich damit meistens kein unmittelbarer Genuss- oder evidenter Nutzeffekt verbindet. Es kann nicht - unmittelbar - effizient und damit erfolgreich eingesetzt werden. Von daher ist eine rein ökonomische Effizienz-Analyse sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse letztlich nicht oder nur äußerst beschränkt möglich.
- Für das Produkt (Inhalte der Dienstleistung) muss nicht direkt bezahlt werden; es wird scheinbar kostenlos angeboten. Damit entwindet auch aus dem Bewusstsein der Lernenden und deren Eltern sowie der Öffentlichkeit der Güterwert dieser Dienstleistung, - nach dem Motto; Was nichts kostet (individuelle Belastung), ist nichts wert.' Der Güterwert wird nicht nach Marktwert, nach Angebot und Nachfrage bestimmt.
- Die Lehrperson muss sich öfter gegen ihre Klientel (Lernende, Eltern) behaupten und durchzusetzen versuchen. Damit unterscheidet sich grundlegend die Position einer Lehrperson im Vergleich zu einem marktorientierten Anbieter.
- Die Lehrperson fühlt sich aufgrund der faktischen Bildungsmonopolstellung der staatlichen Schulen nicht als Dienstleister, sondern als hoheitliche Aufgaben Leistender.
- Damit ist die Lehrperson aber insgesamt abgekoppelt von einem praktischen Korrektiv (Berufs- und Studienbereiche, Urteile und Verhalten des Marktes). Sie erfährt in der Regel weder persönlich noch als System ein Feedback sowie ein Controlling; deshalb ist sie bzw. es systemisch gesehen - relativ autark. Es ist im Wesentlichen ein geschlossenes System, das nur und ausschließlich von oben her mit den entsprechenden Schwierigkeiten und Verzögerungen auf Veränderungen reagieren kann.
- Von daher wirkt es störend, wenn eine Lehrperson - sachlich und pädagogisch-innovativ bzw. alternativ denkt und handelt, um möglichst kurzfristig und elastisch auf Veränderungen zu reagieren, da sie damit das regulierte System stört (von den Entscheidungsstrukturen und -kompetenzen bis hin zu den sog. schulinternen Curricula). Eine Entscheidungsbefugnis kommt der Lehrperson nur in engstem Rahmen, der in letzter Zeit immer enger wird, zu. Dieser extrem eingeengte Entscheidungsrahmen entspricht in der Regel nicht ihrem Bildungsniveau und ihrer Sachkompetenz, die sie bei vergleichbaren Bildungs-

abschlüssen in der gewerblichen Staats- und Privatwirtschaft hätte.

- Die Lehrperson lebt deshalb - persönlich ungewollt, aber systembedingt - in erheblicher Distanz zur beruflichen und ökonomischen sowie gesellschaftlichen Umwelt und kann dahin auch nicht ihre Arbeit vermitteln, Umgekehrt wird sie nicht rechtzeitig oder nur unzureichend über notwendig neue Profilbildungen unterrichtet und kann als Gesprächspartner von Staats- und Privatbetrieben nicht substantiell beratend und korrigierend fungieren.
- Die Lehrperson erhält deshalb keine oder wenig Entfaltungs- und Wirkungsmöglichkeiten nach außen; von daher auch keine Bestätigungen, Ermutigungen und Anerkennungen. Sie gerät letztlich in eine gesellschaftliche Isolation und wird extrasyntatisch, von draußen her nicht oder nicht voll anerkannt (Werteskala der Berufe). Ein Großteil der Berufe außerhalb des schulischen Systems definiert sich über die erbrachten, definierten Leistungen, die oftmals sogar operationalisiert angegeben werden können.
- Die Lehrperson kann sich deshalb - nachhaltig und effizient - in der Regel nur nach innen hin profilieren (intrasyntatisch), und dies bedeutet: Anerkennung durch Kollegen bzw. Kolleginnen, also auf einer horizontalen Kommunikations- und Interaktionsebene. Im Hinblick auf Schüler/innen und Eltern erfolgt eine Erfolgsprofilierung nur sporadisch oder aber weitgehend folgenlos (s.o. oder 5. auch das breite schulische Disengagement der Eltern). Zum Teil als Reparaturbetrieb einer Gesellschaft, immer stärker überhäuft mit Aufgaben, die sozialtherapeutische Tendenzen haben, wird ihr Profilbild immer diffuser. Damit gelingt es dem System Schule immer schwerer, sich ein genuines Leistungsprofil, das definiert und operationalabel ist, zu geben. Dies hat Folgewirkung für das Personal, es kann sich ebenfalls nicht oder nur unzureichend über erbrachte Leistungs- und Erfolgsergebnisse und -ergebnisse definieren.
- Eine substantielle Erfolgsprofilierung der Lehrperson kann effektiv zudem nur vertikal verlaufen, da eine nachhaltige Profilierung der Anerkennung durch die systemisch-hierarchischen Instanzen (Schulleiter/in und Dezernenten/in der Schulaufsicht) bedarf, darüber wachend, dass die Profilierung systemkonform und stabilisierend, keineswegs infragestellend und damit insgesamt in einem sehr engen Rahmen verläuft. Erfolgsprofilierung kann hier aber nur schwer operationalisiert werden (Kriterien des Erfolgs); Erfolg schlägt sich nicht in verifizierbaren [ökonomischen] Daten nieder. Die Verlautbarungen hinsichtlich einer erfolgsorientierten, damit leistungsorientierten Bezahlung verschleieren die Gegebenheiten und Schwierigkeiten bei der Finding von Leistungsparametern. Ist rein organisatorische Tätigkeit (verwaltungstechnische Koordination von Veranstaltungen, Überwachung von Schülerlaufbahnen, Schülerleistungen etc.) höher zu bewerten als die fachliche

Hinführung einer Lerngruppe zum Abitur, höher zu bewerten als die individuelle Einarbeitung in neue Themen und Sachverhalte und deren Umsetzung im Unterricht?

- Individuelle Kompetenz- und Qualifikationserweiterungen von Mitarbeitern/ innen werden systemisch sehr engmaschig und selektiv aufgenommen und bleiben weitgehend ungenutzt. Von daher besteht für eine Lehrperson keine Anreizsituation, weitere Fachqualifikationen wissenschaftlicher oder betrieblicher Art zusätzlich zu erwerben. Der Wille zur individuellen inhaltsorientierten, fachlichen Profilierung wird dadurch in keiner Weise stimuliert. Die Ressource Mitarbeiter ist im schulischen System noch gar nicht entdeckt, entgegen allen Beteuerungen. Der Begriff Mitarbeiter als ein Begriff mit Wertimplikationen ist im System weitgehend unbekannt, weil die Arbeits- und Kompetenzstrukturen extrem hierarchisch ausgerichtet sind. Ein unmittelbarer Motivationsdruck wie in der Wirtschaft besteht nicht, höchstens ein mittelbarer im Hinblick auf Ausbildungs- und Bildungsstandards, wenn wieder einmal Handelskammern Alarm schlagen oder nationale oder internationale Vergleichsstudien, die operationalisierbare Datenvorgabe, damit operationalisierbare Leistungsanforderungen - bisweilen bedenkliche - machen, durchgeführt wurden.
- Damit sind Innovationen (systemische Verbesserungsvorschläge mit Prämierung) und spezielle Produktentwicklungen (inhaltliche Innovationen; Ausbau von studien- oder berufsorientierten Qualifikationen: weitergehend: persönliche Qualifikationserweiterungen: Einwerbung von Drittmitteln aufgrund von Kompetenzen, über Anbieten von Leistungen) sowie pädagogische Innovationen bzw. Alternativen, die immer von der Kompetenz und dem Engagement von Individuen (und Teams) abhängen, aufgrund der sehr eng definierten Vorgaben und der hierarchischen schulischen Organisationsstrukturen gar nicht bzw. kaum möglich. Letztentscheidungen hängen immer vom Weitblick oder der Beschränkung der Schulleitung ab, die aber keinem Marktdruck im Sinne eines Innovationsdruckes, höchstens einem politischen Ideogedruck ausgesetzt ist.

