

Bericht

Untersuchung im Auftrag des Erziehungsdepartements Kanton Schaffhausen Vorgänge am BBZ Kanton Schaffhausen

5. April 2019

1. Ausgangslage

1.1. Auftrag der Erziehungsdirektion Schaffhausen

Der Erziehungsdirektor des Kantons Schaffhausen hat am 30.11.2018 zur Untersuchung von Vorkommnissen am Berufsbildungszentrum (BBZ) des Kantons Schaffhausen eine Subkommission eingesetzt, bestehend aus Mitgliedern der internen Aufsichtskommissionen sowie weiteren, zT. externen Personen. Diese bekam den Auftrag, den Umgang mit Mitarbeitenden und die Führungskultur am BBZ zu untersuchen; es wird eine neutrale Darstellung der Vorgänge erwartet (Mail Erziehungsdirektor vom 20.12.2018).

Mit Verfügung vom 21.1.2019 erteilte das Erziehungsdepartement des Kantons Schaffhausen auch an die externe Vertrauensperson des Kantons Schaffhausen, Frau Barbara Tholen, in dieser Sache den folgenden Auftrag: „Arbeit als Vertrauensperson im Rahmen der Untersuchungen am BBZ in Schaffhausen. Der Bericht über die Ergebnisse erfolgt unter Wahrung der Vertraulichkeit an die Subkommission“.

In einem Gespräch mit der Erziehungsdirektor, RR Christian Amsler, vom 13. Februar 2019 wurde vereinbart, dass dieser Bericht als eigenes Dokument abgegeben wird und dass er integral an den Erziehungsdirektor persönlich gelangt.

Die Arbeit der Vertrauensperson und der vorliegende Auftrag umfasst die Aufgabe, die Personen vertraulich anzuhören und über die Vorgänge, wie sie geschildert und glaubhaft gemacht wurden, einen Bericht zu verfassen. Aus der Vertraulichkeit ergibt sich, dass der vorliegende Text keine Wort- oder Personenangaben enthält und die Vorkommnisse themenbezogen aufgeführt werden.

Mit Mail vom 16. 1. 2019 wurden die Mitarbeitenden des BBZ auf die Untersuchung und die Bildung einer Subkommission aufmerksam gemacht. Es wurde dabei aufgeführt, dass sie sich bis zum 15.2.2019 an diese Kommission oder an die neutrale Vertrauensperson wenden können.

1.2. Umsetzung des Auftrags vom 21.1.2019 Prozess

In der Zeit vom 30. Januar 2019 bis zum 15. Februar 2019 haben sich insgesamt **17 Mitarbeitende** (davon 1 nicht mehr angestellte Person) bei der Vertrauensperson gemeldet, 12 waren im Gespräch vor Ort, 2 Personen liessen sich telefonisch

vernehmen und weitere 3 haben sich per Mail gemeldet. Eine Person hat sich aufgrund des Artikels in den Schaffhauser Nachrichten vom 6. Februar 2019 wieder abgemeldet.

Alle befragten Personen wurden über die Vertraulichkeit des Gesprächs und den vertraulichen Umgang mit den persönlichen Äußerungen aufgeklärt. Daher werden persönliche Daten und konkrete Inhalte im vorliegenden Bericht nicht weitergegeben, dieser wird anonymisiert und als Zusammenfassung von Themenbereichen weitergegeben. Der vorliegende Bericht gibt nur wieder, was die 16 Personen geäußert haben. Deren Schilderungen wurden ausdrücklich mit individuellen, die eigene Person betreffenden Beispielen und konkreten Aussagen unterlegt. Der vorliegende Bericht gibt das wieder, was in den Gesprächen geäußert und anhand von Beispielen, Belegen, Schriftstücken und Erlebnissen glaubhaft gemacht wurde.

Die Gespräche dauerten zwischen 1,5 bis 3 Stunden. Alle Betroffenen kamen zu den Gesprächen seriös vorbereitet und haben meist schriftliche Notizen mitgebracht.

Ein Kontakt der Vertrauensperson zur eingesetzten Subkommission (deren Präsidenten) fand zweimal statt. Eine Zustellung der Protokolle oder der Traktandenliste der Subkommission an die Vertrauensperson, um eine Vermittlerrolle wahrzunehmen, wurde seitens der Subkommission abgelehnt, eine durch B. Tholen auf Wunsch des Kommissionspräsidenten erstellte Vorlage für vereinheitlichte strukturierte Interviews der Subkommission wurde durch diese nicht verwendet. Der Präsident der Subkommission bat B. Tholen nach Abschluss der Gespräche um ein Gespräch mit der Subkommission, welches am 1. April 2019 in Schaffhausen stattfand.

