

Handlungsmöglichkeiten des Schulleiters bei Verweigerung

„Das ist nicht meine Aufgabe, das muss ich nicht tun!“

von Gerhard Koller



WORUM ES GEHT

Die Schulleitung im Konflikt mit Lehrern, die sich verweigern, die Innovationen und Veränderungen nicht mittragen und mitgestalten wollen, die an ihrer tradierten Berufseinstellung festhalten und damit Entwicklungen und das Schulklima negativ beeinflussen – an vielen Schulen gibt es diese Probleme, zum Glück Einzelfälle. Dennoch beinhalten sie Sprengstoff für ein Kollegium und für die Führung und Weiterentwicklung der Schule. Wie soll ich damit umgehen, welche Mittel und Möglichkeiten habe ich als Schulleiter, diese Kollegen an der Schule mit einzubinden? Einige Anregungen hierzu finden Sie im folgenden Beitrag.



© Thinkstock/iStock

1. Veränderte Anforderungen an Lehrer

Nicht erst seit die Ergebnisse internationaler Vergleichsstudien wie TIMSS und PISA vorliegen, ist Bewegung in die Schule geraten. Viele Schulleitungen und Lehrkräfte haben bereits vorher begonnen, sich auf den Weg zu machen und ihre Schule weiterzuentwickeln. Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Veränderungen in der Familienstruktur, der Einfluss der Medien auf Schüler und nicht zuletzt die zunehmende Auswirkung von Einflussfaktoren aus der Wirtschaft trugen mit dazu bei, die traditionelle Schule und ihre Arbeit zu überdenken.

Unter dem Stichwort „Schulentwicklung“ machten sich viele Kollegien auf den Weg, ihre bisherige Arbeit zu reflektieren und neu zu orientieren, wurden *Organisationsentwicklung*, *Personalentwicklung* und *Unterrichtsentwicklung* zu Bereichen, mit denen sich Kollegien und Steuergruppen intensiv auseinander setzten.

Diese Prozesse wurden in der Regel „von unten“, von der Basis, von der einzelnen Schule angestoßen und waren Teil der Entwicklung zu einer Schule mit größerer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, aber auch mit größerer Verpflichtung zu Qualität und Ergebnisverantwortung.

Qualitätsstandards, Bildungsstandards, interne und externe Evaluation sind Bereiche, die in diesem Zusammenhang Eingang in die pädagogische Diskussion gefunden haben.

Veränderungen für jeden Lehrer

Für den einzelnen Lehrer ergaben sich gravierende Veränderungen. Hatten bisher viele Lehrer den Beruf ergriffen, um in erster Linie Unterricht in ihren Fächern und in ihrer Klasse zu erteilen, diesen vor- und nachzubereiten, zu korrigieren und die mit dieser Tätigkeit verbundenen Gespräche mit Schülern, Eltern und Kollegen zu führen, während alles Übrige Sache der Schulleitung und der Schulverwaltung bzw. Schulaufsicht war, so trat nunmehr die Schule als Organisation selbst in das Zentrum der Betrachtungen, wurden Begriffe wie „Qualitätssicherung“, „Personalführung“ Gegenstand von Diskussionen. Diese Suche nach Veränderungsmöglichkeiten aus eigener Kraft und die Erkenntnis, dass angesichts knapper öffentlicher Haushalte wesentliche Veränderungen und Verbesserungen nicht mehr „von oben“ kommen können, sondern dass die Kreativität und Innovationsbereitschaft des Einzelnen gefragt ist, bereitet manchem Lehrer noch große Probleme.

Einzelne verweigern Beteiligung

Während ein zunehmend größerer Teil der Lehrerkollegien seine Einstellungen verändert, gibt es fast in jedem Kollegium hartnäckige Fälle, die nicht mitziehen wollen, die sich den Anforderungen daraus, ihre Schule zu verändern, aber auch gewohnte Bahnen zu verlassen, Neues zu entwickeln, anders miteinander zu kooperieren, verweigern.

Deren Verweigerungshaltung erschwert es nicht nur Ihnen als Schulleitung, sondern oft auch dem Kollegium, begonnene Vorhaben gemeinsam weiterzuentwickeln. Geht es dabei doch um das Selbstverständnis von Schule, um Gemeinschaft, Kollegialität, aber auch um Autorität, Macht, das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern etc.

