

## 4 Kommunikation im digitalen Wandel weiterentwickeln – eine zentrale Aufgabe von Schulleitungen

*Nicole Rosenberger, Colette Schneider Stingelin, Carmen Koch, Angelica Hüsser, Julia Grundisch, Katharina Krämer*

### 4.1 Einleitung

Fragt man Schulleitungspersonen nach ihren Vorstellungen und Visionen für die Schule des 21. Jahrhunderts, dann zeigt sich, dass sich deren Sicht in Bezug auf den digitalen Wandel der Schule verändert hat. So beziehen die im Rahmen des Schulleitungsmonitors Schweiz (Grigoleit et al., 2022) befragten Schulleiter\*innen den Wandel nicht mehr nur auf den Einsatz digitaler Medien in Unterricht und Schulorganisation. Vielmehr geben sie an, ihn als eine Querschnittsaufgabe zu sehen. Darunter fassen sie zum Beispiel die Aufgabe, die Unterrichtsentwicklung auf individuellere Lernangebote und vielfältige Kooperationen auszurichten. Im Bereich Personalentwicklung sehen sie Bedarf bei der gezielten Förderung der Innovationsbereitschaft. Und in Bezug auf Kooperationsentwicklung und Partizipation nennen die Befragten unter anderem folgende Aspekte: verstärkter Einbezug von Lehrer\*innen in Schulentwicklungsprozesse und Führungsaufgaben oder die Stärkung von «Offenheit und Vertrauen der Erziehungsberechtigten und der Gesellschaft gegenüber der kompetenten Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch die Schule» (ebd., S.5). Mögliche Lösungsansätze für eine solche Kooperationsentwicklung sehen die Schulleiter\*innen einerseits in einer kontinuierlichen Kommunikation mit Erziehungsberechtigten. Andererseits braucht es ihrer Ansicht nach etablierte Austauschformate für das Kollegium und die Mitwirkung von Schüler\*innen.

Diese von den Schulleiter\*innen skizzierten Lösungsansätze im Bereich Kooperation zeigen deutlich, dass der digitale Wandel einer Schule auch

die Weiterentwicklung ihrer internen und externen Kommunikation bedingt. So geht es im Sinne der Befragten vor allem darum, Frequenz, Themen und Formate der Kommunikation im Kollegium, aber auch der Kommunikation mit Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten, Behördenmitgliedern und der breiten Öffentlichkeit teilweise neu auszurichten.

Die Weiterentwicklung der *internen Kommunikation* im und mit dem Kollegium ist allerdings nicht nur für die Kooperationsentwicklung relevant. Auch die von den Befragten geforderten Veränderungen in den Bereichen Technologie, Unterricht und Personal bedingen eine kontinuierliche Begleitkommunikation. Ermöglicht die «kollegiumsinterne Kommunikation» beispielsweise einen Wissens- und Erfahrungsaustausch, entwickeln Lehrpersonen «eher neue Ideen» für die eigene Nutzung digitaler Medien im Unterricht (Welling & Averbek, 2013, S. 200). Handlungsbedarf in der *externen Kommunikation* sehen neben den befragten Schulleiter\*innen auch Erziehungsberechtigte. Laut einer Elternbefragung wünschen sich rund zwei Drittel der Befragten, dass Schulen «transparenter sind und mehr Informationen bereitstellen» (Sotomo, 2023, S. 42). Zudem würden sie es begrüßen, wenn sowohl den Schüler\*innen als auch den Erziehungsberechtigten für Hausaufgaben und Lernen mehr Unterstützung angeboten würde (ebd.).

Wollen Schulen den digitalen Wandel als Querschnittsaufgabe angehen, dann müssen sie auch die Kommunikation entsprechend weiterentwickeln. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Rolle der Kommunikation von Schulen im digitalen Wandel konkret zukommt (Kapitel 4.2), wie ihre Weiterentwicklung mithilfe eines online zugänglichen Self-Assessments über verschiedene Handlungsdimensionen gezielt gesteuert werden kann (Kapitel 4.3) und weshalb Schulleiter\*innen bei der Kommunikationsentwicklung eine Schlüsselrolle einnehmen (Kapitel 4.4). Eine Auswertung ausgewählter Daten des Self-Assessments zeigt abschliessend anhand einzelner Aspekte, wie die Nutzer\*innen des Assessments diese Schlüsselrolle aktuell wahrnehmen (Kapitel 4.5).

## 4.2 Die Rolle der Schulkommunikation im digitalen Wandel der Schule

Der Begriff des digitalen Wandels umfasst die Veränderungsprozesse, die mit den technologischen Entwicklungen verbunden sind und Organisationen und Gesellschaft gleichermaßen betreffen (Petko et al., 2018, S. 160f.). Schulleitungen müssen diesen Wandel als Organisationsentwicklung gestalten (Gerick & Tulowitzki, 2019; Seufert et al., 2018). Dazu braucht es «digitales Schulmanagement» (Tulowitzki & Gerick, 2018) und «digital leadership» (Schiefner-Rohs, 2016, S. 1409). Letzteres umfasst visionäre Führung, das Etablieren einer dem digitalen Wandel angemessenen Lernkultur und eine vorbildhafte Nutzung digitaler Medien (ebd.). Für den Wandel sollten eine Vision, ein Ziel sowie Erwartungen und ein gemeinsames Verständnis entwickelt und vermittelt werden (Dexter, 2018, S. 487).

