

Barbara Kleist

Mobbing gegen Schulleitungen

Mobbing gegen Schulleitungen – gibt es das wirklich? Sind Schulleitungen nicht auf Grund ihrer Position eher geschützt als andere Lehrer(innen) im Kollegium? Manchmal sind gerade Schulleiter(innen) – wenn auch nicht so oft – von Mobbing betroffen. Barbara Kleist setzt sich mit der Problematik auseinander.

Mobbing an Schulleitern? „Unmöglich“, mag manch einer denken. Doch dem ist nicht so. Zwar kommt diese Form des Vernichtungskampfes selten vor, aber da solche Fälle oftmals nicht an die Öffentlichkeit dringen und von Seiten der Schulämter aktuelle Fälle verständlicher Weise nicht bekannt werden, können keine gesicherten Angaben über die Häufigkeit gemacht werden. Mir selbst sind durch meine Tätigkeit im Verein „Bundesarbeitsgemeinschaft ...“ seit 2000 allein fünf Fälle in NRW, Rheinland-Pfalz und Hessen bekannt geworden. Betroffen waren darunter zwei weibliche Führungskräfte, von denen sich eine in Rheinland-Pfalz mit Hilfe der Verantwortlichen in der Regierung durchsetzen konnte. Um gesundheitlich zu überleben, musste sie zwar ihre angestammte Schule verlassen, hat aber dann, nach einer Versetzung in eine adäquate Position, ihr Amt bis zur Pensionierung erfolgreich ausgeübt. Die anderen vier Führungskräfte waren dem psychischen Stress nicht gewachsen, da sie aus der vorgesetzten Ebene nicht ausreichend Unterstützung bekamen. Sie wurden frühzeitig – alle um die fünfzig Jahre alt - in den Ruhestand versetzt. Dann folgte für die Betroffenen meist ein langjähriger, nervenaufreibender Kampf vor dem Verwaltungsgericht um die vollen Pensionsansprüche.

Was für eine Vergeudung von Arbeitskraft, Erfahrung und Ausbildungsinvestitionen!

Wie kann es passieren, dass ein Vorgesetzter, der doch schon aufgrund seines Amtes eine Menge Verfügungsregularien in Kraft setzen kann, um Angriffe abzuwehren, von „Konkurrenten“ aus der beruflichen Laufbahn geworfen wird?

Wenn man betroffen ist ...

Wird eine Schulleiterin oder ein Schulleiter gemobbt, verunsichert die hohe Zahl der Angreifer das Opfer. Große Schulen haben auch große Kollegien, meist mit 50 bis 120 Lehrkräften und eine große Elternschaft. Zwar sind nicht alle Kollegen und Eltern an negativen Kommunikationen gegen den Chef aktiv beteiligt, aber es gibt erfahrungsgemäß immer eine Mehrzahl von Mittätern, die passiv die Angriffe geschehen lassen, ohne selbst Partei zu ergreifen, geschweige denn, sich schützend vor den Unterlegenden zu stellen.

Die Angst selbst Opfer zu werden ist größer, **als die Einsicht, dass das entschlossene sich zur Wehr setzen, die erfolgreichste Strategie gegen Mobbing ist.** Man braucht sprichwörtlich eine Elefantenhaut auf der Seele, um sich zwischen den Fronten zu bewegen.

1. Vorsitzende
Barbara Kleist
Telefon: 02582 65566
E-Mail: BarbaraKleist@t-online.de

2. Vorsitzende
Marlen Noetzel
Telefon: 0541 681032
E-Mail: R.Noetzel@HS-Osnabrueck.de

Bankverbindung
Sparkasse Münsterland Ost
Konto-Nr. 2020873 BLZ 400 501 50

Wenn endlich ein Opfer gefunden wurde ...