Wie und in welchem Ausmaße sich die Umstrukturierungen im Hochschulbereich auswirken, bleibt skeptisch abzuwarten. Die individuelle und eigenverantwortliche Innovationskraft des akademischen Mittelbaues bleibt bei der Beibehaltung des traditionellen Systems der Lehrstuhlinhaber und bei der Beibehaltung des traditionellen Habilitationsverfahrens nicht zureichend genutzt.

Darüber hinaus: Eine Konkurrenz unter Schulen gleichen Typs in einer Stadt erfolgt nicht marktgerecht, da bei diskrepanter Schüleranmeldung ein zwangswise Ausgleich zwischen den Schulen geschaffen wird. Erhebliche Diskrepanzen in der Schüleranmeldung sind aber auch wieder kritisch zu hinterfragen: Leistungsanforderungsprofil, politische Ideologisierung eines Schultyps, von

Unterrichtsformen etc.. Auch hier zeigen sich wieder erhebliche Schwierigkeiten in der sog. Erfolgsmessung, in der Evaluation und für den hier diskutierten Problembereich -weitergehend in der individuellen Zurechenbarkeit; Worin dokumentiert sich das Leistungsprofil einer Schule? Welche Lehrpersonen tragen v.a. dieses Leistungsprofil? Wie kann man diese Profile und Zurechenbarkeiten objektivieren?

- Effizienzdenken auch im Sinne von Kosten-Nutzen-Relationen ist schlechthin nicht gegeben. Profilbildung und Erfolgsergebnisse sind auch in diesem Bereich der Lehrperson weitgehend nicht gegeben. Die diesbezüglichen Kommunikations- und Systemstrukturen verhindern dies. Unter Effizienzgesichtspunkten ist nicht nachzuvollziehen, dass teuer bezahlte Lehrkräfte im Schul- und Hochschuldienst Verwaltungstätigkeiten machen müssen (Selbstverwaltung), wofür sie keine Sachkompetenz von ihrer Ausbildung her haben. Ein relational niedriger bezahlter Verwaltungsfachmann bzw. eine -fachfrau würde den Großteil des schulischen Verwaltungsgeschäftes professioneller und billiger machen. Dass Lehrkräfte am Kopierer etc. stehen, ineffiziente Klausur- und Klassenarbeitsaufsichten als Arbeitsstunden, Pausenaufsichten durchführen müssen, ist unter Effizienzgesichtspunkten nicht nachzuvollziehen. Hier können von billigeren Hilfskräften wesentliche Zubringerdienste erfolgen (nur z.T. verwirklicht: Unterrichtsassistenten). Für die Lehrperson, die länger im Amt ist, werden diese Zumutbarkeiten allmählich zur Belastung, da diese öfter als schlechthin fachliche Unterforderungen und psychische Bedrückungen empfunden werden.
- Erfolgsdenken und Erfolgshandeln ist für eine Lehrperson nur systemimmanent in engsten Grenzen (Profilierung v.a. im weitgehend - pädagogisch - unproduktiven Verwaltungsbereich, wozu auch die technischen, verwaltungsorientierten Koordinationsaufgaben gehören: die „Macht der Funktionäre“) möglich, weshalb letztlich auch keine nachhaltige Öffnung des Systems Schule auf Praxis und komplexe Wirklichkeit, auf das Leben hin erfolgen kann. Schulisches Leben besteht weitgehend nur aus Sandkastenspielen, die der Ernsthaftigkeit im „wirklichen Leben“ entbehren. Es hat Spielcharakter und ist damit risikolos und nicht leistungsfordernd entgegen den Erfahrungen im wirklichen Leben, was zum Teil politisch-ideologisch verursacht wird. Bereits Schüler und Studenten als Arbeitnehmer und kleine Unternehmer machen andere Erfahrungen als im schulischen Leben. Dies hat Rückwirkungen auf das System Schule und seine Mitglieder und generell auf das Image des Systems Schule.
- Da nach außen hin letztlich keine - substantielle - Profilierung der Lehrperson im Sinne eines nachhaltigen und leistungsstimulierenden Erfolg-Feedbacks möglich ist, wendet sie sich nach innen (intrasyntatisch), und somit entsteht und wächst die Gefahr der Verwerfung und Abwertung von Kollegen/innen, damit des Mobbings, damit aber auch die Gefahr der Selbstblockierung des Systems. Deutlich werden diese Gefahrenpotentiale beispielsweise bei der Besetzung von ausgeschriebenen Beförderungsstellen durch interne Bewerber. Der externe Bewerber, wenn er überhaupt eine Chance auf eine solche Stelle bekommt, geht einen schweren Gang, denn er hat mit Sicherheit oder Wahrscheinlichkeit einen internen Bewerber verdrängt. Er hat das interne austaxierte Gefüge gestört. Gewerbliche Betriebe erfahren über Fluktuation und planmäßiges Revolving eine ständige (Teil)Erneuerung des Personals. Dass Schulleitungen zwanzig bis dreißig Jahre im Amte sind, stellt kein Qualitätskriterium für ein dynamisches System dar, sondern nur für ein statisches geschlossenes System.
- Da dies alles fehlt, erfolgt eine Hypersensibilisierung der Lehrperson hinsichtlich der Aktivitäten oder Passivitäten innerhalb des Systems v.a. auf horizontaler, aber auch auf vertikaler Ebene. Kleinigkeiten und Rituale erhalten eine Übergewichtigkeit. Man denkt, fühlt und handelt - auch im Hinblick auf das Klientel - weitgehend nur noch intrasystemisch und systemkonform: Die Schule ist das Leben, nicht aber: Die Schule ist ein Teil des Lebens. Sog. Abweichungen vom systemischen Muster werden sogleich registriert, aber nicht auf Effizienz, auf pädagogische Alternativität, auf Innovation etc. geprüft. Das Denk- und Beurteilungsschema ist tendenziell zweiwertig (konkreter Ausdruck dafür ist die ausschließliche Ziierung der BASS oder bisheriger Verhaltensmuster ohne Rücksicht auf drängende pädagogische Erfordernisse), nicht aber mehrwertig (*Hayakawa, S. 242-274*). Die Struktur des Systems erzwingt die Zweiwertigkeit, lässt sehr häufig eine Mehrwertigkeit überhaupt nicht zu, so dass es im pädagogischen Bereich zu starken Rigorismen und Restriktizismen kommt: „Entweder alle oder sonst niemand!“
- Von daher sieht sich die Lehrperson häufig dem externen Vorwurf ausgesetzt, lebensfremd und -blind zu sein, sich nur systemkonform zu verhalten bzw. verhalten zu können.
- Von daher unterliegt die Lehrperson intrasystemisch einem extrem starken Anpassungsdruck, der bis zum persönlichen Identitätsverlust gehen kann. „Je mehr wir beamtet existieren, wird das Wort ‚Ich‘ nie über unsere Lippen kommen, sondern wir werden reden von ‚man‘ und wie ‚es muss‘ und in den allgemeinen Sprachregelungen der Objektivität.“ (*Drewermann, S.27 f.*) Ein extrasystemisches Ausweichen (Ventilöffnungen), um sich draußen zu bewahren und sich bestätigt zu finden, ist nur für die Wenigsten gegeben.

Der Anpassungsdruck an das System bedeutet dann: Ausweglosigkeit, Ersticken in der Routine, Sackgassenperspektive. Häufig zu hörender Ausspruch von Vierzig- bis Fünfzigjährigen: „Wenn ich nur könnte, ich würde noch gerne etwas ganz anderes machen wollen. Noch

einmal studieren! Noch einmal in einem anderen Berufsfeld mit meinen Sachkenntnissen oder über Weiterbildung neu starten bzw. durchstarten! Aber nicht das hier die nächsten zehn, fünfzehn, zwanzig Jahre! Ich brenne aus!"