Die Kommunikation in und von Schulen, die ausserhalb des eigentlichen Unterrichts im Kollegium, mit Klassen, Erziehungsberechtigten, Schulbehörden und einer breiteren Öffentlichkeit stattfindet und im Folgenden mit dem Begriff «Schulkommunikation» bezeichnet wird, hat drei Aufgaben im digitalen Wandel zu übernehmen (vgl. Abbildung 4.1): Sie hat erstens auf der Ebene der Digitalisierung der Kommunikation neue Kanäle zu etablieren. Zweitens sollte sie einen wesentlichen Beitrag bei der Mitgestaltung und Begleitung des Wandels und einer entsprechenden Kommunikationskultur leisten. Drittens hat sie auf der Ebene der Schulentwicklung intern und extern für den digitalen Wandel Akzeptanz zu schaffen.



Abb. 4.1: Framework der Rollen der Schulkommunikation im digitalen Wandel der Schule (Rosenberger & Schneider Stingelin, 2023, S. 153)

Auf der *Mikroebene* liegt der Fokus auf der *Digitalisierung der Kommunikation*, um transparente Information zu erleichtern und den Austausch zwischen Schule und Elternhaus, aber auch mit anderen Anspruchsgruppen schneller, praktikabler und damit benutzerfreundlicher zu gestalten. Unabhängig davon haben alle Akteure der Schulkommunikation ein Bedürfnis, neben der digitalen Kommunikation nach wie vor persönliche Kontakte zu pflegen (Rosenberger et al., 2021, S. 21f.). Angestoßen werden kann die Einrichtung eines digitalen Kanals sowohl vom Umfeld der Schule als auch vom Schulbetrieb selbst. So sorgte die Vorgabe zum Fernlernen während der Covid-Pandemie dafür, dass in vielen Schulen digitale Kanäle schnellstmöglich eingerichtet werden mussten.

Digitale Kanäle sind mit einer zielgruppengerechten Begleitkommunikation zu etablieren. Dabei geht es unter anderem auch darum, den internen und externen Nutzer\*innen verlässlich Orientierung zu geben, auf welchem Kanal welche Informationen zu finden sind und welche Kanäle für welche Kommunikationsfunktionen genutzt werden: Wo findet ein reiner

Informationsaustausch statt, wo ist Dialog und damit ein wechselseitiger Austausch erwünscht, welche Formate stehen für Partizipation und welche Plattformen für Kollaboration zur Verfügung (Pleil & Helferich, 2022, S. 791; Röttger et al., 2018, S. 48f.). Darüber hinaus müssen digitale Kanäle regelmässig bewirtschaftet und der Content aktualisiert werden. Im Medien- und ICT-Konzept sind idealerweise die wesentlichen Parameter und Zuständigkeiten für Beschaffung, Bewirtschaftung und Pflege der digitalen Kanäle festgehalten.

Bastian und Prasse (2021, S. 357) weisen mit Blick auf verschiedene Fallstudien darauf hin, dass digitale Kanäle die Kommunikationspraxis von Schulen nicht zwangsläufig verändern. Oft nutzen Schulen diese Kanäle zur einseitigen Informationsdistribution, womit bereits bestehende «Kommunikationsstrukturen» reproduziert werden. Ein digitaler Kulturwandel bedingt aber «gelingende schulische Kooperationsprozesse und -ergebnisse» (Labusch et al., 2020, S. 75). Dazu muss auf der *Mesoebene* eine den Werten, Normen und Zielen des digitalen Wandels entsprechende *Kommunikationskultur* entwickelt werden. Im Rahmen des Kommunikationskonzepts sollte beispielsweise der Stellenwert der verschiedenen Kommunikationsfunktionen (Information, Dialog, Partizipation und Kollaboration) und das Zusammenspiel von analogen und digitalen Kanälen geklärt werden (vgl. dazu Kapitel 3 in diesem Band).

Kommunikationsentwicklung, die sich in der Kommunikationskultur niederschlägt, umfasst aber auch eine Klärung der Erwartungen an digitale Kanäle und Plattformen: Wie soll mit dem Anspruch umgegangen werden, sieben Tage rund um die Uhr erreichbar zu sein? Wie oft ist das Mail-Postfach zu öffnen, wie rasch auf Mails und Messenger-Nachrichten zu reagieren? Solche Erwartungen sind nicht nur im Schulteam, sondern auch mit den Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten zu klären. Um die angestrebte Kommunikationskultur nachhaltig zu etablieren, müssen Lehrpersonen, aber auch Schüler\*innen und Erziehungsberechtigte für den Wandel motiviert und unterstützt werden. Dies beinhaltet auch die Befähigung, die digitalen Kanäle dem entwickelten Kommunikationsverständnis entsprechend zu nutzen.

