

Herbert Schiffmann

Personzentrierte Kommunikation und Kooperation in der Schule erleichtert Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen

Der in Gesprächsführung ausgebildete Autor dieses Beitrags, Herbert Schiffmann, war Leiter einer Hauptschule in Wermelskirchen. Heute ist er als Schulamtsdirektor tätig. In der Hauptschule Wermelskirchen entwickelte Herbert Schiffmann über einen Zeitraum von ca. zehn Jahren eine Schulkultur, die viele Aspekte personenzentrierter Kommunikation und Kooperation beinhaltet. Die Schule erhielt unter seiner Leitung auf Grund ihrer überzeugenden Qualitätsentwicklung den Sonderpreis „Gläserne Tafel“ des Landes Nordrhein-Westfalens. Wie der Personzentrierte Ansatz speziell in die Schule und ihre Entwicklung integriert werden kann, dies zeigt der nachfolgende Beitrag mit Beispielen aus der Hauptschule in Wermelskirchen auf.



Herbert Schiffmann

Schulamtsdirektor, Lehrbeauftragter der Universität Wuppertal, Mitglied der Steuergruppe zum Schulversuch „Selbständige Schule“, langjährige Tätigkeit als Lehrer, Schulleiter und Studienleiter, Trainer für Schulentwicklungsmoderatoren

Anschrift des Autors:

Herbert Schiffmann
Mutzbroicher Str. 5
51519 Odenthal
E-Mail: H.H.Schiffmann@t-online.de

Schule als Institution der Gesellschaft muss Kinder und Jugendliche befähigen, lebens- und berufsbedeutsame Anforderungen zu meistern. Sie muss es ihnen ermöglichen das Wissen und die Kompetenzen zu erwerben, die für eine befriedigende Lebensführung in persönlicher und wirtschaftlicher Hinsicht sowie für eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben notwendig sind.

Diese Gesellschaft aber und die sie bestimmenden Faktoren verändert sich ständig. Somit kann eine Schule nur so lange ein lebendiges System bleiben und ihre Aufgaben erfüllen, wie die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb des Systems annähernd so groß ist wie die der relevanten Umwelt. Das bedeutet, Schule muss sich ständig weiterentwickeln, um den sich ständig wandelnden Ansprüchen gerecht zu werden. Aber nicht ministerielle Vorgaben alleine bringen die notwendige Wirkung, sondern die Entwicklung jeder einzelnen Schule.

Im Mittelpunkt dieser Entwicklungsarbeit stehen die *konkreten Menschen vor Ort*, die einzelnen Personen und zwar alle Personen, die in der Schule und im Umfeld von Schule agieren also Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitung, Eltern, Referendare, Schulangestellte, Besucher, Kooperationspartnerinnen und -partner.

Personenzentrierte Arbeit im ursprünglichen Sinne

Dafür ist es wichtig Kommunikation und Kooperation so zu gestalten, dass sie es den beteiligten Personen ermöglichen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren, ihre individuellen Stärken zu entwickeln, einzubringen und am Gestaltungsprozess der Entwicklung ihrer Person, aber auch des Systems beteiligt zu sein. Dabei geht es darum die Kommunikationsprozesse sowie aber auch die Verfahrensabläufe und Strukturen so zu gestalten, dass sie eine personenzentrierte Haltung ermöglichen.

Zwei Aspekte sind grundlegend, durchdringen die gesamte Entwicklung und bestimmen Arbeit und Zusammenleben: *die Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten*, also der Umgang miteinander und die Zusammenarbeit. Beide Bereiche beeinflussen das Klima in der Schule – und Leistung ist nicht zuletzt vom Klima abhängig. Hier setzt der Personzentrierte Ansatz in der Schule ein. Zu den Schwerpunkten personenzentrierter Kommunikation gehört es, *jeweils den ganzen Menschen in seinen Lebenszusammenhängen* im Auge zu haben. Das wird dann möglich, wenn Menschen auf unterschiedlichen Ebenen personenzentrierte Haltungen erlernt haben und sie praktizieren. Personenzentrierte Grundhaltungen beinhalten permanentes Bemühen um gegenseitige Akzeptanz und Offenheit, Empathie und



