

CONTRA

Steht die Tür zum Büro des Schulleiters eher offen, oder ist sie meistens geschlossen? Wenn man viele Schulen besucht, wird man beides vorfinden. Doch was sagt dies aus? Geht es nur um den persönlichen Stil des Schulleiters? Oder lässt sich daran etwas über den Charakter der Schule ablesen? Manchmal sind es ja die Kleinigkeiten, die mehr über das innere Wesen einer Schule verraten als z. B. das Schulprogramm.

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Die Türe zum Rektorat ist permanent und nicht nur im übertragenen Sinne, sondern tatsächlich dauernd offen. Zu jeder Zeit am Vormittag kommen die Lehrerkolleg(inn)en wegen kleiner und großer Anfragen ohne Umschweife zur Schulleitung. Morgens vor dem Unterricht ist der Andrang besonders groß. Ein längeres Gespräch mit den Einzelnen ist nicht möglich, da meist schon der bzw. die Nächste »auf der Matte« steht und etwas vorzubringen hat. Der Andrang reduziert sich zwar deutlich, wenn der Unterricht läuft, aber auch Eltern nutzen die dauernde Gesprächsbereitschaft. Das Rektorat ist für die Lehrkräfte die permanent geöffnete Anlaufstelle für alle möglichen kürzeren und längeren Nachfragen, Problemschilderungen, Beschwerden etc. Auch Schüler(inn)en haben so die Möglichkeit, unmittelbar ihre Anfragen beim Chef oder bei der Chefin loszuwerden.

**Die Konzentration sinkt auf Null**

Die stets offenstehende Rektoratstüre macht es zudem zum Beispiel Vertretern von Schulbuchverlagen oder Fotoanbietern leicht möglich, sich nicht im Sekretariat anzumelden, sondern ohne Umschweife auf die Chefin bzw. den Chef mit ihren Angeboten zuzugehen. Diese Situation zeigt sich dann auch am Nachmittag, an dem im Schulhaus – auch bei Ganztagsangeboten – weniger Unterrichtsbetrieb herrscht.

Die Wirkung dieses – zweifellos zugespitzt beschriebenen – Szenarios auf die Arbeitsweise und die Arbeitsergebnisse der Schulleitung wäre verheerend. In der Führungslehre spricht man vom »Sägeblatteffekt«. Das heißt: Die schulleitende Person konzentriert sich auf eine Arbeit – zum Beispiel auf das Erstellen einer Statistik, das Verfassen der Haushaltsanträge oder einer Beurteilung – und wird dann durch eine Anfrage einer Lehrkraft, eines Elternteils oder eines Schülers unterbrochen. Die Konzentration für

die genannten Arbeiten sinkt auf Null. Nach einem neuen Anlauf, nach der Unterbrechung, ist die Konzentration der Schulleiter(in)in wieder auf dem notwendigen Level. Wird die arbeitende Person dann wiederum von einer unvorhergesehenen Anfrage unterbrochen, ist die Konzentration der Schulleitungsperson auf die eigentliche Arbeit erneut weg. Das bedeutet, die Konzentration steigt, sinkt, steigt wieder und sinkt erneut. Es ergibt eine Kurve, die einem Sägeblatt ähnelt.

Eine weitere Wirkung des oben gezeichneten Szenarios ist, dass sich die Fehler häufen. Zahlen werden beispielsweise vertauscht, Beurteilungskorrekturen vergessen etc. Auch die Dauer der Arbeiten wird sich unerträglich in die Länge ziehen. Ein solches Arbeitsverhalten ähnelt einem »managing by running around«. Das führt bekanntlich zu äußerst unbefriedigenden Arbeitsergebnissen und zu einem wenig effizienten Zeitmanagement.

**Ein geschützter Raum**

Die geschlossene Rektoratstüre sollte vielmehr ein Zeichen für die Gesprächspartner sein. Die Bedeutung dieses Zeichens ist aber nicht notwendigerweise Ablehnung, Abschottung oder Unfreundlichkeit. Vielmehr deutet die geschlossene Rektoratstür darauf hin, dass hinter dieser Türe im Augenblick Dinge ablaufen, welche von den darin befindlichen Personen die volle Aufmerksamkeit, eine intensive, länger anhaltenden Zuwendung erfordern. Zu Gesprächen mit Eltern oder Mitarbeitern muss es einen geschützten Raum geben, in dem man störungsfrei miteinander sprechen kann. Die geschlossene Rektoratstüre kann auch die Besucher anleiten, nicht sofort auf Situationen emotional und unüberlegt zu reagieren, sondern zu einem späteren Termin nach Überlegung in Ruhe über die Problematik zu sprechen. Klar, wenn's Haus brennt, ein Schüler oder eine Schülerin schwerer verletzt ist

oder sonst Unvorhergesehenes, akut Gefährliches passiert, für solche Fälle muss die Rektoratstüre sofort offen sein. Die Bedeutung dieses Zeichens gilt es dem Kollegium sowie der Eltern- und Schülerschaft zu erklären.

Bewährt hat sich das mit dem Kollegium abgesprochene Vorgehen, morgens und in der Pause die Rektoratstüre zu öffnen, um kleine Anfragen schnell zu beantworten oder einen Termin für ein längeres Gespräch zu vereinbaren. Eltern oder Schülerinnen und Schüler melden sich im Sekretariat zu Gesprächen an. Die Verwaltungskraft entscheidet – eventuell nach kurzer Anfrage bei der Chefin oder beim Chef –, ob der Fall keinen Aufschub duldet und koordiniert im Anschluss.

Es gilt, im übertragenen Sinne die Rektoratstüre geöffnet zu halten. Das bedeutet, dass die Schulleitung offen ist für die Probleme, Anfragen, Hilferufe des Lehrerkollegiums sowie der Eltern- und Schülerschaft. Diese offene Haltung zeigt sich nicht in einem Tür-offen oder Tür-zu. Sie zeigt sich in der Art und Weise wie die Schulleitungspersonen auf die genannten Personengruppen zugehen, sie behandeln, wie respektvoll sie mit ihnen umgehen.



**Prof. Dr. Peter O. Chott M. A.**  
 ist Rektor i. R. der Elisabethenschule Memmingen und apl. Professor an der Universität Augsburg.  
 E-Mail: pchott@t-online.de