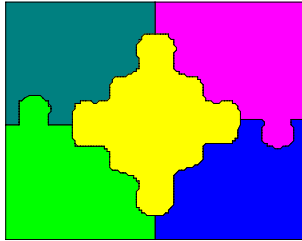


Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe



Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulsekretärin Rechte Hand oder Mädchen für alles?

Der Schulsekretärin kommt heute eine andere Rolle und Bedeutung zu als bei der Verwaltung der Schule in den früheren Jahre. Im Rahmen des Schulmanagement sollte sie immer mehr die Assistenzfunktion zur Unterstützung der Schulleitung wahrnehmen. Ihr ohnehin vielfältiger Aufgabenbereich hat sich im Laufe der Zeit erweitert. Verstärkt wird sie in den organisatorischen und informierend-kommunikativen Bereich der Schule einbezogen. Neben der zeitaufwendigen Schüler- und Publikumsbetreuung bleibt die Schulsekretärin aber für die konventionellen administrativen und büro-technischen Arbeiten zuständig. Hier hat der Einzug der Personalcomputer die Arbeitsweise grundlegend verändert. Gelingt es, mit der Schulleitung effizient zusammenzuarbeiten, so schafft das „Luft“ für grundlegende Aufgaben und vermeidet nicht zuletzt auch unnötigen Verdruß. Wie sieht es andererseits nun in der Praxis aus?

(Da es um Rektoren, Konrektoren und Schulleiterinnen geht, verwende ich durchgehend den Begriff Schulleitung)

So manche Schulsekretärin ist unzufrieden mit der Art und Weise, wie es im Schulsekretariat zugeht. Die Arbeitsweise ihrer Schulleitung - das unzureichende Selbstmanagement - wirkt sich nachteilig auf ihre Arbeit und Arbeitsweise aus. Häufig wissen Schulleitungen davon gar nichts. Darüber wird zu wenig gesprochen und Andeutungen haben nicht die gewünschte Wirkung. „Dafür habe ich nun wirklich keine Zeit!“ ist die Reaktion, wenn die Mitarbeiterin die Probleme der Zusammenarbeit vorbringen möchte.

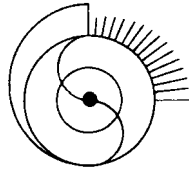
In der Schule arbeiten kaum zwei Stellen und Personen so eng zusammen wie Schulleitung und Schulsekretärin. Sie sind eng aufeinander angewiesen. Und doch wird noch zu wenig gemeinsam geplant (vorausgeschaut), abgestimmt, ausgetauscht. Chefentlastung wird dadurch erschwert.

Auch das folgende Bild trifft leider noch hier und da noch zu: Da Schulleitungen - je nach eigenem Unterrichtsengagement - wenig Zeit haben, haben sie entsprechend wenig Zeit für ihre eigene Arbeitsmethodik und für die Probleme ihrer engsten Mitarbeiterin.

Die Schulsekretärin ist mit knapp berechnetem Stundenbudget damit ausgelastet, den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, rotiert und stellt erfolgversprechende Verbesserungen in der Zusammenarbeit zurück. Schulleitung und Schulsekretärin verharren in Routinearbeiten - es kommt zu erstaunlichen Mißverständnissen, enttäuschten Erwartungen, zum Verlust der Offenheit, zu unzureichender Kooperation.

Natürlich kenne ich auch viele erfreuliche Beispiele einer harmonischen, persönlich und methodisch eingespielten Zusammenarbeit. Doch hier geht es um kritische Beispiele als Ansätze für Verbesserungen.

In der Praxis habe ich erfahren, daß eine gemeinsame, offene Analyse schlagartig die Situation und die Zusammenarbeit verbessern kann. Dies ist zugleich ein Beitrag zur Schul- (Organisations-) entwicklung sowie ein Schritt von der „Verwaltung der Schule“ zum Schulmanagement.



Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

Klappt es in der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulsekretärin nicht richtig, ist an diesem Punkt bereits die erste Entscheidung fällig. Die Schulleitung muß sich fragen, was Sie denn eigentlich von der Schulsekretärin erwarte.

Damit ist die Frage nach der Stellenbeschreibung gestellt, für die im allgemeinen der kommunale Schulträger für alle seine Schulsekretärinnen zuständig ist.

Die KGST - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung - hat schon vor langer Zeit eine Muster-Stellenbeschreibung für Schulsekretärinnen herausgegeben; vgl. Schulleiter-Handbuch, Band. 4 „Die Schulsekretärin“, Braunschweig 1978).