Abb. 1

Kongruenz. Dies gilt sowohl für den Arbeitstil innerhalb des Lehrerkollegiums wie auch für das Verhältnis zu Schülern, Eltern und anderen Arbeitspartnern. Es geht dabei nicht um ein neues Schulentwicklungskonzept, sondern darum, personenzentrierte Grundhaltungen in innerschulische Weiterbildungen zu integrieren und in die jeweilige Schulform einzubringen. Letztlich, das zeigt die Erfahrung, führt personenzentrierte Kommunikation und Kooperation immer zu größerer Zufriedenheit aller Betroffener, zu höherer Qualität und nicht zuletzt zu besseren Lernergebnissen (s. Abb. 1).

Im Zusammenhang mit personenzentrierter Kooperation und Kommunikation erscheint mir noch ein Aspekt besonders wichtig: Auch die Kooperationspartner außerhalb der Schule wie Jugendämter oder Arbeitgeber, die Praktikumsstellen bereitstellen, spielen in dem Kaleidoskop Schule eine wichtige Rolle. Schließlich findet Unterricht nicht in einer Laborsituation statt, sondern *Schule muss sich öffnen* zur Gesellschaft hin, in der die Schüler leben und für die sie befähigt werden sollen. Das gehört unabdingbar dazu – und bei der Öffnung in welche Richtung auch immer – auch da helfen personenzentrierte Haltungen, verschlossene Türen zu öffnen, Missstimmungen abzubauen (s. Abb. 3).

Den sichtbaren Erfolg, den zehn Jahre Bemühens um personenzentriertes Miteinander in Wermelskirchen gebracht haben, kennzeichnete die ehe-

malige nordrheinwestfälische Bildungsministerin Gabriele Behler folgendermaßen: „Für den Besucher gestaltet sich der Besuch in dieser Schule als eindrucksvolles Erlebnis: Das Gebäude gepflegt, die Atmosphäre entspannt, ein durchgängig freundliches Klima. Der Umgang miteinander ist zugewandt und offen. Das gilt sowohl für die Schülerinnen und Schüler sowie für Mitglieder des Kollegiums untereinander, aber ebenso für das Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden. Wechselseitige Wertschätzung, Konzentration

auf den Unterricht und seine Ergebnisse bestimmen wesentlich den Alltag der Schule. Lehrpersonen werden als kompetente Helfer im Lernprozess wahrgenommen, die sich auch außerhalb ihres Dienstplanes für schulische und persönliche Belange der Schülerinnen und Schüler verwenden. Die Jury erlebte selbstbewusste Lehrpersonen und – vielleicht noch wichtiger – selbstbewusste Schülerinnen und Schüler.“

Wesentliche Elemente der Schulkultur

Kooperations- und Kommunikationskultur entwickeln und pflegen

Kooperations- und Kommunikationskultur einer Schule gehören zu den wichtigsten Elementen, die Klima, Schulentwicklung und im letzten auch die Qualität von Unterricht bestimmen. Sie müssen von allen von Schule Betroffenen permanent und bewusst gepflegt werden. Entscheidend sind dabei die oben beschriebenen inneren Grundhaltungen. Sind diese Haltungen ständig präsent, so prägen sie den Arbeitstil auf allen Ebenen. Voraussetzungen für ein gutes Klima sind neben der Kommunikationskultur effektive, gestaltungsraumgebende Organisationsformen und immer wiederkehrende Zeiten der Reflexion, in denen die für erstrebenswert erachteten Haltungen auch einen Platz haben. In Wermelskirchen entwickelte sich z.B. folgende Konferenzstruktur:

- eine ganztägige Tagung pro Halbjahr mit den Schwerpunkten Bilanzierung, Planung, Fortbildung
- eine Gesamtkonferenz pro Monat für alle Kolleginnen und Kollegen
- eine Sitzung der Jahrgangsstufenteams pro Monat
- mindestens eine Fachkonferenz pro Halbjahr
- regelmäßige Sitzungen der Fachlehrer einer Jahrgangsstufe zur Vorbereitung der parallelen Klassenarbeiten
- Arbeitsgruppen zu aktuellen Schwerpunkten