Eine Schule zu leiten verlangt von Schulleitungen, auch Konflikte eingehen zu können und diese auszuhalten. Schulleitungen stehen heute in der Verantwortung, die eigene Schule nicht nur zu verwalten, sondern eigenverantwortlich für die Qualitätsentwicklung der Schule Initiativen zu ergreifen und die Lehrkräfte zu fordern. Neue Formen der Qualitätssicherung, wie z. B. Unterrichtsbesuche und landesweite Vergleichsarbeiten, werden von manchen Lehrkräften als Kontrolle und die Schulleitung dann gelegentlich als der Kontrolleur empfunden, der in die Sphäre des Unterrichts eingreift, die bislang eher als „Privatsache“ betrachtet wurde. Um sich vor dieser Kontrolle zu „schützen“, kann es passieren, dass Lehrkräfte die Schulleitung verantwortlich machen. Oder in Phasen der Reformen, in denen Neuerungen auch für Verunsicherungen sorgen, wird die Schulleitung, die die Anforderungen durch Erlasse oder neue Schulgesetze mit dem Kollegium kommunizieren muss, von dem/der Angreifer(in) mit den eigenen Gefühlen der Verunsicherung und Überforderung identifiziert. Schulleitungen werden durch solche Projektionen als das Problem personifiziert und ihnen wird so die Verantwortung für das eigene schlechte Gefühl zugeschoben. Der Blick auf den Menschen verändert sich in dem Sinne, dass plötzlich auf die kleinen Fehler und Makel geschaut und nach Fehlverhalten gesucht wird.

Oft wird der Vorgesetzte, wenn er sein Kollegium kooperativ, mitfühlend, fair und rücksichtsvoll leitet, sich bemühen, alle gleich zu behandeln und Fehler nicht dramatisieren, von Intrigen überrascht. Diese wurden lange und ohne sein Wissen gesponnen. Wenn dann dem Schulleiter die hinter dem Rücken gesponnenen Intrigen zur Kenntnis kommen, hat das oft erst einmal eine lähmende Wirkung.

Die meisten Mobbingopfer brauchen viele Wochen, um diese Realität verarbeiten zu können. Und dann ist es oft für eine gezielte Abwehr schon zu spät, oder es fehlt die Kraft und die richtige Strategie zur Gegenwehr.

Was kann Schulleitung tun ...

Mobbing erkennen

Zunächst gilt: Informieren Sie sich über das Phänomen „Mobbing“, bevor es Ihnen begegnet. Wichtig ist es, die ersten Anzeichen eines beginnenden Mobbingprozesses zu erkennen.

In den ersten Phasen geht es oft um Konflikte zwischen einzelnen Kollegen und der Schulleitung, seltener zwischen Schülern und ihren Eltern und der Schulleitung. Eine mögliche Ursache: Ein Lehrer aus dem Kollegium hat sich um die Schulleiterstelle an seiner Schule beworben. Die Behörde entscheidet sich aber für einen auswärtigen Bewerber.

Phase 1:

In der Folgezeit findet der nicht berücksichtigte Bewerber kleinste Fehler und Unzulänglichkeiten am neuen Chef, sammelt eine Schar Zuhörer um sich und lässt keine Gelegenheit aus, ein Klima der Missgunst und des Misstrauens zu schüren. Wird dieser Kollege nicht von den anderen Lehrern zur Raison gebracht, konzentriert sich die Aggression immer mehr auf die Person des Schulleiters.

Phase 2:

Damit ist dann schon die zweite Phase des Verlaufsmodells nach Esser und Wolmerath („Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertreter“, Bund-Verlag) eingeleitet. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss ein Schulleiter verstanden haben, was an der Schule im Kollegium vor sich geht, um eine für alle Beteiligten annehmbare Lösung zu finden. Jetzt sind klärende Gespräche, möglichst mit jedem Einzelnen, vielleicht sogar in Unterstützung von Behörden- oder Personalratsvertretern, unabwendbar.

Die Vorwürfe, der Inhalt der Gespräche sowie die abschließenden Vereinbarungen sollten unbedingt in einem Protokoll festgehalten werden. Solche Dienstgespräche können verpflichtend eingefordert werden. Wichtig ist in jedem Fall herauszufinden, welche Vorwürfe gegen einen erhoben werden. Verleumdungen sollten abgemahnt oder, wenn dies nicht hilft, auf dem Zivilrechtsweg beklagt werden.