Das öffentliche Dienstrecht, insbesondere das Beamtenrecht, machte es in solchen Fällen kaum leichter, da mit rechtlichen Positionen diesen Kollegen häufig nicht beizukommen war: Sie hielten sich an die Vorschriften und erfüllten das Mindestmaß ihrer Dienstpflichten in der Regel sehr genau – aber eben auch nicht mehr. Das mag in früheren Zeiten genug gewesen sein; oft genug jedenfalls war es kein Anlass für den Schulleiter, ernsthafte Kritik an dem Kollegen zu üben. Heute aber zeigt schon ein Blick in die Lehrerdienstordnungen der Länder, dass viel mehr als „nur“ guter Unterricht vom Lehrer erwartet wird.

Welche Möglichkeiten haben Sie als Schulleiter mit einem Kollegen umzugehen, der sich allen Aktivitäten verweigert, die über das reine „Stundengeben“ hinausgehen?

2. Verweigerung: „Das mache ich nicht!“



BEISPIEL

Verweigerung eines Einzelnen gefährdet Entwicklungsvorhaben

Georg K., Lehrer, 57 Jahre alt, verheiratet, keine Kinder, Klassenlehrer in einer Hauptschulklasse, 8. Jahrgangsstufe, verweigert seine Beteiligung.

Die Steuergruppe Ihrer Schule hatte vorgeschlagen und von der Lehrerkonferenz wurde es diskutiert: Ein pädagogischer Tag an einem Samstag, um gemeinsam das Konzept für die Weiterentwicklung der Hauptschule als Teil des Schulprogramms zu erarbeiten. Dabei sollten alle Lehrkräfte mitwirken, um eine breite Basis für abgestimmte Maßnahmen zu erhalten.

Kollege K. beteiligte sich in der Konferenz nicht an der Diskussion, zeigte aber durch intensive Beschäftigung mit seinem Terminplaner und Korrekturarbeiten demonstratives Desinteresse und äußerte sich anschließend gegenüber anderen Kollegen und Ihrem Stellvertreter, dass er diesen Mist nicht mitmache. Dafür habe er keine Zeit.

Ihr Konrektor, aber auch andere Mitglieder der Steuergruppe, berichten Ihnen diesen Vorfall – auch in der Erwartung, dass Sie Kollegen K. zur Rede stellen. Denn es gibt noch einige Kolleginnen und Kollegen an der Schule, denen auch der frühere Arbeitsstil („Vormittags Schule – nachmittags frei!“) sehr angenehm war und die gerne wieder dahin zurückkehren würden, dies aber nicht offen äußern. Insofern ist es im Interesse der Gesamtentwicklung der Schule dringend erforderlich, mit Kollegen K. eine Vereinbarung zu treffen.

3. Alle Möglichkeiten ausgeschöpft?

Bevor Sie sich zu dem schwierigen Schritt des Personalgesprächs entschließen, sollten Sie alle davor liegenden Möglichkeiten ausgeschöpft haben. Hier ein paar Stichpunkte zur Erinnerung.

- **Zeit zum Nachdenken geben.** Haben Sie dem Kollegen genügend Zeit gelassen, über sein Verhalten und seine Entscheidung nachzudenken? In der Regel sollte mindestens ein Tag, ggf. auch zwei bis drei Tage Überlegungszeit eingeräumt werden. Allerdings muss diese Überlegungszeit klar definiert und abgesprochen werden – der Eindruck eines „Vertagens“ oder „Aussitzens“ des Problems darf gar nicht erst entstehen.
- **An Stärken und Interessen anknüpfen.** Haben Sie die Stärken des Kollegen aufgegriffen und ihn an geeigneter Stelle in den Schulentwicklungsprozess einzubinden versucht? Hier bewährt es sich, wenn Schulleitungen sich immer wieder auch als „Schatzsucher“ betätigen, positive Leistungen registrieren, anerkennen und vor allem auch notieren.
- **An die Kollegialität appellieren.** Haben Sie andere Kollegen als „Hebel“ benutzt, um ihm deutlich zu machen, dass sein Verhalten unkollegial und betriebsstörend ist? Hierzu können Sie Kollegen ansprechen, die von beiden Seiten als Vertrauenspersonen geschätzt werden – manchmal ist es hilfreich, aus der Kollegenperspektive über das Verhalten und die Auswirkungen auf das Kollegium zu sprechen. Allerdings ist zu beachten, dass solche Kollegen nicht selbst in den Konflikt hineingezogen werden und so zwischen alle Stühle geraten.
- **Auf Dienstpflichten verweisen.** Haben Sie bereits Druck gemacht und auf die Dienstpflichten gemäß der in Ihrem Land geltenden Lehrerdienstordnung hingewiesen?

