



Bezirksverband Südhessen  
<https://www.gew-suedhessen.de/home/>



## Leitfaden für ein Dienstgespräch mit einer „Modernen Führungskraft“ (MoFüK)

Sollten die Schikanen weitergehen, wenden Sie sich unbedingt an Ihren Personalrat, die GEW-Rechtsberatung oder den Gesamtpersonalrat Ihres Schulamtsbezirkes. Dann muss man eine weitere Vorgehensweise abwägen und am Ende könnte sogar eine Versetzung an eine andere Schule als ein sinnvoller Schritt in Betracht kommen.

Denn wir wollen zusammen mit den Schülerinnen und Schülern gute Arbeit leisten und uns nicht mit den Launen von Karrieristen herumärgern, Menschen, die in der „Freien Wirtschaft“ – häufig entgegen ihrer eigenen Einschätzung - mit diesen Methoden heutzutage nicht mehr weit kommen würden.

22

### Ausblick

Wenn es Ihnen gelungen ist, in einem DG der MoFüK gegenüber eine selbstbewusste Position einzunehmen und diese danach verstanden hat, dass es sich bei Ihnen um eine/n ebenbürtige/n Gesprächspartner\*in handelt, sind Sie einen großen Schritt weiter. Häufig geschieht es, dass sich die MoFüK in Zukunft genau überlegen wird, Sie nochmal ohne triftigen Grund zu einem DG zu bitten, um Sie zu schikanieren. Leider trifft es danach manchmal andere, aber Sie können sich jetzt ja als kompetente Begleitperson anbieten und unterstützend eingreifen.

Gleichzeitig sollten Sie aber weiter „wachsam“ bleiben und „unauffällig“ das weitere Verhalten der MoFüK beobachten. MoFüKs sind oft schlechte Verlierer\*innen und fühlen sich leicht in ihrem Stolz verletzt. In diesem erregten Zustand neigen sie dann manchmal zu schwer kalkulierbarem Handeln.

20



3

dabei auch vor Kränkungen oder Drohungen nicht zurück. Im Rahmen der GEW-Rechtsberatung wird regelmäßig berichtet, dass Betroffene dabei sogar in Tränen ausbrechen, weil sie sich in ihrer Persönlichkeit verletzt fühlen.

Ist es dann erst einmal so weit, dass man Angst davor hat, mit Schulleitungsmitgliedern alleine zu sprechen, da man damit rechnen muss, persönlich angegriffen und fertig gemacht zu werden, stellt sich die Frage nach einem Ausweg. Kann man diesen Menschen überhaupt etwas Wirkungsvolles entgegensetzen?

### JA, MAN KANN!

Rechtssicherheit in der Sache, etwas Zivilcourage, eine gute Vorbereitung, die richtige Gesprächstaktik .... und schon kommt man in die Lage, den MoFüKs erfolgreich zu begegnen und diese auch schon mal ordentlich ins Schwitzen zu bringen. Hierzu soll der folgende Gesprächsleitfaden Orientierung und Anregungen bieten und **vor allem Mut machen!**

5

## Wir befinden uns im Jahr 2018 n. Chr.

In ganz Hessen leisten Schulleiterinnen und Schulleiter gute Arbeit und pflegen mit ihren Kollegien einen demokratischen und dem ursprünglichen Geist des Hessischen Schulgesetzes entsprechenden Umgang.

In ganz Hessen?

**NEIN**, in einigen Schulen ist das Leben nicht leicht für die Lehrkräfte, denn sie werden „geführt“ von einer neuen Generation moderner Führungskräfte, im Folgenden der Einfachheit halber als „MoFüks“ bezeichnet.

Neben der Missachtung von Konferenzrechten, mangelhafter Transparenz bei Deputaten oder Schulbudget oder der Bevorzugung/Benachteiligung „ausgewählter“ Lehrkräfte fallen sie in Konfliktsituationen durch eine rigide Gesprächsführung auf.

Und sie werden immer mehr ...

2

## Leitfaden für ein Dienstgespräch mit einer „Modernen Führungskraft“ (MoFüK)

Für uns GEWERKSCHAFTER\*innen ist das „Gespräch auf Augenhöhe“ mit Kolleginnen und Kollegen selbstverständlich. Dies gilt auch für den Austausch zwischen einer Lehrkraft und dem/der Schulleiter\*in bzw. Mitgliedern der Schulleitung. Soll also ein Gespräch geführt werden, begibt man sich vertrauensvoll in das entsprechende Büro, tauscht sich aus und verständigt sich in der Sache. In der Regel gelingt dieser „konstruktive Austausch“ selbst bei Meinungsverschiedenheiten. Soweit der „Normalfall“.