- Man lebt also weitgehend abgeschottet in der Gruppe und auf die Gruppe hin, im System, und brennt aus (Burnout-Syndrom), da man es darüber hinaus mit einem Klientel zu tun hat, dem man immer geben muss, aber weitgehend nichts erwachsenengemäß zurückbekommt.
- Von daher ist die ganz große Gefahr gegeben, dass Abweichungen (andere pädagogische Konzeptionen, Techniken in der Wissensvermittlung) erhöhtes Engagement, andere Kleidung, andere private Interessen etc.) grundsätzlich als fremd und systemdestabilisierend angesehen werden: Man reagiert dementsprechend; die Gefahr (nota bene!) der permanenten, langjährigen Ausgrenzung beginnt. Es bildet sich eine Dominanz der Beziehungsebene und analoger Kommunikation heraus.
- Vor diesem Hintergrund einer systemisch bedingten Geschlossenheit und Beschränkung, daraus folgend: Beschränktheit, kann sich langfristig eine „Asylmentalität“ und eine „Verkindschung“ (im Sinne der Verkindlichung, systembedingtes regressives Verhalten Erwachsener) ergeben, was übrigens nicht nur für die Institution und das System Schule gilt (s. *Pfeifer*).
- Diese Tendenzen werden durch Trendsettergruppen oder Mainstreamrepräsentanten verstärkt, die ihren Einfluss und ihre Macht position keinesfalls gefährdet sehen wollen. Schulleitungen nehmen sich artikulierende Trends selektiv nach Lautstärke, Intensität und Systemstabilisierung in Verbindung mit individueller Interessenkongruenz, Sympathie, weltanschaulicher Überstimmung wahr. Die Führungsqualitäten des Managements (*Leymann* 1993, 5. 137, *Resch*, 5. 134 f.) sind ein schon lange währendes Kernproblem in Deutschland. Nach überlangen Jahren des Führens - eigentlich wohin? - fehlen oftmals die pädagogischen und menschlichen Perspektiven, man reduziert sich auf die „Führung der Amtsgeschäfte“ (s. *Drewermann*, 5. 21 ff.). Dabei stehen die Erhaltung und das ungestörte Funktionieren des Systems im Vordergrund. Unangepasste sind Störer!
- Bei massivem Mobbing kann in einem größeren Betrieb die Personalvertretung eingeschaltet werden, sie kann intervenieren. Ob sie es immer tut, ist ein anderes Problem und soll hier nicht blauäugig übergangen werden (*Esser/Wolmerath*, 5. 267 ff.). Die Personalvertretung an der konkreten Schule (Lehrerrat) ist in der Regel ausgesprochen schwach, was auch auf den höheren Ebenen zutrifft. Die Mitglieder des Lehrerrats sind von der Systemgewalt des Schulleiters bzw. Dezernenten abhängig (z.B. Beurteilungen, Anstellungs- und Aufstiegschancen).
- Das Suchen eines anderen Arbeitsplatzes durch den Mobbingbetroffenen ist im System Schule aufgrund

der beamtenrechtlichen Struktur - heute - schwerer möglich als früher (Versetzungsanträge, Modalitäten der Versetzungspraxis). Darauf macht auch *Kasper* aufmerksam, wenn er schreibt: „Er muss sich dabei [Versetzungsantrag] exponieren, sich möglicherweise erklären, um seinem Begehr Nachdruck zu verleihen, was ein Arbeitnehmer in der Wirtschaft nicht nötig bat. Erlebt er bereits Mobbing, womöglich durch die Schulleitung, so verschlimmert er damit vielleicht seine Lage.“ (*Kasper*, S.40).

- Ein Ausscheiden aus dem System ist aufgrund der beamtenrechtlichen Struktur letztlich kaum möglich, da der Beamte im Gegensatz zum Angestellten keine Vertragsfreiheit hat; ein Angestellter kann in unterschiedlichen Bereichen, bei verschiedenen Arbeitgebern einen Arbeitsvertrag abschließen. Seine vollen Versicherungsansprüche etc. bleiben unangetastet (Ausnahme: Sonderleistungen etc.).

Die Sachlage bei einem Beamten bzw. einer Beamtin ist völlig anders: Hier erfolgt eine Alimentation (!) und damit eine existentiell strukturierte Abhängigkeit vom System. Ein Systemwechsel wird sanktioniert - interpretierbar als eine Bestrafung wegen Treueverletzung gegenüber dem System, dem großen Allvater (Verlust oder erhebliche Minderung von finanziellen und versorgungsrechtlichen Anwartschaften).

- Vor diesem Hintergrund ist also der Mobbingbetroffene genötigt, schlechthin die Situation auszuhalten. Die Mobber selbst sind in der Regel beamtenrechtlich abgesichert und damit positionell stabilisiert. Da es weitgehend keine effizienz- und erfolgsrelevante Überprüfung des Systems gibt.

Von daher ergeben sich im System Schule erhöhte Mobbing-Potentiale aufgrund der Organisations- und Arbeitsstrukturen. Und damit erhöht sich die Mobbing-Gefahr! Dies ist wichtig festzuhalten! Ob diese Mobbing-Potentiale an der konkreten Schule nun auch tatsächlich aktiviert werden, hängt von den konkreten Gegebenheiten ab.

Zum Gleichnis vom Bauern und seiner Ziege

Andere wesentliche Aspekte des Phänomens Mobbing (Bossing und Staffing in der Schule) konnten im Rahmen dieses Beitrages nicht weiter ausgeführt werden. Hier sollten zunächst einige wichtige Grundaspekte des Mobbings dargestellt und in Verbindung mit dem System Schule (Arbeits- und Organisationseinheit) gebracht werden. Dabei wurden zwei besondere Aspekte dargelegt:

- Der Mangel an Erfolgs und Leistungsbestätigung begünstigt Mobbing (Arbeitsorganisation).
- Die Struktur des Systems Schule (auch Hochschule) begünstigt Mobbing (Organisationseinheit).

Von daher erscheint die Abweisung der Denomination „strukturelles Mobbing“ (*Esser/Wolmerath*, 5. 35) in Auseinandersetzung mit *Neuberger* (S.35) nicht gerechtfertigt. Es gibt, wie oben versucht aufzuzeigen, mobbingbegünstigende Systeme, so dass man in Analogie zur

„strukturellen Gewalt“ (*Galtung*) auch von einem „strukturellen Mobbing“ sprechen kann.

Um in einer solchen systembedingten Gemengelage (individuelle, soziale, systemische Komponenten) existieren zu können, ist der Druck zur entpersonalisierten Anpassung weitgehend, was *Drewermann* in seinem Vortrag sehr plastisch über ein säkulares Gleichnis ausgedrückt hat: „Es ist, wenn Sie so wollen, die Logik einer Ziege im Stall, die eigentlich genau weiß, dass der Bauer sie schlachten will, weil sie überflüssigerweise das Gras und Heu frisst. Wenn eine solche Ziege sehr schlau ist, kann sie eines Tages darauf kommen, dass, wenn sie sehr, sehr viel Milch gibt, der Bauer begreifen wird, dass sie nützlich ist und den Einsatz bei weitem übertrifft, den er ihr an Futtermitteln voraus leistet. Es gibt eine Rettung für die im Grunde abzuschaffende Ziege im Stall: Wenn sie sich übernützlich macht, rechtfertigt sie ihre Existenz. Wenn sie soviel abgibt als sie irgend kann, und zwar viel mehr, als man in sie hineingesteckt hat, dann ist es möglich, das Leben zu retten.“ (*Drewermann*, S. 13)

Und dies sagte *Drewermann* vor Schulleitern und Funktionsträgern: und er erhielt Beifall und Nachfrage! Wer ist dann die Ziege? Was ist dann der Stall? Wer ist dann der Bauer? Eine Narration hinsichtlich einer systembedingten ständigen Überangepasstheit und einer ontologischen Unsicherheit, die Angst erzeugend wirken.