Und im Bericht 17/1991 wurden Aufgabenkataloge sowie **Kriterien zur Abgrenzung** der inneren und äußeren Schulangelegenheiten veröffentlicht. Der berühmte „Negativ-Katalog“.

Die Stellenbeschreibung

Ein eindeutiges Instrument, die Fragen der **Zuständigkeit und Aufgabenabgrenzung** zu klären, ist die Stellenbeschreibung. Sie regelt die organisatorische Einordnung, die Stellvertretung, enthält die Zielsetzung, die Hauptaufgaben und die Aufgaben im einzelnen, die Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse, die Informationsrechte und -pflichten. (siehe Kasten Folgeseite)

Zu schnell wird allgemein angenommen, daß die Aufgaben einer Schulsekretärin klar seien - letztlich bestimme ja die Schulleitung, was die Schulsekretärin zu tun habe. Daß dies nicht grenzenlos und beliebig verläuft, dazu soll eben die Stellenbeschreibung als Führungs- und Organisationsinstrument beitragen.

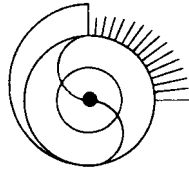
Abfragen in Seminaren für Sekretärinnen in der freien Wirtschaft, in der Verwaltung und im Schulbereich haben ergeben, daß die prozentmäßigen Anteile der einzelnen Arbeiten wie Schreiben, Telefonieren, Organisieren, Verwalten, Betreuung usw. stark schwanken.

Noch gibt es wenige aussagefähige Stellenbeschreibungen in den Schulen (nach Schularten), eher gibt Aufgabenkataloge, die oft lediglich der Ermittlung der notwendigen Arbeitszeit gelten. **Die Regelung der Informationsrechte und -pflichten (5) sowie die Kompetenzregelung (7) fehlen in der Regel.** Gerade diese Punkte zeigen jedoch Einbindung und Handlungsrahmen!

Die Schulsekretärin sollte nicht nur ihre eigene Stellenbeschreibung kennen und sich mit ihr identifizieren können. Genauso wichtig ist es für sie, die Stellenbeschreibung der Schulleitung und der anderen Funktionsträger der Schule zu kennen, um mit allen optimal zusammenarbeiten zu können.

Schwachstellenanalyse

Anhand einer aussagefähigen Stellenbeschreibung und der Übersicht „Funktionen der Sekretärin“ können Schulleitung und Schulsekretärin prüfen, wo es in ihrer Zusammenarbeit und im Arbeitsablauf Unklarheiten und Hindernisse gibt.



Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist ein Organisations- und Führungsinstrument, mit dem die **gegenseitigen Erwartungen** geklärt werden können. Sie ist eine Voraussetzung für eine **klare Delegationsregelung** und für die persönliche Arbeitsmethodik.

1. Stellenbezeichnung

2. Stelleneinordnung:

Wer berichtet wem im Sinne der Ziel- und Aufgabenerfüllung?

Wer vertritt wen ?

3. Zielsetzung der Stelle

Welchen Beitrag leistet die Stelle zur Zielsetzung des gesamten Bereiches?

4. Aufgaben im einzelnen:

Wofür ist der/die Stelleninhaber/in **verantwortlich?**

ggf. Verweis auf Arbeitsabläufe und -mittel

5. Informationsrechte und -pflichten

Welche Informationen , an wen , in welcher Form , zu welchem Zeitpunkt?

6. Zusammenarbeit

mit internen und mit externen Stellen

7. Kompetenzen

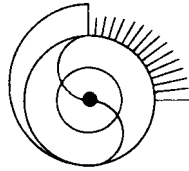
Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse

8. Anforderungen der Stelle an Stelleninhaber

Ausbildung, Erfahrungen, Spezialkenntnisse, persönliche Eigenschaften

Die folgende Auflistung zeigt Antworten auf die Frage, was der Schulsekretärin - wohlgerne, im administrativen und bürotechnischen Bereich - das Leben schwer macht (keine Rangfolge):

- O Probleme bei der **Terminplanung:**
Fehlende Tages- und Wochenplanung, keine kontinuierliche Aufgaben- und Problem- besprechung von Schulleiter und Schulsekretärin; unzureichende Terminabstimmung - besonders bei Änderungen, wenn beide disponieren.
- O Probleme der **Arbeitseinteilung:**
Verzettelung, dauernder Wechsel der Tätigkeiten, zu wenig Zusammenfassung von Aufgaben in Arbeitsblocks.



Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

- Probleme mit den **Rücksprachen**:
Fehlende Terminvorgaben bei Rücksprachen, fehlende Einplanung der Rücksprache, so daß die Besucher nach Terminen fragen müssen oder ein rechtzeitiger Termin nicht möglich ist.
- Probleme des **Verzögerns und Herausschiebens**:
Aufschieben von unangenehmen Aufgaben und Entscheidungen (dann fehlen ggf. die Informationen, und damit trifft es wieder die Schulsekretärin in letzter Minute).
- Probleme bei der **Auftragserteilung**:
Unpräzise Aufträge, „Zwischen Tür-und-Angel-Aufträge“, unvollständige und zu späte Aufträge.
- Probleme bei der **Korrespondenz**:
Zu viele, unnötige Korrekturen, zu wenig selbständige Schreibaufträge nach Stichworten.
- Probleme bei der **Zeitplanung**:
Unterschätzung des Zeitbedarfs für bestimmte Tätigkeiten, kurzfristige Termine, Zeitüberschreitungen, fehlende Informationen bei der Ausdehnung von Abwesenheitszeiten.
- Probleme mit der **Aufgabenerfüllung**:
Zu viele Aufgaben und Aufträge auf einmal, ohne daß die Schulleitung selbst die Prioritäten setzt, zu oft Aufgaben und Aufträge in letzter Minute.
- Problem der **Unterbrechungen**:
Zu viele unnötige Unterbrechungen, die sich störend auswirken.
- Problem der **Privaterledigungen**:
Wenn private Aufträge überhand nehmen, wo ist für die Schulsekretärin die Grenze?

Hilfreiche Kontrolle

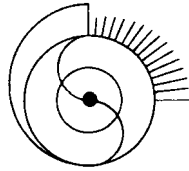
Eindeutig ist die Schulleitung für die Auslastung und für die Kontrolle im Schulleitungsbereich verantwortlich, natürlich im heutigen Sinne von Controlling, also als Hilfe zum Steuern zur Erreichung sinnvoller Ziele.

Erstaunlicherweise wissen aber viele Schulleitungen gar nicht, wie es im Sekretariat wirklich zugeht, was quantitativ leistbar ist und wie sich ihre eigene Arbeitsweise auf die Schulsekretärin auswirkt.

Die Effektivität und Effizienz im Schulsekretariat wird durch viele - durchaus vermeidbare - Unterbrechungen beeinträchtigt. Das schlägt sich in der Bearbeitungsdauer nieder und erhöht den Arbeitsaufwand für einfache Arbeiten. Das wird von Schulleitungen und von Chefs überhaupt unterschätzt.

Wenn Schulleitung und Schulsekretärin hinter die spezifischen Probleme ihrer Zusammenarbeit kommen wollen, dann ist es ratsam, für eine begrenzte Zeit eine **Zeitverwendungsanalyse**, ein Störfaktorprotokoll und eine Mängelliste zu führen.

Aus den Ergebnissen lassen sich dann gemeinsame Konsequenzen für die Verbesserung der Zusammenarbeit ziehen.



Arbeits- und Zeitplanung, auch für die Sekretärin

„In der Schule unmöglich!“ ist zunächst die häufige Antwort. „Bei dem Durcheinander, den unvorhergesehenen Aufgaben, den purzelnden Terminen ist das nicht praktikierbar!“ Das ist wirklich schwierig..

Eine exakte Zeitplanung pro Tag ist für die Schulsekretärin nicht möglich, da sie doch überwiegend „fremdbestimmt“ ist in dem, was sie wann zu tun hat. Das Problem wird zudem größer, wenn der Schulleiter seine eigene Arbeitsmethodik vernachlässigt.

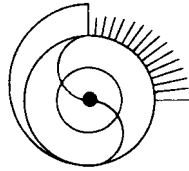
Was läßt sich also machen?

- O Je klarer die Schulleitung plant, vorausschauend erfaßt, was vor ihr liegt, um so besser wird die Schulsekretärin die Zeiten erkennen, für die sie selbst planen kann.
- O Die Schulsekretärin ist somit in der Lage, einen Tages-Rahmenplan aufzustellen für wiederkehrende, zeitlich fixierte Aufgaben und hierfür die besten Zeiten ermitteln. Beispielsweise, womit sie morgens beginnt und womit Sie mittags oder abends aufhört.
- O Hilfreich sind **hierfür 3 Organisationsmittel** für Schulleitung und Sekretärin):
 - die Aufgabenliste (in Zeitplanbüchern oder PC: to-do-Liste)
(Offene-Posten-Liste) mit Kennzeichnung der Priorität und der Termine
 - eine Telefonliste (als Gesprächsliste und Kontaktliste)
(Mit wem hat sie oder die Schulleitung noch zu telefonieren, Kontakt zu halten?)
 - ein Tagesplanblatt zur Gestaltung des Tages (Termine **und** Aufgaben)
Zweckmäßiger als die üblichen Terminkalender sind hier Zeitplanbuchblätter

Auf diese Weise wird sie zunächst nichts vergessen. Sie disponiert, wann sie welche Aufgaben einplanen oder einschieben kann.