4. Das Personalgespräch und seine Folgen

Ein solches Führungsgespräch in Form eines Personalgespräches stellt für jeden Schulleiter ein Problem dar, denn Ziel ist es ja, möglichst alle Kollegen im Boot zu haben. Das Personalgespräch (nicht zu verwechseln mit dem Mitarbeitergespräch, das einem gegenseitigen Feedback und einer Reflexion über die Zusammenarbeit dient und keinesfalls aus aktuellem Anlass stattfinden soll) dient als Führungsinstrument der Klärung von Differenzen zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiter und Vorgesetzten oder der Erörterung von Verhaltensweisen des Mitarbeiters. Gelegentlich werden Personalgespräche auch als Konfliktgespräche bezeichnet, da in der Regel Konflikte die Ursache für derartige Gespräche sind.

Dennoch erscheint die Bezeichnung „Personalgespräch“ sachlich neutraler und angemessener, da sie die Breite der möglichen Themen besser abdeckt und durch die Wahl des Begriffes das Gespräch nicht von vornherein belastet.

4.1 Vorbereitung

Die Führung eines Personalgespräches bedarf – ähnlich wie ein Mitarbeitergespräch, Jahresgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch – einer sorgfältigen Vorbereitung, wenngleich in einer solchen Situation rasch gehandelt werden muss. Insofern ist auch als möglichst unmittelbare, erste Reaktion die Bitte/Aufforderung zum Personalgespräch mit einer zeitnahen Terminsetzung ein erster deutlicher Schritt, der Ihnen als Schulleiter hilft, ihre Führungsposition zu dokumentieren.

Für alle Formen von Führungsgesprächen gelten ähnliche Gesichtspunkte, um ein Gelingen zu ermöglichen:

- eine gute Vorbereitung auf das Gespräch,
- die Wahl eines günstigen Zeitpunktes,
- die Wahl eines geeigneten Ortes/eines geeigneten Raumes,
- die Schaffung einer ungestörten Atmosphäre,
- eine klare Gesprächsstrategie,
- eindeutige Ergebnisse und Vereinbarungen.

**BEISPIEL****Vorbereitung des Schulleiters auf das Gespräch mit K.**

Vor dem Gespräch macht sich der Schulleiter eine Reihe von Notizen:

- Verifizierung der Äußerungen des Kollegen K.
- Weitere ähnliche Äußerungen und Verhaltensweisen in den letzten Wochen und Monaten
- Rechtliche Situation (Teilnahmepflicht an einem Pädagogischen Tag? Verstoß gegen die Lehrerdienstordnung?)
- Arbeitsaufgaben des Kollegen an der Schule über seinen Unterricht hinaus
- Verteilung der Arbeitsaufgaben und -belastung im Kollegium

Als **Zeitpunkt** wird der Nachmittag des folgenden Tages gewählt, d. h. nach Unterrichtsschluss und nach einer angemessenen Mittagspause, sodass das Gespräch nicht unter Zeitdruck stattfinden muss.

Als **Raum** wird bewusst das Dienstzimmer des Schulleiters gewählt, das über eine Sitzgruppe und eine Besprechungsecke mit Tisch und Stühlen verfügt. Der Schulleiter wählt in diesem Fall die Besprechungsecke, um dem Gespräch von Anfang an einen formelleren Charakter zu verleihen.

Störungen sind durch eine entsprechende Anweisung an die Sekretärin ausgeschaltet, das Telefon wurde auf Anrufbeantworter bzw. Rufweiterleitung geschaltet.