Literatur

- Beckers, C./Mertz, H.*: Mobbing-Opfer sind nicht wehrlos. Wie Sie sich schützen und wehren können. Freiburg/Basel/Wien 1998
- Brommer, U.*: Mobbing. Psycho-Krieg am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann. München 1995
- Drewermann, E.*: Die Kindheit eines Chefs oder die Einsamkeit des Mächtigen. Vortrag anlässlich der Frühjahrstagung der Schulleitervereinigung (SLV) NW e.V. am 5.3.1991 in Bochum, abgedruckt in den Mitteilungen der SLV NW 1991, S.3-28
- Duden Etymologie*. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Bearb. v.d. Dudenredaktion unter Leitung v. Grebe, P. Mannheim 1963
- Esser, A., Wolmerath, M.*: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Köln 1997
- Galtung, J.*: Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek 5. Aufl. 1981
- Hayakawa, S.I.*: Semantik. Sprache im Denken und Handeln. Darmstadt. Vierte, völlig überarbeitete Aufl., Darmstadt o.J.
- Holzbecher, M./Meschkutat, B.*: Mobbing am Arbeitsplatz. Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien. Dortmund/Berlin 2. Aufl. 1999
- Kasper, H.*: Mobbing in der Schule. Probleme annehmen - Konflikte lösen. Weinheim/Basel 1998
- Kluge, F.*: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 21. unveränd. Aufl. Berlin/New York 1975
- Leymann, H.* (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen. Aus-Wege und Hilfsangebote. Reinbek 1995
- Leymann, N.*: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek 1993 (Mai 1997)
- Löwisch, D.-J.*: Einführung in Pädagogische Ethik. Darmstadt 1995
- Neuberger, O.*: Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. München/Mering 1994

Pfeifer, M. (O. Cist.): Führt Verzicht wirklich zur Freiheit? Systematische Überlegungen zur Askese in der Benedictusregel. In: *Regulae Benedicti Studia, Annuanum Internationale*, Bd. 20, EOS-Verlag, St. Ottilien; erscheint Ende 2009)

Resch, M. Wenn Arbeit krank macht Frankfurt/Berlin 1994

Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden. Bd. 1: Störungen und Klärungen. Bd. 2:

Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Einmalige Sonderausgabe. Reinbek 1999

Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 9. unveränd. Aufl. Bem / Göttingen / Toronto / Seattle 1996

Zuschlag, B.: Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz. Göttingen 1994

Dr. Rüdiger Gollnick (Jg. 1942) ist z.Zt. OstR. am Gymnasium und Lehrbeauftragter mit Prüfungslizenz an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Mit freundlicher Genehmigung aus: "schul-management" (31. Jg.) 5/2000"

Belangloses von Belang oder „Jagoda“ ist überall?

(erde) „Na, wie läuft's denn“, fragt mein pensionierter Kollege G. Spannt.

Mir ist klar. Er meint die Schule. Bei seinem Ehrgeiz und seiner ungebrochenen Schaffenskraft kann gar nichts anderes gemeint sein. Er hat sich früher auch nicht für persönliche Dinge interessiert. Die Schule war sein Lebenselixier. Sein Tempo hat uns damals oft mitgerissen und manche Reform beflügelt.

„Ja, ... ääh, ... es hakelt ein wenig ... Die Kollegen fühlen sich gehetzt und getrieben. Die Überbelastungen bemerkt man überall“ antworte ich vorsichtig. Eigentlich will ich diesen verdienten Pensionär nicht ungebührlich mit den ständigen und aktuellen Schulleiden behelligen.

„Das verstehe ich. Ich weiß ja aus den täglichen Berichten in den Medien, dass Unterricht immer schwieriger wird. Die Schülerschaft ändert sich von Jahr zu Jahr. Das war früher anders. Da hatten wir zwar pflegeleichte Schüler, aber kaum Lehrer. Die habt ihr ja jetzt - Gott sei Dank - genug!“

„Wie kommen Sie denn darauf? Unser Problem ist ja gerade die unbefriedigende Lehrerversorgung. An den Hauptschulen gibt es erheblichen Bedarf. Allerdings kann den niemand adäquat decken, weil es kaum geeignete Bewerber gibt.“

G. Spannt legt verblüfft den Kopf zurück und widerspricht mit gepresster Stimme: „Das kann gar nicht sein. Es gibt doch zu viele Lehrer. Dies hat doch das Ministerium nach einer Überprüfung der vorliegenden Statistiken festgestellt. Ich weiß von unterrichteten Kreisen, dass die Bezirksregierung Detmold zwei Tage vor der geplanten Internetveröffentlichung 50 schulscharfe Ausschreibungen streichen musste.“

„Davon sind wir leider auch betroffen“, stelle ich fest. „Schulscharfe Ausschreibungen gab es zu meiner Zeit auch nicht,“ erwidert G. Spannt. „Aber wo kommen wir

denn hin, wenn überall falsch und eigenwillig gezählt und gerechnet wird. Da ist es doch gut, dass wir eine objektive Schulaufsicht haben“

Mein hoher Respekt vor meinem alten Schulleiter und Kollegen verbietet mir jeden Widerspruch. Gestärkt, weil um eine wesentliche Erkenntnis reicher, eile ich in die Schule zum dritten Elternabend dieser Woche. Hier darf ich zu den offensichtlich „hausgemachten“ Unterrichtsausfällen Rede und Antwort stehen.

Und was hat „Jagoda“ damit zu tun? – Den weitgehend in der Presse verschwiegenen Schlüsselsatz sprach der Arbeitsamtsvorsteher von A. – oder war es B.? – im Fernsehen aus: „Wir haben alle nach Weisungslage korrekt gearbeitet!“ – Mutate Mutanda!

Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung

Wir hatten Sie in SLV NEU über die Ergebnisse eines Rechtsgutachtens zum Thema informiert. Diese sind für uns enttäuschend und stimmen sehr nachdenklich.

In einem sehr ausführlichen Gutachten stellt die beauftragte Kanzlei abschließend folgendes fest:

- Die Weisung an die Schulleiter durch die Bezirksregierungen zur Durchführung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung ist rechtmäßig
- Dem Schulleiter kommt auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes eine umfassende, den Arbeitgeberpflichten entsprechende Verantwortung zu.
- Verletzt der Schulleiter eine ihm obliegende Amtspflicht aus dem Bereich des Arbeitsschutzes vorsätzlich oder grob fahrlässig, trifft ihn eine persönliche Haftung.

➤ **Was bedeutet dieses für Schulleiterinnen und Schulleiter?**

- Zunächst einmal sind wir gezwungen die Checklisten auszufüllen und an die entsprechende Organisation BAD zu schicken.
- Wir können Aufgaben delegieren, in dem wir einen Sicherheitsbeauftragten bestellen. Die Beauftragung bedarf der Zustimmung der betroffenen Person. (Ausnahme: Gesamtschule; hier ist der Sicherheitsbeauftragte eine Beförderungsstelle.) Was geschieht nun, wenn an kleineren Systemen niemand diese Funktion wahrnehmen will, gerade auf dem Hintergrund der hohen Verantwortung, die sich jeder damit auflastet? Es empfiehlt sich diese der Schulaufsicht mitzuteilen und gleichzeitig darzulegen, dass man selber nicht in der Lage ist Gefährdungen in bestimmten Bereichen zu erkennen.¹

- Wir können beim Ausfüllen der Checklisten in gewissen Bereichen, z.B. PC-Arbeitsplätze ohne Unterrichtsfunktion, nur unter Bemerkung den Vermerk „kann ich nicht beurteilen“ aufschreiben, um somit den Schulträger, GUVV oder andere Institutionen in die Pflicht zu nehmen.
- Sobald Mängel auftauchen, die u.E. zu einer Gefährdung führen könnten, sollte man dieses schriftlich dem Schulträger ggf. der Schulaufsicht mitteilen. Eine lückenlose Dokumentation der Korrespondenz ist empfehlenswert.
- Letztlich wäre eine Überprüfung der Amtshaftpflichtversicherung erforderlich. Jeder sollte Kontakt mit seiner Versicherung aufnehmen, um zu eruieren, ob dieses Risiko mit abgedeckt ist.