Auf der *Makroebene* wird die *Schulentwicklung* als Ganzes in den Blick genommen. Diese muss als Veränderungsprozess gestaltet und kommu-

niziert werden. Dabei geht es darum, den digitalen Wandel intern und extern kontinuierlich zu thematisieren und so Akzeptanz für die Veränderungen zu schaffen (Eickelmann, 2010, S.276f.). Veränderungskommunikation (Pfannenberg, 2022) sollte nicht nur über Neuerungen und Entscheidungen informieren, sondern auch Hintergründe von Entscheidungen vermitteln, Unsicherheiten und Ängste ansprechen und positive wie negative Erfahrungen reflektieren. Eine so ausgerichtete Prozesskommunikation schafft Akzeptanz für den digitalen Wandel, weckt Neugierde und fördert die Motivation für Veränderungen. Erreichtes immer wieder in einen Zusammenhang mit der gemeinsam entwickelten Vision zu stellen, ermöglicht zudem die Kommunikation einer sinnhaften Veränderungsgeschichte (Rosenberger & Niederhäuser, 2019, S. 14 ff.).

### 4.3 Kommunikationsentwicklung über relevante Handlungsdimensionen steuern

Wenn die Digitalisierung der Kommunikation ihre Wirkung entfalten soll, dann ist die Kommunikationsentwicklung mit Blick auf die Kommunikationskultur zu leisten und als Teil von Schulentwicklung (Schulz-Zander, 2001) zu begreifen. Diese umfasst Organisations-, Unterrichts-, Personal-, Kooperations- und Technologieentwicklung. Die Kommunikationsentwicklung auf den drei Ebenen des digitalen Wandels (vgl. Kapitel 4.2 und Abbildung 4.1) kann sich an insgesamt neun Handlungsdimensionen orientieren (vgl. Abbildung 4.2). Diese neun Handlungsdimensionen sind auf der Grundlage von vier Fallstudien entwickelt worden (vgl. Infobox Entwicklung des Self-Assessments «Schulkommunikation» und Rosenberger et al., 2021) und werden nachfolgend kurz skizziert:

**Dimension Rollengestaltung Schulleitung (1):** In der Rollengestaltung und dem Kommunikationsverhalten der Schulleiter\*innen manifestiert sich der Stellenwert der Kommunikationsentwicklung und das Vorantreiben des digitalen Wandels der Schule (vgl. Kapitel 4.4).

**Dimension Gemeinsames Kommunikationsverständnis (2):** Schulleitung und Kollegium haben ein gemeinsames Verständnis bezüglich Stel-

lenwert, Zielen, geeigneten Kanälen und Benutzerfreundlichkeit für die interne und externe Kommunikation entwickelt. Zudem tauschen sie sich regelmässig über ihre Kommunikationserfahrungen, aber auch über die Kommunikationsbedürfnisse der Schüler\*innen und Erziehungsberechtigten aus.

**Dimension Empowerment (3):** Die Befähigung der Mitarbeitenden zielt nicht nur auf technische Skills. Es geht darüber hinaus auch um die Förderung eines angemessenen und achtsamen Umgangs mit digitalen Kommunikations- und Kollaborationskanälen.

**Dimension Interne Kommunikation (4):** Der Schulbetrieb wird durch eine klar geregelte, übersichtliche interne Kommunikation gesichert. Eine solche stiftet Orientierung, unterstützt das Wissensmanagement und fördert Akzeptanz für den digitalen Wandel.

**Dimension Elternkommunikation Gesamtschule (5):** Die Kommunikation der Gesamtschule mit den Erziehungsberechtigten sichert den Schulbetrieb und stärkt die Schule-Eltern-Kooperation. Dazu ermöglicht sie Einblicke in den Schulalltag und trägt bei der Gestaltung der einzelnen Kommunikationsformate auch den Bedürfnissen der Erziehungsberechtigten Rechnung. Zudem macht die Elternkommunikation der Gesamtschule die Veränderungen im Zuge des digitalen Wandels aktiv zum Thema.

**Dimension Elternkommunikation Lehrpersonen (6):** Die Kommunikation der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten gewährleistet den Klassenbetrieb und den Austausch zwischen Schule und Elternhaus. Dabei verschafft sie Einblicke ins Klassenleben und trägt dem Bedürfnis von Eltern nach einem Mindestmass an Einheitlichkeit bezüglich Kanal, Frequenz und Themensetzung Rechnung.

**Dimension Klassenkommunikation Lehrpersonen (7):** Die Kommunikation der Lehrpersonen mit der Klasse sichert die Organisation des Unterrichtsbetriebs. Sie trägt dem Bedürfnis der Schüler\*innen nach einem Mindestmass an Einheitlichkeit bezüglich Kanal, Frequenz und gegenseitiger Erreichbarkeit Rechnung.

**Dimension Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit (8):** Über die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit wird das Profil der Schule prägnant vermittelt. Zudem gibt sie Einblicke in den Schulalltag und in die Bewältigung des digitalen Wandels.

**Dimension Transformationsgrad der Schule (9):** Der Transformationsgrad der Schule wird nicht nur durch die technische Ausstattung der Schule und deren wirkungsvolle Nutzung geprägt, sondern auch durch die Einstellung des Kollegiums gegenüber dem Wandel und durch die Offenheit und Innovationsfreudigkeit der Teamkultur.