4.2 Gesprächsverlauf

Durch eine klare Gesprächsstrategie versucht der Schulleiter von Anfang an das Gespräch zielgerichtet zu führen.

**BEISPIEL****Das Personalgespräch mit K. – Führung hat der Schulleiter!**

SL: „Herr K., ich war bei der gestrigen Konferenz durch Ihr Verhalten äußerst irritiert. Nach meinem Eindruck haben Sie sehr wenig Interesse an den Vorschlägen gezeigt, die von unserer Steuergruppe vorgestellt wurden. Ich hatte vielmehr das Gefühl, dass Sie sich von unserem Schulentwicklungsprozess deutlich distanzieren und schließe dies auch aus der Äußerung, die Sie am Ende der Konferenz für mehrere Kollegen vernehmlich äußerten: Dass Sie diesen Mist nicht mitmachen würden und dafür keine Zeit hätten.“

Herr K. antwortet darauf zunächst unbestimmt und ausweichend.

SL: „Darf ich Sie nochmals ganz konkret fragen, ob Sie diese Äußerung auch in Ihrer Erinnerung so getroffen haben?“

Herr K.: „Ja, so ähnlich habe ich mich geäußert.“

SL: „Ist Ihnen bewusst, wie Ihr Verhalten auf das Kollegium wirkt? Für mich, aber auch für das gesamte Kollegium besteht eine klare Absprache und Entscheidung aufgrund der Konferenzbeschlüsse, dass wir einen systematischen Schulentwicklungsprozess anstreben, dass hierzu eine Steuergruppe gebildet wurde, die konkrete Vorschläge erarbeitet hat und uns diese bei der gestrigen Konferenz präsentierte – und dass das Kollegium nun entscheiden muss, wie es weiter verfahren will. Dies erfordert eine ausführliche Diskussion, die im Zusammenhang geführt werden muss und nicht über einen längeren Zeitraum auf mehrere Nachmittage verteilt werden kann. Dies war eindeutig der Vorschlag der Steuergruppe, gegen den sich in der Konferenz kein Widerspruch erhob – auch nicht von Ihnen.“

Herr K: „Ich sehe aber nicht ein, dass ich meine Freizeit für solche Spielchen opfern soll.“

SL: „Herr K., hier befinden Sie sich in mehrfacher Hinsicht im Irrtum: Zunächst ist die Zeit nach Ihrem Unterricht keine Freizeit, sondern bestenfalls unterrichtsfreie Zeit. Wie alle Beamten haben Sie eine 42-Stunden-Woche und Anrecht auf 30 Tage Urlaub im Jahr. Außerdem gehört der Pädagogische Tag zu den Dienstpflichten jedes Lehrers. Eine Teilnahme ist also nicht in Ihr Belieben gestellt.“

An dieser Stelle könnte das Gespräch einen positiven oder einen negativen Verlauf nehmen.

4.2.1 Positiver Gesprächsverlauf mit Zielvereinbarung**BEISPIEL****Positiver Gesprächsverlauf**

„Sie wissen, ich habe meine Dienstpflichten immer ernst genommen. Ich werde mich noch einmal mit den entsprechenden Vorschriften beschäftigen, Sie können sich darauf verlassen, dass ich meine Aufgabe gewissenhaft erfüllen werde.“

Das ist zwar noch nicht die Traumvorstellung des Schulleiters; aber es kann ein guter Anfang sein: Dass er seine Dienstpflichten nicht erfüllt, möchte Herr K. sich denn doch nicht nachsagen lassen. Im Idealfall gelingt es dem Schulleiter, den Kollegen nach und nach von der Notwendigkeit und

Sinnhaftigkeit eines systematischen Schulentwicklungsprozesses zu überzeugen.

Wünschenswert ist es dabei, dass nach dem Gespräch konkrete Vereinbarungen festgehalten werden, d. h. der Lehrer lässt sich darauf ein, konkrete Ziele im Hinblick auf sein Verhalten zum geschilderten Fall zu vereinbaren:

Die Zielvereinbarung



Zielvereinbarung mit Herrn K.