1.3. Grundsätze der Integrität am Arbeitsplatz

Als Verletzung der persönlichen Integrität gelten Angriffe auf die Person als Ganzes, die in physischer, psychischer, geistiger und moralischer Art die Grenzen überschreiten und auf den Selbstwert eines Menschen gerichtet sind. Ziel ist es, die Personen zu demütigen, zu treffen, bedrohen oder ihre Würde zu unterminieren. Abschätzige Angriffe auf das soziale Ansehen und die berufliche Qualifikation wie zB. Verhöhnern, Lächerlichmachen, Gerüchte streuen, Beleidigungen, abschätzige Bemerkungen gehören dazu. Dies kann in Einzelfällen auch unbeabsichtigt erfolgen, denn es ist unter Umständen nicht immer ersichtlich, ob und wie man jemanden zu nahegetreten ist. Als Integritätsverletzung gilt jede Verletzung des respektvollen Umgangs und der Schädigung des Selbstwertes, insbesondere Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigungen.

Gemäss Arbeitsgesetz (Art.6) und OR (Art 328) in Verbindung mit ZGB 28 sind Arbeitgeber aufgrund der **allgemeinen Fürsorgepflicht** verpflichtet, erforderliche

Schutzmassnahmen gegen Integritätsverletzungen für die Arbeitnehmenden zu treffen. Dies betrifft vor allem, geordnete Arbeits- und Informationsstrukturen zu schaffen, Schulung und Weiterbildung von Führungskräften, und Fallbetreuung im Einzelfall. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers beinhaltet klar, dass bestehende bilaterale und multilaterale Konflikte angegangen, Massnahmen getroffen und Probleme einer Lösung zugeführt werden müssen. Der Arbeitgeber ist zudem verpflichtet, Vertrauenspersonen zur ernennen und die Information über deren Arbeitsweise und Zuständigkeiten allen Mitarbeitenden zuzuführen.

Ausgangspunkt für Integritätsverletzungen und daraus folgende Mobbinghandlungen sind oft fachliche Differenzen, die in Schikanen, Angriffen und Spott eskalieren. Dies führt zu Verunsicherungen der betroffenen Personen und ganzer Einheiten und zu einer Kultur der Angst, des „Sich-Duckens“ und der „Gerüchteküche“. Die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz aber auch der private Bereich, insbesondere die Gesundheit Betroffener sind nicht selten beeinträchtigt. Das kann zu Burnout und Burnout-Gefährdung führen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass für Verletzungen der Integrität, nicht eine „objektive Sachlage“ oder eine „objektive Wahrheit“ ausschlaggebend ist. **Ausschlaggebend ist, dass sich jemand subjektiv belästigt fühlt** und dies glaubhaft machen kann. In diesem Fall besteht aufgrund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers dringender Handlungsbedarf.

Besonders gefordert sind die Führungskräfte, die diese Zusammenhänge kennen und schnelle Abhilfe schaffen müssen. Ihnen obliegt die Umsetzung der besonderen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Die Folgen von Verletzung dieser Fürsorgepflicht sind neben einem Reputationsschaden rechtliche Ansprüche der verletzten Person(en) strafrechtlicher Art gegen die verletzende Person und zivilrechtlicher Art gegen den Arbeitgeber.

Damit der Arbeitgeber sich vom Vorwurf der Verletzung der Fürsorgepflicht im Einzelfall befreien kann, sind konkrete Massnahmen nachzuweisen und die internen und externen Vertrauenspersonen allen Angestellten laufend bekannt zu machen.

1.4. Regelungen im Kanton Schaffhausen als Arbeitgeber

Gemäss Personalgesetz (PG) vom Kanton Schaffhausen haben die Mitarbeitenden „Anspruch auf Gesundheit und auf Wahrung der persönlichen Integrität“ (Art.18).

Die Richtlinien des Kantons Schaffhausen zum Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz vom 16. August 2011 stipuliert klar den Schutz der persönlichen Integrität, die entsprechende Verantwortung der Vorgesetzten und beschreibt den Umgang mit dem Tatbestand der Integritätsverletzung.

Weitere Quellen sind Auftrag, Vision und Leitbild des Berufsbildungszentrums BBZ des Kantons Schaffhausen und die dortigen Verweisungen auf die persönliche Integrität. Insbesondere verweist das Kapitel **Kultur und Zusammenarbeit** auf ein Klima der Offenheit, Toleranz und der gegenseitigen Achtung.

2. Aufgenommene Aussagen zur Kultur bzw. zur Situation am BBZ

Die meisten der angehörten Lehrenden setzen sich ein für eine qualitativ gute Schule und einen optimalen Unterricht, sie sind leistungswillig und trotz erheblichem Druck **engagiert**. Für sie komme Qualität und gute Ausbildung an der Schule vor Quote und Image. Sie betonen alle, dass die Zusammenarbeit unter den Unterrichtenden sehr gut sei. Die meisten wünschen sich aber eine transparente und konsequente Haltung der Führung, die auch mal in der gemeinsamen Konsensfindung und im fachlichen Disput zustande kommt.