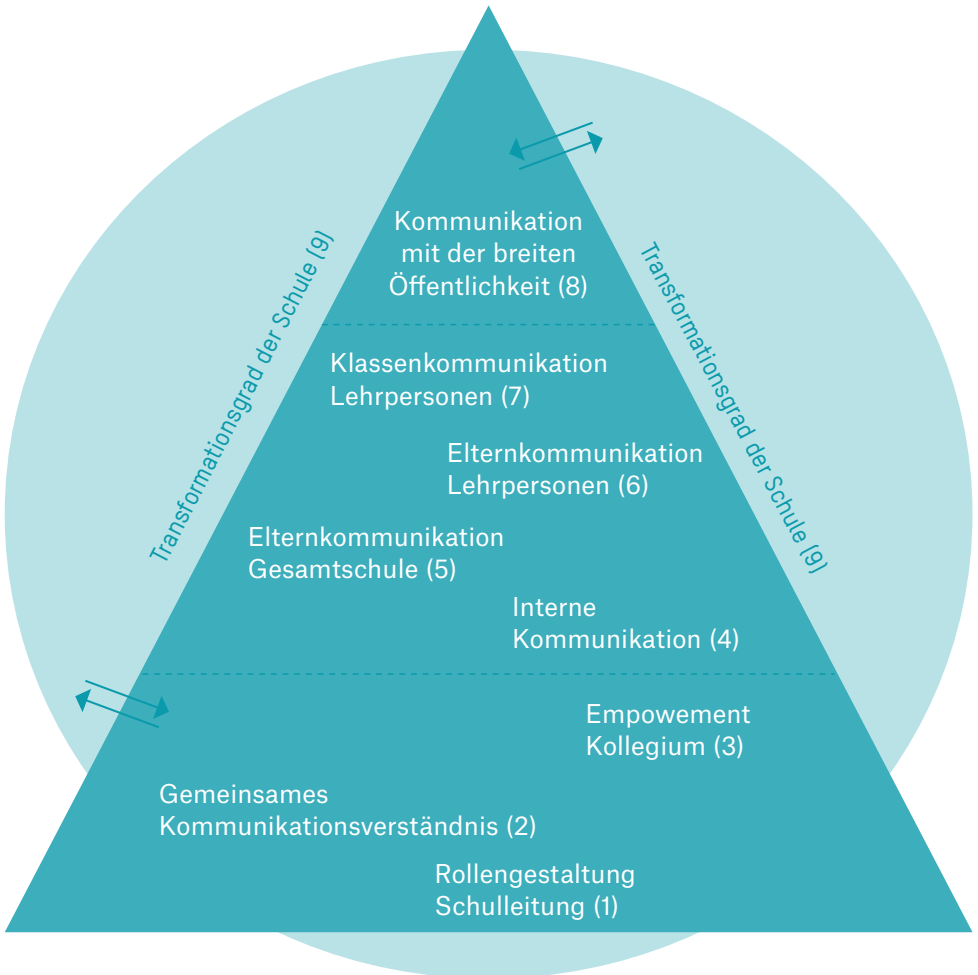


Abb. 4.2: Neun Handlungsdimensionen der Schulkommunikation im digitalen Wandel (Rosenberger et al., 2021, S. 28)

Die drei Dimensionen im unteren Drittel des Dreiecks («Rollengestaltung Schulleitung», «Gemeinsames Kommunikationsverständnis», «Empowerment Kollegium», vgl. Abbildung 4.2) legen die Basis für die Kommunikationsentwicklung. Sie bestimmen wesentlich mit, wie die Kommunikation in den Dimensionen 4–7 ausgestaltet wird. Hauptfunktion dieser vier mittleren Dimensionen ist die Organisation des Schulbetriebs, während über die Dimension im oberen Drittel («Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit») die Schule in der Öffentlichkeit positioniert und legitimiert wird. Das Entwicklungspotenzial der Schulkommunikation wird von der Dimension «Transformationsgrad der Schule» (9) im hellblauen Kreis beeinflusst. Zugleich kann die Kommunikationsentwicklung in den Handlungsdimensionen 1–8 auf den Transformationsgrad zurückwirken, etwa wenn sich über ein neu eingeführtes Kollaborationstools eine team- und allenfalls schulübergreifende Zusammenarbeit entwickelt.

