

TEIL VII

DIREKTOREN

DER KAKTUS FÜR DIREKTOREN	112
SCHULGESCHICHTEN KENNEN	114
WOLKENBILDUNG	116
SYSTEM OFFENES OHR	118
DIE DRITTE BLICKRICHTUNG	119
ZUTRAUEN UND VERTRAUEN	120
VON HAUSMEISTERN UND SEKRETÄRINNEN	126

Direktoren kommt heute ein riesiges Paket von Aufgaben zu. Kaum mehr wirklich Zeit, sich um Kommunikation im Kollegium zu kümmern. Doch genau das muss gepflegt werden, will man erfolgreich Schule machen.

DER KAKTUS FÜR DIREKTOREN

Jede Schule besitzt neben außergewöhnlich fähigen Schülerinnen und Schülern außergewöhnlich fähige Lehrerinnen und Lehrer. Ist so. Klar. Weiß jeder. Trotzdem ist es nicht an allen Schulen ersichtlich, dass man diese Schätze zu heben weiß. Obwohl man sie besitzt. Flache Strukturen helfen, ein solides Schulprogramm als generelle Handlungsanweisung und dazu:

„Gebt Lehrerinnen und Lehrern maximal viele Möglichkeiten, sich zu begeistern, sich zu beweisen, sich einzusetzen, aktiv zu werden, selbst Inhalte zu finden, eigene Fähigkeiten zu entdecken, ernst genommen zu werden – dann habt ihr viel für die Zukunft getan.“ ...

Lehrerschule könnte man das Prinzip auch nennen. Auch hier ist der Kaktus das richtige Bild. Das „sich auf Kolleginnen und Kollegen“ verlassen muss man als Direktor erst einmal aushalten bis man die Gewissheit hat. Und die hat man natürlich nie hundertprozentig.

... weniger zulassen ist weniger angstbesetzt...

Deshalb ist es für einen Direktor eben „Kaktus“. Weniger zulassen ist weniger angstbesetzt. Scheinbar einfacher. Doch in einer Zeit, in der man die große Aufgabe hat, den Riesentanker Schule während der Fahrt innen umzubauen und gleichzeitig die Richtung massiv zu ändern hat, braucht man alle Fähigkeiten eines Kollegiums. Der Kaktus ist ein Gewächs, das mit wenig Pflege auf kargem Boden oft erstaunliche Blüten treibt. Die Zeiten, in denen Geld und Deputatsstunden noch genügend vorhanden waren, sind wohl einfach erst einmal vorbei. Sich auf kargen Boden einstellen bedeutet, den Kaktus zu pflegen.

Das Schulklima wird es einem danken.

LEITUNGSFÄHIGKEITEN IM KOLLEGIUM

Nehmen wir an, der/die mit den besten Leitungsfähigkeiten wurde Direktor/in



dann hat er/sie die Möglichkeit, mit Hierarchien zu arbeiten und mit wenigen klaren Verantwortlichkeiten

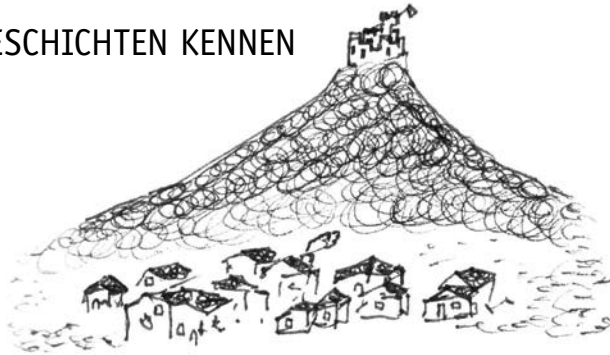


oder mit flachen Hierarchien, einem stabilen Direktions-team und möglichst vielen Eigenverantwortlichkeiten.



Manchmal ist dies ein Kaktus für so einen Direktor, aber die Vorteile liegen einfach auf der Hand. Auch als Stärke gegen außen.

SCHULGESCHICHTEN KENNEN



Direktionen gehören nicht auf den Berg.
Sonst erfahren sie keine Geschichten.

Information ist eine wichtige Sache für innen. Die Direktion muss Transparenz im Kollegium herstellen. Sie muss klar machen, was läuft und dass die Dinge für das Kollegium laufen. Ein Kollegium ist nur dann wirklich gut, wenn das Klima stimmt und das hängt sehr stark von der Direktion ab. Die Direktion muss einschätzbar sein. Muss konstant arbeiten. Änderungen und Verbesserungen müssen aus dem Kollegium kommen können, nicht von oben nach unten. Je flacher die Hierarchien, desto besser ist dies für's Klima im Kollegium. In Zeiten des großen Umbaus an Schulen ist dieses Klima wichtigster Stabilitätsfaktor.