Herr K. nimmt am Pädagogischen Tag am x.x.200x teil.

Er wird im Rahmen der Diskussion der Vorschläge der Steuergruppe aktiv mitarbeiten und den Schulentwicklungsprozess künftig im Rahmen seiner Möglichkeiten unterstützen.

Herr K. unterlässt destruktive Äußerungen zum Schulentwicklungsprozess und zu Konferenzinhalten und bemüht sich, Kritik sachlich und konstruktiv zu äußern.

Herr K. und die Schulleitung tauschen sich künftig regelmäßig zur Arbeitssituation und Schulentwicklung im Rahmen von Gesprächen aus.

Nach Ablauf von drei Monaten treffen sich Schulleiter und Herr K. wiederum zu einem Gespräch, um das bisher Erreichte zu bewerten.

Entscheidend ist, dass die Zielvereinbarungen schriftlich fixiert, von beiden Gesprächsteilnehmern unterschrieben und auf ihre Umsetzung hin überprüft werden. Dabei ist im Falle der Einhaltung unmittelbares, positives Feedback sinnvoll und wünschenswert.

4.2.2 Negativer Gesprächsverlauf mit Zielvorgabe oder Weisung



BEISPIEL

Negativer Gesprächsverlauf

Herr K.: „Schon recht, aber ich bin in erster Linie Lehrer. Was gehen mich diese Spielchen der so genannten Steuergruppe an? Die haben doch mit meinem Unterricht nichts zu tun!“

Hieraus ergibt sich ein längerer Dialog zwischen dem Schulleiter und Herrn K., in dem der Schulleiter versucht, die Zusammenhänge zwischen Schulentwicklung und Unterrichtsqualität aufzuzeigen. Herr K. zeigt sich dabei wenig einsichtig. Nach rund einstündigem Gespräch bricht er von sich aus mit dem Hinweis auf einen anstehenden Arzttermin und der Andeutung, er werde es sich noch überlegen, ob er am Pädagogischen Tage teilnehme, das Gespräch ab.

In diesem Beispiel lässt sich der Konflikt nicht einvernehmlich lösen; dem Schulleiter bleiben aber noch einige, allerdings in ihrer Wirkung eingeschränkte Möglichkeiten.

Die Zielvorgabe

Während Zielvereinbarungen das gegenseitige Einvernehmen zur Sache voraussetzen und eine gemeinsame Formulierung der Ziele ermöglichen, sind Zielvorgaben die klare Setzung von Zielen durch den Vorgesetzten.

Wichtig ist das Vorgehen zu dokumentieren (Personalakt), damit bei möglicherweise erforderlichen weiteren Schritten ein lückenloses Nachvollziehen der Einzelschritte gelingt. Die Zielvorgabe sollte schriftlich fixiert – möglichst in Form eines kurzen Gesprächsprotokolls – und von der Lehrkraft gegengezeichnet werden.

**Zielvorgabe für Herrn K.**

Herr K. nimmt am Pädagogischen Tag am x.x.200x teil.

Herr K. arbeitet in einer Arbeitsgruppe nach Wahl mit.

Herr K. äußert künftig Kritik sachlich und konstruktiv.

Nach Ablauf von drei Monaten beurteilt die Schulleitung, ob Herr K. die Zielvorgabe erfüllt.

Auch hier ist es wichtig, dass die vorgegebenen Ziele auf ihre Einhaltung hin kontrolliert werden und eine Rückmeldung erfolgt.

Die Weisung

Der Schulleiter ist als Vorgesetzter bzw. Dienstvorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern und Lehrkräften weisungsberechtigt. Auch wenn Konflikte zunächst einvernehmlich besprochen und gelöst werden sollen, ist im Falle des Scheiterns eines Gespräches wie in unserem Fall eine Weisung möglich und sinnvoll.

Eine solche Weisung des Schulleiters sollte schriftlich in verschlossenem Umschlag erfolgen, um die dienstlich notwendigen Forderungen eindeutig festzulegen und für beide Seiten eine überprüfbare Handlungsanweisung zu haben (Personalakt). Auch hier muss der Lehrer seine Kenntnisnahme durch Unterschrift bestätigen:

**Weisung für Herrn K.**

Sehr geehrter Herr Kollege K.,

aufgrund des Gespräches vom x.x.200x erteile ich Ihnen folgende Weisung:

Die Teilnahme am Pädagogischen Tag am x.x.200x ist für Sie wie für alle anderen Lehrkräfte Dienstpflicht.

