

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>14</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>15</b>
<b>Teil 1: Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
<b>1 Konflikte, Konfliktmanagement und Konfliktcoaching</b> .....	<b>19</b>
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

<b>2</b>	<b>Supervision von Studienreferendaren bei Konflikten während ihrer Ausbildung</b> .....	<b>40</b>
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
<b>3</b>	<b>Der Bedarf an Personalentwicklung und Coaching von Schulleitern an Realschulen: Eine explorative Befragung</b> .....	<b>57</b>
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
<b>4</b>	<b>Schulleiter-Coaching als Instrument zur Konfliktbewältigung.....</b>	<b>73</b>
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
<b>5</b>	<b>„Kann jetzt jeder Lehrer werden?“ – Qualifizierung für Reformbeamte und Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung.....</b>	<b>88</b>
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
<b>6</b>	<b>Workshop „Konfliktbewältigung“: Ein duales Fortbildungskonzept für Personalräte .....</b>	<b>109</b>
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

<b>Teil 3: Konfliktmanagement in schulischen Settings</b> .....	<b>126</b>
<b>7 Mobbing unter Schülern: Ein Eskalationsmodell und eine Lehrerfortbildung</b> .....	<b>126</b>
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
<b>8 Das Aggressions-Bewältigungs-Programm von Dutschmann als Methode zur Konfliktbewältigung</b> .....	<b>150</b>
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
<b>9</b>	<b>Regionale Kriseninterventionsteams in Niederbayern: Ein Modell für erfolgreiches Krisenmanagement .....</b>	<b>170</b>
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
<b>10</b>	<b>Krisenmanagement bei Tod in Schulen .....</b>	<b>201</b>
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
<b>11</b>	<b>Konfliktpotenziale bei der Zusammenarbeit von Kindergarten und Grundschule .....</b>	<b>215</b>
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
	<b>Personenverzeichnis .....</b>	<b>234</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>237</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>243</b>