

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	14
Vorwort	15
Teil 1: Grundlagen	19
1 Konflikte, Konfliktmanagement und Konfliktcoaching	19
1.1 Konflikte.....	19
1.1.1 Definition.....	19
1.1.2 Funktion.....	20
1.1.3 Ursachen.....	20
1.1.4 Merkmale.....	21
1.1.5 Eskalationsstufen.....	22
1.2 Konfliktmanagement.....	24
1.2.1 Moderation.....	24
1.2.2 Prozessbegleitung.....	27
1.2.3 Soziotherapeutische Prozessbegleitung.....	28
1.2.4 Mediation.....	29
1.3 Konfliktcoaching.....	30
1.3.1 Coaching zur Konfliktprophylaxe.....	30
1.3.1.1 Präventive Haltungen.....	30
1.3.1.2 Präventives Management.....	31
1.3.2 Coaching zur Konfliktbewältigung.....	33
1.3.2.1 Moderation.....	34
1.3.2.2 Machteingriffe.....	34
1.3.3 Coaching zur Konfliktstimulation.....	35
1.4 Resümee.....	36
1.5 Literatur.....	37

Teil 2: Konfliktcoaching von Mitarbeitern im schulischen Dienst 40

2	Supervision von Studienreferendaren bei Konflikten während ihrer Ausbildung	40
2.1	Einleitung	40
2.2	Die Ausbildung der Studienreferendare	41
2.2.1	Realschulen.....	41
2.2.2	Gymnasien	42
2.3	Ausbildungstypische Konflikte	43
2.4	Die Supervisionsmethode.....	45
2.5	Beispiele für den Umgang mit einzelnen Konflikten in der Supervision.....	47
2.5.1	Misserfolg und Selbstzweifel	47
2.5.2	Einzelinteressen versus Gruppeninteressen	49
2.5.3	Sich abgrenzen	50
2.5.4	Das negative Selbstbild als Lehrer	52
2.5.5	Soziale Ängste	53
2.6	Die positive Wirkung von Supervision	55
2.7	Literatur	55
3	Der Bedarf an Personalentwicklung und Coaching von Schulleitern an Realschulen: Eine explorative Befragung	57
3.1	Einleitung	57
3.2	Die Rolle des Schulleiters	57
3.3	Methode	59
3.3.1	Aufbau des Fragebogens	60
3.3.2	Stichprobe	60
3.3.3	Durchführung	61
3.4	Ergebnisse	61
3.4.1	Rücklauf.....	61
3.4.2	Schulleitung.....	62
3.4.3	Bedarf an Personalentwicklung und Coaching	66
3.5	Diskussion der Ergebnisse.....	68
3.5.1	Die Hauptergebnisse	68

3.5.2	Personalentwicklung für bessere Führung, Kooperation und Entlastung.....	68
3.5.3	Coaching zur Personalentwicklung und Gruppencoaching	70
3.6	Resümee	71
3.7	Literatur	72
4	Schulleiter-Coaching als Instrument zur Konfliktbewältigung.....	73
4.1	Einleitung	73
4.2	Die Methoden des Schulleiter-Coachings.....	74
4.3	Themenbeispiele aus den Coachingsitzungen.....	77
4.3.1	Bewerbung einer Schulleiterin.....	77
4.3.2	Eskalierter Konflikt und Mobbing	78
4.3.3	Die Aufgabenverteilung innerhalb der schulischen Doppelspitze	79
4.3.4	Schulleiter und Macht	82
4.3.5	Mitarbeiterführung	83
4.3.6	Die Weitergabe von Informationen	84
4.4	Reflexion des eigenen Coachings.....	85
4.5	Literatur	87
5	„Kann jetzt jeder Lehrer werden?“ – Qualifizierung für Reformbeamte und Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung.....	88
5.1	Einleitung	88
5.2	Grundlagen der Qualifizierung von Reformbeamten für das Lehramt an Realschulen.....	89
5.2.1	Konfliktpotenziale	89
5.2.2	Standards der Lehrerqualifizierung	90
5.2.3	Das Qualifizierungskonzept.....	91
5.2.4	Das Qualifizierungsseminar in Psychologie	92
5.2.4.1	Kompetenzen	92
5.2.4.2	Das Curriculum im ersten Jahr	93
5.2.4.3	Kollegiale Fallbesprechung und Supervision	95
5.3	Die praktische Durchführung des Qualifizierungsseminars in Psychologie ..	96
5.3.1	Die erste Seminarsitzung.....	96
5.3.2	Psychohygiene für Lehrer	98

