

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 06

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Schulleitungskommunikation (16 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

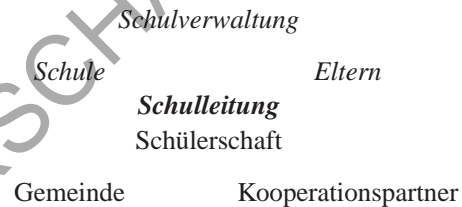
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

6/1

Schulleiter persönlich – Schulleitungskommunikation

Das Medium, in dem Führung und Entwicklung von Schule gelingt, ist Kommunikation. Schule kann nur erfolgreich sein, wenn diese im pädagogische Dreieck Eltern – Schülerschaft – Schule funktioniert. Dem entspricht das kommunikative Dreieck der internen Kommunikation. Dieses wird vernetzt mit den externen Kommunikationspartnern im Schulumfeld: Schulverwaltung, Gemeinde und Kooperationspartner. Im Zentrum steht dabei die Schulleitung und die Kommunikation ihrer Mitglieder untereinander.

**A Verbesserung der Kommunikation**

Nach Watzlawick kommuniziert jeder, ob er will oder nicht. Um es auf Schulleitungskommunikation herunterzubrechen: Schulleiter/innen kommunizieren, ob er oder sie weiß, wie Kommunikation gelingt, oder nicht. Beschwerden, Widerstände gegen Entwicklung, Streit in der Schule werden im Folgenden als Kommunikationsprobleme angesehen. Der Beitrag soll systematisch Praxisbeispiele aus dem Alltag der Schulleitungskommunikation zusammenführen, ohne das Rad neu zu erfinden. Vielmehr kann ein bewusster Einsatz der Mittel, Stile und Prinzipien der Kommunikation zu einer Optimierung der Schulleitungsarbeit und damit der Berufszufriedenheit beitragen.

Schulleitungskommunikation wird nicht beschränkt auf das Gespräch, sondern im weitesten Sinne als der Informationsaustausch zwischen zwei Parteien, Sendern und Empfängern gesehen. Die dazugehörigen Kommunikationswege berühren auch die Organisationsstrukturen von Schule.

B Kommunikation in der Schulleitung

Schulleitung besteht – je nach Schulart und Schulgröße – aus Schulleiter/in, Stellvertreter/in, Sekretärin, aber auch aus weiteren Mitarbeitern wie Förderlehrkraft (Hauptschule) oder Fachbetreuer/in (Gymnasium). Schon in diesem inneren Zirkel müssen die Informationsflüsse gelingen, damit Schulleitung nach außen kompetent, widerspruchsfrei und durchsetzungsstark auftreten kann. Eine gute Büroorganisation ist dabei Voraussetzung.

Ein schriftlicher **Geschäftsverteilungsplan** klärt Kompetenzen, nennt Ansprechpartner und bietet Möglichkeiten zu entlastender Delegation von Aufgaben (→ **MI**). In einem wöchentlichen **Jour fixe** der Schulleitungsmitglieder werden Projekte geplant, das Tagesgeschäft der Woche abgesprochen, Informationen ausgetauscht. Dieses Treffen sollte im Terminkalender fest eingeplant werden, um Verlässlichkeit herzustellen, die Effizienz und Arbeitersparnis bedeutet.

Jede Schulleitung hat täglich Post, E-Mail und Telefonkontakte in hoher Zahl, die eine klare Kommunikationsstruktur erfordert, damit Informationen den richtigen Adressaten innerhalb der Schule erreichen. Den **Postein- und -ausgang** erledigt das Sekretariat, wobei