Schulen können den Stand ihrer Schulkommunikation in diesen neun Dimensionen mithilfe eines kostenlosen Self-Assessments einschätzen ([www.zhaw.ch/assessment-schulkommunikation](http://www.zhaw.ch/assessment-schulkommunikation)). Dazu können insgesamt 60 Fragen zu den neun Handlungsdimensionen beantwortet werden. Ausgewählte Ergebnisse aus den Assessment-Daten zur Dimension «Rollengestaltung Schulleitung» werden in Abschnitt 4.5 präsentiert. Füllen Schulangehörige den Assessment-Fragebogen online aus, werden ihre Bewertungen in einer Spinnennetzgrafik visualisiert, die als PDF heruntergeladen werden kann. Haben mehrere Schulleiter\*innen oder auch ausgewählte Vertreter\*innen der Schulbehörde oder des Kollegiums das Online-Assessment ebenfalls gemacht, dann können die verschiedenen Einschätzungen miteinander verglichen und eine strukturierte Diskussion über nächste Entwicklungsschritte geführt werden: Soll beispielsweise ein neuer Kommunikationskanal eingeführt und/oder auf einen bestehenden Kanal verzichtet werden? Müssten spezifische Kompetenzen im Kollegium gefördert werden? Sollten Guidelines für die Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationskanäle erarbeitet oder die bisherigen angepasst werden? Das Self-Assessment ist eine Momentaufnahme und kann entsprechend jederzeit durchgeführt werden. Es empfiehlt sich aber insbesondere als Startpunkt, wenn eine Schule ein Kommunikationskonzept erarbeitet oder das bestehende überarbeitet.

## 4.4 Schulleitungen als Schlüsselpersonen einer gezielten Kommunikationsentwicklung

Schulleitungen sind für die (digitalisierungsbezogene) Schulentwicklung verantwortlich (Tulowitzki et al., 2022; Dexter, 2018; Hostettler & Windlinger, 2016; Schiefner-Rohs, 2016) und damit auch für die Entwicklung einer dem digitalen Wandel angemessenen Schul- und Kommunikationskultur. Für die Kommunikationsentwicklung spielt nicht nur die direkte, personal-interaktive Führung eine zentrale Rolle. Ebenso wichtig ist die indirekte, systemisch-strukturelle Führung zur gezielten Einflussnahme auf das soziale Umfeld, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen (Leithwood, 2012). Entsprechend sollten Schulleiter\*innen nicht nur die ihnen direkt unterstellten Schulangehörigen für die Kommunikationsentwicklung sensibilisieren, sondern beispielsweise auch die Mitglieder der Schulbehörde von der Notwendigkeit der Kommunikationsentwicklung überzeugen. Denn diese entscheiden letztendlich über die Anschaffung der ICT-Ausstattung.

Führung im Kontext des digitalen Wandels setzt gemäss Dexter (2018) einerseits voraus, dass Schulleitungen ICT als zentrales Mittel für die Weiterentwicklung von Unterricht, Schulmanagement und Schulkommunikation verstehen, um Prozesse zu vereinfachen und effektiver zu gestalten. Andererseits sollten sie Bedingungen schaffen, die den Einsatz der entsprechenden Ausstattung in der Schule begünstigen. Dies gelingt durch das Festlegen der Richtung des digitalen Wandels: Vision, Ziel, Erwartungen und ein gemeinsames Verständnis des Wandels sollten definiert und kommuniziert werden (Dexter, 2018, S. 487). Für die Kommunikationsentwicklung zentral ist dabei, dass die Schulleiter\*innen dieser Entwicklung hohe Priorität einräumen und eine Vorstellung davon haben, welchen Kriterien eine zeitgemässe und wirkungsvolle Schulkommunikation entspricht.

Um günstige Bedingungen für den Wandel zu schaffen, brauchen Schulleiter\*innen darüber hinaus Leadership-Praktiken für Personal- und Organisationsentwicklung (ebd.). Fragen Schulleitungen beispielsweise Lehrer\*innen und weitere Fachpersonen in Qualifikations- und Bewer-

bungsgesprächen nach Erfahrungen und Herausforderungen der Schulkommunikation, können sie den Unterstützungsbedarf ausloten und allenfalls direkt Hilfestellung geben. Kommunizieren Schulleiter\*innen sehr konsequent entsprechend den definierten Vorstellungen und Erwartungen, dann übernehmen sie für die Kommunikationsentwicklung eine wichtige «Promotorenfunktion» (Eickelmann, 2010, S.276) und werden zu Vorbildern (Dexter, 2018, S.489). In Fallstudien (Anderson & Dexter, 2005; Kotok & Kryst, 2017) konnte nachgewiesen werden, dass die Kompetenzen von Leitungspersonen, ihr Rollenverständnis, aber auch ihr Mediennutzungsverhalten eine erfolgreiche Integration von digitalen Medien in der ganzen Schule positiv beeinflussen.

Auf die Entwicklung der ganzen Organisation zielen hingegen Praktiken wie der institutionalisierte Einbezug von Lehr- und weiteren Fachpersonen in den Prozess der Kommunikationsentwicklung und die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten für diesen Prozess: Wer ist für die Entwicklung Impuls gebend? Wer treibt diese Impulse voran? Wer begleitet den Prozess? Schulleiter\*innen müssen nicht alle Rollen selbst übernehmen. Aber sie haben die Funktion eines Gatekeepers, der geeignete Personen zur Übernahme einer bestimmten Rolle aktiv ermutigt und entsprechend fördert (Harris, 2013, S. 546).

## 4.5 Ergebnisse zur Handlungsdimension «Rollengestaltung Schulleitung»

Im Self-Assessment beantworten Schulangehörige insgesamt zehn Fragen zur Dimension «Rollengestaltung Schulleitung» (vgl. Kapitel 4.3). Die Antworten ermöglichen einen Einblick in die konkrete Gestaltung der Schulleitungsrolle in den Schulen, in denen das Assessment stattfand.