5.3.3	Organisationskulturanalyse als Methode zur Konfliktbewältigung	101
5.4	Resümee	106
5.5	Literatur	106
6	Workshop „Konfliktbewältigung“: Ein duales Fortbildungskonzept für Personalräte	109
6.1	Einleitung	109
6.2	Konflikte im Arbeitsfeld des Personalrats	110
6.2.1	Konfliktpotenziale	110
6.2.1.1	Unterschiedliche Rollenerwartungen	110
6.2.1.2	Selektive Meinungsbildung	111
6.2.1.3	Mangelnde Wertschätzung	112
6.2.2	Konfliktlösungspotenziale	112
6.2.2.1	Legitimation	112
6.2.2.2	Persönlichkeit	113
6.2.2.3	Führung von unten	114
6.2.2.4	Positive Bewertung von Konflikten	114
6.2.2.5	Fachwissen	115
6.3	Konzeption des Workshops „Konfliktbewältigung“	116
6.3.1	Inhaltlicher und organisatorischer Rahmen	116
6.3.2	Inhalte der Fortbildungen	117
6.3.2.1	Gesprächsführung	117
6.3.2.2	Organisationstheorie	118
6.3.2.3	Konfliktbewältigung	118
6.3.2.4	Großgruppen-Moderation	119
6.3.3	Begleitende Supervision	119
6.3.3.1	Strukturierung organisatorischer Phänomene	120
6.3.3.2	Strukturierung interaktiver Phänomene	120
6.3.3.3	Der Umgang mit individuellen Phänomenen	120
6.3.4	Der Workshop „Konfliktbewältigung“	120
6.4	Resümee	123
6.5	Literatur	124

Teil 3: Konfliktmanagement in schulischen Settings	126
7 Mobbing unter Schülern: Ein Eskalationsmodell und eine Lehrerfortbildung	126
7.1 Einleitung	126
7.2 Ein Eskalationsmodell zum Mobbing unter Schülern	127
7.2.1 Der Begriff Mobbing	127
7.2.2 Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl.....	128
7.2.3 Übertragung der Eskalationshauptstufen auf Mobbing	130
7.2.4 Die Eskalationsphasen des Mobbings.....	131
7.2.4.1 Die erste Eskalationsphase.....	132
7.2.4.2 Die zweite Eskalationsphase	133
7.2.4.3 Die dritte Eskalationsphase.....	134
7.2.5 Interventionen bei Mobbing.....	135
7.2.5.1 Ebene des Opfers.....	136
7.2.5.2 Ebene des Umfelds	137
7.2.5.3 Ebene der Täter.....	138
7.2.5.4 Ebene von Schule und Schulleitung	138
7.2.6 Ein Fallbeispiel aus der Schule	139
7.3 Eine Lehrerfortbildung zum Mobbing unter Schülern	142
7.3.1 Überblick	142
7.3.2 Einstieg	143
7.3.3 Vorstellungsrunde und Anliegen der Teilnehmer	145
7.3.4 Wissensvermittlung zum Eskalationsmodell.....	145
7.3.5 Die bisher eingesetzten Interventionen der Teilnehmer	146
7.3.6 Supervision zu den Mobbingfällen der Teilnehmer	147
7.3.7 Rückmelderunde	148
7.4 Literatur	149
8 Das Aggressions-Bewältigungs-Programm von Dutschmann als Methode zur Konfliktbewältigung	150
8.1 Einleitung	150
8.2 Das Aggressions-Bewältigungs-Programm von Dutschmann	151

8.2.1	Definition und Klassifikation aggressiven Verhaltens	151
8.2.2	Die Manuale des Aggressions-Bewältigungs-Programms	153
8.2.3	Theoretische Grundlagen	153
8.2.3.1	Die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura	154
8.2.3.2	Das Modell der sozial-kognitiven Informationsverarbeitung von Crick und Dodge	155
8.2.3.3	Der BEVA-Kreis von Dutschmann	156
8.3	Die dreitägige Lehrerfortbildung auf der Grundlage des Aggressions- Bewältigungs-Programms	158
8.3.1	Ziele	158
8.3.2	Durchführung	158
8.3.3	Fortbildungseinheiten	159
8.3.3.1	Erster Tag mit dem Manual zur Typ-A-Aggression	160
8.3.3.2	Zweiter Tag mit dem Manual zur Typ-B-Aggression	162
8.3.3.3	Dritter Tag mit dem Manual zur Typ-C-Aggression	165
8.3.4	Reflexion zur Lehrerfortbildung	167
8.4	Literatur	168
9	Regionale Kriseninterventionsteams in Niederbayern: Ein Modell für erfolgreiches Krisenmanagement	170
9.1	Einleitung	170
9.2	Psychotraumatologische Grundlagen	171
9.2.1	Traumatische Ereignisse und die Folgen	171
9.2.2	Interventionen bei traumatischen Ereignissen	176
9.2.2.1	Unterstützung für Schüler	176
9.2.2.2	Hilfen für Lehrer	178
9.2.2.3	Coaching der Schulleitung	179
9.3	Die Umsetzung regionaler Kriseninterventionsteams in Niederbayern	180
9.3.1	Ziele eines regionalen Kriseninterventionsteams	180
9.3.2	Das Konzept für Niederbayern	181
9.3.3	Drei grundlegende Prinzipien	182
9.3.3.1	Schulartspezifischer Einsatz und schulartübergreifende Zusammenarbeit	182

