

Kommunikation zwischen Schulleitung und Lehrkräften

„Mein Schulleiter meckert dauernd an mir rum.“

Qualitätsdimensionen

In dieser prototypischen Situation werden insbesondere die Qualitätsdimensionen „Schulklima und Schulkultur“, „Führung und Management“ angesprochen. Im Zentrum stehen die Qualitätsmerkmale Entscheidungsfindung und Kommunikation in der Schule, die nicht nur auf die Lehrkräfte, sondern auch auf die Schulleitung bezogen sind. Sie bestimmen das soziale Klima in der Schule entscheidend mit und wirken in nahezu alle Aufgabenbereiche der Lehrkräfte hinein, in den beschriebenen Szenarien besonders Beaufsichtigen, Unterrichten und Erziehen.

Situationen

Szenario 1: Hochsommer. 27 Grad im Schatten. Große Pause. Der Eiswagen parkt vor dem Haupteingang. Eine große Anzahl von Schülerinnen und Schülern drängt auf die Straße. Der Schulleiter weist die Aufsicht führende Lehrerin an, das Verbot durchzusetzen, nach dem das Schulgelände nicht verlassen werden darf.
 Szenario 2: Die Lehrerin findet zum wiederholten Mal in ihrem Fach einen Zettel mit der Aufschrift: „Frau Müller, ich bitte Sie für kommenden Freitag, 12.30 Uhr zum Gespräch. Der Termin ist nicht aufschiebbar!“ Die Lehrerin fühlt sich unter Druck gesetzt. Für sie ist das ein klarer Fall von „Mobbing“!
 Szenario 3: Die Schulleiterin zum Lehrer: „Herr Hartleib, Sie haben in der letzten Arbeit wieder am schlechtesten abgeschnitten. Sie haben zum dritten Mal nacheinander den schlechtesten Notendurchschnitt! Ich erwarte zielgerichteteren Unterricht von Ihnen! Legen Sie mir ab sofort alle Klassenarbeiten und anschließend die Ergebnisse unaufgefordert vor!“

Gesundheitliche Relevanz

Negative Formen der Kommunikation wirken sich in allen Lebensbereichen auf die psychische Befindlichkeit der Menschen aus. Das gilt somit auch für das soziale Klima im Lebensraum Schule. Welche Symptome eine Lehrkraft unter gegebenen Bedingungen jeweils entwickelt, ist sehr unterschiedlich und personabhängig. Je nach individueller Disposition können verschiedene Formen der in Kapitel 2 dargestellten gesundheitlichen Beeinträchtigungen auftreten.

Analyse

individuelle Ebene

- Wie gehe ich mit Kritik um?
- Wie stehe ich zu Vorgesetzten?
- Weshalb handelt die Schulleiterin/der Schulleiter so?
- Welche Erwartungen richtet die Schulleiterin/der Schulleiter an mich? Nehme ich Unterschiede im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen wahr?
- Welche Erwartungen hat die Schulleiterin/der Schulleiter an die Lehrkräfte insgesamt?
- Sind sie schriftlich fixiert (Schulprogramm, Konferenzbeschluss, Aushang ...)?
- Identifiziere ich mich mit den innerhalb der Schule abgestimmten Zielen in den Handlungsfeldern Erziehung und Unterricht?
- Halte ich mich an die Beschlüsse der (Fach-)Konferenzen in Bezug auf ...
 - die auf den Unterricht bezogenen Vereinbarungen?
 - die auf die Verhaltensregeln und deren Durchsetzung bezogenen Beschlüsse?
- Handelt es sich tatsächlich um „Mobbing“ ? (vgl. Prototyp Mobbing, Kapitel 3.6 und Kapitel 4.4)

