

# Alles, was (nicht) recht ist Verwarnungen als Druckmittel

von Isabella Oser



**In der LVB-Geschäftsstelle klingelte das Telefon. Am anderen Ende eine Lehrperson, die Stimme brüchig, ihre Hände, so erzählte sie mir später, zitterten. Sechs Tage zuvor hatte sie ein Krisengespräch mit ihrer Schulleitung gehabt, welches in einen Folgetermin für ein Zielvereinbarungsgespräch mündete. Nun, eine knappe Woche nach dem Krisengespräch, hielt sie eine Verwarnung in den Händen. Begründet wurde diese unter anderem damit, dass sie im Gespräch emotional ungehalten gewesen sei und sogar geweint habe. Sie fragte mich: «Was passiert jetzt mit mir?» Solche Anrufe häufen sich.**

## **Verwarnung zwischen Soll und Ist**

Eine Verwarnung ist im Personalrecht kein beiläufiges Instrument. Sie ist kein pädagogischer Hinweis, keine alltägliche Kritik und keine einfache Meinungsäußerung einer vorgesetzten Person. Eine Verwarnung ist ein scharfes Schwert. Sie ist – oder sollte es zumindest sein – die eigentliche Ultima Ratio innerhalb der Personalführung: ein letzter, klar begründeter Warnschritt vor weitergehenden personalrechtlichen Konsequenzen. Gerade deshalb erstaunt die Entwicklung, die sich an zu vielen Baselbieter Schulen beobachten lässt.

Immer häufiger berichten Lehrpersonen dem LVB davon, dass Verwarnungen ausgesprochen werden in Situationen, die früher durch Gespräche, Vermittlung, Unterstützung oder gemeinsame Klärung gelöst worden wären. Nicht selten entsteht dabei der Eindruck, dass dieses Führungsinstrument als Druckmittel eingesetzt wird: zur Einschüchterung, zur Disziplinierung, zur Herstellung von Gehorsam oder schlicht zur Machtdemonstration in konflikthaften Situationen. Das ist gefährlich.

Denn eine Verwarnung ist für die betroffene Person keineswegs eine harmlose Angelegenheit. Wer eine Verwarnung erhält, erlebt dies oft als massiven Angriff auf die eigene berufliche Integrität. Für viele Lehrpersonen bedeutet eine solche Massnahme eine enorme psychische Belastung. Sie schlafen schlecht. Sie beginnen, an sich selbst zu zweifeln. Sie geraten unter Dauerstress. Sie fühlen sich beobachtet, kontrolliert oder ausgeliefert. Nicht wenige werden krank und müssen sich krankschreiben lassen.

Gerade im Schulbereich darf diese Wirkung nicht unterschätzt werden. Lehrpersonen arbeiten in einem Berufsfeld mit hoher emotionaler Belastung, grosser Verantwortung und wachsendem gesellschaftlichem Druck. Wird in diesem Umfeld zusätzlich mit personalrechtlichen Drohkulissen gearbeitet, kann dies gravierende gesundheitliche Folgen haben; für die Betroffenen, aber letztlich auch für die Schulen und die öffentliche Hand. Burnouts, Langzeitausfälle und Eskalationen kosten am Ende weit mehr als eine faire und reflektierte Konfliktbearbeitung. Was dabei zunehmend vergessen geht: Längst nicht jeder Konflikt rechtfertigt eine Verwarnung.

## **Wann das scharfe Schwert nötig ist – und wann nicht**

Selbstredend gibt es Situationen, in denen eine Verwarnung notwendig und richtig sein kann: Wenn beispielsweise massive Pflichtverletzungen vorliegen. Wenn Schülerinnen und Schüler gefährdet oder Weisungen beharrlich verweigert werden. Wenn professionelles Verhalten trotz Gesprächen und Unterstützung dauerhaft nicht gezeigt wird. In solchen Fällen braucht eine Schulleitung Instrumente, um Verantwortung wahrzunehmen und Grenzen zu setzen. Umso mehr muss das Instrument der Verwarnung zurückhaltend und gezielt eingesetzt werden.