Anders verhält es sich jedoch, wenn man es mit einer „MoFüK“ zu tun bekommt. Hier häufen sich Berichte über den Einzug einer neuen Gesprächskultur, die durch zunehmende Aggressivität in Sprache und Auftreten dieser MoFüKs charakterisiert werden kann. „Unterhaltungen“ finden hinter verschlossenen Türen statt und gehen einher mit z.T. massiven Vorwürfen und Anschuldigungen, manche MoFüK schreckt

4

## Was sagt der DUDEN?

„MoFüK“, die (Mehrzahl: –s)

**Wortart:** Substantiv, feminin oder maskulin

**Umgangssprachlich:** Kurzbezeichnung für „moderne Führungskraft“

Die MoFüK ist eine im Hessischen Schulwesen zunehmend unangenehm auffallende Spezies und kommt insbesondere unter Funktionsstelleninhaber\*innen vor allem an größeren Schulen vor.

**Verhalten/Aussehen:** Die MoFüKs hält sich instinktiv für überlegen und will – geradezu reflexartig – ständig „führen“. Lassen sie zu Führenden mangelnde Bereitschaft zur Folgschaft erkennen, reagiert die MoFüK oft über (z.B. durch HKM-Neusprech und BWL-Geschwurbel) und verliert dabei auch schon mal die Fassung (Unsachlichkeit, Drohungen, Gebrüll). In der Schule lebt sie meist in Kleingruppen und ist dabei oft

6

## Impressum:

**Herausgeber:** Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Bezirksverband Südhessen, **Text und Redaktion:** Klaus Armbruster, GEW Kreisverband Darmstadt, armbruster.klaus@web.de, **Layout:** U&T.Eilers

23



• **Körpersprache:** Sitzen Sie entspannt, aber aufrecht, und schauen Sie der MoFüK ins Gesicht/in die Augen, denn damit signalisieren Sie Selbstbewusstsein. Auch das mögen MoFüKs nicht so gerne...

• Sollten Sie etwas innerhalb der Schulorganisation „falsch“ gemacht/ vergessen/übersehen haben, räumen Sie es ein, äußern Ihr Bedauern und erklären die Hintergründe, z.B. wegen Überlastung durch zu viele zusätzliche Aufgaben im Schulalltag. Kündigen Sie aber an, dass dies selbstverständlich nicht mehr vorkommen wird.

• **Achtung: Sichern Sie sich aber bzgl. einer juristischen Einschätzung vorher über die GEW-Rechtsberatung ab.** Vorsicht ist geboten, wenn Sie befürchten müssen, dass man Ihnen ein dienstliches „Vergehen“ vorwerfen will, was man allerdings auf Grund der TOPs im Vorfeld vermuten kann. **Besonders in diesem Falle ist die Rechtsberatung und eine erfahrene Begleitperson unverzichtbar.**

19



18

auch äußerlich gut erkennbar: „Serios“ gekleidet, um sich damit auch optisch von den zu Führenden abzuheben.

**Nahrung:** Die MoFüK ernährt sich hauptsächlich von der Freude an Verstößen gegen das Schulgesetz oder die Dienstordnung und bei größerem Hunger auch mal von einer guten Portion Mobbing oder Bossing. Vor dem HPVG hat sie große Angst - vorausgesetzt sie kennt dieses überhaupt - daher ignoriert sie dieses lieber. Demokratisches Selbstverständnis ist ihr auf den Sprossen der Karriereleiter irgendwie abhanden gekommen.

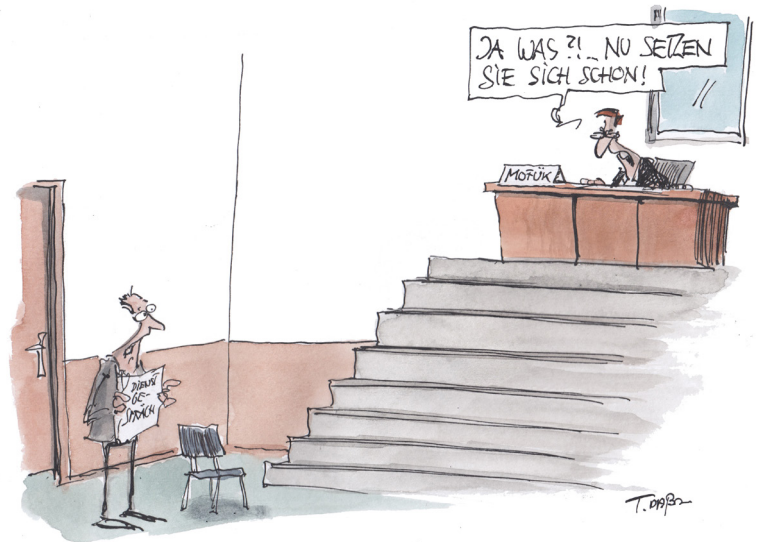
**Umgang mit:** Die MoFüK ist schwer zu fassen, denn sie meidet die sachliche Auseinandersetzung. Sie kann aber durch Gelassenheit und gute Argumente auf Abstand gehalten und –wenn auch in seltenen Fällen - sogar gezähmt werden.

