



Projektreport

Schulkommunikation im digitalen Wandel

Entwicklung eines Führungsinstruments für Schulleitungen für die Kommunikation von Schulen mit Erziehungsberechtigten

Stand: 01.07.2021

Nicole Rosenberger, Colette Schneider Stingelin, Carmen Koch, Angelica Hüsler, Julia Grundisch

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft, Winterthur

Gefördert durch:

Stiftung Mercator Schweiz

**STIFTUNG
MERCATOR
SCHWEIZ**

Unterstützt durch:

Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz



Kontakt:

Nicole Rosenberger, Leiterin Forschungs- und Arbeitsbereich Organisationskommunikation und Management am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Theaterstrasse 15c, 8401 Winterthur. nicole.rosenberger@zhaw.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	4
1.1.	Digitale Transformation von Schulen und Schulkommunikation	4
1.2.	Fokus des Projekts	5
1.3.	Forschungsfragen.....	6
2.	Vorüberlegungen	7
3.	Studiendesign und Methode.....	9
3.1.	Vorgehen Datenerhebung und -auswertung	9
3.2.	Vier Fallbeispiele aus der Deutschschweiz	11
4.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	12
4.1.	Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen.....	12
4.2.	Merkmale zeitgemässer Schulkommunikation aus Sicht von Erziehungsberechtigten	13
4.3.	Spannungsfelder der Schulkommunikation	14
5.	Die Ergebnisse im Einzelnen	16
5.1.	Forschungsfragen.....	16
5.1.1.	Forschungsfrage 1	16
5.1.2.	Forschungsfrage 2	18
5.1.3.	Forschungsfrage 3	19
5.1.4.	Forschungsfrage 4	20
5.1.5.	Forschungsfrage 5	21
5.1.6.	Forschungsfrage 6	23
5.1.7.	Forschungsfrage 7	24
5.1.8.	Forschungsfrage 8	27
6.	Assessment zur Schulkommunikation im digitalen Wandel	28
6.1.	Beschrieb Assessment	28
6.2.	Status Quo der untersuchten Schulen in den Assessment-Dimensionen.....	30
7.	Literaturverzeichnis	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Fallbeispiele	11
Tabelle 2: Voraussetzungen der Schulkommunikation.....	17
Tabelle 3: Kurzbeschreibung der neun Assessment-Dimensionen	29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Identitätsorientierte Schulkommunikation	7
Abbildung 2: Datenerhebung Projekt «Schulkommunikation im digitalen Wandel»	10
Abbildung 3: Neun Handlungsdimensionen der Schulkommunikation	28

1. Einleitung

1.1. Digitale Transformation von Schulen und Schulkommunikation

Digitale Transformation, verstanden als organisationaler Wandel und ausgelöst durch die Ausrichtung der Schule «auf die Bedingungen der Digitalisierung», verlangt von Schulen u.a. die Reflexion des eigenen Auftrags und der Gestaltung von Lehren, Lernen und Zusammenarbeit (Merz, 2019, 34f.). Dies bedeutet nicht zuletzt ein «Weiterdenken von Schule» (Schiefner-Rohs, 2016, S. 1408) in Kooperation mit den kommunalen Schulträgern und -behörden und in Koordination mit bildungspolitischen Vorgaben und ist als wichtiges Element von Schulentwicklung zu verstehen (Zylka, 2018, S. 36). Dazu sollte auf der Ebene der Einzelschule eine Schulkultur entwickelt werden, die den Entwicklungen digitaler Medien vermehrt Rechnung trägt und von entsprechenden Werten, Normen und Zielen geprägt ist (Schiefner-Rohs, 2016, S. 1415). Damit eng zu verknüpfen ist die Gestaltung «von Struktur und Organisation von Schule und Medien» sowie das Schaffen von Verbindlichkeit und Klären von Verantwortlichkeiten (ebd.). Für die Schulentwicklung, das Organisieren des Schulalltags und die Interaktion mit den verschiedenen Anspruchsgruppen sind die Schulleitenden verantwortlich (Windlinger et al., 2014, S. 3). Digitalisierung wird damit zur Querschnittsaufgabe im Schulleitungshandeln. Dazu gehört zum einen das «digitale Schulmanagement» (Gerick & Tulowitzki, 2019), d.h. der Einsatz von Schulinformationssystemen für z.B. Stunden- und Budgetplanung, E-Learning oder Notenverwaltung sowie digitale Kanäle für die interne Kommunikation oder die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten (vgl. Welling et al., 2015), zum andern Digital Leadership als Kompetenz von Schulleitungen, eine angemessene Nutzung von digitalen Medien zu ermöglichen. Dies umfasst visionäre Führung, das Etablieren einer Lernkultur für das digitale Zeitalter und das Fokussieren auf exzellente professionelle Praxis (Schiefner-Rohs, 2016, S. 1409).