... Ein Kollegium ist wie ein Dorf ...

Ein Kollegium ist wie ein Dorf. Kleine Irritationen werden hundertmal erzählt. Vertieft, ausgeweitet. Also dürfen Irritationen nicht verschwiegen werden. In einem Klima des Vertrauens sind Entschuldigungen kein Problem. Was zur Zeit in den Schulen zu bewegen ist, geht nicht ohne permanente Fehler. Das muss klar sein. Und dann kommen noch all diese Einschränkungen hinzu. Raumknappheit, zu große Klassen, zu wenig Zeit (Deputate) und als viertes: Die wachsende Zahl auffälliger Schüler, für die die einzig richtige Antwort wäre: Kleinere Klassen, mehr Schulraum und mehr Zeit. Aber da steht die Realität dagegen. Eine funktionierende Schule ist wie eine große Maschine, die regelmäßig geölt werden muss. Kleine Irritationen werden zu Sand im Getriebe, wenn man sie nicht ausräumt. Deshalb: Transparenz angesagt. Nichts der Zufälligkeit überlassen.

... Direktorenzimmer müssen so oft wie möglich offen sein ...

Direktorenzimmer müssen so oft wie möglich offen sein, auch wenn es scheinbar den Arbeitsablauf behindert. Wer als Direktor ein Kollegium will, das hinter seiner Arbeit steht, der muss mit möglichst vielen Kolleginnen und Kollegen kommunizieren. Muss zumindest wissen, was das Kollegium beschäftigt. Was in den Pausen erzählt wird. Welche Geschichten kursieren. Schulgeschichten kennen, das ist ein wichtiger Bereich, auf den sich erfolgreiche Direktorinnen und Direktoren einlassen sollten. Man verliert das viel zu leicht aus den Augen, weil bei zunehmender Selbstständigkeit der Schulen auf die Direktoren immer neue Aufgaben hinzukommen – aber keine wesentlichen Entlastungen – etwa durch zusätzliche Verwaltungsfachleute. Direktoren müssen heute viel zu viele Dinge schultern.

FEHLER MACHEN DÜRFEN

Noch einmal: Das geht nicht ohne Fehler und das sollte allen Beteiligten klar sein. Fehler werden nur zum Problem, wenn sie nicht offen besprochen werden können. Eine starke positive Waffe für erfolgreiche Führungskräfte ist die schlichte Entschuldigung, wenn etwas schief lief, wenn man etwas übersehen hat, wenn man jemand falsch behandelt hat. Lieber einmal zuviel entschuldigt als einmal zu wenig. Denn die stärkste Waffe eines Kollegiums gegenüber zunehmenden Anforderungen von außen ist innere Stärke und das Vertrauen, dass Ernst nehmen und Wertschätzung nicht nur Dinge sind, die man sich für seine Schüler wünscht.



WOLKENBILDUNG

SCHULALLTAG

Es ist doch immer das gleiche Spiel. Auch an einer "guten" Schule, wie immer man diese auch definiert, gibt es neben vielen positiven Bereichen immer aktuelle Brandherde. Man muss sie im Auge behalten. Man darf sie nicht unterschätzen, nur weil sie scheinbar klein sind. In einer Schule muss es dauernd Brandherdbeobachtungsstellen geben, die der Direktion signalisieren: Handlungsbedarf. Meistens sind Brandherde Kommunikationsstörungen aller Art. Lehrer-Lehrer. Eltern-Lehrer. Lehrer-Direktion. Schüler-Lehrer. Schüler-Direktion. Das Übliche eben. Die Schule ist ein Dorf. Wenn ein Brandherd richtig zum Brand ausartet, kann es schnell zur Wolkenbildung kommen.

ELTERNBEIRATSSITZUNG – EIN BEISPIEL.