Die Schule werde **organisatorisch gut** geleitet (zB. ISO Zertifizierung). Schwierig sei die die Zusammenarbeit „mit oben“ und damit die Betriebskultur. Viele Lehrpersonen würden sich heute nicht an die Subkommission oder die externe Vertrauensperson wenden wegen Angst vor Repressalien, Gefahr von Verspottung und Lächerlichmachen vor allen, es herrsche Misstrauen: „es ändert sich eh nichts“.

Ausgangspunkt der momentanen Situation am BBZ ist einhellig die unterschiedliche Haltung zwischen der Schulleitung und einem Lehrer in der Frage der Notengebung bei unredlichem Schülerverhalten an Prüfungen. Diese Frage wird heute in unterschiedlichen Institutionen verschieden gehandhabt. Für alle Befragten ist die zwischen einer Einzelperson und der Schulleitung momentan entstanden Fachfrage aber nur der Auslöser. Diese Grundthematik des Umgangs „von oben“, besteht schon lange. Statt dass die Führung im konkreten Fall das Thema der Notengebung auf den Tisch lege und sich fachlich mit den Lehrern auseinandersetze, habe sich das erwähnte Thema zu einem Konflikt hochgeschaukelt. Lösungsansätze wurden von der Führung nicht aufgenommen. Eine Person wird so zum Sündenbock gemacht, gegen sie richten sich nun Verdächtigungen, Beschuldigungen, Vorhaltungen, Unterstellungen und persönlichen Angriffe.

Alle der Befragten zeigen sich besorgt, dass die allgemeine Angstkultur im BBZ nun als Problem mit dieser einzelnen Person dargestellt werde und dass das eigentliche Thema unter den Teppich gekehrt werden könnte. Aus den Voten wird deutlich, dass es **nicht allein um den Fall einer einzigen Person** gehen darf, dieser „Fall“ habe viel eher eine Vorreiterrolle bekommen (whistleblower). Sie wird daher für das, was sie persönlich auf sich nimmt, sehr respektiert und als fair und in dieser Sache sehr diskret geschildert.

Alle Angehörten haben Bedenken bezüglich **Neutralität und Vorgehen der Subkommission**. Deren eingesetzte Mitglieder seien untereinander örtlich (Wohnort), beruflich und politisch verflochten. Die Einsetzung einer Subkommission sehen sie in dieser Zusammenstellung als „geschickten Schachzug“. Diese

Kommission lade Personen ein, die Kriterien für diese Auswahl ist aber nicht transparent. Die veröffentlichte Meinung des Kommissionspräsidenten in den Schaffhauser Nachrichten vom 6. Februar 2019 und der Auftritt der Schulleitung und des Subkommissionspräsidenten am Mitarbeiterkonvent vom 14.3. 2019 gilt in den Augen vieler als „Vorverurteilung“. Die hier gemachten Äusserungen werden nicht als Konfliktbewältigung, sondern als Drohungen wahrgenommen (siehe auch das Protokoll von vier Anwesenden am Mitarbeiterkonvent 13.3.2019)

Alle der Angehörten zeigen am BBZ ein Bild einer **geteilten Lehrerschaft**. Zu Gesprächen mit der Vertrauensperson sind vor allem Vertreter der (beiden) letzten Gruppen gekommen:

- Personen, die von der Schulleitung geschätzt sind und die sich alles erlauben können („Günstlinge“).
- „Schweiger“, die sich ducken und nicht Gefahr laufen wollen einmal „dran zu kommen“.
- Personen, die mit ihrem eigenen beruflichen Umfeld zurechtkommen, ganz nach dem Motto, „wenn man sich nicht exponiert, dann geht es ja“ (meist befristete Lehraufträge).
- Personen die in aufgrund einer Handlung oder einer Kritik bei der Schulleitung „in Ungnade“ gefallen sind und die dieses Image kaum mehr loswerden.

2.1. Konkrete Vorkommnisse aus den Gesprächen

Es gab angeblich schon früher Vorkommnisse, Untersuchungen, schwierige „Einzelfälle“ und „Kritiker“ am BBZ. Viele dieser Personen, „die Besten“, sind heute nicht mehr am BBZ (Fluktuationsrate ist leider nicht verfügbar).

In allen Gesprächen wird die herrschende Angstkultur ausgehend von der Schulleitung geschildert. Es gehe jeweils nicht um die konkrete Lösungssuche unter Abwägung der diversen Meinungen, sondern um ein Abstrafen von Einzelpersonen, die im Anschluss stigmatisiert bleiben.

Die weiteren Führungspositionen am BBZ seien heute so positioniert, dass sie von dieser Kultur auch umfasst seien. Hier werden allgemein falsch verstandene Loyalitäten ausgemacht.

