Schulinterne Kommunikation aus Schulleitungssicht

Margarete Agather-Rössler

■ Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Schulleitungen, möglichst große Transparenz innerhalb der Schule herzustellen und eine gut funktionierende schulinterne Kommunikation zu organisieren. Dies gilt insbesondere für das Kollegium und das nicht unterrichtende Personal, aber auch in Bezug auf Eltern und die Schülerschaft. Nur wer in die Festlegung von Zielsetzungen einbezogen worden ist, diese zusammen mit Anderen gemeinsam entwickelt hat, erkennt deren Sinnhaftigkeit, ist bereit und in der Lage, sich für deren Realisierung zu engagieren.

Zu unterscheiden ist zwischen Aufgaben, die sich die Schule selbst vornimmt, und solchen, die politisch vorgegeben sind, wie beispielsweise der Aufbau der Oberschulen oder die Inklusion. In beiden Fällen ist es bedeutsam, dass die konkrete Umsetzung der übergeordneten Ziele gründlich diskutiert wird, dass Strukturen, Abläufe, einzelne Maßnahmen und Vereinbarungen allen Beteiligten klar sind und deren Handhabbarkeit deutlich wird. Die Bremer Schulen sind in den letzten Jahren mit so vielen Veränderungen konfrontiert worden, es musste so viel Schulentwicklungsarbeit in kurzer Zeit geleistet werden, dass die Angst vieler Kolleginnen und Kollegen vor Überforderung und immer größerer Arbeitsbelastung nachvollziehbar ist. Umso wichtiger ist es, dass in den einzelnen Schulen eine kluge und leistbare Schulentwicklung geplant wird, in die alle einbezogen werden und die dann auch von allen getragen werden kann. Es ist ratsam, in kleinen Schritten voran zu gehen, dabei allerdings das Ziel und die Balance zwischen Arbeitsanforderungen und der Gefahr von Überlastung nicht aus den Augen zu verlieren.

Margarete Agather-Rössler, langjährige stellvertretende Schulleiterin der Wilhelm-Olbers-Schule, seit 1.2.14 in der Freistellungsphase der Altersteilzeit

Was ist hilfreich?

Kommunikation braucht Zeit, der Kommunikationsbedarf in dem komplexen System Schule ist riesig, und das ist das große Problem. Wie kann die Schulleitung Transparenz und Einbindung des Kollegiums organisieren, ohne dass alle durch ständige Konferenzen und Sitzungen überfordert werden? Hierzu werde ich einige Ideen und Beispiele anführen, die ich in meiner Rolle als stellvertretende Schulleiterin der Wilhelm-Olbers-Schule und aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit im Rahmen der Schulleitungsfortbildungen für hilfreich halte.

Wie gut die schulinterne Kommunikation funktioniert, hängt ganz wesentlich vom Schulklima ab, davon, ob es von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Dies gilt für Lehrkräfte, nicht unterrichtendes Personal, Eltern und Schüler. Herrscht Einigkeit darüber, dass der oder die Andere respektiert und akzeptiert wird, auch wenn er oder sie den eigenen Ansichten zuwider laufende Meinungen vertritt, ist viel gewonnen. Natürlich muss man auch streiten, Konflikte sind nie zu vermeiden, doch es kommt darauf an, trotzdem wertschätzend zu kommunizieren. Schulleitungen sollten mit gutem Beispiel voran gehen, aber wesentlich ist auch, dass sich alle auf gemeinsame Wertvorstellungen einigen. Diesen Prozess sollten Schulleitungen anstoßen. In der Wilhelm-Olbers-Schule wurde beispielsweise ein Leitbild entwickelt, an dessen Formulierung alle Schülerinnen und Schüler, die Eltern und natürlich die Lehrkräfte und Sozialpädagogen beteiligt waren. Initiiert und organisiert wurde dieses aufwendige, aber gut handhabbare Verfahren von der Schulentwicklungsgruppe, die durch eine sehr hilfreiche Begleitung durch das LIS unterstützt wurde. Besonders wichtig fand ich, dass auch geplant und vereinbart wurde, wie man die im Leitbild verankerten Grundsätze in der Schule am Leben erhalten kann, denn nur dann macht ein Leitbild Sinn. Es ist Aufgabe der Schulleitung, sicherzustellen, dass die vereinbarten Vorhaben im Alltagsgeschäft nicht aus den Augen verloren werden.