Ihre aktive und konstruktive Mitarbeit am Pädagogischen Tag in einer Arbeitsgruppe ist erforderlich.

Die aktive und konzentrierte Mitarbeit bei Dienstbesprechungen gehört für Sie zu den Dienstpflichten als Lehrkraft.

4.3 Als Schulleiter Beratung suchen

Als Schulleiter stehen Sie oft genug sehr allein in einer schwierigen Entscheidungssituation. Es kann sehr hilfreich sein, sich mit Schulleiterkollegen zu beraten und das Problem durch eine andere Brille zu sehen. Eine Möglichkeit, aus der manchmal begrenzten Perspektive der eigenen Schule herauszukommen, ist die kollegiale Beratung.

Hier finden sich befreundete oder benachbarte Schulleitungen zum regelmäßigen fachlichen Austausch zusammen, der nach festen Regeln abläuft: Die Gruppe hat über einen vorher definierten Zeitraum von zwei bis drei Stunden die Möglichkeit, sich gegenseitig Fälle oder Probleme vorzustellen und darüber zu beraten. Die beteiligten Schulleiter spiegeln dem Fallgeber seine Haltung, Empfindlichkeit, vielleicht Voreingenommenheit und schlagen mögliche Lösungen vor.



BEISPIEL

Kollegiale Beratung

In unserem Fall könnten im Rahmen einer kollegialen Beratung u. a. folgende Fragen gestellt und Erfahrungen kundgetan werden:

- Hat sich Kollege K. schon immer so verhalten?
- Sie waren während des Fallberichts sehr aufgebracht. Was hat Sie so wütend gemacht?
- Gab es in den letzten Wochen und Monaten auch Dinge, die Ihnen an der Arbeit von K. positiv aufgefallen sind?
- Welche negativen Auswirkungen auf das Kollegium, das Schulentwicklungsvorhaben, Ihre eigene Stellung im Kollegium befürchten Sie, wenn Sie die Situation mit Kollegen K. nicht in den Griff bekommen?
- Mir ging es in einem ähnlichen Konflikt mit Kollegen Z. an meiner Schule wie folgt ...
- Für mich ist in so einem Fall das beste, wenn ...
- Ist der Kollege K. der einzige, der seinen Widerstand gegen den Schulentwicklungsprozess zeigt?
- Wie wurde der Schulentwicklungsprozess initiiert und im Kollegium kommuniziert?

5. Handlungsmöglichkeiten der vorgesetzten Behörde

Unter der Annahme, dass mit einem Kollegen trotz aller Geduld und Gespräche kein Einvernehmen zu erzielen ist, sollen auch noch die Möglichkeiten dargestellt werden, die sich bei Einschaltung der vorgesetzten Behörde (Schulaufsicht) anbieten.

Die Weitergabe dieses Falles an die vorgesetzte Behörde setzt eine exakte Dokumentation und Beschreibung des beanstandeten Verhaltens und der bisher unternommenen Schritte (mit Datum, Protokollen, allen wesentlichen schriftlichen Unterlagen und ggf. Zeugen) voraus. Deshalb ist es notwendig, in Konfliktfällen genaue Aufzeichnungen bzw. belegbare Aktennotizen zu führen, die auch einer rechtlichen Überprüfung standhalten.

Übersicht über behördliche Disziplinarmaßnahmen

Anhörung. Nach Vorlage des Falles einschließlich der zugrunde liegenden Dokumentation muss die vorgesetzte Dienststelle zunächst den betroffenen Kollegen zur Sache anhören. Dies kann in mündlicher und/oder schriftlicher Form geschehen. Im Falle der mündlichen Anhörung ist ein Protokoll zu fertigen, das von den Gesprächspartnern unterzeichnet wird und die getroffenen Äußerungen schriftlich (und damit nachprüfbar) festhält.