Die eingesetzte Subkommission wird in ihren Handlungen fundamental angezweifelt, was sich in den Statements des Kommissionspräsidenten in der Presse (SH Nachrichten 6. 2. 2019) und Auftritten (Konvent 14. 3. 2019), während der laufenden Untersuchung zeige. Es werde im Artikel der Fall einer Einzelperson aufgetischt, den man längst hätte „lösen“ müssen und der Rektor wird für seine Meriten gelobt. Leider sei gegen diesen nun eine „Hexenjagd“ im Gange. Vorurteile gegenüber Lehrpersonen würden im Artikel zementiert und mögliche Resultate der Untersuchung würden bereits während des Verfahrens öffentlich vorweggenommen. Auch die ausführliche Berichterstattung, Einschüchterung und

Drohungen der Schulleitung und des Subkommissionspräsidenten am Mitarbeiterkonvent vom 13.3.2019 über eine „Auseinandersetzung zwischen [REDACTED] vs. Ernst Schläpfer am BBZ“ wird als stossend erlebt, ein Lehrer wird an den Pranger gestellt und es wird ihm massiv gedroht.

Es wird befürchtet, dass diese Themen wieder „schubladiert“ werden oder dass einzelne eher unverbindliche Massnahmen im Bereich Zusammenarbeitskultur beschlossen würden und so das Klima unverändert bleibe. Es wird auch befürchtet, dass u.U. individuelle versteckte „Massnahmen“ bei der Anwendung von Führungsinstrumenten wie zB. die Lehrerbeurteilung, ergriffen werden, die sich dann gegen einen Einzelnen richte, um diese Personen auf diese Weise mundtot zu machen.

2016 wurde am BBZ eine **Mitarbeiterbefragung** durchgeführt. Aus den Resultaten wurden jedoch keine Massnahmen abgeleitet, obwohl bei ernsthaftem Befassen mit den Umfrageresultaten die Themen Wertschätzung-Kommunikation-Kritik-Umgang mit Konflikten-auf dem Tisch lagen und im Sinne einer Verbesserungskultur dringend hätten angegangen werden müssen. Aus der Zusammenfassung zu diesem Bericht ging klar hervor, dass am BBZ etliche Mitarbeitende „Angst haben, Kritik zu üben und in Ungnade zu fallen“. Diese Äußerungen wurden offensichtlich dann aus dem Bericht gestrichen.

Die Auswirkungen auf die Betriebskultur werden wie folgt wahrgenommen: viele Schweiger und Abnicker, viele Jasager, es wird hintendurch geredet, Gerüchte, Fluktuation vor allem im Bereich der „Besten“, Verfälschen von Aussagen mündlich und schriftlich (Protokolle), es gibt kaum verlässliche Führungspersonen. Einzelne Mitarbeitende laufen Gefahr, in diesem Umfeld wegen Burnouts auszufallen.

2.2. Kommunikationsverhalten und -kultur

Nach Meinung fast aller Befragten fehlt am BBZ eine sachliche, kritische und fachliche Auseinandersetzung mit Themen, die für die Schule zentral wären. Angebote der Lehrerschaft zur Lösungsfindung im Fachbereich werden von der Schulleitung nicht aufgenommen. Fachliche Themen werden aufgeschoben und eskalieren so nicht selten zu persönlichen Konflikten. Es würden Personen, die fachlich eine andere Haltung haben als die Schulleitung von dieser auf unangemessene Weise verbal angegriffen.

Mails mit Äußerungen und Angriffen auf Einzelpersonen werden an verschiedene Personen in Kopie kommuniziert oder an alle weitergeleitet. Kommuniziert wird nicht selten mit generellen Angriffen auf die Ehre von Lehrpersonen: immer/überall machst DU...oder Person XY ist „pädagogisch unfähig“, „ohne pädagogisches Verständnis für.“. Freundschaftliche Bemerkungen, die so zwischendurch bilateral im Gespräch fallen, werden aufgegriffen und zum Anlass genommen für eine Schelte der Schulleitung in Sitzungen oder bilateral. Es kommen in den Äußerungen offene

und versteckte Drohungen vor, man hört Unterstellungen in fachlichen Themen aber auch in persönlichen.

Vermisst wird Sensibilität in der Wahrnehmung und Reflexionen über das eigene Kommunikationsverhalten. Die Kommunikation wird sehr häufig als sehr derb, persönlich verletzend, abwertend, blossstellend, verspottend, respektlos und ehrverletzend geschildert.

Mehrmals erwähnt werden in den Gesprächen auch Stigmatisierungen von weiblichen Angestellten durch die Schulleitung; sexistische Bemerkungen gegen Frauen und deren Rolle werden von einzelnen Angehörten aufgeführt.

Die einseitige Darstellung des "Konflikts" mit Namensnennung und Drohungen am Mitarbeiterkonvent vom 14.3.2019 muss als grobe Verletzung von Persönlichkeitsrechten durch den Schulleiter und den Leiter der Aufsichtskommission und Subkommission gewertet werden.