Bisher wird der digitale Wandel in Forschung und Praxis vor allem bezüglich Infrastruktur, medialer Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen und zu vermittelnder Kompetenzen (Tulowitzki & Gerick, 2018, S. 206) betrachtet, weit weniger aber in Bezug auf die Schule als Organisation und die kommunikativen Praktiken und Inhalte ausserhalb des Unterrichts (Welling et al., 2015, 10f.). Die gewählten Kommunikationsformen mit Erziehungsberechtigten sind stark (lehr)personenabhängig (Palts & Kalms, 2015, S. 65) und deshalb vom jeweiligen privaten Mediennutzungsverhalten beeinflusst. Zudem führen soziale Medien tendenziell zu einer abnehmenden Kontrolle der Schulleitungen über Kanäle und Inhalte (Muuss-Merholz, 2012, S. 4). Kommuniziert wird heute generell in fragmentierten Diskursräumen und über eine Vielzahl von Kanälen, wobei Interaktivität, Vernetzung und Personalisierung wichtiger werden (Röttger et al., 2018, S. 49f.). Damit ist auch die Schule gefordert: Ihre Leistung und Glaubwürdigkeit hängt nicht nur von der Erfüllung ihres Bildungsauftrags ab, sondern auch von ihrem Umgang mit den kommunikativen Realitäten (EDK, 2018).

Schulleitungs- und Lehrpersonen, SchülerInnen und Erziehungsberechtigte sind die zentralen Akteure der ausserhalb des eigentlichen Unterrichts stattfindenden Schulkommunikation. Die Kommunikationsstrukturen und institutionalisierten Kooperationsformen spielen für die Entwicklung der Schule eine zentrale Rolle (Welling et al., 2015, S. 49). Obwohl Lehrpersonen privat und für ihre Unterrichtsvorbereitungen sehr wohl digitale Medien nutzen, ist die «papierbasierte» und interpersonale direkte (mündliche) Interaktion in der Schulkommunikation stark verankert. Digital wird nur sehr eingeschränkt kommuniziert (Welling et al., 2015, S. 316–318).

Im Zuge der Covid-19-Pandemie mussten die Schulen im Frühling 2020 von Präsenz- auf Fernunterricht umsteigen und entsprechend vermehrt digitale Kanäle in der internen und externen Kommunikation einsetzen. In dieser ausserordentlichen Situation wurde deutlich, dass die technischen Kenntnisse der Lehrpersonen sehr heterogen sind. Zudem fühlten sich Schulleitende, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigte «überflutet von Informationen und der Vielfalt an digitalen Medien», und es zeigte sich, dass fehlende Endgeräte und mangelnde Kenntnisse von Erziehungsberechtigten und SchülerInnen für Lehrpersonen eine Herausforderung darstellten (Huber & Helm, 2020, S. 28). Für SchulleiterIn-

nen bleibt die Kommunikation auch nach der Rückkehr zum Präsenzunterricht sehr anspruchsvoll, müssen sie doch auf sich laufend verändernde Situationen reagieren, auf unterschiedlichste Befindlichkeiten eingehen und mit einer meist gewachsenen Zahl von Kommunikationskanälen umgehen.

1.2. Fokus des Projekts

Im Projekt «Schulkommunikation im digitalen Wandel» wurden in vier öffentlichen Schulen Stand, Bedingungen, Erwartungen und Herausforderungen der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten aus Sicht unterschiedlicher Akteure erhoben. Anschliessend wurde der Handlungsbedarf identifiziert und ein Assessment-Tool entwickelt, mit dem Schulleitungen die Schulkommunikation auf möglichen Entwicklungsbedarf hin analysieren können. Das Projekt zielt darauf ab, die kommunikative Basis für einen effektiven Austausch zwischen Schule und Erziehungsberechtigten zu stärken und dabei die veränderten Möglichkeiten und Bedingungen des digitalen Wandels zu berücksichtigen. Seitens der Schulleitung gilt es, auf eine heterogene Elternschaft einzugehen sowie die nötige Aufmerksamkeit zu erhalten in Zeiten grosser Informationsflut und der Herausforderung vieler Erziehungsberechtigter, Familie und Beruf zu vereinbaren. Dem Projekt liegt die folgende Hauptfragestellung zugrunde: Welche Handlungsdimensionen sind für die Weiterentwicklung der Kommunikation von öffentlichen Schulen relevant, um a) eine dem digitalen Wandel angemessene Kommunikationskultur in Schulen zu entwickeln, b) alle Erziehungsberechtigten effizient zu erreichen sowie c) Wissen und Akzeptanz bezüglich der Digitalisierung der Schule bei Erziehungsberechtigten zu schaffen und von Erziehungsberechtigten als glaubwürdige Schule der Zukunft wahrgenommen zu werden?