Im Folgenden werden die Antworten von Schulleitungs- und Klassenlehrpersonen (SL bzw. KLP) auf drei dieser Fragen diskutiert, bei denen es nach Cramers-V signifikante Unterschiede zwischen den SL und KLP gibt. Bei den anderen sieben Fragen dieser Dimension waren keine Unterschiede feststellbar. Teilgenommen haben 257 Personen (147 SL, 110 KLP). Es

gilt zu berücksichtigen, dass es sich um keine systematische, kontrollierte Stichprobe handelt, sondern um ein Assessmenttool, das nutzenorientiert ausgefüllt wurde. Es ist zu erwarten, dass gerade für Kommunikation sensibilisierte Schulen teilgenommen haben. Die Auswertungen sind damit mit Vorsicht zu rezipieren, zeigen aber durchaus spannende Tendenzen. Der Fragebogen wurde das erste Mal am 12. Mai 2021 durch eine Schulleitung ausgefüllt. Stichdatum für die Auswertung der folgenden Ergebnisse war der 23. Januar 2023. Bei den einzelnen Fragen waren jeweils folgende Antworten möglich: *nein / eher nein / teilweise, eher nein / teilweise, eher ja / eher ja / ja / nicht beurteilbar*.

Die Frage «Trägt die Schulleitung ihrer Vorbildfunktion bezüglich Kommunikationsverhalten Rechnung?» wurde von 147 SL und 110 KLP (N = 257) beantwortet (vgl. Abbildung 4.3). Insgesamt schätzen SL (90 Prozent, n = 132) und KLP (74 Prozent, n = 81) die Ausgestaltung der Vorbildfunktion in Bezug auf die Kommunikation der SL an ihrer Schule positiv ein (*ja / eher ja / mittel, eher ja*). Diese insgesamt positive Einschätzung weist darauf hin, dass Schulleitungen die Promotoren-Rolle (Eickelmann, 2010) für die Kommunikationsentwicklung mehrheitlich wahrzunehmen scheinen. Im Vergleich sind die Klassenpersonen etwas kritischer als die Schulleitungspersonen, die sich ja selbst bewerten mussten. 16 Prozent mehr KLP als SL antworten mit *nein / eher nein* oder *mittel, eher nein*.

## Trägt die Schulleitung ihrer Vorbildfunktion bezüglich Kommunikationsverhalten Rechnung?

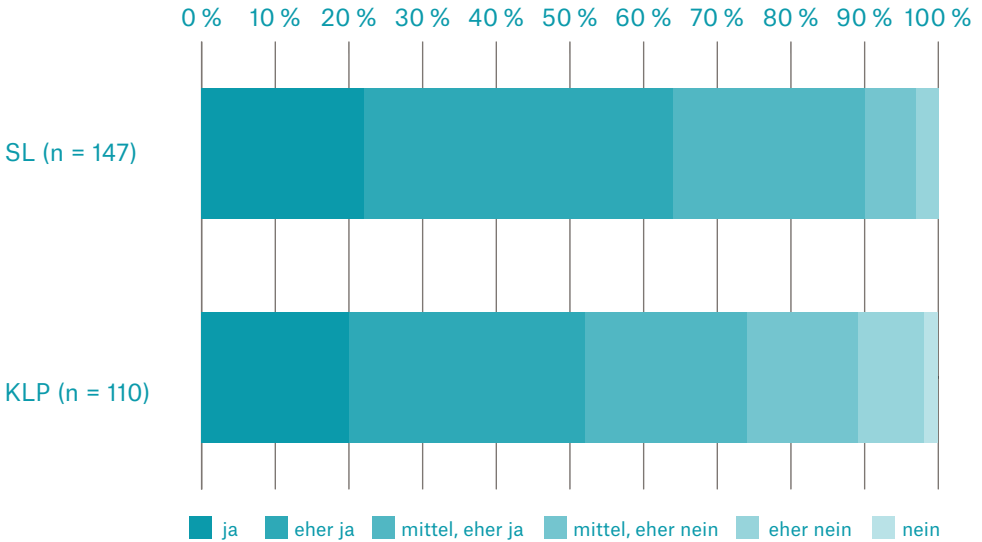


Abb. 4.3: Vorbildfunktion der Schulleitung (SL und KLP im Vergleich)

Der Einbezug des Kollegiums als Praktik der Organisationsentwicklung scheint sich zunehmend zu etablieren: 197 von 255 Personen (77 Prozent) stimmen der Frage «Bezieht die Schulleitung Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse ein und beteiligt sie diese?» zu (vgl. Abbildung 4.4). Auffallend ist hier die sehr positive Selbsteinschätzung der SL: 28 Prozent (n = 41) kreuzen *ja* an, 36 Prozent (n = 52) *eher ja* und 20 Prozent (n = 29) *mittel, eher ja*. Auch die KLP stimmen insgesamt mehrheitlich zu, dass Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einbezogen werden: 68 Prozent beantworten die Frage positiv (*ja/eher ja* oder *mittel, eher ja*). Im Vergleich sind sie dennoch kritischer: Es sind 16 Prozent der SL, die mit *nein/eher nein* oder *mittel, eher nein* geantwortet haben, bei den KLP ist der Anteil mit 32 Prozent um einiges grösser.