9.3.3.2	Interdisziplinarität	183
9.3.3.3	Regionale Ressourcenbündelung	184
9.3.4	Der Einsatz eines regionalen Kriseninterventionsteams	186
9.3.4.1	Alarmierung	186
9.3.4.2	Situationsanalyse	188
9.3.4.3	Einsatzplanung	190
9.3.4.4	Durchführung	191
9.3.4.5	Nachbesprechung in der Schule	194
9.3.4.6	Einsatznachbesprechung	194
9.3.4.7	Einsatzbericht	196
9.3.5	Evaluation bisheriger Einsätze regionaler Kriseninterventionsteams	196
9.4	Resümee	199
9.5	Literatur	199
10	Krisenmanagement bei Tod in Schulen	201
10.1	Einleitung	201
10.2	Krise und Krisenmanagement	201
10.3	Der Umgang von Schülern mit Sterben und Tod	202
10.3.1	Schüler der Primarstufe: Sechs bis neun Jahre	202
10.3.2	Schüler der Sekundarstufe I: Zehn bis zwölf Jahre	203
10.3.3	Schüler der Sekundarstufe I und II: Ab dreizehn Jahren	203
10.4	Ablauf des Krisenmanagements	204
10.4.1	Eingang der Nachricht	205
10.4.2	Krisenbesprechung	205
10.4.3	Dienstbesprechung	206
10.4.4	Gespräche in den Klassen	206
10.4.5	Konferenzen in den Pausen	208
10.4.6	Abschlusskonferenz	208
10.5	Präventives Krisenmanagement	209
10.5.1	Vorbereitende Maßnahmen	209
10.5.2	Akutmaßnahmen	210
10.5.3	Symptome einer posttraumatischen Belastungsreaktion	213

10.6	Resümee	213
10.7	Literatur	214
11	Konfliktpotenziale bei der Zusammenarbeit von Kindergarten und Grundschule	215
11.1	Einleitung	215
11.2	Die Pläne der bayerischen Staatsministerien zu Kindergarten und Grundschule	216
11.2.1	Der bayerische Bildungs- und Erziehungsplan	216
11.2.2	Der Lehrplan für die bayerische Grundschule	218
11.2.3	Der Vergleich beider Pläne und grundlegende Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit von Kindergarten und Grundschule	220
11.3	Spezifische Konfliktpotenziale bei gemeinsamen Projekten von Kindergarten und Grundschule	222
11.3.1	Unterschiede in der Qualifikation	223
11.3.2	Unterschiede bei den Berufsrollen	225
11.3.3	Unterschiedliche Arbeitszeiten	226
11.3.4	Unterschiedliche Hierarchien	227
11.3.5	Personen, die das Projekt nicht unterstützen	227
11.3.6	Einfluss der Geldgeber	228
11.3.7	Machtverhältnisse der beteiligten Personen	228
11.3.8	Das Projektkonzept	229
11.3.9	Einrichtungen, die besonders im Blick der Öffentlichkeit stehen	230
11.4	Resümee	230
11.5	Literatur	231
	Personenverzeichnis	234
	Sachverzeichnis	237
	Die Autoren	243

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl (2004) und ihre Übertragung auf Mobbing unter Schülern.....	130
Abbildung 2: Die Wirksamkeit von Interventionsmöglichkeiten bei Mobbing unter Schülern auf den vier Ebenen Opfer, Umfeld, Täter sowie Schule und Schulleitung	136
Abbildung 3: BEVA-Kreis	157
Abbildung 4: Die Aufgaben der Schulleitung bei einem krisenhaften Ereignis	180
Abbildung 5: Alarmierungsplan.....	187
Abbildung 6: Der Kreis der Betroffenheit am Beispiel eines tödlich verunglückten Schülers	190
Abbildung 7: Anlässe und Anzahl der ReKIT-Einsätze in Niederbayern in den drei Schuljahren 2003/2004, 2004/2005 und 2005/2006	197

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragen und Ergebnisse (Antworthäufigkeiten) hinsichtlich des Bedarfs an Personalentwicklung und Coaching von Schulleitern an Realschulen.....	62
Tabelle 2: Das Curriculum des Qualifizierungsseminars in Psychologie im ersten Jahr der Nachqualifizierung.....	94
Tabelle 3: Fragebogen zur Organisationskulturanalyse.....	102
Tabelle 4: Übersicht des Workshops „Konfliktbewältigung“ für Personalräte.....	121
Tabelle 5: Ergebnis der Übung zu bisher erlebten Aggressionen.....	160
Tabelle 6: Unmittelbare und mittelfristige Reaktionen von Kindern und Jugendlichen nach traumatischen Ereignissen.....	176
Tabelle 7: Strukturablauf für den Umgang mit Klassen nach einem krisenhaften Ereignis.....	178
Tabelle 8: Mitarbeiter und Aufgabenschwerpunkte eines regionalen Kriseninterventionsteams.....	185
Tabelle 9: Ein Beispiel für die Durchführung eines ReKIT-Einsatzes.....	192
Tabelle 10: Anlässe von ReKIT-Einsätzen in Niederbayern im ersten Schulhalbjahr 2005/2006.....	198
Tabelle 11: Checkliste der einzuleitenden Akutmaßnahmen im Rahmen der Kriseninformation.....	211