

Kapitel 9: Kommunikation als Kernaufgabe der Schulleitung

Pierre Tulowitzki im Gespräch mit Colette Schneider Stingelin und Nicole Rosenberger

Die Aufgaben von Schulleitungen im DACH-Raum bewegen sich zwischen Management, Personalführung und Schulentwicklung. Im Gespräch mit Pierre Tulowitzki, Professor für Bildungsmanagement und Schulentwicklung an der FHNW, wird deutlich, wie Schulleitende mit Kommunikationsflut, Digitalisierung und heterogenen Anspruchsgruppen umgehen, Prioritäten setzen und kohärente Kommunikationsstandards entwickeln. Kommunikation erweist sich dabei als zentrales Führungsmedium schulischer Organisationen.

Welche Aufgaben haben die Schulleitungen im DACH-Raum?

Tulowitzki: Schulleitungen haben ein breites Aufgabenspektrum – das ist einerseits das Spannende am Beruf, andererseits auch eine Herausforderung. Im DACH-Raum lassen sich grob vier Bereiche unterscheiden:

Management, Verwaltung und Alltagsgeschäft: Dazu gehören zum Beispiel der reguläre „Betrieb“ der Schule, die Verwaltung von Ressourcen, Gremienarbeit und viele Aufgaben, die sicherstellen, dass der Alltag funktioniert.

Personalführung und Personalmanagement: Nicht nur in Zeiten von Lehrpersonenmangel ist das Finden und Führen geeigneter Personen eine bedeutsame Aufgabe. Im Falle von Konflikten, z. B. zwischen Lehrpersonen oder zwischen Lehrpersonen und Eltern, kommt Schulleitungen häufig eine besondere Rolle als Klärungsinstanz zu.

Schul- bzw. Organisationsentwicklung: In der Schweiz, Deutschland und Österreich spielt die Schulentwicklung eine zentrale Rolle – Unterricht entwickeln, Personal entwickeln, die gesamte Organisation Schule entwickeln. In der Schweiz ist die strategische Führung formal oft auf Gemeinde- oder Behördenseite verortet, faktisch ist die Schulleitung aber meist auch zumindest in strategische Fragen involviert. In Deutschland hingegen ist strategische Führung häufiger klarer bei der Schulleitung angesiedelt.

Vertretung der Schule nach aussen: Darunter fallen zum Beispiel eher repräsentative Tätigkeiten, aber auch der Kontakt zu Eltern und zur

Gemeinde oder auch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern.

In Deutschland kommt häufig hinzu, dass Schulleitungen neben ihrer Führungsaufgabe meist auch noch unterrichten. Dies ist in der Schweiz weniger oder überhaupt nicht mehr der Fall. Im schulischen Alltag sind Schulleitungen zudem oft „Joker“: Wenn ein Problem dringend wird – etwa Konflikte oder Personalausfälle – landet es schnell bei ihnen. Schulleitungen sind ausserdem Repräsentationsfiguren: Lehrpersonen, Erziehungsbeauftragte, Behörden und lokale Akteur:innen wenden sich an sie. Dies ist sinnstiftend, kann aber auch stark beanspruchen, weil viele Stakeholder zum Teil widersprüchliche Erwartungen an dieselbe Person richten.

Die Schulleitungen haben viele Aufgaben. Welche sollten sie priorisieren?

Es gibt immer etwas zu tun – deshalb ist Priorisierung schwierig. Folgende Punkte erachte ich als wichtig:

Dringendes und Wichtiges braucht Aufmerksamkeit. Wenn ein akutes Problem auftritt, muss es bearbeitet werden, sofern es denn auch wichtig ist – manches lässt sich nicht einfach „wegpriorisieren“.

Gleichzeitig darf Schulleitung nicht in reines Problem-Management und Feuerlöschen kippen. Wenn sie nur das System am Laufen hält und den Blick nach vorne verliert, bleibt sie im schlimmsten Fall im Tagesgeschäft stecken.

Hilfreich ist aus meiner Sicht eine Strategie und eine konsequente Fokussierung auf wenige, klar formulierte Entwicklungsziele und die Planung der konkreten Schritte. Das erhöht die Chance, Ziele tatsächlich zu erreichen, und kann so das Wirksamkeitserleben verbessern.