7

- Oder: „Da müssten die Kommunikationslinien verbessert werden“.
- Fordern Sie mehr Sachlichkeit oder mehr Professionalität/ Souveränität.
- Haben Sie „Expertise“!
- Appellieren Sie an die Fürsorgepflicht.
- Quasi als höchste verbale Eskalationsstufe sind Sie einfach nur noch „fassunglos“ oder besser noch „sehr betroffen“.

Und das Ganze immer möglichst freundlich und gelassen ;-)!  
Damit können Sie bei Bedarf überraschen und im günstigsten Fall das Thema zu Ihren Gunsten beenden.

16



9

mit, dass Sie sich selbstverständlich nach den Vorschriften richten wollten, allerdings bitten/fordern Sie, dass man Ihnen zuvor sagt und vorlegt (!), wo genau das denn so stehe.

- Sofern Sie die Nerven dazu haben, **übernehmen Sie ruhig zwischendurch mal die MoFüK-Sprache** (s. 15/16) und vereinbaren Sie im Vorfeld mit Ihrer Begleitperson, dass diese sich daran beteiligt.
- **Besondere Aufmerksamkeit** ist geboten bei Äußerungen wie „Das Schulamt hat /die Schulamtjurist\*innen haben das bestätigt.“ Erfahrungen zeigen, dass diese Behauptung häufig verdreht oder mangels juristischer „Expertise“ der MoFüK falsch verstanden wurde und von Seiten des Schulamts vermutlich viel differenzierter argumentiert wurde. Manchmal ist diese Behauptung auch einfach nur gelogen. Versuchen Sie im Vorfeld, z.B. mit Hilfe der GEW-Rechtsberatung Ihres Kreisverbandes, passende Auszüge aus Verordnungen oder der Dienstordnung als Kopie in das Gespräch mitzunehmen.

14

ein Rechtsanwalt. **Welche Person** diese Aufgabe für Sie übernehmen soll, **entscheiden Sie** alleine und nicht die MoFüK!

- Die Begleitperson sollte das Gespräch stichwortartig protokollieren und Ihnen allein durch die Anwesenheit Sicherheit und Rückhalt geben. Als ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist dabei zu beobachten, dass sich MoFüKs in Anwesenheit eines Beistands oft in Ton und Verhalten mäßigen.
- Sollte das Gespräch von Seiten der MoFüK eskalieren, fordern Sie einfach eine kurze Gesprächspause, um sich neu sammeln zu können. Fühlen Sie sich in die Ecke gedrängt und müssen am Ende gar um Ihre Fassung ringen, muss Ihre Begleitung in das Gespräch eingreifen und dieses unter- oder sogar abbrechen. In letzterem Fall kündigen Sie die Bereitschaft zur Fortsetzung des Gesprächs an und verlassen gemeinsam den Raum.

11

## Verhalten im Vorfeld

- Grundsätzlich gilt, dass wir ein Gespräch mit der SL nicht verweigern können. Wird man „zwischen Tür und Angel“ zu einem kurzen Gespräch gebeten, zeigt man sich zunächst gesprächsbereit und fragt freundlich und interessiert nach dem Grund bzw. dem Thema. Handelt es sich nur um ein schulorganisatorisches Detail (z.B. kurzfristige Übernahme einer Aufsicht oder Vertretung/ Orga im Schulalltag, oder so....) oder um pädagogische Fragen zu einzelnen Schüler\*innen, führen Sie das Gespräch, bestehen eventuell aber darauf, dass die Bürotür geöffnet bleibt.

- Sollte dann überraschenderweise doch ein Sie persönlich betreffendes Thema angesprochen werden, können Sie das Gespräch abbrechen, signalisieren gleichzeitig aber weitere Gesprächsbereitschaft, indem Sie – wieder möglichst freundlich und gelassen - vorschlagen, hierzu einen gesonderten Termin auszumachen... und verlassen höflich grüßend das

8

## Gesprächstaktik

Hier haben Sie zwei Möglichkeiten:

- **Defensiv/abwartend:** Sie lassen erst mal die MoFüK erzählen, um zu hören, was die so gegen Sie bzw. Ihre Arbeit einzuwenden hat. Machen Sie sich Notizen und lassen sich äußerlich möglichst wenig anmerken.

