

1. Netzwerktagung Schulleitung Kanton Aargau (Referat); Herzberg, 4. Mai 2005

Wir müssen Lehrpersonen entlassen – was ist dabei zu beachten?

1. Kontext zum Thema

Ich gebe es zu: als ich in einem rasant wachsenden Dienstleistungsunternehmen Personalchef war, ging es um die Frage: wie erhalten und halten wir gutes Personal. Niemand konnte sich dazumal vorstellen, dass es eine Zeit mit umgekehrten Vorzeichen geben sollte.

Das Thema Personal-Führung hat mich das ganze Berufsleben begleitet und ich habe dabei gelernt – und das gilt ja für vieles im Leben – wer die Hausaufgaben nicht macht, den holt es im entscheidenden Moment ein. Anstellungen und Entlassungen sind für die Organisation wie auch für die betroffenen Personen – Vorgesetzte und Mitarbeitende – entscheidende, lebenswichtige Erfahrungen mit einer hohen Nachhaltigkeit. Arbeitsbeziehungen werden aufgebaut bzw. aufgelöst und werden meist nicht nur als Arbeits-Beziehung erlebt, sondern als Beziehung schlecht hin. Sie werden schon gar nicht als Vertrag verstanden, den jeder Partner im Rahmen der Kündigungsfrist auflösen kann. Das Abschliessen des Vertrags beruht auf Gegenseitigkeit – das Auflösen des Vertrags wird selten so erlebt (Ausnahmen bestätigen die Regel).

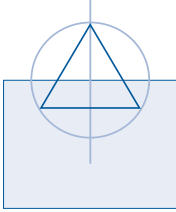
Bei der Organisation Schule kommt dazu, dass sie zum Thema Personalführung selten eine professionelle Vergangenheit hat, sondern diese in den letzten und kommenden Jahren durch die Schulleitungen und Schulbehörden aufgebaut wurde und wird.

Im Gleichschritt sinken an verschiedenen Orten die Schülerinnenzahlen und / oder das Geld wird knapper und die Politik sucht den Ausweg auch bei der Personalreduktion. In dieser Situation es gut machen zu wollen, ist schon fast eine Kunst.

Mein Beitrag geht von meinem Verständnis aus, dass zu den Behörden die strategischen und zu den Schulleitungen die operativen Aufgaben gehören.

2. Der zentrale Unterschied (strategisch und operative Aufgabe)

Latent birgt jede Auflösung eines Vertrags Konflikte in sich und diese sind seltenst rechtlicher Natur. Ich werde nicht auf die Rechtsfragen eingehen, diese können nachgelesen werden, sondern auf die Führungsfallen.



Beim Abbauen von Stellen liegt kein Verschulden einer Person vor. Es ist eine Entscheidung des Trägers der Organisation, mit - was die Schulen betrifft – verständlichen Kriterien.

Was jedoch fast immer fehlt, sind Kriterien, wie ein Abbau vollzogen werden soll, also welche Kriterien gelten sollen, um die abzubauenen Personen zu identifizieren. Das Definieren dieser Kriterien bezeichne ich als den strategischen Anteil der Aufgabe „Personalabbau“.

Ich berate in 10 Kantonen Schulbehörden und Schulleitungen und weiss, dass landauf landab beide in einem teilweise schmerzhaften Lernprozess sind, den Unterschied zwischen strategischen und operativen Aufgaben zu erkennen und sich entsprechend zu organisieren.

Konkrete Personen auf die Abbauliste zu setzen, ist eine rein operative Aufgabe und durch den Vorgesetzten vorzunehmen. Dazu braucht er zwingend eine Rahmensetzung, damit ihm nicht Willkür vorgeworfen werden kann. Ein Rahmen ist ein Rahmen und keine Handlungsanweisung, ist eben ein Kriteriengerüst, innerhalb dem der Vorgesetzte entscheidet, für welche Person welches Kriterium zutrifft.

Das heisst: die Schulbehörde definiert die Kriterien für den Stellenabbau (strategische Aufgabe), die Schulleitung vollzieht den Abbau (operative Aufgabe). Dies ist für viele noch Zukunftsmusik, weil das eine oder das andere noch nicht zutrifft.