Kommunikative Herausforderungen: Kommunikationsflut und Komplexität

Mit welchen kommunikativen Herausforderungen sind Schulleitende aktuell am stärksten konfrontiert?

Ich würde voranstellen: Kommunikation ist DAS zentrale Instrument von Schulleitung. Das gilt aus meiner Sicht grundsätzlich für diesen Beruf, im DACH-Raum kommt aber noch hinzu, dass Schulleitungen häufig weniger mit „harten“ personalrechtlichen Instrumenten arbeiten können oder wollen. Rechtliche Hürden und der Lehrpersonenmangel verstärken dies: Gerade weil Probleme nicht einfach strukturell gelöst werden können,

z. B. durch „einfaches“ Entlassen von Personen und Neuanstellen anderer Personen, wird Kommunikation umso wichtiger.

Eine grosse Herausforderung ist die Kommunikationsflut und die Kanalvielfalt. Verglichen mit der Jahrtausendwende hat sich Menge und Geschwindigkeit der Kommunikation massiv erhöht. Das betrifft je nach Schule zum Beispiel E-Mails, Teams, interne Plattformen, Schulsoftware zur Kommunikation mit Erziehungsberechtigten, Messenger-Dienste, Anrufe, Videocalls.

Komplex wird es besonders, weil Schulleitungen nicht nur ihre eigene Kommunikation bewältigen müssen, sondern auch Entscheide bezüglich der Kommunikation für andere fällen müssen: Was leite ich an wen weiter – und wie? Filtert man zu stark, kann der Eindruck mangelnder Transparenz entstehen. Leitet man ungefiltert weiter, werden Kollegium und Stakeholder womöglich überflutet und steigen aus. Es handelt sich somit nicht nur um ein Zeitproblem, sondern um eine deutlich gestiegene Komplexität durch eine Erhöhung der Taktung, Vermehrung der Kanäle und anspruchsvollerer Adressat:innenlogiken.

Müssten diese Kommunikationsstrukturen von den Schulleitungen nicht stärker bewusst gestaltet werden?

Ich halte es für sinnvoll, wenn Schulen bewusst bzw. bewusster mit Kommunikationsregeln arbeiten: ein Kommunikationsplan, geklärte Kanalnutzung, definierte Prinzipien der Weiterleitung und Aufbereitung gehören in diesen Bereich. Ob Schulleitende überall über die notwendigen Kompetenzen für eine angemessene Gestaltung solcher Kommunikationsstrukturen verfügen, ist schwer zu sagen. In der Schweiz und in Österreich helfen sicher die vorhandenen verpflichtenden Qualifikationsprogramme bzw. Zusatzausbildungen; in Deutschland ist die Situation föderal organisiert und etwas uneinheitlich. Es gibt sicherlich Lücken in manchen Qualifikationsangeboten. Gleichzeitig haben viele Schulleitende eigenständig nach geeigneten Fort- und Weiterbildungen gesucht oder autodidaktisch Kompetenzen entwickelt, um mit kommunikativen Herausforderungen an Schulen umgehen zu können. Es fehlen nach meiner Wahrnehmung belastbare Daten, um von einem flächendeckenden Defizit sprechen zu können; die Lage ist aus meiner Sicht unklar. Mindeststandards mit flächendeckender Gültigkeit könnten hier mehr Orientierung verschaffen.

Digitalisierung und Schulentwicklung: Vision, Prozessklarheit, geteilte Expertise

Welche kommunikativen Aufgaben haben Schulleitende in Bezug auf digitalisierungsbezogene Schulentwicklung?

Digitalisierung ist einerseits ein Transformationsprozess, andererseits braucht es aus meiner Sicht Standards, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Für die Rolle der Schulleitung sehe ich insbesondere folgende kommunikativen Aufgaben:

Vision vermitteln: Wohin soll die Schule gehen und warum ist das sinnvoll?

Sinn und Motivation stärken: Potenziale sichtbar machen und Beteiligung ermöglichen.

Prozessklarheit schaffen: Schritte definieren, Verantwortlichkeiten klären, Feedbackschleifen etablieren.