Wege zur Verbesserung

Auch hat sich bewährt, das Thema »schulinterne Kommunikation« im Kollegium und im Elternbeirat zu thematisieren. Diese Aufgabe kann beispielsweise die Steuergruppe oder eine speziell für dieses Thema eingerichtete Arbeitsgruppe bestehend aus Lehrkräften und Elternvertretern übernehmen, in der auch die Schulleitung vertreten sein sollte. Man muss bedenken, dass in den letzten Jahren sehr viele junge Kolleginnen und Kollegen eingestellt wurden, denen die zahlreichen eingespielten Regelungen und Abläufe an den einzelnen Schulen unbekannt sind. Nachdem man analysiert hat, was gut klappt und was nicht funktioniert, gilt es Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, die der Gesamtkonferenz und dem Elternbeirat vorgestellt und in diesen Gremien abgestimmt werden. Es ist dann Aufgabe der Schulleitung, die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen zu organisieren.

Um eine gelingende schulinterne Kommunikation zu ermöglichen, sollten Schulleitungen gut überlegen, welche Probleme einfach geregelt werden können und bei welchen Themen Lehrkräfte, nicht unterrichtendes Personal, Eltern und Schüler einbezogen werden müssen. Je mehr Vertrauen eine Schulleitung genießt, desto mehr Dinge kann sie einfach regeln; sie muss aber immer genau wissen, bei welchen Themen das Kollegium unbedingt in Entscheidungsprozesse eingebunden werden muss. Um nicht zu falschen Einschätzungen zu kommen, ist es hilfreich, feste Gesprächstermine mit einzelnen Gruppen, z.B. den Jahrgangsleitungen, dem Personalausschuss und den Schulelternsprechern zu vereinbaren und gemeinsam Konferenzen und Sitzungen zu planen. Sehr bewährt hat sich, als kontrovers

Fortsetzung auf Seite 13

Gesamtkonferenzen zwischen Verordnungsmentalität und Basisdemokratie

Karsten Krüger

■ Gelingende Kommunikation und basisdemokratische Regeln auf Gesamtkonferenzen (GK) erhalten und erhöhen die Zufriedenheit des Kollegiums. Missverständnisse, Ärger und Zeitverluste kommen so selten oder gar nicht vor. Es kommt zu verbindlichen Entscheidungen über Unterrichtsinhalte und Qualitätsentwicklung – so weit das Ideal, oft zitiert in »Sonntagsreden«.

In der Realität sieht es aber oft anders aus – auch an Bremer und Bremerhavener Schulen. Die Liste der Mängel ist lang: Zum Beispiel binden Schulleitungen die Kollegien oft nicht in Entscheidungsprozesse ein, wichtige Themen werden nicht auf die Tagesordnung gesetzt oder es besteht keine Augenhöhe zwischen den Beteiligten der GK. Probleme entstehen auch dann, wenn Schulleitungen die Konferenzen selbst moderieren. Das kann dann schnell zu einer Verordnungsmentalität führen, die innerschulische Willensbildungsprozesse für störend und hinderlich hält.

»Viele KollegInnen scheuen sich, ihre Meinung kund zu tun«.

Kemal Diskaya hält an seiner Schule »den Austausch zwischen Schulleitung und Kollegium im Großen und Ganzen für demokratisch, vor allem seit die Konferenzleitung nicht mehr von der Schulleitung übernommen wird.« Er moderiert die GK an der Allgemeinen Berufsschule seit drei Jahren. »Allerdings scheuen sich viele vor Kollegium und Schulleitung ihre Meinungen kund zu tun. Sie befürchten Nachteile«, so seine Erfahrungswerte. »Ihre Sorgen, Ängste und Probleme besprechen sie lieber und deutlicher im Personalausschuss«, in dem der Lehrer einer Berufsfeldorientierungsklasse mehrere Jahre Mitglied war.