➤ Im Gutachten wird auch das Problem der Belastung der Schulleitungen angesprochen:

aber werden Hinweise zur Qualifikation des Sicherheitsbeauftragten gegeben. Gemeint ist vielmehr der Gefahrstoffbeauftragte i.S. d. RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung v. 19.11.1999 (AbI. NRW. 1 2000 S. 7, BASS 18-29 Nr. 5), „Sicherheit im naturwissenschaftlich-technischen Unterricht an allgemein bildenden Schulen“: Sollte die Schulleiterin oder der Schulleiter die Aufgaben des Bereiches für die Gefahrstoffe nicht persönlich wahrnehmen, müssen sie die ihnen obliegenden Aufgaben in genau festzulegendem Umfang auf nur eine **fachlich geeignete Lehrerin oder nur einen fachlich geeigneten Lehrer in schriftlicher Form** übertragen. Dies ist eine Beauftragung im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes (§ 13 Abs. 2 ArbSchG) und schließt die Weisungsbefugnis im Rahmen der übertragenen Pflichten ein. Die Beauftragung bedarf der Zustimmung der Lehrkraft. Insoweit nehmen Lehrerinnen und Lehrer, die selbst Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne der Gefahrstoffverordnung sind, zugleich Aufgaben des Arbeitgebers wahr. – Im Gegensatz hierzu hat der v.g. Sicherheitsbeauftragte wichtige Beratungsaufgaben aber keine Weisungsbefugnisse.

In diesem Zusammenhang weisen wir auf einen Artikel über die Umsetzung der Gefahrstoffverordnung hin. Zu finden ist er in „Schulverwaltung“ Februarheft 02, Carl Link-Verlag.

¹ Hier ist nicht der nach § 46 ASchO vom Schulleiter unter Beteiligung der Lehrerkonferenz *zu bestellende* Sicherheitsbeauftragte gemeint. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben gehört zu den regelmäßigen Dienstaufgaben der Lehrkräfte (Verwaltungsvorschriften z. § 46 ASchO). Die Bereitschaft des zu Bestellenden ist hier nicht Voraussetzung der Bestellung, wohl

„Fraglich ist daher die Verantwortung des Schulleiters für ein derart umfassendes Aufgabenfeld, insbesondere im Hinblick auf seine insoweit beschränkten sachlichen, personellen und zeitlichen Ressourcen.“

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch Gerichtsurteile bzgl. Budgetierung, die sich auch mit zusätzlicher Arbeitsbelastung befassen:

„Zudem könnte [eine erhebliche Mehrbelastung – SLV] nicht dazu führen, die streitbefangene Dienstanweisung als rechtswidrig zu qualifizieren, sondern allenfalls zu einem Anspruch auf hinreichende Ausstattung. [...] So weit in diesem Zusammenhang geltend gemacht wird, infolge der Verschiebung der Arbeitsbelastungsanteile könnten nunmehr die verschiedenen Aufgaben nicht mehr ordnungsgemäß erfüllt werden, führt auch dies – unterstellt es trafe zu – nicht zur Rechtswidrigkeit der Dienstanweisung über die Schulbudgetierung. Insoweit ist dem Bundesverwaltungsgericht zu folgen, dass entschieden hat, dass der Dienstherr das Risiko der ordnungsgemäßen Erledigung der auf die verschiedenen Arbeitszeitanteile entfallenden Arbeiten trägt, wenn er die Anteile verändert.“²

Die Übertragung dieser neuen Verantwortung zeigt wieder einmal deutlich, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist. Wir sind nicht Lehrer, die ein paar Verwaltungsaufgaben übernommen haben, sondern leiten eine Schule und erteilen zusätzlich noch Unterricht. Die Unterrichtsverpflichtung allerdings muss für alle Schulformen gesenkt werden, besonders aber für kleinere Systeme. Mit 19 oder 20 Stunden zu erteilendem Unterricht kann man solche Aufgaben nicht wahrnehmen.

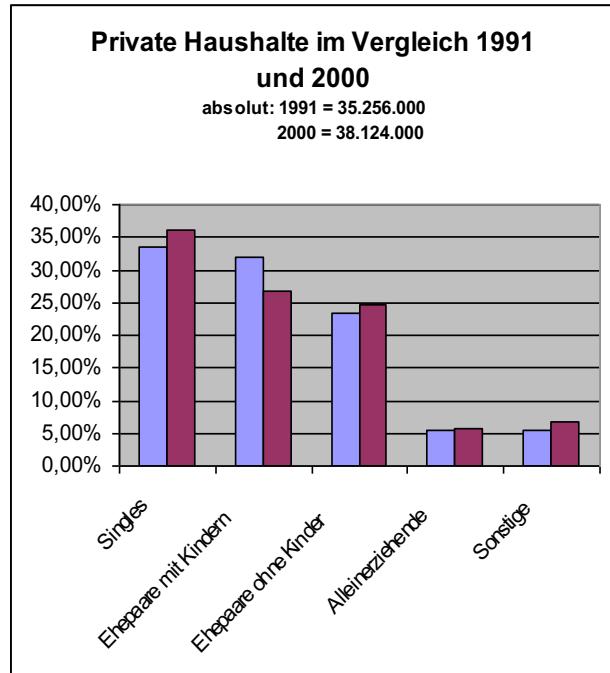
Wir haben mehrfach schon berichtet, dass es schwer fällt, im Grund- und Hauptschulbereich Funktionsstellen zu besetzen. Häufig werden Kolleginnen und Kollegen im Unklaren darüber gelassen, welche Verantwortung sie übernehmen müssen. Hier ist u. E. dringend Aufklärungsbedarf geboten.

Das vollständige Gutachten können Sie im Internetnachlesen. Näheres im Kasten auf S. 15

Gesellschaft im Umbruch

(erde) Im Schul- und Bildungsbereich kommt es häufig zu einem weit verbreitetem Ritual: Die Eltern schimpfen über das Versagen der Schulen und ihrer Lehrerinnen und

Lehrer. Diese wiederum beklagen das Versagen der Elternhäuser beziehungsweise deren Verweigerung der Erziehungspflichten. Die ständigen Schuldzuweisungen helfen aber nicht weiter. Wir müssen Fakten zur Kenntnis nehmen, die das gegenseitige Verständnis erleichtern.



Allgemein bekannt ist die drastische Abnahme der Geburtenzahlen, insbesondere in den neuen Bundesländern. Weniger bekannt ist eine ebenso dramatische Entwicklung der Familien, besser des familiären Hintergrunds unserer Kinder. Das Wissen und die Kenntnis darüber ist für die Schulen und deren Lehrerinnen und Lehrer oft von wegweisender pädagogischer Bedeutung. Deshalb sollten sie wissen, welcher familiäre Hintergrund die Kinder stützt und trägt.

Die neuesten Zahlen des Statistischen Bundesamtes belegen, dass die klassische Familie im Schwinden begriffen ist. Noch vor 10 Jahren lebten in jedem dritten Haushalt Eltern mit Kindern zusammen, heute gibt es nur noch in jedem vierten Haushalt Kinder. Andererseits zählen heute 36 % der Haushalte als Singlehaushalte. In 10 Jahren hat die Zahl der Alleinerziehenden um 12 % zugenommen. Auch die Zahl der kinderlosen Ehepaare stieg gravierend (1,2 Millionen mehr). Dies ist aber vorwiegend ein Reflex auf die Überalterung unserer Gesellschaft und kein Ausfluss denkbarer Kinderfeindlichkeit. Denn im gleichen Zeitraum wuchs die Zahl der Paare im Rentenalter um 1 Million.