Nach Anhörung zahlreicher Einzelbeispiele muss der **Schluss gezogen** werden, dass seitens der Schulleitung ein Kommunikationsstil vorherrscht, der weit über das hinausgeht, was man in der Presse (SN 6.2.2019) als „rustikaler“ Umgangston lesen konnte. Auch ein bodenständiger Umgangston kann respektvoll und im Rahmen der im beruflichen Umfeld nötigen höflichen Distanz bleiben. Diese Grenzen werden aber am BBZ durch die Schulleitung überschritten. Die von allen Befragten geschilderten Äusserungen sind klar persönlichkeitsverletzend, gegen die Personen in Ihrer Berufsehre gerichtet und sind in der Häufung und zeitlichen Ausprägung und der Fixierung auf die in „Ungnade gefallenen Personen“ geeignet, den Tatbestand des Mobbings zu erfüllen.

2.3. Führungsverhalten und -kultur

Im BZZ verlagern sich nach Meinung der Angehörten fachliche Auseinandersetzungen nicht selten auf die persönliche Ebene. Konflikte werden so entweder auf der Führungsebene nicht selten mit Spott, Stacheln, Verhöhnung, Angriffen ausgetragen oder aber durch Areanaausweitung unter Einbezug vieler oder aller abgehandelt. Dies eskaliert Konflikte und macht sie ab einer gewissen Stufe der Eskalation ohne Gesichtsverlust unlösbar. Ein direktes offenes Führungsgespräch mit sozialer Empathie und fachlichen Lösungsansätzen fehlt.

Der Konflikt im Zusammenhang mit einem „**Einzelfall**“ bei der Notengebung im Falle von Unredlichkeiten an Prüfungen war sicher der **Auslöser** der heutigen Situation. Trotz Abklärungen im Sachverhalt und Versuchen einer Lösungsfindung seitens des betreffenden Lehrers wurde das Thema seitens Führung nicht mit Konfliktlösungsansätzen einer guten Lösung zugeführt (Vorbildfunktion). Stattdessen erfolgten Statements in Emails an einen grossen Adressatenkreis mit persönlichen Angriffen und allgemeinen Abwertungen betr. die „pädagogischen Fähigkeiten“ und „unkorrektem Verhalten“ von Lehrern. Der betroffene Lehrer wird

schikaniert und unter Generalverdacht gestellt. Er wird im Unterricht von der Schulleitung aus der Klasse geholt und er und seine Schüler werden „verhört“ (von der Polizei, die offensichtlich den Hinweis erhalten hat, er hätte etwas verbrochen).

Zudem wird er am Mitarbeiterkonvent vom 13.3.2019 durch die Referenten, die Schulleitung und den Präsidenten der Subkommission vor Abschluss der Untersuchungen vor der gesamten versammelten Lehrerschaft namentlich angeprangert und bedroht, ohne dass er seine Sichtweise auch darstellen kann.

Die **Führungsinstrumente** (Mitarbeiterumfrage, Auswertung von Austrittsgründen, Lehrerbeurteilung, Delegation von AKV, dh. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung etc.) wurden kaum im Sinne einer Förderung und Potentialerkennung und zur Förderung und Verbesserung sowie Leistungssteigerung benutzt. Warum zB können Mitarbeitende am BBZ in den ersten Jahren ihrer Anstellungen grundsätzlich nicht mit „gut“ bewertet werden? Führungsinstrumente wurden in ihrer Anwendung nicht selten zur „Bestrafung“ missbraucht. Kritische Feedbacks, die dringend hätten als Massnahmen aufgenommen werden müssen, wurden Gegenstand von Konflikten. Führungsinstrumente wurden so zur Identifikation von Schwächen. Abweichende Ansichten werden als Angriffe gekontert und es wird nicht erkannt, dass es gerade in einem pädagogischen Umfeld zentral ist, die kritischen und vor allem die konstruktiv kritischen Stimmen zur Weiterentwicklung der Institution zu nutzen.

Die nötige **Rückendeckung und Unterstützung durch den Chef** bleibt nach Meinung der Betroffenen aus. In Beschwerdefälle oder Reklamationen von aussen (Eltern, Schülern, Öffentlichkeit etc.) erfahren die Lehrkräfte wenig Loyalität der Schulleitung, eher „Anbiederung“ an die Beschwerdeführer. Offensichtlich fällt die Schulleitung Lehrpersonen in brenzligen Fällen sogar „in den Rücken“. Werden Klagen an von aussen an die Schulleitung getragen, ist diese ohne Abklärung des Sachverhaltes schnell bereit, die eigenen Lehrer gegen aussen als pädagogisch nicht geschickt oder gar unfähig darzustellen. Auch den Schülern, die aufbegehren oder die sich unkorrekt verhalten, kommt viel Macht zu. Das wird von „korrekten“ Schülern bemerkt und beanstandet und kann einem guten Image der Schule letztlich nur schaden

Entscheidfindungen der Schulleitung sind wenig transparent, **Meinungsbildung** findet bilateral für den Einzelfall oder ad personam statt. „Ihr könnt entscheiden, was ihr wollt“ ich entscheide dann wie ich will. Derart gefällte Entscheide wirken auf die Lehrerschaft nicht selten zufällig oder gar willkürlich. Sogar Entscheide zu individuellen Lohnfragen, Fragen der Pensenzuteilung und Spesenregelung (in öffentlichen Institutionen sind diese meist durchreglementiert) werden je nach Sympathie und Person unterschiedlich gefällt und daher als willkürlich wahrgenommen. Dieser Druck wird bis „unten“ in die unteren Führungsfunktionen nachgeahmt.