- O Die **Tages- und Wochenbilanz** hilft festzustellen, was sie erledigen konnte und was noch offen ist. Hierbei kann sie kritisch prüfen, ob sie mehr hätte schaffen können. Sie stellt fest, welche Hindernisse aufgetaucht sind und behoben werden sollten.

In allen Seminaren nehmen sich sowohl Schulleitungen als auch Sekretärinnen vor, sobald wie möglich damit zu beginnen, mit **kurzen täglichen Absprachen** über die vorliegenden Aufgaben zu beginnen. Sie berichten später wie kräftesparend und wirksam dies ist.

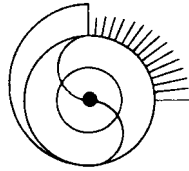


Funktionen der Sekretärin

1. **Entlastungsfunktion** durch Arbeitsvorbereitung, Entscheidungsvorbereitung, Auftrags- und Terminkontrolle, Korrespondenzabwicklung
2. **Verbindungs- und Abschirmfunktion**, bezüglich Telefon und Besuchern
3. **Platzhaltefunktion** bei Abwesenheit der Schulleitung
4. **Überwachungs- und Kontrollfunktion**, z. B. für die Qualität aller Ausgänge, die Auftrags Erfüllung, die Termineinhaltung, die Informationsrechte und -pflichten der Schulleitung
5. **Informationsfunktion**, d.h. Beschaffen, Aufbereiten und Weitergeben von Informationen
6. **Gedächtnis- und Erinnerungsfunktion** bezüglich früherer Aussagen, früherer Entscheidungen, vorhandener Unterlagen usw.
7. **Organisationsfunktion**, Ordnungsfunktion im Schulleitungsbereich
8. **Repräsentationsfunktion** intern und extern („Visitenkarte“ der Schulleitung)
9. **Vertrauensfunktion**, Gesprächspartnerin der Schulleitung in guten und in schlechten Zeiten und Stimmungen

Alle diese Funktionen, die von einer Sekretärin mit entsprechender Eignung wahrgenommen werden, erfordern das Vertrauen der Schulleitung und die ausreichende Information.





Checkliste für die Arbeits- und Zeitplanung
-für Schulleitung *und* Sekretärin-

- Welche Aufgaben und Probleme liegen noch vor mir? - Liste anlegen!
- Wann sollten diese a) möglichst, b) spätestens erledigt sein? - Termine!
- Ist die Art und Weise, wie ich an die Aufgaben herangehen will, zweckmäßig?
Welche Möglichkeiten gibt es noch? - Rationalisierung der eigenen Arbeit!
- Ist es wirklich meine Aufgabe - bin ich dafür am besten geeignet?
Analyse der Stärken für sich und seine Mitarbeiter!
- Wann kann ich die Erledigung realistisch einplanen? - Tag und Tageszeit.
- Was passiert, wenn ich sie nicht rechtzeitig erledige? - Konsequenzen?
- Wie kann ich für meine Schulsekretärin die Voraussetzungen schaffen,
damit sie ihre Aufgaben gut und gern erfüllen kann?
- Was kann organisatorisch verbessert werden, welche Störungen müssen
abgebaut werden?

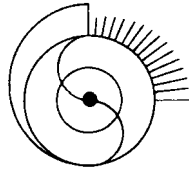
Tips für die bessere Zusammenarbeit

Schulleitung und Schulsekretärin können effektiver arbeiten, viele gegenseitige Störungen vermeiden und gemeinsam die Arbeit besser gestalten, wenn sie die folgenden Hinweise berücksichtigen:

- Rückfragen „erledigt?“ sind überflüssig; die Schulsekretärin sollte die Schulleitung nur über Ausnahmen und Hindernisse informieren, ansonsten kann er sich darauf verlassen, daß sie die Aufträge ausgeführt hat.