### Bezieht die Schulleitung Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse ein und beteiligt sie diese?

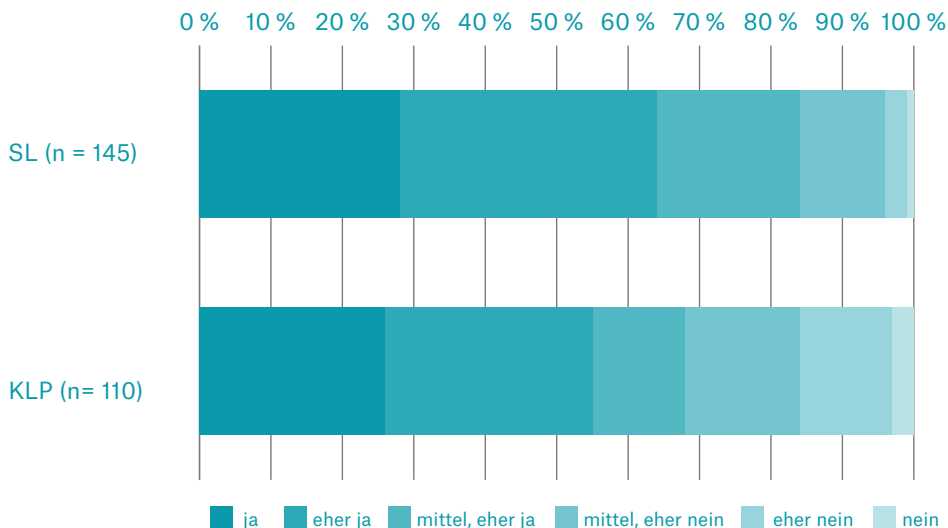


Abb. 4.4: Einbezug von Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse (SL und KLP im Vergleich)

Je nach Grösse der befragten Schulen fällt die Beantwortung der Frage «Sensibilisiert die Schulleitung die Schulbehörde für den Stellenwert der Weiterentwicklung der Schulkommunikation?» bei den SL unterschiedlich aus (vgl. Abbildung 4.5).

## Sensibilisiert die Schulleitung die Schulbehörden für den Stellenwert der Weiterentwicklung der Schulkommunikation?

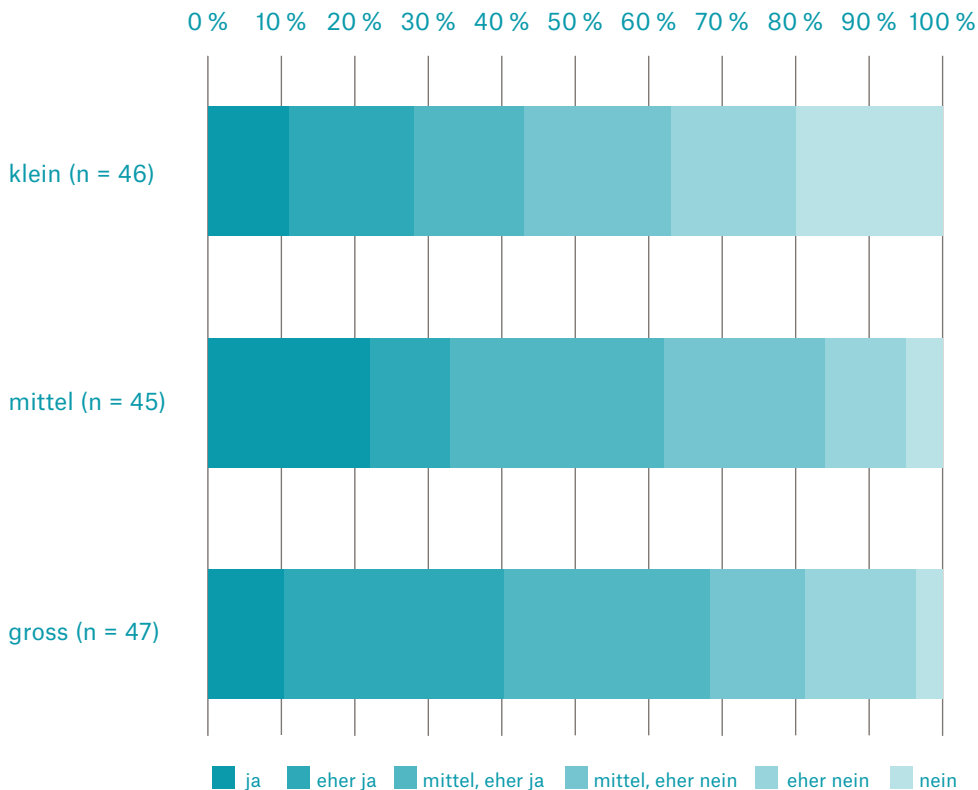


Abb. 4.5: Einbezug von Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse nach Schulgrösse

Bei den grossen (mehr als 500 SuS, n = 47 SL) und mittelgrossen (251 bis 500 SuS, n = 45 SL) Schulen antworten rund zwei Drittel der SL (68 Prozent bzw. 62 Prozent) zustimmend (*ja/eher ja/mittel, eher ja*), bei den kleineren Schulen (bis 250 SuS, n = 46 SL) sind es mit 43 Prozent deutlich weniger. Bei genauerem Betrachten fällt auf, dass jeder fünfte SL einer kleinen Schule die Antwortoption *nein* gewählt hat.