Auf Grund der Größe des Kollegiums in Wermelskirchen waren Erarbeitungen und breite Diskussion im Plenum wenig effektiv, da für den einzelnen Kollegen nur eine relativ kurze Redezeit verblieb. Deshalb hat sich folgendes Verfahren bewährt:

- Ganztägige Veranstaltungen werden grundsätzlich von Arbeitsgruppen, deren Besetzung je nach Schwerpunkt wechselt, vorbereitet, z.T. durchgeführt und nachbesprochen.
- Die Themen der Gesamtkonferenzen werden in der Regel ebenfalls in zuständigen Gremien bzw. Arbeitsgruppen vorbesprochen und dann strukturiert eingebracht.

Durch diese Kooperationsformen wird die Verantwortung für Inhalte und Ablauf von allen mitgetragen. Es verringert sich die Gefahr von zufälligen Entscheidungen und langatmigen Diskussionen.

Die Kooperation orientiert sich wesentlich an der Idee der Teamentwicklung auf möglichst vielen Ebenen und in enger Verzahnung. Es geht darum, möglichst alle in den Kommunikations- und Kooperationsprozess mit einzubeziehen und so auch eine mitverantwortliche Teilhabe am Projekt Schule zu ermöglichen.

- Die Jahrgangsstufenteams decken den Unterricht in einer Stufe ab und sind so miteinander verzahnt, dass jeder Kollege/jede Kollegin in mehr als einer Klasse unterrichtet. Reflexion und

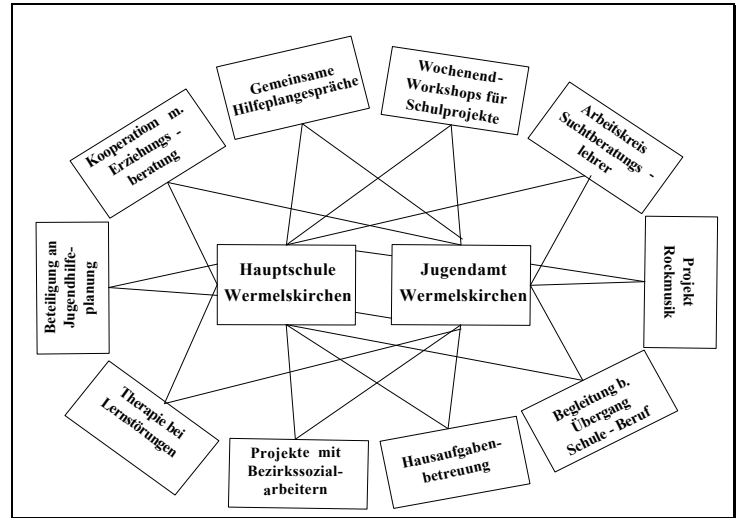
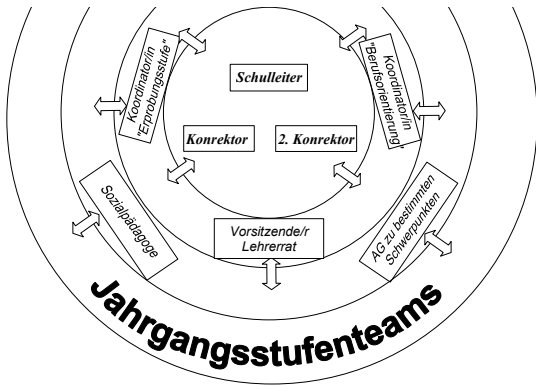


Abb. 2

Abb. 3

Planung finden in der monatlichen Teambesprechung statt.