Authentisch mit Digitalisierung umgehen: Die Schulleitung muss nicht alles selbst können, sollte aber ein ausreichendes technologisches Verständnis haben, um anschlussfähig und glaubwürdig zu sein.

Die Erwartung, die bisweilen geäußert wird, dass Schulleitungen in allen digitalen Themen Expert:innen sein müssen, ist für mich nachvollziehbar, aber unrealistisch. Das kommt in vielen Fällen einer Überfrachtung der Rolle der Schulleitung gleich, die ohnehin bereits viele Rollen beinhaltet. Da besteht das Risiko überhöhter Erwartungen und anschließender Frustration. Sinnvoll finde ich alternative Wege, entsprechendes Know-how in der Organisation zu haben – etwa spezialisierte Funktionen im Führungsteam oder besonders qualifizierte Personen im Kollegium.

Kommunikation im Leitungsteam: Konsistenz ohne Uniformität

Wie unterschiedlich darf die Kommunikation von Mitgliedern eines Schulleitungsteams sein?

Schulleitung ist immer institutionelle Rolle und Person zugleich. Ein individueller Stil ist normal und legitim – beispielsweise kürzere E-Mails bei Person A und ausführlichere bei Person B. Wichtig sind inhaltliche Konsistenz und gemeinsame Minimalstandards wie zum Beispiel Kanalregeln, Grundformen der Ansprache und klare Zuständigkeiten.

Gilt das intern anders als extern – beispielsweise gegenüber Erziehungsberechtigten?

In der externen Kommunikation wäre ich tendenziell strenger, weil hier die Rolle stärker im Vordergrund steht und Kommunikation schneller als offizielle Position gelesen wird. Sinnvoll sind einheitliche Formate, klare Zuständigkeiten und Standards in Ton und Verbindlichkeit. Intern erfolgt Kommunikation häufig informeller, da die Zusammenarbeit enger und kontinuierlicher erfolgt.

Kommunikation, Führung und Schulqualität

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Kommunikation von Schulleitenden und der Qualität der Schule?

Mir ist keine Studie bekannt, die Führungskommunikation direkt mit Leistungen von Schüler:innen verknüpft. International zeigen jedoch zahlreiche Studien, dass Führung auf innerschulische Faktoren wirkt – etwa Motivation, professionelle Kapazitäten oder Unterrichtsqualität – und indirekt auch auf Lernleistungen. Da Führung wesentlich über Kommunikation realisiert wird, ist es aus meiner Sicht plausibel anzunehmen, dass auch Schulleitungskommunikation eine relevante Rolle spielt.

Schulleitungen und soziale Medien: Ja – aber reflektiert

Sollten Schulleitungen soziale Medien in ihrer beruflichen Rolle nutzen?

Ich tendiere zu einem Ja – allerdings differenziert: Soziale Medien können Vernetzung ermöglichen und Einblicke in Praxisbeispiele anderer Schulen bieten. Plattformen wie LinkedIn eignen sich aus meiner Sicht für professionellen Austausch. Gleichzeitig bestehen Risiken – etwa Datenschutzfragen oder die Gefahr unprofessioneller Selbstdarstellung. Deshalb ist es wichtig, sich der rechtlichen Rahmenbedingungen bewusst zu sein und eine klare Rollenabgrenzung vorzunehmen.

Zukunftsperspektive

Wie werden sich die Managementaufgaben von Schulleitungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln?

Das ist schwer zu schätzen. Ich denke: Einerseits wird vieles gleich bleiben, andererseits wird sich vieles verändern: Der Kern der Schulleitungsaufgaben wird sich nicht wesentlich verändern: für Menschen sorgen, sie inspirieren und entwickeln sowie Strukturen und Prozesse gestalten. Verändern werden sich aber die Themen, Technologien und gesellschaftliche Erwartungen. Neue technologische Entwicklungen – etwa im Bereich künstliche Intelligenz – beeinflussen bereits heute die schulische Praxis. Strukturen und Prozesse werden jedoch auch in Zukunft über Kommunikation vermittelt, angepasst und reflektiert. Kommunikation bleibt somit das zentrale Führungsmedium – auch in einer sich wandelnden schulischen Welt.