## 4.6 Fazit

Schulen sind gefordert, die Digitalisierung in allen Bereichen der Schulentwicklung anzugehen. Die Schulkommunikation kann diesen Wandel auf verschiedenen Ebenen ermöglichen, unterstützen und begleiten. Damit dies gelingt, muss Kommunikation in Schulen digitalisiert, eine dem digitalen Wandel angemessene Kommunikationskultur entwickelt und für den Wandel Akzeptanz geschaffen werden. Dies bedingt, dass sich die Schulkommunikation weiterentwickeln sollte. Diese Kommunikationsentwicklung kann über verschiedene Handlungsdimensionen gezielt gesteuert werden. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Handlungsdimension «Rollengestaltung Schulleitung» ein. Hier können Schulleiter\*innen über den bewussten Einbezug von kommunikativen Aspekten in ihre Führungspraktiken die Richtung der Entwicklung vorgeben, über ihre Vorbildfunktion vorleben und den gezielten Einbezug von Lehrpersonen in die Kommunikationsentwicklung ermöglichen.

### **Infobox: Entwicklung des Self-Assessments «Schulkommunikation»**

Ziel des Projekts «Schulkommunikation im digitalen Wandel», gefördert von der Stiftung Mercator Schweiz, war die Erfassung der zentralen Prozesse und Herausforderungen der Schulkommunikation anhand von vier Fallstudien. Darauf aufbauend wurde das Self-Assessment «Schulkommunikation» entwickelt.

Für die vier Fallstudien wurden die Perspektiven der verschiedenen Akteure (Schulleitungs- und Lehrpersonen, Erziehungsberechtigte, Schüler\*innen) eingeholt und die Forschungsfragen mittels eines qualitativen Mehrmethodendesigns (Loosen & Scholl, 2012) beantwortet. Die vier Schulen stammen aus verschiedenen Kantonen der Deutschschweiz und unterscheiden sich in Bezug auf die Faktoren Grösse (130 bis 800 Schüler\*innen), Organisation (zwischen 1 bis 5 Schulleiter\*innen), Schulstufe (Gesamtschule von Primar- bis Oberstufe sowie Sekundarschulen), finanzielle Ressourcen und demografische Zusammensetzung der Schüler\*innen. Die Ergebnisse der Fallstudien waren die Grundlage, um ein Self-Assessment für die Weiterentwicklung der Schulkommunikation im digitalen Wandel zu entwickeln.

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen wurden die Fallstudien entlang der folgenden Module erarbeitet:

*Modul 1:* Analyse zentraler Dokumente im Bereich kantonale und kommunale Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien etc.), Analyse der Kommunikationsmittel der vier Schulen (Website, Social Media, Elternbriefe, interne Newsletter etc.) sowie der strategischen Vorgaben (Leitbild, Kommunikationskonzept, Richtlinien etc.), um die Bedingungen und die Gestaltung der aktuellen Kommunikation zu erfassen.

*Modul 2:* Durchführung von Leitfadeninterviews mit allen Schulleiter\*innen (n = 12) der vier Schulen, um die Bedingungen, die aktuelle Kommunikation, Herausforderungen und Erwartungen an die Kommunikation im digitalen Wandel aus Sicht der Schulleitung zu erfassen.

*Modul 3a:* Durchführung von je drei Fokusgruppen-Interviews (je eine mit Lehrer\*innen, Erziehungsberechtigten und Schüler\*innen) in drei Schulen. Jede Fokusgruppe setzte sich aus vier bis sieben Personen zusammen. Aufgrund der Covid-19-Pandemie konnten in der vierten Schule keine Fokusgruppen-Interviews durchgeführt werden.

*Modul 3b:* Durchführung einer Nacherhebung (Spätsommer 2020), um die während des Lockdowns gemachten Erfahrungen mit der Schulkommunikation zu erfassen und die bisherigen Erkenntnisse breiter abzustützen, zu bestätigen oder zu erweitern. Dazu wurden Leitfadengespräche mit den Gesamtschulleiter\*innen ( $n = 7$ ) sowie mit je zwei Lehrpersonen ( $n = 4$ ) und zwei Erziehungsberechtigten ( $n = 4$ ) aus den Fokusgruppen zweier Schulen geführt. Zudem wurde an drei Schulen eine kurze halbstrukturierte Onlinebefragung von Lehrpersonen ( $n = 37$ ) und Erziehungsberechtigten ( $n = 159$ ) durchgeführt.

Alle Leitfadengespräche und Fokusgruppen-Interviews wurden mit einer qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

Für das Unterkapitel 4.5 wurden Daten aus dem Self-Assessment der bisherigen Nutzung gezogen und wie im Kapitel beschrieben ausgewertet.