Der Direktor ist auf alles vorbereitet, nur nicht auf Elternklagen über zwei Kollegen, die Beschämendes von sich gegeben haben sollen bzw viel zu hohe Ansprüche stellen. Die Kritiken kommen allgemein zur Sprache, ein paar weitere allgemeine Kritiken kommen dazu und schnell legt sich ein Schleier des „an dieser Schule beschämen Lehrkräfte Schüler und viele verlangen zuviel“ – Gefühls über alles, wenn man nicht aufpasst. Wenn man dann nicht die Perspektive der Eltern verändern kann. (Sichtweise 2 statt Sichtweise 1. Bild oben rechts) Also: Relativieren. Klärung versprechen. Aber keine Panik bekommen. Wolkenbildung ist Alltag. Wolken verziehen sich an Schulen sehr schnell, wenn man die Ursache klärt. Wenn man allerdings versäumt, die Störungen zu analysieren, transparent zu machen und nach Lösungen zu suchen, dann werden Wölkchen zu Gewitterwolken. Dann wird aus der kleinen Störung ein handfestes Problem. Das gilt genauso für alle anderen Störungen.

Speziell Kollegium-Direktion ist ein sensibler Bereich. Der typische Fall: Das Konfliktlösungsmodell hat in den unteren Stufen nicht gefruchtet. Schüler klagen über einen Lehrer. Sie sprechen mit ihm: Keine Klärung. Die Eltern sprechen mit ihm: Keine Klärung. Der Klassenlehrer spricht mit ihm: Keine Klärung. Der Vertrauenslehrer oder Stufenberatungslehrer spricht mit ihm: Keine Klärung. Bleibt die Direktion – und dann das von außen moderierte Gespräch. Ist aber eine heikle Geschichte. Die Schule ist ein Dorf. Geschichten



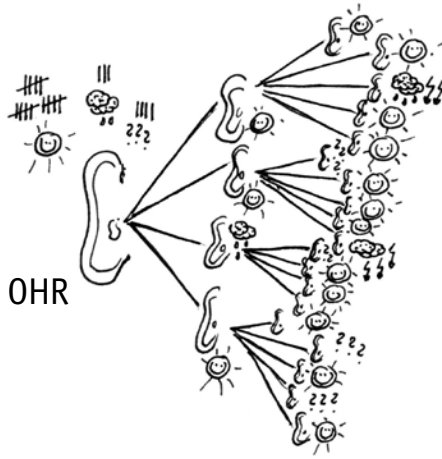
sprechen sich schnell herum. Flüsterpost ist aber immer mit Vorsicht zu genießen. Deshalb gilt: In Konfliktfällen saubere Absprachen des Vorgehens. Schülern, Eltern und Lehrer müssen die Abläufe kennen und akzeptieren, dass Schule ohne Konflikte nicht zu haben ist. Dass Konflikte zu lösen zu einer guten Schule dazugehört.

Speziell Direktoren sollten sich bei Lösungsprozessen immer wieder klar machen, dass Lehrer nur dann gut unterrichten, wenn sie authentisch arbeiten. Eine Schule muss deshalb eine Vielzahl von Unterrichtsstilen akzeptieren können. Auch wenn Identität angreifbarer macht. Ich halte den Ausspruch von Joachim Bauer in seinem Buch „Lob der Schule“ für absolut richtig, wenn er meint:

„Identitätslose Unangreifbarkeit auf Kosten persönlicher Eigenart ist der Totengräber jeglicher Bildung und Erziehung.“

Professor Bauer meint zu Recht, dass ein System, in dem man keinem Lehrer mehr etwas vorwerfen kann, nicht mit einem System guten Unterrichts verwechselt werden darf. Fazit: Perfektion hat an der Schule nichts verloren. Man muss auf allen Seiten Fehler machen dürfen und man muss auf allen Seiten bereit sein, Fehler einzugestehen und kontinuierlich an Verbesserungen zu arbeiten.

SYSTEM OFFENES OHR



Man kann nicht immer alles abstimmen lassen. Hat nicht die Zeit dazu. Ein erfolgreiches Direktorenteam sollte versuchen, über das „ihm zu Ohren gekommene“ eine „innere Abstimmung“ so vornehmen zu können, wie der Großteil des Kollegiums auch abstimmen würde. Dazu muss man allerdings auch über viel Gehörtes verfügen.

Anders als in einem Betrieb hat man es in der Schule mit lauter ziemlich ähnlich und gleich gut ausgebildeten Menschen zu tun, die prinzipiell alle die Möglichkeit haben, sich für Chefpositionen zu bewerben.