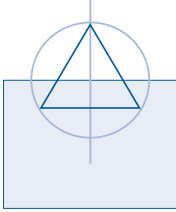
Die Kriterienliste kann zudem nicht im Widerspruch stehen zu einem andern strategischen Rahmen, dem Lehrerinnenprofil (Anforderungen an die Lehrpersonen der Schule xy), das als Rahmen für die Anstellungen dient.

Der LCH bietet dazu gute Anregungen in seinen Unterlagen „Standesregeln und Berufsbild LCH“, die auf der Webseite des LCH zu finden sind (www.lch.ch).

Die beiden Instrumente (LehrerInnenprofil und Kriterien zum Stellenabbau) sind die Instrumente bei Stellenbesetzung bzw. Stellenabbau. Werden sie jedoch erst dann erstellt, wenn es um eine Besetzung oder einen Abbau geht, also die Operation bereits angesagt ist, ist eine strategische Auseinandersetzung nur noch theoretisch möglich. Es ist kaum jemandem möglich, sich aus der aktuellen Konstellation / Situation zu lösen und von den langfristigen und „Halt gebenden“ Werten her zu denken. Es werden dann diejenigen Kriterien gesucht, die auf eine ganz bestimmte Person fokussiert – eine Einigung auf dieser Ebene ist sehr schwierig – oder anders: jeder Entscheid ist falsch oder wird mindestens als falsch empfunden.

3. Die Qualifikation

Ein Kriterium, das mit hoher Wahrscheinlichkeit genommen wird, ist die Qualifikation der Lehrpersonen, also die Mitarbeiterbeurteilung. Auch diese ist erst im Begriffe, in den Schulen aufgebaut zu werden – mit welchem System auch immer. Damit besteht eine wesentliche Lücke, um den Personalabbau fair im Sinne von transparent zu vollziehen.



Und werden die Beurteilungen erst unmittelbar vor einem Abbau eingeführt, so hat kaum jemand die Chance, seine allfälligen Kritikpunkte zu verändern – zumal wir alle wissen, dass Veränderungen im Lehrberuf kaum von heute auf morgen geschehen können, sondern eine begleitete und längere Entwicklungszeit brauchen. Die betroffenen Personen fühlen sich als Opfer, weil ihnen keine Chance gegeben wurde. Ja nicht nur diese fühlen sich so, sondern alle, die mit involviert sind. Im Klartext: die Führungsaufgabe der Überprüfung / Rückkopplung / oder eben Qualifikation wurde nicht wahrgenommen und ein Abbaubeschluss kann sich in diesem Punkt nicht oder nur ganz vage darauf abstützen. Führungsarbeit ist auf Langzeit angelegt, wenn Vertrauen und Akzeptanz Basis sein sollen.

4. Mögliche Kriterien zum Stellenabbau können sein:

- a) wie bereits beschrieben die Qualifikation der Lehrperson und dies als Lehrperson und als Mitarbeitender einer Organisation
- b) die Flexibilität der Lehrperson für andere Arbeitsmodelle (Jobsharing, Überpensen/Unterpensen, Unterricht/Projekte/Thema u.a.)
- c) Privates Umfeld der Lehrperson (Soziale Verantwortung der Schule gegenüber der Lehrperson)
- d) die Breite an Knowhow der Lehrperson
- e) Dienstalter der Lehrperson
- f) der Bedarf an Knowhow für die Zukunft der Schule (nächsten 5 Jahre)
- g) die Qualitätssicherung bei Stellenumbesetzungen, also Sicherung der Erfahrungen und Kosten und Folgekosten von Abbau und Aufbau.
- h) Das Profil der Lehrerschaft: Alterstruktur, Genderthematik u.a. oder eben das Lehrerprofil (Kollegiumsprofil), das primär bei den Anstellungen steuert.

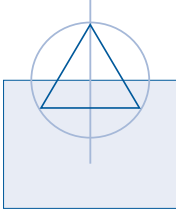
Während a-e auf die Person fokussierende Kriterien sind, sind f-h auf die Organisation und ihre Bedürfnisse bzw. ihr Selbstverständnis ausgerichtet.

