

Führen und Leiten in Krisensituationen – Hinweise für Schulleitungen

In komplexen Gefahren- und Schadenslagen an Schulen stehen Schulleitungen einer großen Herausforderung gegenüber. In ihrer Verantwortung liegt die Umsetzung der Fürsorgepflicht gegenüber der Schülerschaft und den Schulmitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Auch die Leitung und die Verantwortung für das akute, mittel- und langfristige schulische Krisenmanagement gehört zu ihren Aufgaben. Schulleitungen sehen sich ad hoc mit einer Situation konfrontiert, die vom sonstigen schulischen Alltag und dem schulischen Konfliktpotenzial in erheblichem Maße abweicht. Bei aller Vorbereitung treten komplexe Notfälle in der Regel überraschend auf und verursachen zunächst eine abrupte Unterbrechung des Alltäglichen, erzeugen Verunsicherung und Chaos.

Verunsicherung und Chaos in komplexen Gefahren- und Schadenslagen durch

- „ eine Vielzahl von Personen der Schulgemeinschaft und deren Angehörigen, die in unterschiedlicher Ausprägung betroffen sind,
- „ erhöhten Handlungs- und Erwartungsdruck,
- „ die Notwendigkeit, Entscheidungen schnell und oft unter Zeitdruck zu treffen,
- „ eine Vielzahl von Akteuren – auch außerschulischen –, die teilweise unterschiedliche oder widersprüchliche Ziele verfolgen,
- „ eine Vielzahl von Informationen und ein extrem hohes Informationsbedürfnis aller direkt und indirekt betroffenen Personen und der Schulbehörden,
- „ möglicherweise die Notwendigkeit, Tagesabläufe, Lehrpläne, Personalplanungen zu modifizieren sowie die eigene Betroffenheit.

Stressbedingt greifen Menschen auf vertraute und geübte Verhaltensmuster zurück. Neuere Verhaltensmuster haben nur geringe Chancen und Lernen unter Stress ist problematisch. Dies ist insofern relevant, als dass gerade die Bewältigung komplexer Gefahren- und Schadenslagen häufig die Veränderung gewohnter Verhaltensmuster erfordert. Entsprechend der Komplexität der Lage und der zu bewältigenden Aufgaben ist es unter Umständen erforderlich, als Schulleitung den individuellen Führungsstil kritisch zu reflektieren und situationsangemessen anzupassen. Vergleichbar mit den Führungsstrukturen im Einsatzwesen, sind in Krisensituationen eine klare Übernahme der Leitungsverantwortung, Koordination und Planung sowie klare Handlungsanweisungen notwendig, um in der Krisensituation das Erleben von relativer Sicherheit wieder herstellen zu können.

Fühlen sich Menschen in Krisensituationen nicht kompetent, kann das dazu führen, dass die Rückgewinnung von Kontrolle und die Wiederherstellung des Kompetenzgefühls das primäre Handlungsziel werden. Dies kann Entscheidungsprozesse ungünstig beeinflussen, z. B. indem nur kurzfristige Ziele fokussiert werden, strategische Flexibilität minimiert wird, Entscheidungen übervorsichtig oder vorschnell und risikobehaftet getroffen werden und Reflexion und Metakommunikation wegfallen. Ursachen für Entscheidungsschwierigkeiten unter belastenden Bedingungen können z. B. sein

- » ein geringes heuristisches Wissen,
- » eine geringe Toleranz für Unbestimmtheit und Unklarheit,
- » Perfektionismus,
- » Scheu vor Verantwortungsübernahme oder
- » wenig Erfahrung mit Krisen.

Typische Fehler von Entscheidungsträgern in komplexen Situationen mit unbekanntem Variablen sind:

- » *Reparaturdienstverhalten*: Ohne zusammenhängende Planung werden zunächst vordergründige Missstände „repariert“, ohne mittel- und längerfristig zu planen.
 - » *Große Datenmengen, kleine Datenauswahl*: Es werden zwar große Mengen von Informationen angesammelt, diese aber nicht auf Zusammenhänge untersucht, sondern höchst selektiv auf bestimmte Fragestellungen angewandt.
 - » *Handeln ohne vorherige Situationsanalyse*: Die zur Verfügung stehenden Methoden werden auf Probleme angewandt, ohne deren genaue Ursachen oder deren nähere Situationsbedingungen vorher zu klären.
-
- » *Vernachlässigung von Fern- und Nebenwirkungen*: Identifizierte Probleme werden sehr „zielstrebig“ bewältigt, ohne dabei Zusammenhänge und Nebenwirkungen von Maßnahmen zu beachten.
 - » *Tendenz zur Übersteuerung*: Nach zunächst eher vorsichtigem Handeln, reagieren Entscheidungsträger bei Wirkungsverzögerung und Systemträgheit über. Es wird dann massiv eingegriffen, um bei den ersten heftigen Systemreaktionen sogleich wieder heftig zurückzudrehen.
-
- » *Tendenz zu autoritärem Verhalten*: In Krisensituationen kann es zu „diktatorischem“ Verhalten kommen. Nach Meinung der Verantwortlichen wird dieses zwar als im Systeminteresse liegend wahrgenommen, tatsächlich ist es jedoch oftmals nicht. Der ausbleibende Handlungserfolg führt dementsprechend zur weiteren Handlungsradikalisierung und/oder Zynismus.