Falls es im Rahmen der Anhörung zu Aussagen kommt, die als Widersprüche in der Darstellung zwischen Schulleiter und Lehrkraft angesehen werden können, wird zur Aufklärung dieser Differenzen in der Regel ein klärendes, gemeinsames Gespräch durch die vorgesetzte Dienststelle geführt.

Klärendes Gespräch. An diesem Gespräch nehmen neben dem Gesprächsleiter als Vertreter der vorgesetzten Behörde der Schulleiter und die Lehrkraft sowie ein Protokoll führender Mitarbeiter teil.

Weisung. Sofern es auch in diesem Gespräch zu keinem Einvernehmen kommt und weitere Handlungsmöglichkeiten auf der Ebene der Schule ausgeschlossen sind, hat die vorgesetzte Behörde ebenfalls die Möglichkeit, eine Weisung (Dienstanweisung) auszusprechen, der der Lehrer folgen müsste.

Rüge. Ebenfalls denkbar ist, dass die vorgesetzte Behörde dem Kollegen eine schriftliche Missbilligung seines Verhaltens ausspricht. Missbilligungen eines Dienstvorgesetzten (Zurechtweisungen, Ermahnungen, Rügen und dergleichen), die nicht ausdrücklich als Verweis bezeichnet werden, sind keine Disziplinarmaßnahmen.

Verweis. Als Disziplinarmaßnahme gilt hingegen ein Verweis, d. h. der Tadel eines bestimmten Verhaltens des Beamten.

Weitere Disziplinarmaßnahmen. Sollte die vorgesetzte Dienststelle zu der Entscheidung kommen, dass das Verhalten des Beamten so gravierend ist, dass der Betriebsfrieden an der Schule gestört ist und es damit als Disziplinarverstoß betrachtet werden kann, wären als weitere Maßnahmen eine Geldbuße oder eine Gehaltskürzung denkbar. Allerdings setzen diese Maßnahmen eine massive Eskalierung des geschilderten Falles oder gravierendere Verfehlungen voraus.

In all diesen Fällen ist Rechtsschutz und Rechtsberatung sowie frühzeitige Kontaktnahme mit der vorgesetzten Dienststelle oder Personaljuristen dringend anzuraten.

Im Rahmen geringerer Sanktionen wären die Androhung einer Versetzung oder die Versetzung an eine andere Schule denkbar, wobei auch diese Maßnahmen personalrechtlich von der vorgesetzten Dienststelle zu treffen wären.

6. Fazit

Da diese Maßnahmen in der Regel einen erheblichen Arbeits- und Zeitaufwand erfordern, müsste es das Ziel des Schulleiters sein, durch entsprechende Personalführung, Förderung des Betriebsklimas, intensive Diskussionsprozesse und langfristig angelegte Veränderungen derartige Konflikte möglichst zu vermeiden bzw. zu deeskalieren.

Wesentlich ist – auch im Rahmen von Gesprächen in der Schulleitung und mit Kollegen bzw. im Rahmen der kollegialen Beratung – eine möglichst vorurteilsfreie und auch selbstkritische Ursachenanalyse, die die Gründe eruiert, die zum aktuellen Verhalten des Kollegen geführt haben.

Oft zeigen sich bereits hier Ansatzpunkte, einen Konflikt mittelfristig zu lösen.

Deutlich wird aber auch, dass im Rahmen einer effektiven Personalführung Probleme rasch erkannt und zeitnah besprochen werden müssen, um einvernehmliche Lösungen für viele kleine „Problemchen“ zu finden, die sich – unaufgearbeitet – zum Problem auswachsen können.

Probleme zu lösen und aufzuarbeiten kostet viel Zeit und Kraft. Deshalb ist es notwendig und sinnvoll, Zeit in die Prävention zu investieren, d. h. viele informelle Kontakte, regelmäßige Gespräche und breite Beteiligung, aber vor allem jährliche Mitarbeitergespräche mit Lob und Anerkennung, gegenseitigem Feedback, aber auch klaren Zielvereinbarungen dienen der Vermeidung derartiger Konflikte.

<https://www.schulleitung-online.de/das-ist-nicht-meine-aufgabe-das-muss-ich-nicht-tun/150/21/1505/>