ein Postein- und -ausgangsbuch den Schriftverkehr dokumentiert. Diese Aufgabe sollte eine Person erledigen, was nicht bedeutet, dass die anderen Mitarbeiter/innen im Sekretariat oder der Schulleitung nicht auch Kenntnis des Verfahrens hätten. Die Weiterleitung an die Schulleitung wird erleichtert, wenn die Sekretärin/der Sekretär die Post öffnet und in einer gekennzeichneten **Unterschriftenmappe** eine Postsendung je Fach ablegt. Der oder die Schulleiter/in entscheidet durch Randnotizen, wie auf das Schreiben reagiert wird, an wen das Schriftstück weitergeleitet oder wo es abgelegt wird. Die **Ablage** oder Weiterleitung an die schulischen Ansprechpartner besorgt wieder das Sekretariat. Es sollte dabei auf einen **Aktenplan** zurückgreifen, der mit der Schulleitung abgesprochen und den amtlichen Vorschlägen angelehnt ist, und der sowohl im Aktenordnerschrank als auch in der E-Mail-Ablage und in der Ordnerstruktur des Textverarbeitungsprogramms nachzuvollziehen ist (z.B. Carl-Link-Verlag, siehe Literaturliste). So werden Ablagen in den verschiedenen Kommunikationssystemen leicht und arbeitszeitsparend wiedergefunden.

Der **E-Mail-Verkehr** nimmt – vor allem amtlicherseits – stetig zu. Um Wichtiges neben dem vielen Unwichtigen nicht untergehen zu lassen, bedarf es eines guten Filters: Die Entscheidung, wer erledigt was, wer ist innerhalb der Schule/der Schulleitung zuständig, sollte eine Person treffen, die diese Strukturen kennt. Das kann eine erfahrene Arbeitskraft im Sekretariat an einer großen Schule, ebenso wie die oder der Schulleiter/in einer kleinen Schule sein. Eine zentrale E-Mail-Adresse ist dabei ebenso nützlich wie ein zentraler Telefonanschluss: Missverständnisse, nicht weitergegebene Informationen, Verfehlen der Ansprechpartner werden so leicht vermieden. Ein Intranet, in dem alle an der Schule Beteiligten teil haben, erweist sich als effektiv, wenn nicht alle Nachrichten an alle weitergeleitet werden, sondern E-Mail-Adressgruppen nach Themen oder nach Personengruppen im E-Mail-Programm angelegt sind.

Telefonate von außen sollten an einer Stelle im Sekretariat ankommen, die gegebenenfalls mittels Gesprächsnotizzetteln das Anliegen weitergibt oder einfach weiterverbindet. Bei Nichterreichbarkeit sollten Anrufbeantworter und Abwesenheitsmeldungen auf den nächstmöglichen Termin hinweisen, an dem die Schule wieder erreichbar ist. „Bitte hinterlassen Sie Name, Stichwort Ihres Anliegens und Ihre Telefonnummer nach dem Signal“ ist eine Ansage, die sicherstellt, dass Rückrufe ohne Aufwand erledigt werden können.

Um Vorgänge mit langer Laufzeit im Blick zu behalten, hat sich eine **Wiedervorlagemappe** als nützlich erwiesen: Die Sekretärin aktualisiert am Monatsanfang aus dem Monatsfach die Ablage in die Tagesfächer und arbeitet sie dann entsprechend ab.

Der **Terminkalender** der Schule sollte ebenfalls von nur einer Person im Sekretariat geführt werden. Es empfiehlt sich da ein elektronisches System, das Kategorisierungen von Terminen und Erinnerungsfunktionen bietet. Die Schulleitung bestimmt die Merkmale, unter denen einzelne Termine verzeichnet werden, z.B. Fortbildung, Kooperationen, Projekte, Unterrichtsgang, Eltern, Schüler, Jubiläen. Diese Kategorisierung lässt sich dann leicht nutzen, wenn z.B. externe Evaluationen oder der Jahresbericht anstehen. Wenn alle Termine der an der Schule Beteiligten in einem Terminkalender zuverlässig aufgeführt werden, kann die Effizienz dieses Kommunikationsmittels voll zum Tragen kommen. Gefährdet wird dies durch ein zweites System, wie zum Beispiel ein eigener Terminkalender, der von der oder dem Schulleiter selbst geführt wird, oder ein Papierkalender neben dem elektronischen.