Jedes dieser Kriterien ist genau zu beschreiben z.B. welches Knowhow für die Zukunft gebraucht wird. (Sprachen, Naturwissenschaften oder Projekt-Mgt., Informatik u.a.)

Entscheidend ist ebenfalls, dass ausgesagt wird, ob die Kriterien alle gleich oder unterschiedlich gewichtet werden.

Sind die Kriterien den Lehrpersonen lange vor einem Stellenabbau bekannt, können sie sich entsprechend einstellen und dazu beitragen, die Risiken eines Stellenverlustes zu schmälern.

Nochmals: jeder Stellenabbau ist normalerweise ein schmerzhafter Prozess. Tun wir darum das, was dazu beiträgt, den „Schmerz“ zu lindern und das ist: die strategische und operative Führung wahr zu nehmen.



Mit den aufgrund der Kriterien in Frage kommenden Lehrpersonen ist so früh wie möglich ein Gespräch zu führen, um die bereits bekannten Kriterien zu kommunizieren und die Konsequenzen für die betroffene Lehrperson zu besprechen. Je früher ein solches Gespräch geschieht, je mehr Optionen können sich zeigen, was für beide Seiten nur vorteilhaft ist.

Und dann ist die Entscheidung zu treffen. Entscheidungen sind Entscheidungen und schliessen die Möglichkeit mit ein, dass es nicht nur Gewinner geben kann oder mindestens sich nicht alle so vorkommen.

Jeder Vorgesetzte muss dazu stehen können, dass er oder sie ins (Berufs-) Leben einer Person eingreift, nicht aber die Verantwortung für das Leben der Person zu übernehmen hat.

Wichtig ist – und das nicht nur beim Stellenabbau – das das Abschliessen der Tätigkeit in der Organisation durch die Führung so ernsthaft begleitet und unterstützt wird wie die Einführung. Und das heisst eben, dass zwischen den sich Trennenden keine Schuldgefühle entstehen sollten, sondern ein offenes Klima für das Gestalten der (oft eben schmerzhaften) Trennung. Offenes Klima und (schmerzhaft) Trennung schliessen sich in keiner Art und Weise aus. Schliessen sie sich jedoch aus, so bleibt bei der Person wie auch in der Organisation das schale Gefühl zurück, dass die Führung der Führung nicht gewachsen ist – und das ist vor allem auch für die Bleibenden kein motivierendes Gefühl.

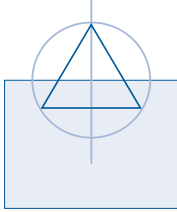
5. Die Kompetenzen der Führungsrolle

Operative Personalführung ist nicht teilbar – wenn man nicht schon zum vorherein Konflikte einplanen will. Personalführung ist auch Beziehungsarbeit und darum einer hoch komplexen Dynamik unterworfen. Dies heisst, dass alles getan werden soll, die Komplexität zu verringern. Auf die Personalführung übersetzt heisst dies, dass alle operativen Führungsaufgaben bei einer Person liegen sollten. Das Funktionendiagramm – das Führungsinstrument für die Kompetenzklärung – muss dies deutlich zum Ausdruck bringen. Konkret: die Lehrpersonen werden durch den / die Schulleiter / in geführt, diese wiederum durch eine Person in der Behörde, in der Regel dem / der Präsidenten / Präsidentin und nicht durch die ganze Behörde. Vor allem ist dies in einer so heiklen kommunikativ hoch anspruchsvollen Situation wie Stellenabbau für mich ein „Muss“.

6. Und was tun, wenn einem die verpasste Führung einholt?

Nach meiner Beobachtung haben viele Schulen die Chancen nicht mehr, die Führungs-Hausaufgaben zu machen, bevor sie vor der Tatsache stehen, Stellen abbauen zu müssen. Wie ist dann vorzugehen?

- Es ist am einfachsten, wenn die Schulbehörde zur verpassten Führung steht und eingesteht, dass der Stellenabbau darum viel Zündstoff enthalten kann. Es ist (fast) unmöglich, das verpasste in der akuten Situation nach zu holen. Und die

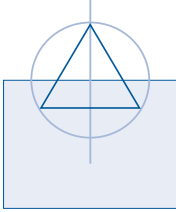


Grösse der Führung kann nun darin bestehen, die Verantwortung ganz zu sich zu nehmen.