1. Vorsitzende
Barbara Kleist
Telefon: 02582 65566
E-Mail: BarbaraKleist@t-online.de

2. Vorsitzende
Marlen Noetzel
Telefon: 0541 681032
E-Mail: R.Noetzel@HS-Osnabrueck.de

Bankverbindung
Sparkasse Münsterland Ost
Konto-Nr. 2020873 (BLZ 400 501 50)

Phase 3:

Manchmal ist der Prozess nicht mehr aufzuhalten. Ist es soweit gekommen, steht der Schulleiter allein. Einvernehmliche Schulverweigerung eines ganzen Kollegiums muss von der der Schule übergeordneten Behörde dienstrechtlich geahndet werden. Verweigert die Behörde ihre Fürsorgepflicht dem Schulleiter gegenüber, kann auch dies nur auf dem Rechtswege eingefordert werden, es sei denn, eine Unterstützung durch die Regierungspartei ist erfolgreich. Verfahren vor dem Verwaltungsgericht können sich aber über mehrere Jahre hinziehen, ohne dass der Betroffene im akuten Fall Beistand bekommt.

Kann vorgebeugt werden ...

Weiter oben ist bereits darauf hingewiesen worden, dass ein erster Schritt darin besteht, selbst über das Phänomen Mobbing Bescheid zu wissen und erste Anzeichen zu erkennen.

Die wichtigste Maßnahme der Vorbeugung besteht darin, in der direkten Kommunikation mit dem Kollegium zu stehen. Ein regelmäßiges Führungsfeedback hilft, schon kleine Kritikpunkte schnell auf den Tisch zu bekommen und mit allen gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Das fördert ein Klima des Vertrauens und der Offenheit, in dem Mobbing viel schwerer möglich ist. Hilfreich können auch Fortbildungen in Personalführung, der eigenen Rollendefinition und in der Klarheit der Konferenzführung sein.

Wo finden Schulleiter Unterstützung ...

Wenn alles zu spät scheint, muss es vor allen Dingen erst einmal darum gehen, vorbehaltlos Unterstützung zu erhalten, weil Mobbing die Betroffenen bis in die Handlungsunfähigkeit treibt.

Wichtig ist in so einem Fall auf zwei Ebenen zu agieren. Einerseits muss der/die Betroffene für die eigenen Gesundheit und psychische Stabilität sorgen, auch unter Inanspruchnahme ärztlicher Hilfe und andererseits Unterstützung bei der vorgesetzten Dienststelle einfordern. Das Land Hamburg hat ein „Institut für Krisenbewältigung“ (Max-Brauer-Allee 136, 22765 Hamburg) eingerichtet. In anderen Bundesländern gibt es entsprechende Anlaufstellen, in denen neutrale, geschulte Berater konfliktlösend helfen können.

Die in Deutschland auf diesem Gebiet aktiven Vereine um Unterstützung anzusprechen, kann von Vorteil sein, die richtige Handlungsstrategie zu entwickeln. Dazu gehören:

„**Aktion Humane Schule e. V.**“ (Tel. 0221 97432-97, Fax 97432-98) und die „**Bundesarbeitsgemeinschaft Lehrer gegen Mobbing e. V.**“ (Tel. 02582 65566, Fax 02582 99948 oder Tel. 0541 6810-32, Fax 6810-36), deren 1. Vorsitzende ich bin. Die Mitglieder dieses Vereins, der seit 1996 besteht, haben sich in langjährigen Auseinandersetzungen behauptet und können durch ihre Erfahrungen Betroffene in aktuellen Problemsituationen beraten, sie auf ihrem Weg der Verteidigung begleiten und Vermittler zwischen den Beteiligten eines Mobbingprozesses sein.

1. Vorsitzende
Barbara Kleist
Telefon: 02582 65566
E-Mail: BarbaraKleist@t-online.de

2. Vorsitzende
Marlen Noetzel
Telefon: 0541 681032
E-Mail: R.Noetzel@HS-Osnabrueck.de

Bankverbindung
Sparkasse Münsterland Ost
Konto-Nr. 2020873 (BLZ 400 501 50)