



Joerg Hensiek

## Wie gelingt gute Kommunikation an Schulen?

*In den vergangenen Jahren ist die ohnehin schon ausgeprägte Kommunikationskultur an Schulen noch intensiver und komplexer geworden. Wie müssen Lehrkräfte, Schüler und Eltern miteinander umgehen, um eine konstruktive und zielorientierte Kommunikation herzustellen?*

**D**ie Zeiten, in denen von Lehrkräften erwartet wurde, primär Fachwissen zu vermitteln, sind vorbei. Lehrer sind heute ebenso als partnerschaftlich orientierte Erziehende gefragt, die sich in die Stimmungen und Gefühle ihrer Schülerinnen und Schüler einfühlen und die Konflikte, die früher allein durch Autorität gelöst wurden, kooperativ lösen müssen.

Der Bedarf an partnerschaftlich orientierter Kommunikationsfähigkeit der Lehrenden ist sogar gesetzlich festgeschrieben. Das Schulgesetz des Landes Rheinland-Pfalz beispielsweise formuliert es folgendermaßen: „Die gemeinsame Erziehungsaufgabe verpflichtet zu vertrauensvollem und partnerschaftlichem Zusammenwirken, zu gegenseitiger Unterrichtung und Hilfe in allen für das Schulverhältnis bedeutsamen Fragen sowie zu Aufgeschlossenheit und Offenheit im Umgang miteinander.“ Aber was sich im Gesetzestext so einfach anhört, ist in der Praxis weit aus komplizierter. Der Schulpsychologe und Autor Gustav Keller spricht vom „Vulkangebiet Schule“ und meint damit das weite Spektrum an Konfliktmöglichkeiten, das

in der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Akteuren – Lehrer, Schüler, Schulleitung, Eltern – auftreten kann.

Diese Konflikte können allein schon deshalb entstehen, weil eine Botschaft vom Rezipienten auf ganz unterschiedliche Art und Weise aufgenommen werden kann. „Nachrichten-Quadrat“ wird das nach dem Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun genannt (s. auch Beitrag Zepp, S. 6f).

### Konfliktherde

Auch aufgrund der Missverständnisse, die sich aus dem Nachrichten-Quadrat ergeben, kann es zu tiefen kommunikativen Gräben (und Grabenkämpfen) zwischen den Lehrkräften kommen. Typische Erscheinungsformen der Kommunikationsdefizite/-konflikte innerhalb der Lehrerschaft sind: In den Lehrerkonferenzen dominieren die „Alpha-Tiere“ die Diskussion und würgen die Meinungen der Kolleginnen und Kollegen ab. Im Lehrerzimmer werden einzelne Lehrkräfte „gemobbt“, sozial isoliert und nicht an der Kommunikation beteiligt. Erfahrungsgemäß ist die Kommunikationskultur in der

gesamten Schule gestört, wenn bereits die Kommunikation zwischen einzelnen Lehrkräften oder zwischen Schulleitung und Lehrkräften nicht funktioniert.

An vielen Schulen gibt es bereits „kollegiale Beratung“ auf individueller Ebene oder in Kleingruppen, zumeist als „Intervision“ oder „Supervision“ bezeichnet, um Probleme zwischen den Lehrkräften zu lösen (s. Infokasten). Bei den Lehrerkonferenzen dominiert aber nach wie vor die „leiterzentrierte“ Kommunikation, bei der der Konferenzleitende den größten Redeanteil besitzt. An einigen Schulen zumindest hat sich dennoch bereits eine alternative Konferenzkultur etabliert. Besonderheiten dieser „neuen“ Konferenzform können sein:

- Anstelle eines Leitenden wird eine Moderatorin oder ein Moderator gewählt, die/der idealerweise nicht die Schulleiterin oder der Schulleiter ist.
- Der Konferenzmoderator achtet darauf, dass alle Teilnehmenden möglichst gleichmäßig ihre Ansichten in die Diskussion einbringen können.
- Teilnehmende der Konferenz schreiben auf Karten stichwort-

Weitere Beiträge zum Thema: B&B Agrar 1-2017, S. 19: Bettina Witte, „Zeit für Fördergespräche“ (Willy-Brandt-Schule Kassel und LLH Hessen als zuständige Stelle führen systematische Fördergespräche mit Auszubildenden im Beruf Gärtner/-in durch) und S.32: Peter Gach, „Miteinander reden“ (Projekt der Landwirtschaftsschule Weiden, um den Dialog zw. Studierenden und Eltern bzw. zwischen Eltern und Lehrern zu verbessern).

artig ihre Erfahrungen auf beziehungsweise benennen, was aus ihrer Sicht das Hauptproblem des in der Konferenz behandelten Themas ist.