»Die Gesamtkonferenzen fangen zu spät an. Da bleiben manche Redebeiträge ungesagt«.

Diskaya kritisiert aber auch den engen zeitlichen Rahmen der GK. »Manche kommen mit ihren Themen und Redebeiträgen in den zwei Stunden einfach nicht mehr zu Wort, obwohl sie von Interesse sind.« Auf Antrag ist eine Verlängerung um eine Stunde möglich, aber dazu kommt es höchst selten. Was mit den strittigen, brisanten Themen, die nicht mehr in den oft engen Zeitplan passen, passiert, steht im Bremer Schulverwaltungsgesetz (BremSchVwG). Nach § 36 Absatz 3 »entscheidet die Schulleitung, soweit die Gesamtkonferenz von ihrem Recht zur Entscheidung nicht Gebrauch gemacht hat.« Und dies ist nicht immer im Sinne der Kollegien.

Damit die GK zeit- und inhaltlich noch besser vorbereitet werden kann, wünscht sich Diskaya »mehr Zeit im Vorfeld der Gk. Das wäre hilfreich. Die Themenvorschläge kommen oft zu spät und/oder ohne ausreichende Begründung. Dann muss, ohne fundiert in der Materie zu sein, oft oberflächlich entschieden werden, ob es zu einem Tagesordnungspunkt reicht oder nicht.«

Auch am Schulzentrum Grenzstraße müssen alle Themen der GK in zwei Stunden diskutiert werden. »Um gar nicht erst in Zeitnot zu kommen, versuchen wir die Tagesordnung so zusammenzustellen, dass sie nicht überfracht wird«, sagt Ilka Langenberg, eine von drei Kollegen der GK-Leitung. Die für zwei Jahre gewählte Kollegin schätzt in der Vorbereitung der GK den Austausch und die gute Zusammenarbeit in der erweiterten Schulleitungssitzung. Da werden, um die GK nicht ausufern zu lassen, schon mal Themenvorschläge vertagt oder an andere Gremien weitergeleitet. Langenberg: »Das gilt insbesondere bei personenbezogenen Themen.«

Ein Problem bei vielen Gesamtkonferenzen in den verschiedenen Schulen ist die späte Anfangszeit. Häufig ist der Beginn erst um 15 Uhr oder sogar später. Kemal Diskaya von der ABS schlägt vor, die GK schon nach der vierten Unterrichtstunde beginnen zu lassen. »Nach einem langen Tag an der Schule haken manche Kolleginnen und Kollegen bei Themen, die kurz vor dem Ende der Konferenzzeit diskutiert werden, nicht mehr so intensiv nach. Früher am Tag wäre man ganz anders bei der Sache«, ist sich Diskaya sicher. »Kurz vor Ende der GK, bei uns um 17 Uhr, spürt man die steigende Unruhe im Kollegenkreis. Da bleibt sicher der eine oder andere Redebeitrag ungesagt, weil er kaum noch wahrgenommen werden würde.«

Fortsetzung von Seite 12

eingeschätzte Themen in einer ersten Konferenz vorzustellen und zu diskutieren und dann erst in der nächsten Sitzung darüber abzustimmen.

Gute Ideen für eine gelingende schulinterne Kommunikation aufzuschreiben, ist nicht schwer, diese auch umzusetzen allerdings ausgesprochen anspruchsvoll, denn nicht nur die Lehrkräfte, sondern auch die Schulleitungen sind überlastet. Trotz der Zeitknappheit lohnt es sich jedoch, an der Verbesserung der schulinternen Kommunikation zu arbeiten, weil gelingende Kommunikation die Zufriedenheit aller erhöht und Missverständnisse, Ärger und Zeitverluste vermindert.