Auch die der Schulleitung **direkt unterstellten Führungskräfte** werden nicht systematisch, transparent und strukturiert in Entscheide einbezogen, auch für sie

sind Entscheide der Schulleitung bisweilen nicht verständlich, sie versuchen aber, diese sogenannt loyal zu decken („du weißt ja wie er ist..“).

2.4. Personalprozesse

In den Gesprächen wird erwähnt, dass die **Instrumente** der guten Mitarbeiterführung (Mitarbeiterumfragen, Lehrerbeurteilung, Feedbackkultur, Sitzungsführung, Protokollführung wichtiger Personalgesprächen etc.) am BBZ recht individuell angewendet werden (auch zum „Abstrafen“ und Defizite aufdecken). Die Instrumente und Prozesse werden nicht laufend überprüft und geschult.

Anstellungsverfahren erleben die Mitarbeitenden intransparent, wenig strukturiert und wenig professionell. Auch ohne Überreglementierung macht in einer Institution, wo Gleichbehandlung rechtlich eingefordert werden kann (öffentliche Verwaltung), eine gewisse Standardisierung im Sinne von strukturierten Personalprozessen durchaus Sinn (Strukturierte Interviews, standardisierte Bewerbungsverfahren, verbindliche Anforderungs- und Stellenprofile, Bewerbungsverfahren mit externen Assessments für Schlüsselfunktionen, Standardisierung von Führungsschulungen und Aus- und Weiterbildungen, - zB. gerade im Thema Konfliktmanagement- Austrittsverfahren etc.)

Die laufende Kommunikation und Aufklärung über die Regeln und Anlaufstellen in Sachen Integrität, Mobbing, Belästigung und die Rolle der Vertrauenspersonen gehören in öffentlichen Verwaltungen zur Grundausrüstung und sind für jede Führungskraft Basics.

2.5. Fazit aus den Rückmeldungen

Es wird der Schulleitung attestiert, dass sie die Schule organisatorisch gut führt, die Schule funktioniere. Ihr Umgang wird in einzelnen Situationen teilweise auch als „väterlich“ geschildert.

Es besteht aber im BBZ ein erheblicher Entwicklungsbedarf im Bereich vertrauensvoller und transparenter Betriebskultur und situativer Führung auch von Personen, die sich konstruktiv-kritisch einbringen. Erlebt wird heute Führung mit Einschüchterung, Macht und Hierarchie. Statt Feedbackkultur, Potenzialentwicklung und Weiterentwicklung, herrscht am BBZ die Kultur der Angst, wie vielfach zu hören war. Die schweigende Mehrheit der Mitarbeitenden benimmt sich daher „stromlinienförmig“ und will à tout prix nicht auffallen oder gar in Ungnade fallen. Die Führungskräfte haben es bisher nicht erreicht, eine Mitarbeiterorientierte Führungskultur zu verankern.

Mangels im BBZ verankerter Personalprozesse, wegen intransparenter Zuständigkeitsfragen und der Willkür der gelebten Einzelentscheide (Macht)

werden insbesondere Bewerbungsverfahren, Arbeitszuteilung, Pensenverteilung, Lohnfragen, Kündigungen etc. für die Mitarbeitenden unverständlich. Auch wenn dieses Vorgehen nicht beabsichtigt wäre, schürt es Willkür und Unsicherheit und ist gerade in einem pädagogischen Umfeld mehr als problematisch.

Dieses Betriebsklima schadet über kurz oder lang dem Unterricht und dem Ruf der Schule. Viele gute Lehrer sind offensichtlich schon jetzt nicht mehr am BBZ. Gerade in der heutigen Bildungslandschaft ist es zentral wichtig, dass Schüler durch den Besuch einer gut renommierten Schule mit entsprechender Lehrerschaft einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt haben.

3. Empfehlungen

Führungskräfte sind auch in öffentlichen Organisationen der aus Art 328 OR und Art 28 ZGB abgeleiteten allgemeinen **Fürsorgepflicht verpflichtet**. Sie konkretisiert sich in vielen Einzelpflichten, die nur teilweise im Gesetz festgelegt sind. Derzeit erfasst man unter der Generalklausel der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers vor allem die Pflicht zum allgemeinen Schutz und Achtung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers. Dieser Schutz umfasst namentlich Leben und Gesundheit, körperliche und geistige Integrität, persönliche und berufliche Ehre, Stellung und Ansehen im Beruf, Geheim- und Privatsphäre, Meinungsäusserungsfreiheit und Freiheit der gewerkschaftlichen Organisation. Draus geht hervor, dass Führungskräfte sich dafür einsetzen müssen, bestehende und sich abzeichnende fachliche oder persönliche Konflikte umsichtig anzugehen und zu lösen. Wird dies nicht getan und werden Konflikte ausgesessen oder gar geschürt, bedeutet dies eine klare Verletzung der Fürsorgepflicht durch Vorgesetzte.