- Weitere Vereinfachung ist möglich, wenn das Präsidium die Entscheidung übernimmt und die Verhandlungen mit den Lehrpersonen führt, dies nach Beratung durch das Gremium und – je nach Vorgeschichte – auch nach Beratung durch die Schulleitung. Dabei ist es zentral, dass sich die andern Mitglieder gegenüber Lehrpersonen nicht äussern und hinter dem Präsidium stehen. Das Vertrauen in das Präsidium wird stark beansprucht. Ist dieses von Seiten der Lehrerschaft nicht vorhanden, soll dieser Part an eine andere Person der Behörde delegiert werden.
- Die Schulleitung soll nur dann beigezogen werden, wenn sie bereits vorher bei qualifizierenden Aufgaben und Interventionen im Wissen der Lehrpersonen zu Rate gezogen oder die Personalführung bereits an sie übertragen wurde.
- Und wenn es um eine Entlassung mangels Leistung oder disziplinarischen Gründen geht, so ist dies ein normaler Führungsentscheid: die vertraglich oder im Regelkreis der Führung vereinbarten Erwartungen werden nicht erreicht und dies hat am Ende – wenn in nützlicher Zeit keine Besserung eintritt – die Kündigung zur Folge. Auch dies ist viel einfacher zu handhaben, wenn eine Person die Führungsverantwortung hat, richtigerweise der / die Schulleiter/in.

7. Die Essenz (als Blatt am Schluss verteilen lassen)

- Anstellen und Abbauen haben mehr gemeinsam als oft angenommen wird – und sei dies nur die Bedeutung für die Organisation und die Wertesysteme und Kriterien – expliziter oder impliziter Natur.
- Die Schulen stehen heute in einem Dilemma: die meisten sind im Aufbau von Führungsinstrumenten und vor allem eines Führungsverständnisses (Wertekatalog), sollten jedoch bereits evaluierte Erfahrungen gemacht haben, um die so schwierige Führungsaufgabe „Stellenabbau“ gut gestalten zu können.
- Die klare Unterscheidung von strategischen und operativen Personalführungsaufgaben ist noch wenig gegeben, die operative noch nicht ganz bei der Schulleitung – und das erschwert die Situation nochmals.
- Zu den Hausaufgaben gehören ein Lehrerbild /Anforderungsprofil für Lehrpersonen generell, ein Kriterienkatalog bei Stellenabbau, ein wirkungsvolles Beurteilungssystem und die eindeutige Zuschreibung der Kompetenzen (Funktionendiagramm).
- Fehlen diese Instrumente und ist die Personalführung nicht bereits voll und ganz an die Schulleitung delegiert, so ist das offensive Eingeständnis zum Mangel ein wichtiger Schritt der Behörden: also Verantwortung übernehmen für das, was die Organisation bis heute gemacht und nicht gemacht hat. Es gibt dafür keine Entschuldigung, sondern ein Eingestehen, dass es so ist und die Bereitschaft, daraus für die aktuelle Situation das Beste zu machen.
- Personalführung ist auch Beziehungsarbeit – und weil dem so ist, sollte sie bei einer Person liegen, damit die Dynamik beim Personalabbau nicht noch an-



Felix Oesch | dipl. Ing ETH/BWI | Organisationsberatung und Coaching

Gallusbergstrasse 4c | CH-9402 Mörschwil | Tel +41 71 279 12 21 | Mobile +41 79 300 77 41
www.beratungen-gallusberg.ch | f.oesch@beratungen-gallusberg.ch

spruchsvoller wird. Das heisst, dass bei voller Delegation die Schulleitung die operierende Stelle ist oder eben – wie an vielen Orten noch üblich – die Präsidentin oder der Präsident der Schulbehörde. Ist das Vertrauen ins Präsidium angekratzt, empfiehlt es sich, eine integrierende, vertrauensvolle und entscheidungsfähige Person aus der Behörde damit zu betrauen.

Mit einem Motto möchte ich schliessen:

Lösen Sie die rahmensetzenden – eben strategischen – Aufgaben vor dem Handlungsbedarf (operativ): also **heute**, nicht erst morgen!