Systemebene

- Existiert in der Schule eine abgestimmte Auffassung bzw. Vision ...
- über die Ziele in den Handlungsfeldern Unterricht und Erziehung?
 - über die fachbezogenen Inhalte wie Methoden oder über die bei den Schülerinnen und Schülern anzustrebenden Kompetenzen?
 - darüber, welche Verhaltensregeln für alle Schülerinnen und Schüler gelten?
 - darüber, wie diese Regeln bei den Schülerinnen und Schülern durchgesetzt werden sollen?
 - darüber, wie bei den Lehrkräften erreicht werden kann, dass alle an der Durchsetzung dieser Regeln mitwirken bzw. niemand sie unterläuft?
 - über die Verkehrsformen zwischen Schulleitung und Kollegium?
 - darüber, dass kollegiales, abgestimmtes, teamorientiertes, paralleles Arbeiten Voraussetzung für eine gute Schule ist und insbesondere für die Lehrkräfte gesundheitsfördernd wirkt? Gibt es räumliche und organisatorische Strukturen, die die Zusammenarbeit der Lehrkräfte fördert/ ermöglicht?
- Ist in der Schule bekannt und anerkannt, dass das Schulklima die entscheidende Variable für die Lehrergesundheit und damit für eine gute gesunde Schule ist?

Prävention / Intervention

individuell

Systemebene

kurzfristig

- eine Person des Vertrauens zum Gespräch dazu bitten
- Lehrerrat/Vertrauenslehrer informieren und ggf. um Vermittlung bitten
- zu Szenario 2: Mail, Notiz o.Ä. an die Schulleiterin/den Schulleiter mit der Bitte um Antwort oder Rückruf, um Aufklärung über den Gesprächsanlass bitten, um die Chance zur Vorbereitung zu erhalten

Es sollte ein moderiertes Gespräch angestrebt werden.

längerfristig

- Einbindung in Teams, Teamarbeit
- aktive Beteiligung an der Pflege der Kommunikationskultur innerhalb der Schule
- regelmäßige Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung einfordern
- Gesprächsführung trainieren

Wenn derartige Belastungssituationen häufig entstehen, muss das Schulklima als wesentliches grundlegendes Element in die schulprogrammatische Arbeit aufgenommen werden. Es kann erforderlich sein, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Er kann sowohl den Prozess in Absprache mit der schulischen Steuergruppe selbst begleiten als auch als Berater der Steuergruppe fungieren. So wichtig es ist, dass die Mitglieder der Schulleitung ihre Kompetenz hinsichtlich professioneller Gesprächsführung überprüfen und evtl. erweitern sollten, ist zu empfehlen, bei der Bearbeitung des Komplexes „Schulklima“ den Fokus nicht ausschließlich auf die Kommunikation Schulleitung – Lehrkräfte zu legen, sondern diese in die Arbeit an der Kommunikationskultur in der Schule insgesamt einzubinden. Erfahrungsgemäß ist die Kommunikationskultur in der gesamten Schule gestört, wenn dies zwischen Schulleitung und Lehrkräften der Fall ist. Die Kommunikationskultur der Lehrkräfte untereinander, aber auch diejenige zwischen Schülern, zwischen Schülern und Lehrkräften sowie mit den Eltern ist wesentlich. Dazu werden nach einer Analyse des Ist-Stands und der Zielformulierung Veränderungsvorschläge erarbeitet und beschlossen und ihre Einhaltung abgesichert. Ziele und Maßnahmen sind auf ihre Tauglichkeit für die Schaffung partizipativen Miteinanders, des Empowerments aller Beteiligten sowie durchgehend unter dem Gender-Aspekt zu prüfen.

Evaluation

Bezug: Systemebene, längerfristig:
 Schon während der Planung des Prozesses zur Verbesserung der innerschulischen Kommunikationskultur ist die Evaluation der Maßnahmen mitzudenken: Ausgehend von der Zielformulierung ist der Erkenntnisbereich festzulegen, sind Kriterien zu ermitteln und Indikatoren zu benennen. Die Evaluation muss wie der gesamte Prozess für die gesamte Schulgemeinde transparent gemacht werden.

Beteiligte

- Steuergruppe, Schulentwicklungsgruppe o.Ä.
- evtl. Gesundheitszirkel

In jedem Fall ist die Mitwirkung der Schulleitung, möglichst der Schulleiterin/des Schulleiters erforderlich.

Verfahren

- Fragebogen
- Interviews