- In allen Jahrgangsstufen finden so *gemeinsame Planung* von Unterricht und Austausch von Arbeitsmitteln sowie Absprachen in der Leistungsbewertung statt.
- *Methoden- und Materialsammlungen* für die Jahrgangsstufen und Fachbereiche werden von den Teams systematisch aufgebaut und erweitert.
- Eltern, Schüler, außerschulische Partner und Fachkräfte werden in *Planungs- und Entwicklungsprozesse* einbezogen (s. Abb. 2).

Diese Formen der Arbeit führen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit. So ergab eine Befragung im Vorfeld einer Bilanzkonferenz das Bild in Abb. 4 und 5.

Schüler in die Prozesse einbeziehen

Den meisten Daten und Erkenntnissen über Unterricht ist gemein, dass

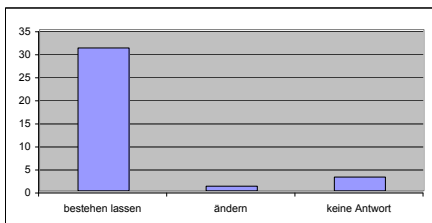


Abb. 4: Form der Kommunikation

sie weitgehend durch „die Brille des Lehrers“ erhoben werden. Soll Wirklichkeit jedoch erfasst werden, so ist es notwendig, sie aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Deshalb wird in Wermelskirchen versucht, Instrumente zu entwickeln, die auch die Perspektive der Schüler wiedergeben (*Empathie*). Neben den immer wiederkehrenden reflektierenden Gesprächen kann hierzu auch ein Fragebogen einen guten Beitrag leisten. Bei klar umrissener Zielsetzung und darauf abgestimmter Form gibt er dem Lehrer Rückmeldung und stellt eine gute, gemeinsame Gesprächsgrundlage dar. Darüber hinaus beteiligt ein solches Verfahren Schüler sichtbar an der Verantwortung für ihren Lern- und Arbeitsprozess und bietet Hilfe für die Identifikation mit Schule und Unterricht.

So ist das Verfahren, zur Selbstreflexion und zur verbesserten Planung Fragebögen zu entwickeln und zu bearbeiten, Schülern in den verschiedenen Lerngruppen bekannt. Teils werden sie

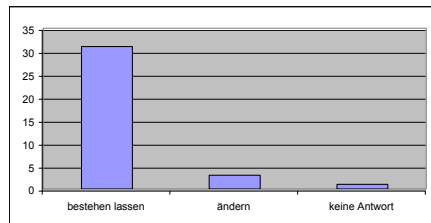


Abb. 5: Konferenzstruktur

von den Teams teils mit den Schülern gemeinsam erarbeitet. Dies richtet sich nach der Zielsetzung und der Aufgabenstellung, die daraus erwächst.

Kompetenz der Partner nutzen

Außerschulische Partner spielen im Bereich Schule eine wichtige Rolle. Einmal ist dabei der Aspekt der „Öffnung von Schule“ bedeutsam. Je mehr Schule sich mit Partnern austauscht, Schüler und Lehrer außerschulische Lernorte aufsuchen, Fachleute und Praktiker in die Schule holen und sich auch als mitgestaltender Faktor im gesellschaftlichen Leben der Stadt verstehen, um so weniger führen Schulen ein Insel-Dasein, in dem sie Gefahr laufen, den Bezug zur Realität zu verlieren. Darüber hinaus verfügen Partner von Schulen über Kompetenzen und Ressourcen, mit denen sie die Arbeit in Unterricht und Erziehung unterstützen und deutlich verbessern können. Bei der Vielzahl von Aufgaben, die auf Schulen zukommen, ist oft die Frage wichtig: „Können wir das auch noch?“ Zu überraschenden und häufig entlastenden Lösungen führt dann aber oft die Frage: „Können das andere besser?“ So sind kompetente Partner oft Entlastung und Bereicherung zugleich. Dies bewährt sich z.B. in der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule oder auch mit anderen Partnern.