(nach iwd 8/2002)

Alle Bundesländer haben offensichtlich zu viel Geld oben ins Bildungssystem gesteckt und zu wenig unten ... Sigmar Gabriel, Ministerpräsident NS, Die Zeit 7.3.02

² (Verwaltungsgericht Gelsenkirchen – 4 K 1677/97 – bezugnehmend auf Bundesverwaltungsgericht, Beschluss vom 29. Januar 1992 – 2 B 5.92,- ZBR 1992, 154 und Beschluss vom 31. Juli 1992 – 6 – P 20.90)

Schulleitung auf Probe – Schulleitung auf Zeit

Dienstliche Beurteilung nach Ablauf der Probezeit

Auf eine Anfrage zur dienstlichen Beurteilung von Schulleitung auf Zeit von Friedrich Mahlmann, Vorsitzender der SLV NRW, kamen folgende Stellungnahmen/Antworten aus den Bez.-Regierungen und dem MSWF:

Die Anfrage

Schulleitungsvereinigung NRW e.V. **22.06.2002**
Bezirksregierung ... bzw. Ministerium

Sehr geehrte Damen und Herren,

auf der Frühjahrstagung der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. hat Herr Ministerialrat Mlodzian in der Arbeitsgruppe Dienstrecht den Entwurf für die Probezeitbeendigung von Schulleiterinnen und Schulleitern zur Verfügung gestellt (Neufassung § 25b LBG).

Nach unserer Kenntnis ist dieser Entwurf noch nicht in eine rechtsfähige Fassung übergeleitet worden, obwohl z.Z. bereits Verfahren zur Beendigung der Probezeit anhängig sind.

Aus den Regierungsbezirken erreichen uns im Rahmen unseres Beratungsdienstes Anfragen und Mitteilungen über sehr unterschiedliche Handhabungen. Wir bitten Sie deshalb um Mitteilung zu folgenden Fragen:

- Auf welcher Grundlage finden die Revisionen statt?
- Gibt es Ausführungsbestimmungen?
- Gibt es regierungsbezirksinterne Anweisungen?
- Gibt es für unterschiedliche Schulformen unterschiedliche Vorgaben?

Und letztlich: Trifft es zu, dass Verfahren durchgeführt werden, deren Bedingungen den Betroffenen vorher nicht bekannt gemacht wurden?

Darüber hinaus wären wir für Angaben dankbar, wie viele Verfahren zur Zeit durchgeführt werden oder bereits abgeschlossen sind.

Mit freundlichem Gruß
Mahlmann, Vorsitzender

Die Antworten – chronologisch

Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen **Juli 2001**

Schulleitung auf Zeit

Sehr geehrter Herr Mahlmann,

für Ihr Schreiben danke ich Ihnen, in dem Sie einige Fragen im Zusammenhang mit der Beendigung der ersten Amtsperiode von Schulleiterinnen und Schulleitern gemäß § 25 b LBG ansprechen.

Im Rahmen eines umfangreicheren Konzepts zur Delegation von Vorgesetztenaufgaben sowie zur Änderung der Richtlinien für die dienstliche Beurteilung von Lehrerinnen und Lehrern ist auch die Einführung des Beurteilungsanlasses "Beurteilungen zum Ende der Probezeit/Amtszeit nach § 25 a, b LBG" vorgesehen. Das Konzept, das inzwischen mit den Bezirksregierungen abgestimmt worden ist, soll nach Billigung der Hausleitung Anfang des kommenden Schuljahres in die Verbändeanhörung gegeben und den Personalräten zugeleitet werden. Bis zum In-Kraft-Treten der Neuregelung ist als Grundlage für das Beurteilungsverfahren Nr. 3.1.7 Richtlinien für die dienstliche Beurteilung von Lehrerinnen und Lehrern anzusehen (Anlassbeurteilung).

Ausführungsbestimmungen über die beabsichtigten o.g. Regelungen hinaus sind nicht vorgesehen. Ob es bezirksinterne Anweisungen für die Beurteilungsverfahren gibt, ist hier nicht bekannt. Ebenso gibt es nach hiesiger Kenntnis keine unterschiedlichen Vorgaben für unterschiedliche Schulformen.

Nach den o.g. Erlassentwürfen, die den Bezirksregierungen zur Stellungnahme zugeleitet worden sind, ist folgende Regelung beabsichtigt:

- Zuständigkeit: zuständige Schulaufsichtsbehörde - Beurteilung 3 Monate vor Ende der Probe / Amtszeit
- keine zwingende Vorort-Überprüfung, sondern Beurteilung aufgrund der Erkenntnisse aus der bisherigen Zusammenarbeit
- aktenkundige Beteiligung des Schulträger / formelle Gelegenheit zur Stellungnahme
- verbale Ausführungen zu den für die Bewährung / Nichtbewährung maßgeblichen Handlungsfeldern
- anstelle des Gesamturteils Feststellung der Bewährung / Nichtbewährung.

Über die Zahl der zurzeit durchgeführten Beurteilungsverfahren bzw. der bereits abgeschlossenen Verfahren liegen keine genauen Zahlen vor.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag
Mlodzian

Bezirksregierung Düsseldorf **4. Juli 2001**
Fragen zur dienstlichen Beurteilung der Schulleiterinnen und Schulleiter

Sehr geehrter Herr Mahlmann,
ich bedanke mich für Ihr Schreiben, in dem Sie diverse Fragen zur Beurteilung nach Ablauf der ersten Zeitbeauftragungsperiode stellen.
Die beabsichtigte Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien für Lehrerinnen und Lehrer ist noch nicht abgeschlossen. Bis auf weiteres gilt im Regierungsbezirk Düsseldorf folgendes:

1. Der in Frage kommende Personenkreis wird rechtzeitig vor Ablauf der ersten Zeitbeauftragung durch die zuständige Schulaufsicht beurteilt; dabei handelt es sich im Schwerpunkt um eine Leistungsbeurteilung entsprechend des Anforderungsprofils Schulleitung; die Zusammenarbeit mit dem Schulträger wird durch ferner mündliche oder mündliche Rücksprache berücksichtigt.
2. Die dienstlichen Beurteilungen enden mit einer Notenstufe und der Eignungsaussage für die Übertragung des Zeitamtes für die nächsten acht Jahre.

Nach aktueller Übersicht sind im Aufsichtsbereich der Bezirksregierung Düsseldorf derzeit ca. 40 Personen betroffen.

Mit freundlichen Grüßen
im Auftrag
Allmann

Bezirksregierung Arnsberg **24. Juli 2001**
Beendigung der Probezeit nach § 25 b LBG

Sehr geehrte Damen und Herren,

die von Ihnen aufgeworfenen Fragen sind weitestgehend grundsätzlicher Art. Daher bitte ich Sie, sich diesbezüglich mit dem hierfür zuständigen Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen in Verbindung zu setzen.

Soweit Sie nach regierungsbezirksinternen Verfahrensregelungen fragen, kann ich Ihnen versichern, dass es diese für meinen Bezirk nicht gibt.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag
Gehrcke

Bezirksregierung Detmold **25.9.01**
Beendigung der Probezeit von Schulleitungen Schreiben vom 22.06.01

Sehr geehrter Herr Mahlmann,
mit Schreiben vom 22.06.01 stellen Sie einige Fragen zum Thema "Beendigung der Probezeit von Schulleitungen". Ihre Fragen kann ich wie folgt beantworten:
Rechtsgrundlage für die dienstlichen Beurteilungen ist Ziffer 3.1.7 Beurteilungsrichtlinien (BASS 21-02 Nr. 2). Ausführungsbestimmungen gibt es hierzu nicht. Für den Regierungsbezirk Detmold werden in Abstimmung mit dem MSWF und in Anlehnung an die Druckschrift "Anforderungsprofile Schulleitung, Seminarleitung, Schulaufsicht" des MSWF z.Zt. die dienstlichen Beurteilungen wie in der Anlage ersichtlich durchgeführt. Unterschiede zwischen den Schulformen gibt es hier nicht. Den betroffenen Schulleitungen ist dieses Vorgehen auch bekannt.

Ich möchte betonen, dass eine enge Abstimmung meines Hauses mit dem MSWF in der Frage stattgefunden hat, wie dienstliche Beurteilungen bis zur Novellierung der Beurteilungsrichtlinien durchzuführen sind.

Mit freundlichem Gruß
Im Auftrag
Wesemeyer

Dienstliche Beurteilungen zum Ende der Probezeit von Schulleitern/innen:

Rechtsgrundlage:
Ziffer 3.1.7 Beurteilungsrichtlinien (BASS 21-02 Nr. 2) – Beurteilung vor einer sonstigen dienstrechlichen Entscheidung.