Denn Konflikte im Schulalltag entstehen häufig nicht aus Böswilligkeit oder fehlender Professionalität. Oft geht es um Überlastung, ungenügende Ressourcen, unterschiedliche pädagogische Haltungen oder mangelnde Unterstützung durch die Führung. Eine Lehrperson, die in schwieri-

gen Elterngesprächen mehr Rückhalt einfordert, handelt nicht illoyal. Eine Lehrperson, die pädagogische Entscheidungen kritisch diskutiert, verweigert nicht automatisch die Zusammenarbeit. Eine Lehrperson, die Belastungsgrenzen anspricht, begeht keine Pflichtverletzung.

In solchen Konstellationen zeigt sich die Qualität von Führung. Gute Führung zeichnet sich nicht dadurch aus, dass sie möglichst rasch zu disziplinarischen Mitteln greift. Gute Führung hält Spannungen aus. Sie vermittelt. Sie hört zu. Sie reflektiert die eigene Rolle. Sie sucht Lösungen, bevor sie sanktioniert. Sie weiss, dass Autorität nicht durch Angst entsteht, sondern durch Kompetenz, Verlässlichkeit und Fairness.

***Gute Führung zeichnet sich nicht dadurch aus, dass sie möglichst rasch zu disziplinarischen Mitteln greift. Gute Führung hält Spannungen aus. Sie vermittelt. Sie hört zu. Sie reflektiert die eigene Rolle. Sie sucht Lösungen, bevor sie sanktioniert.***

#### **Ein strukturelles Ungleichgewicht**

Mit den neuen Führungsstrukturen im Kanton Basel-Landschaft wurden die Kompetenzen der Schulleitungen massiv ausgebaut. Gleichzeitig verschwanden frühere Kontrollmechanismen weitgehend. Damals hatten Lehrpersonen bei schwerwiegenden Konflikten zumindest noch den Schulrat anrufen und damit eine politische Ebene involvieren können, welche Führungsentscheide mitrüg oder hinterfragte. Heute stehen viele Mitarbeitende einer stark konzentrierten Führungsstruktur gegenüber, ohne dass eine unabhängige Stelle die Verhältnismässigkeit von Massnahmen wirksam überprüfen könnte.

Dabei darf nicht vergessen werden: Auch wenn die operative Personalführung weitgehend an die Schulleitungen delegiert worden ist, bleibt der Kanton als Arbeitgeber grundrechtsgebunden und letztverantwortlich. Die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion (BKSD) kann sich nicht hinter den Schulleitungen verstecken, wenn personalrechtliche Massnahmen ihre Verhältnismässigkeit überschreiten. Genau diese Letztverantwortung wird in der gelebten Praxis aus Sicht des LVB aber zu wenig wahrgenommen.

Hinzu kommt: Gegen eine Verwarnung fehlt die Möglichkeit des Beschreitens eines direkten Rechtswegs. § 15 Abs.

3 der kantonalen Personalverordnung schliesst die Anfechtbarkeit ausdrücklich aus. Die kantonale Reform der Führungsstrukturen im Jahr 2024 hat diese Entwicklung weiter verstärkt, ohne dass im Gegenzug neue Kontroll- oder Korrekturmechanismen geschaffen worden wären. Die betroffene Lehrperson kann lediglich eine Gegendarstellung in die Personalakte legen, mehr nicht. Erst wenn später eine Kündigung erfolgen sollte, wird unter Umständen gerichtlich überprüft, ob die damalige Verwarnung überhaupt gerechtfertigt gewesen war. Zu diesem Zeitpunkt ist der Schaden jedoch längst angerichtet und lässt sich nicht mehr korrigieren.