Weitere Beispiele für die Zusammenarbeit mit Partnern in Wermelskirchen sind:

- ständige Weiterentwicklung des Konzepts zur *Berufswahlvorbereitung* unter Einbeziehung der Partner aus der Arbeits- und Berufswelt, dem Arbeitsamt und dem Berufskolleg
- *Praktikum der Jahrgangsstufe 8* in den Lehrwerkstätten der Kreishandwerkerschaft und der Metallverarbeitenden Industrie angeleitet durch deren Ausbilder
- *Berufserkundungstage und Praktika* in Partnerbetrieben
- Gemeinsame Projekte mit den *Schulen der Sek. I und II* am Ort, wie z.B. Internet-Projekt mit dem Gymnasium, Tanzprojekt mit der Realschule, Ausbildungsbasar im Berufskolleg, Hospitationen von Schülern in der Sek. II des Gymnasiums und im Berufskolleg
- Betreuung der „*Schülermultiplikatoren-Gruppe zur Suchtprophylaxe*“ durch Suchtberatungsstelle der Diakonie
- Betreuung des *Schulsanitätsdienstes* gemeinsam mit dem Roten Kreuz
- *Regelmäßige Autorenlesungen, gegenseitige Besuche und Austausch von Materialien* mit der Stadtbücherei

Erreichtes sichern und sichtbar machen

Besonders wichtig ist, dass Ergebnisse kontinuierlich gesichert und sichtbar gemacht werden. Da in der Schule Arbeitsergebnisse meist auf z.T. langfristigen Prozessen beruhen, halte ich es für wichtig, dass die Mitwirkenden sich immer wieder ihres Standortes vergewissern und bereits Erreichtes zu sichern (*Wertschätzung*). Dies gilt sowohl für den Lernprozess der Schüler wie auch für die Unterrichts- und Schulentwicklung. Im Sinne von Nachhaltigkeit aber auch von erfolgsorientierter Leistungsmotivation für Schüler und für Lehrer muss dies dokumentiert und sichtbar gemacht werden. Als Beispiele dazu mögen dienen:

- die ständige Weiterentwicklung des Schulprogramms, bei dessen Dokumentation wir uns für eine Lose-Blatt-Sammlung entschieden haben, die immer wieder überprüft, ergänzt bzw. verändert wird.
- die *regelmäßige Präsentation* von Unterrichts- und Projektergebnissen im Forum
- die *programmgestaltende Teilnahme* bei Veranstaltungen in der Stadt
- das *Einbeziehen der Schülerinnen und Schüler in die Evaluation und Weiterentwicklung* von Unterricht bzw. Projekten durch *Fragebögen* u.ä.
- die *gemeinsame Entwicklung von Unterrichtseinheiten mit abschließenden Parallelarbeiten* in allen Jahrgangsstufen und Hauptfächern

Sich an innovativen Projekten beteiligen bzw. sie initiieren

Eine Kernaussage ist der Grundsatz, dass Schule nur dann ihren Aufgaben gerecht wird, wenn sie Veränderungen in der relevanten Umwelt aufmerksam beobachtet und ggf. entsprechend agiert. Ein solches Verständnis von lebendiger Schule bringt es mit sich,

dass das Entdecken von Neuland elementarer Bestandteil unserer Arbeit ist damit ebenso zu Kontinuität beiträgt wie die traditionellen Inhalte und Formen des Unterrichts. Sicher zielt dies zunächst auf die Qualitätsentwicklung von Unterricht im Interesse der Schüler ab. Gleichzeitig aber erhöht eine solche Form der Arbeit für viele Kolleginnen und Kollegen die Arbeitszufriedenheit und die Freude am Beruf. Sie können eigene Stärken einbringen, sich fortbilden und mit neuen, interessanten Partnern zusammenkommen.