- **Offensiv/aktiv:** Sie nehmen das „Heft in die Hand“, indem sie möglichst schnell um das Wort bitten und dann damit beginnen, die auf der TO angekündigten Punkte „abzuarbeiten“. Schildern Sie Ihre Sichtweise der Dinge und zeigen Sie nicht mit Argumenten und Hinweisen, die die Qualität Ihrer Arbeit unterstreichen. Je länger Sie über „Ihre Qualitäten“ sprechen, desto schwerer machen Sie sich angreifbar. **bleiben Sie - ausnahmsweise mal - unbecheiden!**

17

Büro. Die Begründung hierfür ist ganz einfach: Wir haben das Recht, uns auf ein Dienstgespräch (DG) vorzubereiten, um uns notfalls rechtfertigen und verteidigen zu können. Bei dieser Gelegenheit teilen Sie der MoFüK am besten gleich auch noch mit, dass Sie ab sofort **keine Vier-Augen-Gespräche** mehr führen und nur noch in Begleitung erscheinen werden.

- Fordern Sie für die Zukunft eine **rechtzeitige schriftliche Einladung** (Minimum eine Woche), mit Angabe der Gesprächsthemen, Zeitrahmen und den vorgesehenen Teilnehmer\*innen.

## Begleitperson/Beistand

Dieser Beistand kann eine Lehrkraft Ihres Vertrauens, ein Mitglied des Personalrats\*) oder auch eine Person außerhalb der Schule sein, bis hin zum Ehepartner oder im Notfall sogar

\*) Der Personalrat hat als Institution kein automatisches Recht auf eine Teilnahme.

10

## MoFük-Floskeln für Lehrkräfte

- *Sie können etwas „überhaupt nicht nachvollziehen“ oder umgekehrt: „Da bin ich ganz bei Ihnen.“*
- *Vermuten Sie, dass es sich wohl um ein Missverständnis handeln muss.*
- *Auch gut: „Sie können sicher sein, dass ich damit sehr, sehr verantwortungsvoll umgehe.“*
- *Sind Sie doch einfach mal „irritiert“.*
- *Bedauern Sie die fehlende Kollegialität.*
- *Bitten Sie um einen respektvollen Umgangston und mehr Wertschätzung.*
- *Wundern Sie sich „über die Schärfe des Tonfalls“ oder fühlen sich „nicht mitgenommen“.*
- *Auch gut: „Da hätte ich mir mehr Offenheit und Transparenz gewünscht.“*

15

## Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

- Bereiten Sie sich auf die einzelnen TOPs gründlich vor. Überlegen Sie dabei, welche Argumente gegen Sie vorgebracht werden könnten und legen Sie sich hierzu Ihre Antworten zurecht, mit denen Sie mögliche Vorwürfe widerlegen könnten.

- **Wichtig:** Halten Sie Ihre Überlegungen stichwortartig schriftlich fest und nehmen diese Unterlagen mit in das Gespräch. Denn hier ist es wie nach einem Arztbesuch: Sobald man die Praxis verlassen hat, fällt einem wieder ein, was man eigentlich noch alles hätte fragen wollen.

- Dabei sollten Sie unbedingt auch einkalkulieren, dass die MoFüK in der Regel nur solche Argumente vorbringen wird, die ihr ins Konzept passen: Belastendes wird dabei gerne überhöht, Entlastendes unterschlagen. Hier heißt es dann die Ruhe zu bewahren.

12

- Wie bereits schon erwähnt ist es wichtig, wenn auch nicht immer einfach: **bleiben Sie immer möglichst gelassen und betont freundlich.** Das irritiert die MoFüK, weil sie auf diese Reaktion nicht vorbereitet ist, denn sie will ja eigentlich das Gegenteil bewirken: Verunsicherung und Einschüchterung.

- Apropos Gelassenheit: Eine gewisse Nervosität wird sich vermutlich nicht vermeiden lassen. Akzeptieren Sie dies für sich. Versuchen Sie es zu überspielen und bemühen sich, Ruhe auszustrahlen. Lassen Sie sich nicht provozieren und bleiben Sie möglichst lange freundlich und sachlich (Aber das hatten wir ja schon...). Die MoFüK wird sich wundern.

- **Wer zuerst fragt, hat gewonnen!** Argumentiert die MoFüK mit der Dienstordnung, dem Hess. Schulgesetz oder mit Formulierungen wie „Das ist so!“, „Das steht so im Gesetz!“ oder „Da gibt es einen Erlass/ eine Verordnung!“, gewinnen Sie einen erfreulichen Vorsprung, indem Sie sich kooperativ zeigen. Argumentieren Sie offensiv und teilen der MoFüK

13