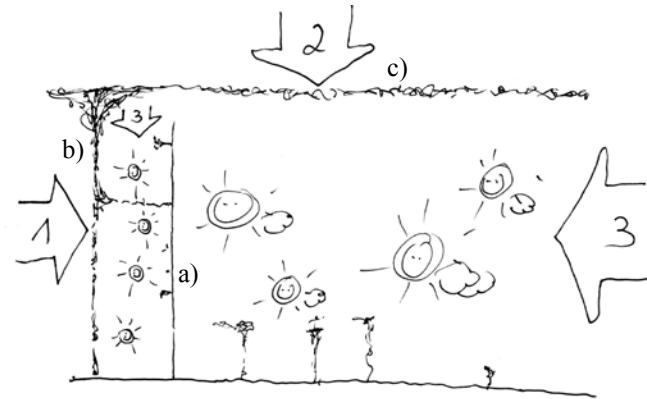
Manche wären sicher überfordert, viele wollen diesen Job auf keinen Fall – trotzdem muss man sich immer klar machen: Man ist als Chef einer Schule Gleicher unter Gleichen mit einigen, aber natürlich wesentlichen, Zusatzentscheidungsbefugnissen.

Deshalb ist die Kollektivmeinung des Kollegiums bei Chefentscheidungen von äußerst wichtiger Bedeutung.

Selbst wunderbar kluge, pädagogisch wertvolle Entscheidungen, die an einer anderen Schule hervorragend funktionieren, die aber im eigenen Kollegium keine Verankerung finden, können nicht wirklich funktionieren. Gute Schule kann nicht verordnet werden. Zumindest nicht gegen den inneren Widerstand. Gute Schule sollte möglichst aus sich selbst heraus wachsen. Fachleute im Haus gibt es dazu genug, sie müssen nur aktiv sein wollen. An restriktiven Schulen mit wenig Vertrauen der Direktion in das Kollegium herrscht viel leichter Dienst nach Vorschrift als an Schulen mit offenen Systemen für das Kollegium.

In offenen Systemen ist allerdings auch mehr Fingerspitzengefühl für das Kollegium notwendig. Weil es unabhängiger agiert, selbstständiger denkt und selbstbewusster ist. Eine Direktion muss genügend „atmosphärische Berichterstatter“ besitzen, die „dunkle Wolken“ entdecken und auf Lösung drängen.

DIE DRITTE BLICKRICHTUNG



Schulischer Irritations-Alltag:

- a) Irritation durch Entscheidung der Direktion
- b) allgemein gereizte Stimmung
- c) Irritation der Direktion durch das Kollegium

- 1) Blick des Kollegiums
- 2) Blick der Direktion

Ohne Blickrichtung 3) also ohne Auflösung der Irritation bleibt ein Gefühl zurück. Passiert dies ein paar Mal, wird das Gefühl zur erzählten Wirklichkeit.

Kommunikation zur Lösung von Irritationen, das muss an einer Schule eine dauerhafte Aufgabenstellung sein.

Ohne Irritationen ist heutige Schule nicht leistbar. Um im Bilde der letzten Seite zu bleiben, kann auf Grund von ein paar Störungen ohne Klärung ein Gesamtgefühl im Kollegium zu spüren sein, das von Irritation geprägt ist. Das sich wie ein Schatten über sonst gute Arbeit legt, das Reaktionen hervorruft, die überzogen sein können. Die wiederum bei der Direktion Irritationen auslösen können. In Stresszeiten ohne genügend Kommunikationsmöglichkeit kann dann die Direktion leicht dieselben Fehler machen, wie die Elternschaft oder das Kollegium:

Nur noch auf die Irritationen zu starren.

Anstatt den besseren Blick auf die gesamte Arbeit einzunehmen, die an einer gut funktionierenden Schule mit offenen Systemen auch in problematischen Zeiten immer den weitaus größten Anteil besitzt. (Blickrichtung 3)



Zutrauen und Vertrauen versus riderint dum amant

Gastkommentar des früheren Faust-Schuldirektors
Guenther Scheunemann

Das Einzige, was ein Schulleiter (lesen Sie bitte immer auch „die Schulleiterin“!) allein bewirken kann, ist Schulentwicklung zu verhindern. Dies schafft er alleine. Und zwar mehr durch die legale Forderung „ich bin rechtlich verantwortlich, also läuft alles ausschließlich über meine Person“ als durch ein Initiativen blockierendes Nein.

Für alles andere, also gerade die Schulentwicklung, das Schulklima, das Image der Schule und der Qualität des Unterrichts benötigt er die Mitarbeit seines Kollegiums, der Elternschaft und besonders die der Schüler.

Erziehung und die Erziehungsanstalt Schule lebt von Zutrauen und Vertrauen, Transparenz und einem pädagogisch-grünen Daumen der Verantwortlichen.

