

# SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulgestaltung  
und Schulentwicklung

[www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)



## INITIATIVEN

Überforderungen vermeiden

## SCHWIERIGE PERSONALSITUATIONEN

Schwierige Personalsituationen kennt wohl jede Führungskraft. Sie binden Leitungszeit und Energie – und manchmal werden sie zu einem Albtraum. Die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe stellen präventive und reaktive Handlungsmöglichkeiten und Konzepte im Umgang mit Personalproblemen vor und unterstreichen den achtsamen Umgang der Schulleitung mit sich selbst.

Carl Link



## Schwierige Personalsituationen

Stephan Gerhard Huber  
Hajo Sassenscheidt

### Liebe Leserin, lieber Leser,

wahrscheinlich kennen auch Sie Personalsituationen, die schwierig sind. Oft rauben sie Zeit und Energie, die dann für andere Aufgaben nicht zur Verfügung stehen. Was ist zu tun, wenn sich personelle Konflikte und Krisen auftun, schlechte Lehrerleistung konfrontiert werden muss, sich Mobbing unter den Lehrkräften breit macht, Kolleginnen und Kollegen anstehende Schulentwicklungsschritte nicht bereit sind, mitzugehen? Wie kann Schulleitung Personalengpässe, bspw. aufgrund von langzeiterkrankten Kollegen, auffangen und ein stimmiges Eingliederungsmanagement entwickeln? Diese und viele weitere Fragen beschäftigen schulische Führungskräfte.

Mit der vorliegenden Ausgabe der SchulVerwaltung speziell gehen wir diesem anspruchsvollen Themengebiet anwendungs- und praxisorientiert mit exemplarischen Texten nach. Ausgewiesene Personalexperten beschreiben die Herausforderungen, wollen aber auch mit Konzepten und

Hilfen Lösungsansätze aufzeigen. Dabei spielen die verschiedenen Facetten von Personalmanagement eine wichtige Rolle, insbesondere Personalführung, Personalentwicklung und auch Personalauswahl.

Im ersten Teil werden systemische und strukturell-konzeptionelle Handlungsmöglichkeiten der Schulleitung beschrieben, präventiv und reaktiv mit Personalproblemen umzugehen. Das betrifft ihre Möglichkeiten zu gesundheitsbewusstem Führen, die Bemühungen, mit Marketing und professioneller Auswahl hochwertiges Personal zu sichern sowie die Optionen des Dienstrechts, auf Dienstvergehen zu reagieren.

Der zweite Teil stellt exemplarisch verschiedene Handlungsmöglichkeiten und Instrumente für den Umgang mit schwierigen Einzelpersonen vor. Dazu gehören ein kriteriengeleitetes systematisches Feedback mittels Personalbeurteilung, das Kritikgespräch, ein Erfahrungsbericht über das Zustandekommen einer »reifen

Trennung« und Anregungen zur Selbstreflexion, wenn es auf der Beziehungsebene »knirscht«.

Anregungen und Hilfen zu speziellen Problemkonstellationen und den Handlungsmöglichkeiten der Schulleitung sind Gegenstand des dritten Teils. Beleuchtet werden die Schulleitung in ihrer Rolle als Coach, der Umgang mit Alkoholkranken sowie beispielhafte Handlungskonzepte aus zwei Bundesländern im Fall von langfristigen Erkrankungen bzw. Leistungsdefiziten.

Im Werkstatt-Teil schließlich erwarten Sie Texte und Arbeitshilfen für den Umgang mit Überforderung und kritischem Feedback an die Schulleitung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

H. Sassenscheidt

Schalten Sie sich die Online-Ausgabe Ihrer Zeitschrift einfach und bequem frei unter: [www.schulverwaltung.de/freischalten](http://www.schulverwaltung.de/freischalten)

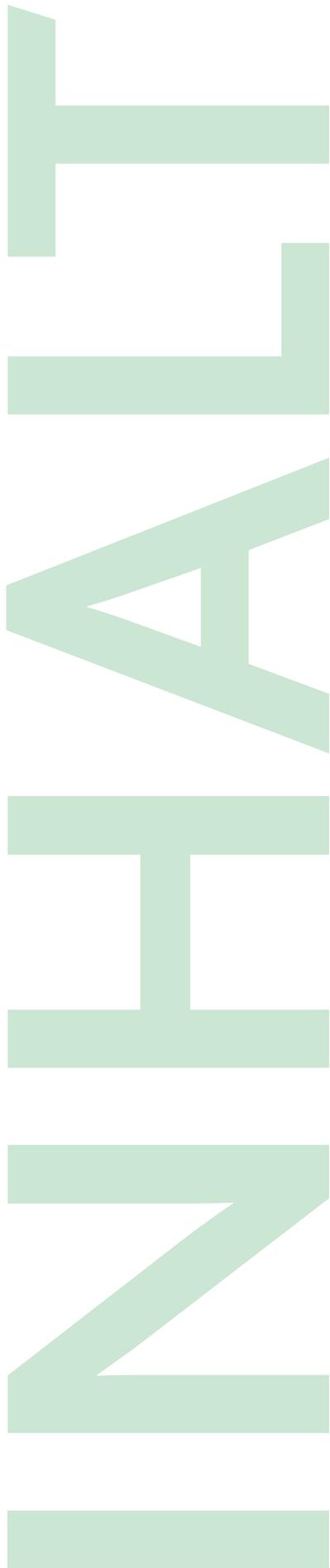


So einfach geht's:

1. Gehen Sie gleich online auf [www.schulverwaltung.de/freischalten](http://www.schulverwaltung.de/freischalten)
2. Geben Sie Ihren **persönlichen Freischaltcode** ein und registrieren Sie sich in nur wenigen Minuten. Die Freischaltung ist für Premium-Mitglieder kostenlos.