Die Beurteilung muss als dienstliche Beurteilung von der/dem zuständigen schulfachlichen Dezernentin/en durchgeführt werden, ansonsten sind negative dienstrechliche Entscheidungen verwaltungsgerichtlich nicht durchsetzbar, also nicht gerichtsfest. Beurteilungsbausteine – analog zur Beurteilung im Bewerbungsverfahren um eine Schulleitungsstelle sind nicht festgeschrieben.

Vorschlag für eine dienstliche Beurteilung zum Ende der Probezeit von Schulleitungen: Schulleiter/innen sind Führungskräfte. Ihre Eignung, Leistung und Befähigung in der Führungsposition macht sich fest an den **Schlüsselqualifikationen**

- Führungskompetenz und
- Managementkompetenz.

Die Beurteilungen sollten Aussagen über die vorgenannten Schlüsselqualifikationen in folgenden vier Hauptaufgabenfeldern enthalten:

- | |
|--|
| 1. Schulentwicklung |
| 2. Personalführung und Personalentwicklung |
| 3. Organisation und Verwaltung |
| 4. Kooperation mit Schulmitwirkungsorganen, Schulaufsicht und Schulträger sowie anderen Partnern der Schule |

Zu den einzelnen Beurteilungsfeldern sollte ein Beurteilungstext verfasst werden, der sich auf die Beobachtungen des Beurteilenden im Beurteilungszeitraum gründet. Die Beurteilung muss mit dem **Gesamturteil**:

Der/die zu Beurteilende hat sich in der Probezeit bewährt/nicht bewährt

abschließen. Die besondere Bewährung muss nicht festgestellt werden, da ein solches Urteil keine Verkürzung der Probezeit – anders als bei den Beurteilungen der Lehrerinnen und Lehrer z.A. – zur Folge hat.

In Anlehnung an die Druckschrift "Anforderungsprofile Schulleitung, Seminarleitung, Schulaufsicht" des MSWWF können die vier Beurteilungsfelder beispielhaft die nachfolgend aufgezählten Punkten umfassen:

Schulentwicklung:

- Wie steht es um die Schulprogrammentwicklung an der betreffenden Schule. Was hat der/die zu Beurteilende getan, um den Prozess zu steuern?
- Bestehen schulische Arbeitsstrukturen und Arbeitsplanungen (wer macht was bis wann)?
- Gibt es eine Evaluationskultur, gerade auch in Bezug auf die Qualitätssicherung/Steigerung von Unterricht an der betreffenden Schule. Wenn nicht, ist dies angestoßen worden? Wie stellt sich die/der zu Beurteilende eine Implementierung vor?
- Wie ist es um die Einbeziehung der am Schulleben Beteiligten in schulische Belange bestellt. Funktioniert die Schulmitwirkung, gab es Konflikte, die zu schlichten waren, ist der Informationsfluss gut?

Personalführung und Personalentwicklung:

- Werden Ziele, Aufgaben und Normen vermittelt (allgemein, Einzelschule)?
- Gibt es eine klare Aufgabendellegation an der betroffenen Schule, evtl. eine Art Geschäftsverteilung, oder ist der/die Schulleiter/in "Einzelkämpfer"?
- Wird das Kollegium/die einzelne Lehrkraft über Zielvereinbarungen geführt?
- Wie werden Arbeitsergebnisse überprüft, eingefordert, ggf. durch Unterstützungsmaßnahmen durch die Schulleitung verbessert?
- Wie werden Konflikte geklärt? Gibt es das Angebot interner/externer Unterstützung für den Klärungsprozess?
- Wie wird das Kollegium/die einzelne Lehrkraft motiviert? Besteht ein gutes Arbeitsklima?
- Wie ist der Umgang mit kritischen Personalia (z.B. Alkoholabhängige oder leistungsunwillige Lehrkräfte)?
- Wie werden die Beurteilungsaufgaben wahrgenommen? Hat der/die zu Beurteilende das notwendige "Standing" für Entscheidungen mit negativen dienstrechtlichen Folgen für die/den Betroffene(n)?
- Wie werden Lehrkräfte gefördert?
- Wie werden Frauen gefördert?
- Wie werden Fortbildungsmaßnahmen gestaltet/initiiert?

Organisation und Verwaltung:

- Organisation von Unterricht und Schulleben

- Wie wird die schulische Personalverwaltung betrieben?
- Ressourcenplanung, -verwendung und Kontrolle
- Kooperation mit Schulaufsicht, Schulmitwirkungsorganen, Schulträger und anderen Partnern der Schule:
- Handelt es sich um eine offene Schule mit Außenkontakte?
- Werden Kontakte zu Wirtschaft (Berufsvorbereitung, Sponsoring) aufgebaut und gepflegt?
- Werden außerschulische Träger wie Kirchen, freie Jugendarbeit, Vereine und Verbände mit in schulische Veranstaltungen/Überlegungen einbezogen?
- Wie ist die Kooperation mit der Schulaufsicht bei Beratungsprozessen, bei Beschwerden von Schülern Eltern oder Lehrkräften?
- Gibt es eine sachliche und effektive Zusammenarbeit mit dem Schulträger?

Alle vorgenannten Handlungsfelder sind im Hinblick auf das **Führungs- und Managementhandeln** der zu Beurteilenden zu überprüfen.

Eine ausgeprägte **Führungskompetenz** erweist sich z.B. in:

- Zielklarheit
- Kommunikationsfähigkeit
- Partizipationsbereitschaft
- Fähigkeit, dort wo möglich und sinnvoll eine Konsensbildung herbeizuführen
- Konfliktfähigkeit
- Beratungskompetenz
- Moderations- und Kontrolltechniken/Kompetenzen.

Managementqualitäten erweisen sich z.B. im

- effektiven Verwaltungshandeln
- sinnvollen und rationalen Umgang mit Ressourcen (Budgetierung von Wirtschaftsmitteln, Stellen und auch Zeit)
- Definieren, implementieren und Sichern von Qualitätsstandards.

Für den Fall einer negativen Bewährungsfeststellung müssen die Beurteilungsfelder "gerichts-fest" dargestellt und die getroffenen Wertungen auch belegbar sein. Es empfiehlt sich also schon während der Probezeit Aufzeichnungen über Beobachtungen im Zusammenhang mit den o.g. Feldern zu fertigen.

Für die Beurteilung kann das nachfolgende Vordruckmuster³ verwendet werden:

Die Bezirksregierungen Köln und Münster haben nicht geantwortet.

Wir haben es nicht geschafft, die Leistungsschwachen zu stärken, dagegen haben wir's geschafft, dass die Leistungsstarken Mittel-

³ Nicht beigefügt



maß sind
*Sigmar Gabriel,
Ministerpräsi-
dent NS, Die Zeit
7.3.02*

Bildungsmesse

Auch im Jahre 2002 war Partnership wieder mit einem Stand auf der Bildungsmesse in Köln vertreten.

Allerdings in diesem Jahr erstmals nicht alleine, sondern zusammen mit den anderen AJA-Organisationen (AFS, Youth for Understanding und Experiment). Abwechselnd wurde der Stand von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisationen besetzt. So ergab sich auch die Möglichkeit des zwanglosen Gesprächs untereinander. Sicherlich einer der besonderen Vorteile dieser Gemeinschaftsarbeit.

Teilstipendien

Ein großes Anliegen von PI ist es seit Jahr und Tag, den Austauschwillen von Schülerinnen und Schülern nicht nur tatkräftig zu unterstützen, sondern auch finanziell - zumindest teilweise - zu fördern. Zu diesem Zweck vergibt PI seit einigen Jahren Teilstipendien (und hin und wieder auch Vollstipendien) für einen Auslandsaufenthalt im Rahmen unserer Programme. Im kommenden Programmjahr 2002/2003 werden neben vielen Anerkennungsstipendien vier Teilstipendien in Höhe von insgesamt 8360,- € vergeben, berichtete der Schatzmeister der Gesellschaft, Volker Düppe, im Rahmen einer Vorstandssitzung Anfang Januar. Die Vorauswahl erfolgte durch ein von Manfred Schaffer geleitetes Gremium, die endgültige Entscheidung traf der geschäftsführende Vorstand.