- Die Teilnehmenden können durch Punktevergabe beschließen, welche Aspekte/Perspektiven/Probleme primär in der Konferenz behandelt werden sollen.
- Am Ende der Konferenz gibt es eine Feedback-Runde, bei der alle Teilnehmenden ihre Meinung zum Verlauf der Konferenz mitteilen dürfen.

Wenn die Probleme dennoch nicht gelöst werden können, sollten drastischere Maßnahmen durchgeführt werden. Das empfiehlt zumindest Gustav Keller in „Vulkangebiet Schule“: „Es kann dann erforderlich sein, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Er kann den Prozess in Absprache mit einer schulischen Steuergruppe selbst begleiten oder auch als Berater der Steuergruppe fungieren. So wichtig es ist, dass die Mitglieder der Schulleitung ihre Kompe-

tenz hinsichtlich professioneller Gesprächsführung überprüfen, ist zu empfehlen, den Fokus nicht ausschließlich auf die Kommunikation Schulleitung – Lehrkräfte zu legen, sondern diese in die Arbeit an der Schule insgesamt einzubinden.“ Dazu werden laut Keller nach einer Analyse des Ist-Zustands und der Zielformulierung, Veränderungsvorschläge erarbeitet, beschlossen und ihre Einhaltung regelmäßig überprüft. Oberstes Ziel muss es sein, eine „gute Kommunikationskultur“ zu schaffen.

### „Gute“ Kommunikation

Was aber macht aus psychologischer Sicht „gute“ oder besser „konstruktive“ Kommunikation in der Schule aus? Für Dr. Meltem Avci-Werning, Bundesvorsitzende Sektion Schulpsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP e. V.), gehören dazu insbesondere zwei Elemente. Da ist zunächst der Zeitfaktor. In der Hektik des Schulalltags ist die Verführung groß, Ge-

spräche unvorbereitet und „zwischen Tür und Angel“ zu führen. Das schaffe oft mehr Probleme, als es löse. Ganz wichtig sei es daher, dass die Lehrkräfte Zeitfenster einrichten, in denen sie sich voll und ganz den Problemen eines Schülers, seiner Eltern oder eines Lehrerkollegen annehmen können.

Weiterhin sei, so die Schulpsychologin, eine wertschätzende Haltung für eine gute Kommunikation unabdingbar. Die Lehrkraft müsse grundsätzlich bereit sein, die Haltungen der Schülerinnen und Schüler und ihrer Eltern verstehen zu wollen und sich auf sie einzulassen. Bedeutsam sei dabei, so Avci-Werning, vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft zur Empathie, denn nur die lasse auch einen Perspektivwechsel zu. Die Lehrkraft sollte versuchen, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt von Schülern (und Eltern) hineinzusetzen, selbst wenn diese die Problemlage anders bewerten als die Lehrkraft.

Lehrer müssten sich fragen: Was will ich im Gespräch erreichen?

**Literatur**  
**Gustav Keller (2014):** Professionelle Kommunikation im Schulalltag. Praxishilfen für Lehrkräfte, Göttingen.

## Kommunikation strukturieren

### Leitfaden Lehrer – Schüler/Eltern-Gespräche

1. Einstieg: Begrüßung und Kontaktherstellung
2. Klärung der Erwartungen und Möglichkeiten
3. Schilderung der Leistungen/des Problems der Schülerin/des Schülers aus der Sicht aller Teilnehmenden (Lehrer soll dabei auch positive Leistungen zur Sprache bringen, zum Beispiel Sozialkompetenz)
4. Klärung von Informationslücken und Missverständnissen
5. Einigung auf gemeinsame Problemsicht
6. Einigung auf mögliche Ziele zur Problembeseitigung
7. Suche nach Lösungswegen zur Zielerreichung
8. Einigung auf Lösungsweg und auf Zielvereinbarung
9. schriftliche Fixierung der Zielvereinbarung und Festlegung einer Zielkontrolle

### Dialogrunden Lehrer-Schüler

(mindestens zweiphasig; Dauer: möglichst nicht länger als zwei Stunden)

Erste Dialogrunde (Problembenennungsrunde):