Schulleiter/innen führen ständig Gespräche, deren Inhalte sie festhalten müssen. Hier empfiehlt sich ein System von **Gesprächsnotizen**. Das kann aus einem DIN-A4-Abreissblock bestehen, der den Vorteil hat, dass die Gesprächsnotiz selber abgelegt werden kann, oder aus einem fortlaufend beschriebenen Notizbuch. Letzteres muss aber durch ein Kennzeichnungssystem ergänzt werden, das Erledigtes und Noch-zu-Erledigendes deutlich macht, etwa durch Durchstreichen. Für das Tagesgeschäft oder laufende Projekte hat sich ein **Hängeregister** als hilfreich erwiesen. Farbige Reiter ermöglichen rasch Zwischenablagen, aktuelle Notizen werden rasch gefunden. Voraussetzung ist, dass die Hängeregistratur dem Aktenplan des Sekretariats entspricht. Allerdings besteht die Gefahr, dass ein solches Hängeregister zur Ablage „versteinert“. Dem ist durch regelmäßige Ablage in die Aktenordner, zum Beispiel nach Abschluss eines Projektes oder eines Vorgangs, vorzubeugen.

Erfahrene Schulleitungsmitglieder wissen, dass ihre **Erreichbarkeit** ein Schlüssel zum Gelingen Ihrer Arbeit ist: Anrufe der Schulverwaltung nachmittags, Kontakte zu Beschwerdeführern nach Dienstschluss, Anliegen, die zwischen Tür und Angel vorgetragen werden. Um den Vormittag zu entlasten, kann man grundsätzlich Sprechzeiten einführen, in denen Publikumsverkehr oder Telefonate möglich sind. Diese sind an der Sekretariatstüre angebracht. Die Politik der „offenen Rektoratstüre“ bietet dagegen ein gutes, kollegiales Signal, erfordert aber Flexibilität und die Fähigkeit, Kontakte zu vertagen, wenn Anliegen nicht in einem Kurzgespräch abgearbeitet werden können.

Eine gut organisierte Bürokommunikation führt zu einem leeren Schreibtisch und einer effektiven Arbeit ohne Suchen, der jeden „Vollschreibtischler“ und „Akten-Hochstapler“ vor Neid erblassen lässt.

C Schulleitung – Kollegium

Jede Schulleitung steht in formeller und in informeller Kommunikation mit den an Schule Beteiligten, allen voran mit den Lehrkräften. Formelle Kommunikation findet in Konferenzen, Krisen-, Beratungs-, Schlichtungs- und Mitarbeitergesprächen statt, aber auch in den Ablaufplänen von wiederkehrenden Aufgaben wie Prüfungen, Schulstatistik oder Projekten. Informelle Kommunikation gibt es in vielen Kurzgesprächen „zwischen Tür und Angel“, aber auch „am Rande“ von Feiern, Jubiläen und Einladungen, in denen nachweislich wichtige Entscheidungen vorbereitet oder gar getroffen werden können.

Konferenzen

Konferenzen sind „alle im Zusammenhang mit Leitungs- oder Koordinationsaufgaben der Organisation Schule sich ereignende Zusammenkünfte von mindestens drei Personen“ (Pullig, Konferenzen, S. 1092). Häufigste Form sind wohl die im Schulgesetz verankerten **Gremiensitzungen** (Lehrerkonferenz, Dienstbesprechung, Schulforum). Als Rechtsbeziehungen dienen sie dem Interessensausgleich der an Schule Beteiligten und sind demokratisch und fair organisiert. **Initiativen** einzelner Lehrkräfte beruhen auf Freiwilligkeit und kommen der Schulentwicklung durch ihren Innovationscharakter zugute. Soll ein konkretes Projekt umgesetzt werden, wird eine **Arbeitsgruppe** eingerichtet. Sie dient den an Schule Beteiligten und berührt die Leistungsbeziehungen der Schule.