Mitarbeitertreffen in Berlin

Vom 1. -3. März 2002 fand ein Mitarbeiterseminar in Berlin – Schmöckwitz statt. 50 Teilnehmer hatten sich für das Seminar – ehemals Betreuerseminar - angemeldet, wobei erfreulicherweise auch viele Jugendliche der Einladung folgten und mit regem Interesse an den Workshops teilnahmen. Die Seminarleitung lag in den bewährten Händen unseres Mitglieds Gerd Czok. Als Gäste wurden Frau Cornelia Biethahn (für das Parlamentarische Patenschaftsprogramm zuständige Mitarbeiterin der Verwaltung des Deutschen Bundestages) und Mitglieder des PI – Vorstandes begrüßt.

CHINA

Neues Kurzprogramm in den Osterferien

Dr. Klaus Wuttich kann es kaum erwarten. In einigen Wochen befindet er sich bereits mit 12 Schülerinnen und Schülern auf dem Weg in die chinesische Provinz Sichuan. Zur Vorbereitung fand ein informatives Treffen für

die Eltern und Schüler in der Teikyo-Universität in Berlin-Schmöckwitz statt, bei dem es natürlich auch darum ging, länderspezifische Informationen zu China zu erhalten. Klaus Wuttich zeigte sich begeistert von den vielen neuen Eindrücken und freut sich sehr auf China.

AJA-Qualitätsstandards

Wir sind Mitglied des AJA (Arbeitskreis gemeinnütziger Jugendaustauschorganisationen). Die Mitgliedsorganisationen haben unter www.aja-org.de Qualitätskriterien für den internationalen Jugendaustausch veröffentlicht.

Wir suchen SIE - die nette Gastfamilie!

Wie wir alle wissen, kann es zwischen Menschen auch einmal zu Reibereien kommen. So wird es auch eine beiderseitige Herausforderung für Gastfamilie und Gastschüler darstellen, wenn es mit der einvernehmlichen Kommunikation einmal nicht so klappt. Manchmal wird dann ein Gastfamilienwechsel erforderlich. Um schnell reagieren zu können, benötigen wir auch während des ganzen Jahres nette Familien, die dann bereit sind einzuspringen.

ICP-Meeting in Korea: wir waren dabei !

Vom 17.-21. Juli 2001 fand der V. Weltschulleiter-Kongress in Kyongju/Korea statt. Diese alle 2 Jahre seitens der International Confederation of Principals veranstaltete Konferenz besuchten in diesem Jahr etwa 500 Teilnehmer aus allen Teilen der Welt, etwa 150 europäische, darunter fünf deutsche Schulleiterinnen und -leiter. Kyongju, Hauptstadt der Shilla-Könige für mehr als 1000 Jahre, war eine besonders gut gewählte Stadt, um den Teilnehmern eine derartig alte und vielseitige und fremde Kultur nahe zu bringen. Es war geradezu unmöglich, alle Tempel, historischen Gebäude und Kunstgegenstände zu besuchen; ein Ausschnitt musste genügen, Anreiz für einen neuerlichen und dann hoffentlich längeren Besuch. Das Angebot an Grundsatzreden, Präsentationen und Workshops war vielfältig; es blieb genügend Raum für den direkten Dialog mit Kolleginnen und Kollegen aus aller Welt, sicher der größte Anziehungspunkt einer derartigen Konferenz. Deutsche Redner waren Prof. Daxner / Uni Oldenburg und OStD M. Huschner / Partnership International e.V.; ihre Beiträge fanden hohe Beachtung.

Partnership International e.V.

Informationen zu unseren Programmen und Aufgaben erhalten Sie über unsere Bundesgeschäftsstelle in Köln, Hansaring 85, 50670 Köln, Telefon 0221-913 9733, Fax 0221-913 9734,

E-Mail: office@partnership.de
oder

unser Hauptstadtbüro in Berlin, Falkenhagenerstr. 63, 13585 Berlin-Spandau, Telefon 030-335 12 65, Fax 030-355 050 54, E-Mail: berlin@partnership.de

Internet: www.partnership.de

Impressum

Herausgeber: Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. (SLV NRW e.V.)

Vorsitzender: Friedrich Mahlmann

Geschäftsstelle: Wolfgang Gruhn, Zirkonstr. 3, 33739 Bielefeld, Tel./Fax: 0 52 06/80 47

Email: SLV-NW@t-online.de

Internet: <http://www.slv-nw.de>

Redaktion: Hans-Dieter Hummes (verantw.), Rudi Doil, Friedrich Mahlmann, Bernhard Staercke

Redaktionsanschrift:

Herzfelder Str. 28, 59329 Wadersloh-Liesborn,
Tel.: 0 25 23 / 61 37, Fax: 0 25 23 / 63 05
Email: hslm.liesborn@t-online.de

Erscheinungsweise: 4mal jährl. als Beilage von »Pädagogische Führung«

Bezugsbedingungen: Einzelheft: 4,- € (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

Anzeigen: Bei der Geschäftsstelle oder der Redaktion anfragen

Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

Verlag: Luchterhand Verlag GmbH,
Heddesdorfer Straße 31, 56564 Neuwied,
Tel.: 0 26 31/8 01-0, Fax: 0 26 31/8 01-2 04

Redaktion: Uwe Arnim Borchers (0 26 31/8 01-2 94)

Satz: Fotosatz Froitzheim AG, 53113 Bonn

Druck: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Heft 2, 2. Quartal 2002

Redaktionsschluß 14.03.2002

ISSN 0904-0552

Regionale Ansprechpartner im Vorstand:

Reg.Bez. Arnsberg: NN

Reg.Bez. Detmold: Rudi Doil, Bielefeld
Tel: 05202 72647 Fax 05202 73627
Email: Rudi.Doil@owl-online.de

Reg.Bez. Düsseldorf u. Köln: Erika Risse, Oberhausen
(di): Tel: 0208 85789-0 Fax 0208 85789-11

Email: e.risse@citiweb.de
und Dr. Burkhard Mielke, Moers
(di): Tel: 02841 50199 Fax 02841 59904
Email: DrMielke@web.de

Reg.Bez. Münster: Hans-Dieter Hummes
(siehe Redaktionsanschrift)

Arbeitsgemeinschaft der Schulleitungsverbände Deutschlands e.V. (ASD) im Internet:
<http://www.schulleitungsverbaende.de/>

SLV im Internet

Neu: Geschützte Mitgliederzone

<http://www.slv-nw.de>

Das Rechtsgutachten zur Gefährdungsbeurteilung wurde aus Mitgliedsbeiträgen finanziert. Wir sind der Meinung, dass diese und ähnliche Informationen nicht kostenlos ins Netz gestellt werden sollten. Daher haben wir eine Mitgliederzone eingerichtet, die nur mit einem Passwort betreten werden kann. Hier werden zukünftig Informationen exklusiv für Mitglieder abgelegt. Alle Mitglieder haben inzwischen ihr Passwort erhalten.

Bitte bewahren Sie das Passwort gut auf. Es ist nicht durch Sie selbst veränderbar. In unregelmäßigen Abständen bekommen Sie ein neues Passwort.

Und noch eine Bitte in eigener Sache an alle Mitglieder mit E-mail-Adresse:

Bitte teilen Sie der Geschäftsstelle Ihre E-mail-Adresse mit, wir können Sie dann schneller und kostengünstiger informieren, z.B.:

Der Versand von SLV NEU und Einladungen wird erheblich billiger und geht wesentlich schneller. Druck, Versandkosten wie Falzen, Kuvertieren, Freistempeln, Aufliefern, Briefumschläge, Portokosten belaufen sich auf etwa 0,70 C pro Exemplar. Dem gegenüber stehen Telefongebühren von etwa 5 Cent beim Verschicken von 180 E-Mails.

Anschrift der Geschäftsstelle:

SLV NRW e.V.
Zirkonstr. 3
33739 Bielefeld 15
Fax u Fon 05206 8047
E-mail : SLV-NW@t-online.de



weil Schule unser Beruf ist