Daher müssen im BBZ von ganz oben seitens der Direktion zügig andere Signale ausgesendet werden und so zur allgemeinen Entspannung und Lösung der Konfliktsituation und zur Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen werden. Auch wenn ein Wandel der eingespielten Mechanismen und damit eine Änderung des Führungsverhaltens ein langwieriges Verfahren ist, das immer wieder klare Zeichen „von oben“ erfordert, ist dieser Weg am BBZ auf lange Sicht zwingend notwendig um das Vertrauensverhältnis wiederherzustellen. Einzelne kleinere „Eingriffe“ oder Einzel-massnahmen allein auf operativer Ebene würden schnell als „verharmlosende Augenwischerei“ gewertet und wären nicht in der Lage, den notwendigen nachhaltigen Effekt zu bringen.

Die Subkommission hat sich via ihren Präsidenten ebenfalls dahingehend geäußert, dass konkrete Massnahmen umgesetzt werden müssten.

3.1. Umgang mit Führungskräften

Um eine Vertrauenskultur am BBZ aufbauen zu können, eine Verbesserung der Betriebskultur zu ermöglichen und damit letztlich den Leistungsauftrag des BBZ zu

sichern, drängt sich ein sofortiger Wechsel in der Schulleitung und im Präsidium der Aufsichtskommission HFS wegen Mängeln in der Führung auf. Hier wurden in der Vergangenheit und im aktuellen Verfahren klare formelle und materielle Verstöße gegen das Personalrecht allgemein und des Kantons Schaffhausen im Speziellen ausgemacht.

3.2. Umgang mit dem Konflikt im „Einzelfall“

Aus den Gesprächen besteht berechtigter Anlass, zu befürchten, dass nach der Untersuchung an auslösenden Personen (unter weiterer sich exponierenden Mitarbeitenden) ein Exempel statuiert werde. Dies könnte z.B. eine Kündigung sein. Aber auch eine vordergründig „tolerante“ Haltung mit späteren versteckten Retorsionsmassnahmen wie eine schlechte Beurteilung oder eine nachteilige Arbeitsverteilung sind möglich. Damit würde man die alte Kultur zementieren.

Das Erziehungsdepartement kommt wohl kaum darum herum, mit diesem Einzelfall sehr sensibel und rechtlich korrekt vorzugehen.

Vorschlag:

- a) Von einer **Kündigung** dieser stark betroffenen Einzelperson(en) wird dringend abgeraten. Sie wäre **rechtsmissbräuchlich** (Rachekündigung) und würde ein Beschwerdeverfahren nicht überstehen. Das wiederum brächte Kosten und einen erheblichen Imageverlust mit sich (Politik, Öffentlichkeit). Die betroffene Person hat eine umfangreiche Sachverhaltsdokumentation erstellt.
- b) Die Person sollte einer anderen Person unterstellt werden und ihr sollte eine externe Person als **Prozessbegleitung** zur Seite gestellt werden, um die korrekte Anwendung von Kommunikation und Personalinstrumenten zu garantieren.
- c) Der Einzelperson sollte in einem **persönlichen Coaching** betreut werden, damit ihre volle Leistungskraft wiederhergestellt und die Vertrauensbildung ermöglicht werden kann: Die Ziele für dieses Coaching sollten durch den Erziehungsdirektor definiert werden.

3.3. Massnahmen im Bereich Führung und Kommunikation

Als Sofortmaßnahme sollte bei einer **Neubesetzung des Schulleiters BBZ** eine interne Wahl vermieden werden. Das Rekrutierungsverfahren muss sorgfältig und unter Mitwirkung der Lehrerschaft erfolgen. Ein Anforderungsprofil muss erarbeitet und bekannt sein. Die Auswahl und Besetzung dieser wichtigen Führungsposition sollte einer Kommission mit massgeblicher Beteiligung der Lehrerschaft (5 Mitglieder, davon 2 Lehrer) übertragen werden. Die Anwendung eines transparenten Rekrutierungsprozesses und eines Assessmentverfahrens durch eine externe Firma ist zwingend.