Erste Maxime: Sei präsent.

Richtig agieren ist nur möglich, wenn der Schulleiter seine Schule und die Schulgemeinde kennt. Dazu muss er in seiner Schule sein, möglichst täglich, und seine Türe offen halten, zuhören mehr als reden, aber auch zügig entscheiden. Genau wie die Buße bei juristischem Fehlverhalten muss auch eine pädagogischen Maßnahme bzw Entscheidung in kurzer Zeit erfolgen, sonst verpufft sie: großzügiges Placet möglichst spontan, aber nicht nur aus dem Bauch heraus, Ablehnung oder gar Sanktionierung erst am nächsten Tage. Auch wenn die Formalien gebieten, Wege einzuhalten, Beteiligungen von Gremien u.v.m., die Vorstellungen des Schulleiters müssen rasch offengelegt werden, damit eine Richtung sich auftut und darüber diskutiert werden kann.

Sein Verwaltungsteam muss mehr sein als der Stab der Berater. Das Team hat auch die Funktion von Multiplikatoren der erarbeiteten Gedanken. Sie sitzen im Lehrerzimmer und diskutieren mit dem Kollegium in kleinen Gruppen, nehmen Impulse, Befürchtungen und Kritik auf und federn ab, leiten sie in die nächste Teamsitzung

weiter ... Das so vordiskutierte Thema dann in einer Gesamtkonferenz mit allen Lehrern zeitökonomisch zu verabschieden, führt auch zu einer besseren Akzeptanz der sonst nicht gerade beliebten Monatskonferenzen.

A propos Konferenzen: Wir haben zu Schuljahresbeginn alle Konferenztermine des Jahres festgelegt, dabei reine Mitteilungskonferenzen vermieden, die Top's von verschiedenen Kollegen präsentieren lassen, Konferenzen über 3 Stunden Dauer vermieden und – vor allem für die Mütter – das vorgesehene Konferenzende vorgegeben und meist auch gut eingehalten.

Wenn ein Lehrer 35 Jahre, praktisch vom ersten eigenständigen Arbeitstag bis zu seinem Ausscheiden an derselben Schule bleibt, ist dies in Deutschland nicht ungewöhnlich, führt aber auch selten zu Aufbruchstimmung, zu neuen Wegen, zu Besonderem. Wenn dieser Mensch dann noch die letzten 15 Jahre Schulleiter ist, was sollte aus solch einer Schule auch werden?!

Aber so war es am Faust. Ich begann hier, bewegte mich durch alle Bereiche der Schulorganisation, von der Leitung der Chemiesammlung, über die Organisation der Krankenvertretung, des Stundenplans, des Schulhaushalts, der Lehrauftragsverteilung, wurde so „heimlicher Direktor“ und dann wirklich Chef. Die dabei erworbenen Detailkenntnisse haben sich als gute Basis für dieses Amt erwiesen: Ich hatte die Organisation im Griff. Das ist die erste Voraussetzung für pädagogische Arbeit. (Organisatorisches Chaos lässt keine Luft für pädagogische Themen)

Die zweite Maxime war mein Credo:

Jeder Mensch versucht zunächst, positiv zu wirken, will im Erfolg stehen, Anerkennung erreichen.

Er wird sich dafür mit großer Intensität selbst motivieren. Gib ihm eine Chance, egal ob Kollege oder Schüler. Wenn sich jemand destruktiv verhält, die Motivation verliert oder ausgebrannt resigniert, waren Türen verschlossen, fehlte die Kommunikation, bauten sich Wände auf oder fehlte die Hilfe oder auch nur das Ohr des Chefs.



Schulleitung braucht Mut, denn Erziehung braucht Mut.

Mut ist Voraussetzung für Zutrauen gegenüber Kollegen, Mitarbeitern, Schülern. Die Schulleitung braucht aber Mut auch zu Widerspruch nach oben. Vielleicht auch nur durch die innere Einstellung „alles was nicht geregelt ist, regelst du selbst, berichtest nach oben, aber frägt nicht erst an, ob da Aussicht auf Genehmigung besteht!“

So geschehen bei der Hardware-AG, so geschehen beim EXPO-Projekt: Lehrerwochenstunden vergeben, nach oben gemeldet. (Punktum)

Zutrauen zu Schülern: Sein Problem anhören, sein Projekt vorstellen lassen, die Voraussetzungen klären, auch die versicherungsrechtlichen. Aber das Wichtigste: Zur Durchführung ermuntern. Bei Erfolg ist dies dein/euer Erfolg, wenn es nicht klappt, stehe ich als Schulleiter dafür ein.