1. Einchecken (Erwartungen, Ablauf, Änderungsvorschläge)
2. Konkretisierung des Themas und Formulierung von Leitfragen
3. Kennenlernen der unterschiedlichen Sichtweisen
4. erste Zusammenfassung (Ergebnisse auf Flipchart/Tafel)
5. Diskussion über die Inhalte der ersten Zusammenfassung
6. zweite Zusammenfassung (Ergebnisse auf Flipchart/Tafel)
7. Check-out (Meinungsabfrage zur Veranstaltung, Verabschiedung)

Zweite Dialogrunde (eine oder zwei Wochen später):

1. Einchecken

2. Rückblick auf die letzte Dialogrunde
3. Konkretisierung des Themas und Formulierung von ersten Lösungsansätzen
4. erste Zusammenfassung (Ergebnisse auf Flipchart/Tafel)
5. Diskussion
6. zweite Zusammenfassung (Ergebnisse auf Flipchart/Tafel) und Vereinbarung von gemeinsamen Lösungen/Zielen (ebenfalls schriftlich festgehalten)
7. Check-out

### Lehrer-Lehrer-Dialog

- In einem „Casting“ werden zunächst die Rollen innerhalb der Gruppe geklärt (Moderator, „Fallerzähler“, Berater, Dokumentar, Prozessbeobachter).
- Zu Beginn werden die Probleme gesammelt und darüber beraten, welches Problem vorrangig während des Gesprächs erörtert werden soll (Abstimmung).
- Fallerzähler stellt Problem dar.
- Teilnehmende geben kurz ihre Einschätzung zum Problem.
- Fallerzähler formuliert grundsätzliche Frage, wie Problem gelöst werden soll.
- Teilnehmende sammeln Lösungsansätze, die auf Flipchart dokumentiert werden.
- Teilnehmende einigen sich auf einen bestimmten Lösungsansatz. Es wird festgelegt, wer welche Rolle bei der Problemlösung übernimmt.
- Abschließend fordert der Moderator die Teilnehmer auf, ihre Meinung zum Gespräch zu äußern.

Quelle: nach Keller 2014

Will ich nur Informationen übermitteln, vielleicht sogar Kritik üben oder will ich gemeinsam ein Problem lösen? Im Dialog mit den Schülern äußere sich die Wertschätzung durch die Lehrerin oder den Lehrer vor allem dadurch, dass sie so angenommen werden, wie sie sind. Avci-Werning: „Die Lehrkraft mag zwar teilweise die Handlungen und Ansichten des Schülers falsch einschätzen, aber ein Verhalten, das durch Fairness, Respekt und Offenheit geprägt ist, führt zu einer konstruktiven Kommunikation, in der das Gegenüber eher bereit ist, Kritik anzunehmen. Diese Kompetenz ist eine besondere Qualität von Lehrkräften, die dazu beitragen kann, von den Schülern als Vorbilder wahrgenommen zu werden.“

### Dialogrunden

Gerade in Konfliktsituationen mit Schülern ist es für Lehrkräfte oft schwierig, Lösungen zu finden. An immer mehr Schulen werden daher zur Konfliktbewältigung sogenannte Dialogrunden durchgeführt. Dabei wird in der Regel ein Sitzkreis gebildet und zunächst von der Lehrkraft die Vorgehensweise bei der anschließenden Diskussion erklärt (s. Infokasten). Die Lehrkraft erläutert danach, was ihr an der Beziehung zur Klasse gefällt und was nicht. Die wichtigsten Ergebnisse des Dialogs werden an der Tafel oder an einem Flipchart festgehalten.

In einer zweiten Dialogrunde, die eine oder zwei Wochen später stattfindet, geht es um die Lösungen der Probleme. Dabei können auch generelle Vorschläge zur Verbesserung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses zur Sprache kommen. Schließlich einigt man sich in einer Konsensrunde darauf, was primär verbessert werden muss. Im Abschluss erfolgt eine Bilanz mit einer Zielvereinbarung. Deren Umsetzung wird in einer weiteren Dialogrunde bilanziert. Es ist sinnvoll, im Vorfeld einen Feedback-Fragebogen an die Schüler auszugeben, dessen Auswertung weitere wertvolle Daten für die Diskussion liefern kann.

### Kommunikationskultur

An berufsbildenden Schulen kommt der Schüler-Lehrer-Kommunikation eine besondere Be-

deutung zu – schon deshalb, weil die Schüler viel weniger Zeit an der Schule verbringen und der Ausbildungsbetrieb für sie nun zum wichtigsten kommunikativen Bezugsrahmen wird. So wurde beispielsweise an der Städtischen Berufsschule BS 6 in Augsburg im Rahmen einer Qualitätsmanagementoffensive auch die Kommunikationskultur weiterentwickelt. Dabei wurden zwischen 2011 und 2014 in mehreren Etappen drei Schwerpunktthemen umgesetzt.