Je klarer und umsichtiger die Schulleitung plant, um so besser wird die Schulsekretärin ihre Arbeiten einteilen und die Zeiten erkennen, für die sie selbst plant.

- Wichtige Informationen gibt die Schulsekretärin der Schulleitung schriftlich, um damit das Gedächtnis zu entlasten und die Zuverlässigkeit zu erhöhen; dies kann durch Vermerke, durch Telefon- oder Besuchernotizen oder Ideenkarten passieren.
- Schulleitung und Schulsekretärin sprechen Störungen, Spannungen und Konflikte offen und frühzeitig an und suchen hierfür den wirklich geeigneten Zeitpunkt.
- Die Schulsekretärin hilft, Akten- und Informationsberge abzubauen und das Horten von Informationen zu reduzieren. Hierfür eignen sich gemeinsame Aufräumtermine.



Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

- O Die Schulsekretärin fördert die **Zuverlässigkeit** des Schulleiters im Hinblick auf Rückrufe, Rücksprachen, vereinbarte Termine, zugesagte Entscheidungen, Ergebnisse und Informationen.
- O Schulleitung und Schulsekretärin **nehmen sich regelmäßig Zeit** für die gemeinsame Tages- und Wochenplanung (Vorschau) und Terminabstimmung; diese Zeit können sie begrenzen. Erfahrungen zeigen, daß durch diese regelmäßigen, oft nur zehnminütigen Absprachen letztlich erheblich Zeit gespart wird.
- O Schulleitung und Schulsekretärin ziehen häufiger **Bilanz** mit den Fragen:
Was haben wir erreicht, was ist noch offen, was ist übrig oder neu hinzugekommen,?
Welche Rückstände haben wir?
- O **Vermeiden** Sie möglichst, sich unnötig gegenseitig **zu unterbrechen und dadurch zu stören**. Sammeln Sie Mitteilungen, Einfälle, Anliegen, Aufträge. Sie können sie dann im Block weitergeben und besprechen (Übung in Disziplin).
- O **Konzentrieren Sie sich** beim Bearbeiten und Besprechen auf eine Sache, ein Thema, eine Aufgabe. Das ist im Schulsekretariat schwer genug. Merken Sie Einfälle oder noch zu erledigende Aufgaben und Entscheidungen vor. Das ist besser, als sich von einer Idee zur anderen verleiten zu lassen, vieles angefangen, doch wenig geschafft zu haben.
- O Stellen Sie sich gegenseitig **keine unerfüllbaren Forderungen** oder Aufgaben (Aufträge und Termine). Das betrifft auch die tagesformbedingte Leistungsfähigkeit.

Nur die informierte Sekretärin ist eine gute Sekretärin

Die Sekretärin ist „Visitenkarte“ der Schule und rechte Hand der Schulleitung.

Es genügt nicht, wenn die Schulsekretärin ihre eigenen Aufgaben gut erfüllt. Entscheidend ist auch, wie kompetent und informiert Sie am Telefon, gegenüber Besuchern oder in der Korrespondenz wirken kann. Das läßt Rückschlüsse auf die Schulleitung zu.

Die Schulsekretärin kann In diesem Zusammenhang der spart an der falschen

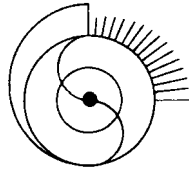
Die Hintergründe des Entscheidungen oder Auf- und Hinweise für die oder für ankommende Nur dann wird die denkende, engagierte, fähige Mitarbeiterin sein



hier viel ausgleichen. hang ist auch die Infor- wichtig. Wer hierbei spart, Stelle.

Arbeitsgebietes, anstehende gaben, Abwesenheitstermine Bearbeitung von Vorgängen Gespräche gehören dazu. Schulsekretärin eine mit- interessierte und leistungs- können.

Mit Offenheit und Vertrauen geht es besser!



Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe



Der Autor führt als selbständiger Trainer Seminare für Schulsekretärinnen und für Schulleitungen durch in denen die Themen Selbstmanagement, Umgang mit zeit und Streß, Kommunikation und Zusammenarbeit praxis- und teilnehmerorientiert reflektiert und bearbeitet werden.

Anfragen, Anregungen Erfahrungen zu dem Beitrag können Sie richten an

Eckhard Sültemeyer
Management- und
Gesundheitsberatung

Graf-Rhena-Str. 4
76 137 Karlsruhe
Tel.: 0721-81 75 95
Fax: 0721-9812727
[E.Sueltemeyer@t-online](mailto:E.Sueltemeyer@t-online.de) .de