... lässt keine Fragen offen.



**Personalfürsorge durch gesundheitsbewusstes Führen 4**

Langzeiterkrankungen, auffällig viele kurze Erkrankungen einzelner Beschäftigter, Burn-out-Fälle und/oder Wiedereingliederungen nach Krankheitsphasen können die Schule als System und die verantwortlichen Führungskräfte sehr belasten. Gesundheitsbewusstes Führen kann Entlastung für alle Beteiligten schaffen, indem z.B. individuelle und strukturelle Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig(er) erkannt werden.



**Das Kritikgespräch 20**

Kritikgespräche im dienstlichen Kontext erfordern neben einer respektvollen Grundhaltung vor allem Rollenklarheit, eine effektive Gesprächsstrategie sowie ein plausibles Diagnoseinstrument, um die Veränderungsbereitschaft des Gesprächspartners richtig einschätzen zu können. Dafür sollen die im Beitrag dargestellten Modelle und Konzepte eine Hilfe sein.

→ EDITORIAL 1

→ PERSONAL-MANAGEMENT

*Katja Frerks*

**Personalfürsorge durch gesundheitsbewusstes Führen 4**

Ein Spagat zwischen struktureller und individueller Unterstützung

*Hajo Sassenscheidt*

**Schulisches Personalmarketing und professionelle Auswahldiagnostik 7**

Ohne gute Lehrer keine gute Schule

*Wolfgang Bott*

**Dienstrechtliche Sanktionen bei Dienstvergehen 12**

Abgestufter Katalog von unterschiedlichen Verfahren und Maßnahmen

→ MIT SCHWIERIGEN LEHRKRÄFTEN UMGEHEN

*Katja Frerks / Hajo Sassenscheidt*

**Personalbeurteilung 16**

Feedback in schwierigen Personalsituationen

*Claus Nowak*

**Das Kritikgespräch 20**

Ziele bringen Veränderungen in Gang – Konsequenzen halten sie in Gang

*Ingrid Herzberg*

**Schwierige Personalsituationen 24**

Manchmal ist eine »reife Trennung« die beste Lösung

*Hajo Sassenscheidt*

**Einen Mitarbeiter nicht mögen: Darf man das?! 27**

Die Evaluationsbiologie mischt mit: Das »heiße« und das »kühle« System



**Einen Mitarbeiter nicht mögen:  
Darf man das?! 27**

Empathie, Einfühlungsvermögen, Vertrauen und Wertschätzung gelten als hochrangige Werte eines erfolgreichen Führungsstils. Unausgesprochene Voraussetzung: Alle müssen einem gleich sympathisch sein, die Balance zwischen Beziehungs- und Sachebene muss in jedem Fall klappen. Was aber, wenn einem ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einfach unsympathisch ist, obwohl man der Person konkret nichts vorwerfen kann, weder Minderleistungen noch destruktives Verhalten?

**Handlungsstrategien im Umgang  
mit Alkoholkranken 35**

Alkoholismus als Suchterkrankung ist ein noch immer stark tabuisiertes Thema, auch am Arbeitsplatz. Führungskräfte betrachten sich hier häufig als nicht ausreichend fachkompetent, zumal Privates und auch Spekulatives in den Blickwinkel geraten. Weiterhin stehen sie unter Handlungsdruck, wenn Vorfälle zum Einschreiten zwingen. Der Beitrag soll eine Praxishilfe im Umgang mit Betroffenen sein und bezieht seine Handlungstipps aus jahrelanger Erfahrung im Case-Management in diesem Beratungsbereich.

**Als Schulleiter/in Überforderungen vermeiden und entlastend handeln 42**

Der Schulalltag von Schulleitungspersonen enthält eine Fülle von Tätigkeiten, die weit über das Normalmaß einer 40-Stundenwoche hinausweisen. Oft wird – im wahrsten Sinne des Wortes – pausenlos gearbeitet. Aus den beruflich geforderten Leistungen werden dann häufig ÜBERforderungen. Wie man sie vermeiden und entlastend handeln kann, davon ist in diesem Beitrag die Rede.

→ **KONZEPTE UND HILFEN**

*Eckard König*

**Schlechte Lehrer – Kann die Schulleitung sie coachen? 31**  
Schulleitung kann – und sollte – bei einem schlechten Lehrer intervenieren

*Doris Jung*

**Handlungsstrategien im Umgang mit Alkoholkranken 35**  
Konsequentes Handeln zwischen Dienstpflicht und kollegialer Empathie

*Roland Stolze*

**Langfristig erkrankte Lehrkräfte 38**  
Über den Umgang mit Langzeiterkrankten, die von Dienstunfähigkeit bedroht sind

*Claus Schulte*

**Leistungsdefizite angestellter Lehrkräfte 40**  
Gesetzliche Bestimmungen und Handlungskonzepte

→ **WERKSTATT**

*Reinhold Miller*

**Als Schulleiter/in Überforderungen vermeiden und entlastend handeln 42**  
Sechs Empfehlungen

*Kurt U. Heldmann*

**Reden ist Silber, Handeln ist Gold 45**  
Kritische Rückmeldungen an die Schulleitung

→ **IMPRESSUM | VORSCHAU**

48