Schulleiter Hans-Peter Holland beschreibt die wichtigsten Elemente des Projekts: Da war zunächst die Verbesserung der Informationsweitergabe innerhalb der Verantwortungshierarchie, um Entscheidungen der Schulleitung für das gesamte Lehrerkollegium nachvollziehbarer zu machen. Holland: „Hier ging es darum, das Kollegium frühzeitig zu informieren und in alle wichtigen Entscheidungsfindungsprozesse so früh wie möglich einzubinden.“ Ein weiteres Aufgabenfeld stellte die Verbesserung der Kommunikationskultur innerhalb der Kollegenschaft dar. „Dabei stand insbesondere die Schaffung von gegenseitigem Verständnis für die Aufgaben und Anforderungen der Fachbereiche untereinander im Fokus“, erklärt Holland.

Schließlich sollte mittels eines „Individualfeedbacks“ das Verhältnis zwischen Schülern und Lehrkräften auf ein neues Niveau gehoben werden. „Die Lehrkräfte sollen sich dabei von ihren Schülern regelmäßig Meinung und Ansichten zum Unterricht und zum Verhältnis Lehrer-Schüler-Klasse abholen, die Rückmeldungen zusammenfassen und möglichst zeitnah das Problemlösungsgespräch mit einzelnen Schülern und/oder der ganzen Klasse suchen. Im gemeinsamen Blick auf die zusammengestellten Rückmeldungen liegt die Chance, sich gegenseitig besser zu verstehen, Lernprobleme zu erkennen und sich unterschiedlicher Perspektiven und wechselseitiger Fehleinschätzungen bewusst zu werden“, sagt Holland.

Was hat sich seitdem an seiner Schule verändert? Hans-Peter Holland meint: „Das Bemühen der Schulleitung bei der Informationsweitergabe ist ganz klar vorhanden. Ob die Mitglieder des Lehrer-

kollegiums unsere Anstrengungen wahrnehmen und positiv bewerten, wird in naher Zukunft durch eine Befragung aller Lehrkräfte ermittelt. Bei den anderen Schwerpunkten sehe ich eindeutig positive Tendenzen. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Lehrkräften hat sich zumindest bei einem Teil der Kollegenschaft deutlich verbessert. Die meisten Lehrkräfte holen sich schließlich bei ihren Schülern ein Individualfeedback ein und versuchen, die Ergebnisse auch umzusetzen.“

### Schuldemokratie

Jegliches Gelingen einer guten Kommunikation hängt aber nicht nur davon ab, ob die Ansichten und Interessen von Schülerinnen und Schülern (und Eltern) Gehör bei den Lehrkräften und der Schulleitung finden, sondern ob diese bei deren Entscheidungen zumindest teilweise Berücksichtigung finden. Kommunikation ist eben auch gelebte Demokratie. Über Probleme sprechen allein genügt in der Schule des 21. Jahrhunderts nicht mehr, Schüler (und Eltern) wollen auch tatsächliche Mitwirkungsmöglichkeiten haben. So können zum Beispiel Schülerparlamente und Klassensprecherversammlungen zu hilfreichen kommunikativen Prozessen beitragen. In manchen Schulen werden solche Konzepte erfolgreich umgesetzt. Vorschläge und Beschlüsse können an die Schulleitungen und Lehrerkonferenzen weitergeleitet werden, es können aber auch Beschlüsse zwischen Schülern gefasst werden.

Auf der untersten Ebene sind es die Klassenräte, in denen die Grundlagen der schulischen Kommunikationskultur geschaffen werden, wie die Schulpsychologin Meltem Avci-Werning weiß: „In den Sitzungen beraten, diskutieren und entscheiden die Schüler über selbstgewählte Themen. Dabei werden auch klare Regeln der Gesprächsführung und des Diskussionsablaufs eingeübt. So lernen die Schülerinnen und Schüler gewissermaßen an der Basis, also der Klassengemeinschaft, wie konstruktive Kommunikation im Schulalltag funktioniert. Und das ist eine Erfahrung, die ihnen für ihr gesamtes späteres Berufsleben hilfreich sein wird.“

#### Der Autor



Dr. Joerg Hensiek  
Freier Journalist, Bonn  
Jo.hensiek@web.de