Zur nachhaltigen **Veränderung der Führungskultur** und zur Implementierung einer neuen Zusammenarbeit sollten alle Führungskräfte in einen Organisationsentwicklungsprozess einbezogen werden. In diesem langen, aber lohnenswerten

Prozess sollte eine Sensibilisierung sämtlicher Führungspersonen im Umgang mit anvertrautem Personal erfolgen. Dieser Prozess sollte „von oben“ (Erziehungsdirektor) initiiert werden, d.h. die oberste Leitung gibt ihre Vision und Strategie zur Führung bekannt und gibt dazu ihr klares Commitment. Die Führungskräfte verfeinern diese Vision in der Folge gemeinsam unter Einbezug der Lehrerschaft in der Umsetzung. Die oberste Leitung lässt sich laufend über die Wirkung und die Erfolge der folgenden Massnahmen berichten:

- a) **Aufbau einer neuen internen corporate governance:** Gemeinsames Erarbeiten von konkreten Führungs- und Kommunikationsleitsätzen durch die Führungskräfte oder definierte Schlüsselfunktionen nach Massgabe der Vision von oben. Die oberste Führung (Erziehungsdirektor) definiert (ev. zusammen mit direkt Unterstellten) in einigen Leitsätzen das gewünschte Führungsverhalten. In flächendeckenden Workshops beginnend mit definierten Schlüsselfunktionen und anschliessendem roll out, befassen sich sämtliche Führungskräfte mit diesen Themen und ihrer Führung: Führung, Kommunikation- und Konfliktbewältigung und Erlernen einer Wertschätzungs- und Feedbackkultur.
Alternativ können mit den Führungspersonen nach Vorgabe und anhand der Führungsstrategie und Führungsleitsätzen von oben (Erziehungsdirektor) in Führungscoachings d.h. in Einzelsequenzen über einen längeren Zeitraum erfolgen.
- b) **Konkrete Zielsetzung für Führungskräfte.** Die Führungskräfte bekommen aus diesen Leitsätzen abgeleitete Jahresziele, je nach ihrem persönlichen Entwicklungsstand. Evaluation der Wirkung mit gezielten Mitarbeiterumfragen. Begleitend erfolgen bedarfsgerechte **Führungscoachings**.
- c) **Aufklärung aller Führungspersonen in Themen ihrer Fürsorgepflichten** und der Sensibilisierung im Umgang mit Mitarbeitenden. Mögliche Inhalte: Fragen des korrekten Umgangs mit Integrität.
- d) **Schulungen, Information und Weiterbildungen aller Führungskräfte und Mitarbeitenden in verschiedenen Themen.** Gefässe schaffen für einen Austausch in den Themen: corporate governance am BBZ, Themen Integrität, Kommunikation, Gesunderhaltung und Leistung.

3.4. Personalmanagement- und Personalentwicklungsmassnahmen

- a) **Personalprozesse:** Sukzessive Einführung und Anwendung von definierten und transparenten sowie standardisierten Personalprozessen. Prozesse wie Personalgewinnung, Mitarbeitergespräche, Personalförderung, Personalentlassung etc. sollten nach einheitlichen Leitlinien definiert werden. Insbesondere betrifft dies das Bewerbungs- und Beurteilungsverfahren.
- b) **Informations- und Kommunikationsgefässe:** Sitzungen sollten strukturiert und protokolliert werden. Minimale Standards sind gemeinsam festzulegen; es ist zu definieren: wie und mit welchen Instrumenten wird gute Information und gute Kommunikation sichergestellt? Umgang mit Emails und Kommunikationsleitlinien erarbeiten. Aufbau und Erlernen einer Feedbackkultur und deren Umsetzung.
- c) **Personalcontrolling:** Erarbeiten von minimalen Controllingdaten guter Führung

- Erheben von Austrittsgründen,
- Erheben von jährlichen Fluktuationsraten,
- Mitarbeiterbefragung und Evaluation, und Kontrolle von darauf basierenden konkreten Massnahmen).

d) **Permanente Aus- und Weiterbildung von Führungskräften (einfordern):** Weiterbildung für Führungskräfte sind sicherzustellen und standardisieren sowie verbindlich zu erklären in den Bereichen Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement etc.

4. Schlussbemerkung

Die in diesem Bericht aufgeführten Massnahmen sind langfristig die Garanten für eine Kultur des Vertrauens und der Sicherheit, die in allen Organisationen- ob nun privatwirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen- von zentraler Wichtigkeit sind. Sie können in unterschiedlicher Reihenfolge und Priorisierung angegangen werden. Es sind Vorgänge wie sie in privatwirtschaftlichen Unternehmen aber auch in modernen öffentlichen Verwaltungen standardmässig vorkommen. Auf dem Weg in die Richtung einer sozialkompetenten Führung und Zusammenarbeit kann auch im Zeitalter fortschreitender digitaler Arbeitsprozesse besser zu guter Leistung motiviert und diese eingefordert werden. Nur so kann der Leistungs- und Bildungsauftrag am BBZ nachhaltig umgesetzt und gesichert werden.

Gerade die jungen Generationen, die von Führungskräften weniger Befehle und autoritäres Verhalten akzeptieren werden, sondern vermehrt Offenheit, Transparenz und Freiraum zur Leistungserbringung einfordern, machen in Organisationen ein Umdenken in diese Richtung notwendig.

März 2019
Barbara Tholen
Lic.iur., lic.phil.
www.consulto-hr.ch