DIE JUGEND IST BESSER ALS IHR RUF.

Diese meine Aussage zum Amtsantritt war auch meine Überzeugung. Aber dass die Schüler dies Wort so ernst nehmen, sich ernst genommen fühlten, war wiederum für mich sehr anstrengend. Es lief in den 15 Jahren so erfreulich viel, ich war immer überzeugt, dass ich nicht alles wusste ... und habe dies ausgehalten, wurde nie enttäuscht.

Schüler arbeiteten, gerade auch an Wochenenden und in den Ferien, bis tief in die Nacht im Studio oder Schulhaus, brauchten einen Hausschlüssel und schliefen dann wohl darauf.

Schüler packten ihr Schulhaus à la Christo komplett in rote Folie, eine ganze Jahrgangsstufe stand dazu auf dem Dach. Ein Fehltritt und mir wäre der Prozess gemacht worden. Es war ein unruhiger 12-Stunden-Tag, fast permanent draußen, drunten. Glück des Mutigen, Stolz der ganzen Schule.

Jahre später Ähnliches bei einer Schulhausillumination der gesamten Hausfassade zur Winterszeit. „Faust leuchtete“, weithin in die Landschaft.

Und war fast 2 Wochen Anziehungspunkt für die Region.

Der Schulleiter trug und ertrug die Verantwortung. Kranksein

allerdings war bei soviel Betrieb einfach nicht möglich, kalte Füße bleiben da wohl aus.

Zutrauen zu Lehrern: „Ich kann Ihnen nicht mehr Gehalt geben, bin bei Ihrer Beförderung nur wenig beteiligt, in Ihrer Arbeitszeit habe ich wenig Spiel ...

... aber ich gebe Ihnen den Freiraum, Ihren Arbeitsplatz Schule für sich selbst zu gestalten.“

Sie haben diesen Freiraum vielfach, auch in weniger spektakulären Projekten, genutzt und viele methodische und kreative Veränderungen zogen so im Faust ein.

Kollege Bayer hat geschildert, wie die Schulentwicklung auf Schülerseite lief, chronologisch und mit einer bewundernswerter Eigendynamik. Auch hier in Teams, aber auch in Kleingruppen. Projekte, die in recht kurzer Zeit erfolgreich waren, ebensolche, die über Jahre von verschiedenen Personen weitergeführt wurden. Auch über unsere pädagogische Initiative PIAF wird zu lesen sein. Darunter „Schulinterne Lehrerfortbildung“ von Freitag bis Sonntagnachmittag, wobei bis zu 25 Kollegen vom Rest des Kollegiums vertreten werden mussten. War möglich, wurde vor Kollegium und der Elternschaft transparent gemacht und akzeptiert. Dies war schon die Geburt für Schulentwicklung und Programm

NETZWERKE TRAGEN UND REGULIEREN

Neben den z.T. vom Schulleiter initiierten, zumindest akzeptierten Regularien gab es selfconsistent fields: Neben der Pädagogischen Initiative PIAF überzeugte mich das Netzwerk der Kolleginnen (etwa 30% der Lehrerschaft waren Frauen).

Es ist aber nicht Thema hier, weshalb Frauen anders koordinieren als Männer und anders sozialisieren. Es ist aber zumindest meine Erfahrung, dass Frauen – trotz stärkerer hormoneller Umstellung – besser altern als Männer. Letztere erinnern mich an Beispiele aus der Zoologie: Silbernacken, die sich bösartig in die Einsamkeit



zurückziehen, wenn sie als Leittier abtreten mussten, ähnliches bei Elefantenbullen, einsam, unberechenbar, aggressiv. Schulentwicklung mit meinen Silberneckern war nicht zu machen. „Riderint“ ... und waren stets dagegen.

Hat mich ungemein viel Kraft und Zeit gekostet, diese alten Herren (meines Alters) wenigstens zum Stillehalten zu bewegen:

„Sie müssen ja selbst nicht mitmachen, aber lassen sie anderes wenigstens zu.“

Irgendein Hardliner hat mir in einer offenen Stunde mal anvertraut „Ich brauche diesen Panzer, diese Sicherheit im Althergebrachten, sonst schaff ich das hier nicht mehr“.