Um als Schulleitung in komplexen Gefahren- und Schadenslagen handlungsfähig zu bleiben, ist es hilfreich, den eigenen Führungsstil kritisch zu reflektieren und die Notwendigkeit direktiven Weisungshandelns anzuerkennen. Der hohe Handlungsdruck in einer auch die Schulleitung selbst belastenden Situation, die große Verantwortung und die fehlende Vertrautheit mit komplexen Krisensituationen erfordern einen besonders achtsamen Umgang mit individuellen Stressbewältigungsmechanismen und Belastungsgrenzen.

Struktur und Aufgaben – Hinweise für Schulleitungen

- » Übernehmen Sie keine Einzelaufgaben, sondern konzentrieren Sie sich auf die Organisation und Koordination des Krisenmanagements, den Kontakt zu den Schulämtern, der Bezirksregierung, dem MSW NRW und gegebenenfalls zur Presse.
- » Nehmen Sie sich auch unter Zeitdruck die Zeit, kurz- und mittelfristige Maßnahmen abzuwägen und zu planen. Vermeiden Sie aktionistisches Soforthandeln!
- » Delegieren Sie Aufgaben an Mitglieder des Schulteams für Gewaltprävention und Krisenintervention oder an andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule. Strukturieren Sie das Team durch klare Aufgabenverteilung und Rollenzuordnung.
- » Nehmen Sie sich auch unter Zeitdruck die Zeit, Entscheidungen zu reflektieren. Ziehen Sie die stellvertretende Schulleitung oder ein anderes Mitglied des Schulteams für Gewaltprävention und Krisenintervention bei Entscheidungsprozessen hinzu, da Stresssituationen den eigenen Blickwinkel einschränken können.
- » Organisieren Sie regelmäßige Lagebesprechungen mit den Mitgliedern des Schulteams für Beratung, Gewaltprävention und Krisenintervention und den Krisenbeauftragten der Schulpsychologie (Frequenz siehe in der Lagedarstellung Gefährdungsgrad III).
- » Visualisieren Sie Maßnahmen, Aufgabenzuordnungen, Personalverteilung etc. transparent auf Flipcharts oder Tafeln.
- » Gewährleisten Sie einen umfassenden und kontinuierlichen Informationsaustausch, um eine angemessene Situationseinschätzung zu ermöglichen und handlungsfähig zu bleiben. Erfragen Sie notwendige Informationen aktiv und nachhaltig. Halten Sie Informationen nicht zurück. Gute Entscheidungen können nur auf der Basis guter Informationen erfolgen!

Kommunikation – Hinweise für Schulleitungen

- » Formulieren Sie Anweisungen klar, verständlich und präzise. Vergewissern Sie sich, dass das Gegenüber die Anweisungen verstanden hat. Gesagt ist nicht immer gehört, und gehört ist nicht zwangsläufig verstanden. Im Zweifelsfall, fragen Sie nach!
- » Weisen Sie Aufgaben Personen konkret zu und erteilen Sie klare Handlungsanweisungen. Vermeiden Sie Formulierungen wie z. B. „könnte jemand...“, oder „ich würde gerne...“.
- » Achten Sie in der Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in den Lagebesprechungen darauf, dass Informationen kurz und klar, aber auch in der notwendigen Ausführlichkeit vermittelt werden.
- » Vermeiden und unterbinden Sie lange, umständliche Erklärungen und ausufernde Diskussionen.
- » Nehmen Sie sich Zeit für die Anliegen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hören Sie aktiv zu, auch unter Zeitdruck.
- » Bleiben Sie offen für andere Meinungen, aber unterbinden Sie langwierige Diskussionen. Strukturen und Maßnahmen werden erst *nach* der relativen Bewältigung einer Krise oder Notfallsituation kritisch reflektiert.

Stressmanagement und Selbstschutz – Hinweise für Schulleitungen

- » Verantwortungsdruck, persönliche Betroffenheit, Unsicherheit ob der Komplexität der Lage und mangelnde Routine erfordern einen achtsamen Umgang mit den individuellen Ressourcen!
- » Suchen Sie sich gezielt vertraute Personen aus dem Kollegium als Unterstützung!
- » Achten Sie darauf, kurze Pausen einzulegen und regelmäßig zu trinken und zu essen!
- » Besinnen Sie sich auf Ihre individuellen Stressbewältigungsmechanismen und überprüfen Sie diese auf Umsetzbarkeit in der Situation.
- » Nutzen Sie Bewegung zur Entlastung.
- » Reden Sie mit nahestehenden Menschen über Ihre emotionale Situation, wenn Sie dies als unterstützend erleben.