Juristisch betrachtet ist die Verwarnung kein anfechtbarer Hoheitsakt, sondern ein sogenannter Realakt. Doch auch Realakte unterliegen der Grundrechtsbindung nach Art. 35 BV und müssen sich an der Rechtsweggarantie nach Art. 29a BV messen lassen. Eine Massnahme, die faktisch tief in das Persönlichkeitsrecht, die berufliche Integrität und die Gesundheit einer betroffenen Person eingreift, ohne dass diese sich unmittelbar dagegen wehren könnte, steht in einem Spannungsverhältnis zu diesen verfassungsmässigen Garantien. Was juristisch als blosser «interne Massnahme» gilt, entfaltet in der Realität sofortige und einschneidende Wirkungen. Das ist aus rechtsstaatlicher Sicht problematisch.

#### **Es braucht eine unabhängige Prüfstelle**

Gerade weil eine Verwarnung eine so gravierende Wirkung entfalten kann, braucht es aus Sicht des LVB eine unabhängige Überprüfungsöglichkeit. Nicht als pauschaler Angriff auf die Schulleitungen. Nicht als generelles Misstrauensvotum gegenüber Führung. Sondern zum Schutz aller Beteiligten.

***Gerade weil eine Verwarnung eine so gravierende Wirkung entfalten kann, braucht es aus Sicht des LVB eine unabhängige Überprüfungsöglichkeit. Nicht als pauschaler Angriff auf die Schulleitungen. Nicht als generelles Misstrauensvotum gegenüber Führung. Sondern zum Schutz aller Beteiligten.***

Denn auch Schulleitungen geraten zunehmend unter Druck. Sie müssen schwierige Personalentscheide treffen, Konflikte moderieren und gleichzeitig hohe Erwartungen erfüllen. Ohne klare Leitplanken besteht die Gefahr, dass Verwarnungen vorschnell oder auch aus Überforderung

ausgesprochen werden, zumal die rechtliche Seite der Schulleitungsausbildung weiterhin zu knapp bemessen ist. Zweifelhafte oder zu Unrecht ausgesprochene Verwarnungen helfen niemandem, weder der betroffenen Lehrperson noch der Schulleitung selbst.

Es braucht deshalb eine unabhängige Fach- und Prüfstelle, welche Verwarnungen auf ihre Verhältnismässigkeit hin beurteilen kann, sowohl im Bereich der Gemeindeschulen als auch hinsichtlich der kantonalen Schulen. Eine schlanke, paritätisch besetzte Stelle, die auf Antrag einer betroffenen Lehrperson tätig wird, objektiv hinschaut, deeskaliert und Fehler erkennt. Und die auch den Mut hat zu sagen: «Nein, so nicht! Dafür reicht die Grundlage nicht aus.» Keine neue Behörde, keine Eingriffe in die Führungsverantwortung der Schulleitungen, kein Wasserkopf. Eine begründete Empfehlung, die in die Personalakte einfließt, mehr braucht es nicht.

Ein fairer Arbeitgeber manifestiert sich nicht in hochtrabenden Leitbildern und Hochglanzbroschüren. Er beweist

sich dadurch, dass Macht und Führungskompetenzen verantwortungsvoll eingesetzt werden. Gerade weil Verwarnungen wichtige Führungsinstrumente sein können, muss ihr inflationärer Gebrauch vermieden werden. Ein scharfes Schwert darf keine alltägliche Drohkulisse sein. Wer es einsetzt, trägt Verantwortung. Und wer Verantwortung trägt, muss bereit sein, diese auch auf rechtsstaatlicher Basis überprüfen zu lassen.

Die zu Beginn dieses Artikels beschriebene Lehrperson wird ihren Weg weitergehen: mit Unterstützung, sorgfältiger Beratung durch den LVB und Menschen an ihrer Seite, die hinschauen und bedenkliche Entwicklungen an unseren Schulen ernst nehmen. Aber es werden tiefe Spuren und Narben zurückbleiben. Das ist der eigentliche Punkt: Eine unverhältnismässig ausgesprochene Verwarnung hinterlässt Misstrauen und Verletzungen, die kein späteres Verfahren mehr ungeschehen machen kann.



***Ein scharfes Schwert darf keine alltägliche Drohkulisse sein. Wer es einsetzt, trägt Verantwortung. Und wer Verantwortung trägt, muss bereit sein, diese auch auf rechtsstaatlicher Basis überprüfen zu lassen.***