Frauen hingegen entwickelten ein in verschiedene Bereiche verwobenes Netz: Gegenseitige Unterrichtsbesuche (amtlich ‚Konstanzer Modell‘), Austausch von Themenentwürfen, gemeinsame Klassenarbeiten in verschiedenen Klassen, „Zweitkorrekturen“ von Klassenarbeiten, arbeitsteilige Klassenleitung, Teamteaching uvm

Frauen moderieren unterhalb der Schulleitungsebene bei Konflikten im Kollegium, stützen und begleiten sich bei familiären oder gesundheitlichen Problemen, halten auch ein mehr oder weniger lockeres gesellschaftliches Netz in Großgruppen. Sie setzen sich auch auseinander, offen und deutlich, aber sie gehen gut mit sich um. Frauen waren auch anteilig stärker in PIAF vertreten.

Gut Ding und auch Schulentwicklung benötigt Geld. Neidisch schaut man da auf das Ausland mit seinen Sponsorsystemen, den Freundeskreisen, den Stiftungen.

Auch am Faust lief es nicht ohne Geld, viel Geld. Doch das Besondere: Dies waren zumeist nur Mittel für die Anschubfinanzierung, zinslose Darlehen, die oft zum Erstaunen binnen kurzer Zeit zurückgezahlt wurden. Keine grauen Kassen, nein rechtlich gut abgesichert in Förderkreis (in dem zeitweise etwa 50% der Eltern und Lehrer Mitglied waren) und neuerdings einer Schulstiftung.

Und last not least. Der Himmel möge verhindern, dass Gewerkschaftskämpfe in der Schule ausgetragen werden. Die Mitgliedschaft in Gewerkschaften war mir als Schulleiter völlig unbekannt. Ich wusste nur, wer die jeweiligen gewerkschaftlichen Mitteilungen verteilte und wem ich diesbezügliche Post ins Fach legen musste. Es gab in meinen 35 Jahren zu keiner Zeit auch nur andeutungsweise Gräben im Kollegium durch die gewerkschaftliche Ausrichtung der einzelnen Kollegen. Dennoch hatte der örtliche Personalrat seinen Platz, auch die Frauenbeauftragte. Sie spiegelten die Schulleitung und stärkten das Transparenzbemühen.

Und zu allerletz:

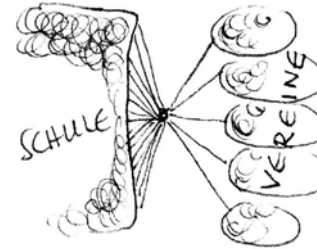
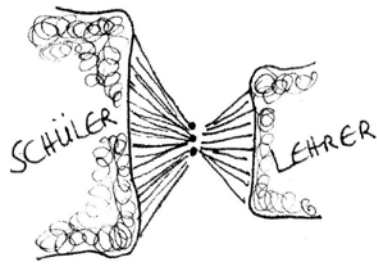
Vergessen Sie das Personal nicht

Die Sekretärinnen als Subjekte der Erstkontakte für Eltern und Schüler, die Hausmeister, die bei Dienst nach der Uhr jedes Schulleben ersticken und das Reinigungsteam, das ‚bei guter Führung‘ auch mal am Sonntag nach einer wilden Schulfestnacht zur Reinigung wenigstens der Toiletten kommen, damit montags der Schulbetrieb wieder laufen kann. Oft reicht, dass diese das Gefühl haben, wahrgenommen zu werden durch ein Wort der Anerkennung, durch einen gemeinsamen Kaffee zur Adventszeit etc.

35 Jahre und 15 Jahre Schulleitung hätten zur Nabelschau, zur Stagnation führen können, wenn alles über meinen Schreibtisch gelaufen wäre und zum Infarkt.

Faust ist gut gelaufen und ich bin gesund geblieben nach dem Motto

aut Zutrauen und Vertrauen
aut riderint dum amant



VON HAUSMEISTERN UND SEKRETÄRINNEN

Wir reden so oft von Lehrern, wenn wir von Schule reden. Von Schülern und Direktoren... von Hausmeistern oder von Sekretärinnen reden wenige. Dienstpersonal gehört irgendwie normal zum Haus. Inventar. Werden vom Schulträger zur Verfügung gestellt. Schulentwicklung macht sich üblicherweise über die Fähigkeiten eines Hausmeisters keine Gedanken.

