



**martin brunner**

REFLEKTIEREN KLÄREN ENTWICKELN

Newsletter 3/19

## Chefsache



Natürlich gibt es Unterschiede zwischen einem Grossraumbüro und einem Schulzimmer. In einigen wichtigen Punkten allerdings sind sie sich gleich: Wer drin sitzt tut dies täglich mehrere Stunden, ohne die Möglichkeit zu haben die Gruppe zu verlassen. Man ist gegenseitig voneinander abhängig, es gibt gemeinsame Aufgaben und Pflichten, und eine/r sagt wo's lang geht – meistens. Aber nicht dort wo gemobbt wird! Wo gemobbt wird herrscht ein Schattenkabinett oder ein Diktator, unkontrolliert, weder befugt noch gewählt, und meist drakonisch.

Auch bei den Auswirkungen von Mobbing unterscheiden sich die Arbeitsplätze von Kindern und Erwachsenen wenig: Opfer werden krank, verpassen den Unterricht oder bleiben krankheitshalber der Arbeit fern, Lehrpersonen und Vorgesetzte werden über Gebühr beansprucht. Die Stimmung ist gereizt, das Lernvermögen wird beeinträchtigt, die Arbeitsqualität und -quantität nimmt ab. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) geht davon aus, dass durch *einen* Mobbingfall im Betrieb finanzielle Folgekosten in der Grössenordnung eines Jahreslöhns entstehen, vom menschlichen Leiden ganz zu schweigen.

In jeder Schulklasse und in jeder Organisation gibt es Beteiligte, die potenziell die zu besetzenden Rollen in einem Mobbinggeschehen übernehmen können. Das wirft umgehend die Frage auf, warum es nicht *überall* dazu kommt. Die Antwort ist naheliegend: Persönlichkeitsfaktoren spielen zwar eine gewisse Rolle, aber strukturelle Bedingungen bestimmen letztlich, ob sich Mobbing entwickeln, und vor allem, ob es sich festsetzen kann. Meine Erfahrung in der Schule bestätigt vollumfänglich die Schlussfolgerungen des SECO für Schweizer Betriebe: Wichtigste strukturelle Bedingung sind Führungsstil und Organisationskultur.

Auch in einem weiteren Aspekt unterscheidet sich die Schule nicht von anderen Arbeitsplätzen: Es arbeiten dort Menschen, ganz normale Menschen, die ganze Palette. Das legt nahe, dass in der Schule nicht nur Mobbing unter Kindern ein Thema ist, auch Kollegien sind davor nicht gefeit. Und auch hier ist es Chefsache\*, eine Organisations- und Führungskultur zu gewährleisten, die eine konstruktive Zusammenarbeit sicherstellt, die die einzelnen Mitarbeitenden wertschätzt, und die im Härtefall Opfern schnellen und nachhaltigen Schutz bietet.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören und grüsse Sie freundlich.

Martin Brunner

\* Chefinnen und Chefs – ob sie nun eine ganze Schule oder eine Klasse zu führen haben – brauchen bisweilen Unterstützung in ihrer Aufgabe. Unter [www.martinbrunner.ch](http://www.martinbrunner.ch) finden Sie dazu einige Angebote.