Begabungen durch Initiative und Einfallsreichtum fördern

Angebote außerhalb des Unterrichts helfen, die auf die Person einzelner Schüler ausgerichteten Interessen zu berücksichtigen und zu fördern. Hierzu gehören:

Aktivitäten „Schüler für Schüler“ unterstützt durch Lehrer, Sozialpädagogen und Partner

- Schülerlotsendienst vor dem Unterricht

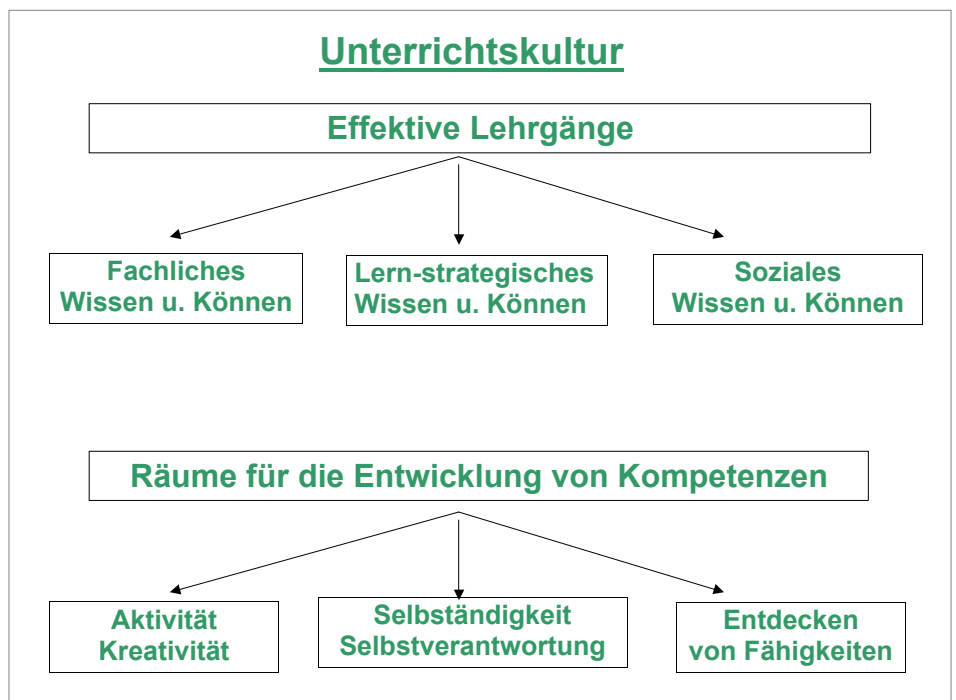


Abb. 6: Unterrichtskultur

- Schulsanitätsdienst während des Vormittags und bei Veranstaltungen
- Ausleihe und Beratung in der Schülerbücherei in allen Pausen sowie vor und nach dem Unterricht
- Betreuung des Schülercafes durch das Cafe-Team
- Ausleihe von Pausenspielen
- Verkauf von Arbeitsmaterialien
- Mitarbeit in der Multiplikatorengruppe zur Suchtprophylaxe
- Mitarbeit im Streitschlichter-Team

Aktivitäten unter Anleitung von Lehrern bzw. ehemaligen Schülern

- Schulzeitung-Redaktion und Layout
- Pflege der Homepage der Schule
- Fotovoltaik und alternative Energiegewinnung
- neue Technologien mit Kursen in: Textverarbeitung/Tabellenkalkulation, Regeln und Steuern, Internet/Homepage/E-Mail

- neue Technologien nur für Mädchen mit Kursen w.o.
- Theater spielen
- Theaterbesuchsring
- Aufbau und Betreuung eines Waldlehrpfads
- Fotografie und digitale Bildbearbeitung
- Unterricht in Gitarre, Keyboard, Schlagzeug und Gesang
- Schulbands
- Coverband für Mädchen
- Veranstaltungstechnik im Zusammenhang mit den Schulbands
- Disco- und Jazztanz
- Zirkus und Akrobatik
- Keramik
- Seidenmalerei/Wandflächengestaltung
- Internationale Küche
- Mofaführerschein
- Mannschaftssportarten für Jungen und Mädchen

Unterrichtsentwicklung als Kern der Schulentwicklung

Im Zentrum schulischer Arbeit steht der Unterricht. So führt natürlich eine solche Schulkultur auch zu einer veränderten Lern- und Unterrichtskultur, die wie in Abbildung 6 angedeutet neben traditioneller Wissensvermittlung vor allem Entwicklung individueller Stärken, Kompetenzerwerb und Selbstständigkeit zum Ziel hat.