HAUSMEISTER AN SCHULEN SOLLTEN PÄDAGOGISCHE FÄHIGKEITEN BESITZEN

An einer aktiven Schule kann aber ein auf strikte Arbeitszeiten und möglichst wenig Ausnahmen pochender Hausmeister eine echte Bremse sein. Hausmeister, die meist ja auch Chefs der Putzfrauen sind, können nach jeder Schülerfete problemlos den größten Unmut erzeugen, und alle sind hilflos, weil alle Argumente nicht ziehen. Außer man erkennt, dass Schule mit vielen Unzulänglichkeiten leben muss. Die Schüler sind immer wieder neue. Jede Schulfete ein anderer Fehler. Immer wieder andere Schüler. Der Hausmeister ist der Dreh- und Angelpunkt. Hausmeister ohne Gespür für Kinder und Jugendliche sind kontraproduktiv für ein buntes projektmäßiges Zusatztreiben einer Schule. Heute immerhin anerkannt als wichtiger Teil unserer Schulkultur, wenn auch nicht abprüfbar. Hausmeister an Schulen sollten pädagogische Fähigkeiten besitzen. Immerhin sind sie, wenn sie dies zulassen, häufige Ansprechpartner für Schüler. Sind Erwachsene ohne den Notenblick. Wenn ein Hausmeister Schüler ernstnehmen kann und flexibel in seinem Tun ist, dann kann er das Bild einer Schule mehr prägen als so mancher Lehrer. Und für manchen Schüler ein ganz wichtiger Teil der Schule sein. Ein Sozialarbeiter, wenn man so will. Wir hatten immer Glück. Unser langjähriger Hausmeister dirigierte ein eigenes Blasmusikorchester. Hat den direkten Draht zu den Jugendlichen. Glück gehabt. Was will man mehr.

DIE BEDEUTUNG VON SCHULSEKRETÄRINNEN

Oder Sekretärinnen. Auch sie gehören zu den wenigen Menschen neben der Direktion, mit denen eigentlich alle Lehrer und Schüler zu tun haben. Hat eine Sekretärin ein miesepetriges Wesen, dann sind die Auswirkungen auf das Schulklima wesentlich größer als die

Auswirkung eines Lehrers mit miesepetrigen Ansätzen.

Wenn eine Sekretärin selbst noch pädagogisch denken kann, Schüler tatsächlich ernst nehmen kann, dann kann sich eine Schule glücklich schätzen. Dann ist Schulentwicklung in diesem Bereich glücklich positiv verlaufen. Wir schätzen uns übrigens hier gleich dreimal sehr glücklich. Wir haben sogar eine Sekretärin, die unsere Oberstufen-Dependance ziemlich eigenständig und selbstbewusst managt. Mit großem Überblick und äußerst pädagogisch. Man sollte solche Dinge einmal Schulträgern berichten.

SCHULVERBUNDENE REINEMACHFRAUEN

Man sollte immer auch sehr deutlich machen, was der pädagogische Unterschied zwischen schulverbundenen Reinemachfrauen und anonymen Putzkolonnen ist. Reinemachfrauen, die mit ihrer Schule mitleben, die in der Lage sind, stolz auf deren Erfolge zu sein, die von ihrer Schule sprechen, genau die passen zu einer lebendigen Schule. Denn lebendige Schule erwartet Flexibilität und Identifikation. Unser eigenes Haus wird zweigeteilt geputzt. Wir haben sehr darum gekämpft, wenigstens im Aulabereich der Veranstaltungen mit eigenem Personal zu arbeiten. Unser Schulträger war so nett, das zu verstehen. Klar: Putzfirmen sind den kleinen Tick billiger. Doch auch Reinemachfrauen können an einer Schule pädagogisch denkende und handelnde Wesen sein.

HAUSMEISTER UND VEREINE

Hausmeister sind meist Bindeglied zu Vereinen, weil sie üblicherweise die „Sporthallenchefs“ sind. Vereine werden mit ihren Kooperationen für Schulen aber immer wichtiger und Schulen werden für Vereine immer wichtiger. Wenn Hausmeister nicht nur Hausmeister, sondern kommunikatives Bindeglied mit eigener Schulidentifikation sind, dann hat es die Schule mit den wichtigen Kontakten viel leichter. Dass ein Hausmeister – wie bei uns – im städtischen Leben eng verflochten und vielfältige Handwerkerkontakte besitzt, kann man sicher bei Einstellungen nicht planen. Dass aber ein Hausmeister ein pädagogischer Hausmeister sein muss, der junge Menschen ernst nehmen kann, sollte bei einer Stellenausschreibung eine große Rolle spielen.