Das im Rahmen des Projekts zu entwickelnde Assessment-Tool soll Handlungsfelder identifizieren, die auf folgende Ziele hinarbeiten:

- Schulen und Erziehungsberechtigte kennen und verstehen die kommunikativen Bedürfnisse und Realitäten des andern.
- Schulen erreichen Erziehungsberechtigte mit zeitgemässer, effizienter und zielgerichteter Kommunikation.
- Schulen nutzen das Potenzial digitaler und analoger Kanäle gleichermaßen.
- Schulen erkennen SchülerInnen als MittlerInnen und Teil einer gelebten Kommunikationskultur.
- Der Dialog zwischen Schule und Erziehungsberechtigten ist etabliert.
- Erziehungsberechtigte nehmen Schulen als digital kompetent wahr.
- SchulleiterInnen kennen und verstehen kommunikative Chancen und Risiken des digitalen Wandels und reflektieren diese schulintern.
- Schulen entwickeln klare Haltungen bezüglich Umgang mit Sozialen Medien, die der beruflichen und privaten Rolle ihrer ExponentInnen Rechnung trägt.
- SchulleiterInnen verstehen, dass die Anpassung der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten an den digitalen Wandel sie dabei unterstützt, die Schule effizienter und effektiver zu führen.
- Erziehungsberechtigte wissen und verstehen, wie sich die Schule mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung verändert.

1.3. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen haben die vorliegende Studie und damit die Entwicklung des Assessments angeleitet:

IST-Situation:

- **FF1:** Welche Voraussetzungen prägen die Schulkommunikation? (Gesetze/Strategie/Konzepte/Organisation/Ressourcen)
- **FF2:** Wie kommunizieren SchulleiterInnen und LehrerInnen mit Erziehungsberechtigten (Ziele, Inhalte, Kanäle, Frequenz)?
- **FF3:** Welches Kommunikationsverständnis haben die Schulorganisationen?
- **FF4:** Wie wird die Schule von aussen wahrgenommen?

Erwartungen, Chancen, Herausforderungen:

- **FF5:** Welche Erwartungen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule mit Erziehungsberechtigten?
- **FF6:** Welche Chancen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule mit Erziehungsberechtigten?
- **FF7:** Welche Herausforderungen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule mit Erziehungsberechtigten?

Fokusthema Begleiten und Vermitteln des digitalen Wandels:

- **FF8:** Wie begleiten und vermitteln Schulleitungen über Kommunikation den digitalen Wandel der Organisation in den Bereichen Pädagogik/Didaktik und Schulführung nach aussen (insb. gegenüber Erziehungsberechtigten) und nach innen (insb. gegenüber Schulbehörden und Lehrpersonen)?

2. Vorüberlegungen

Von unterschiedlichen Anbietern kommen immer neue digitale Kommunikationslösungen für Schulen auf den Markt mit dem Ziel, den Austausch zwischen Schule und Erziehungsberechtigten zu vereinfachen (bspw. *Klapp, Pupil* oder *Remind*). Diese Angebote reagieren auf der operativen Ebene der Kommunikationsinstrumente auf den digitalen Wandel. Sie ermöglichen es Schulen, ihre bisherige Informationspolitik auf einen digitalen Kanal zu übertragen.

Die von der Stiftung Mercator Schweiz geförderte Plattform *profilQ*, die von den beiden Dachverbänden Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) und Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH) getragen wird, zielt auf Förderung einer professionell verantworteten Schul- und Unterrichtsqualität ab. Interne und externe Kommunikation von Schulen wird dabei im Kontext einzelner Themen punktuell adressiert (Fokusthema «Schule und Vertrauen») oder ganz generell behandelt (Exzellenzform 2019). Die Fokussierung des vorliegenden Projekts auf die Kommunikation von Schulen mit Erziehungsberechtigten unter den Bedingungen des digitalen Wandels ist eine Ergänzung der bisherigen Beschäftigung von *profilQ* mit Schulkommunikation.

Im Unterschied und in Ergänzung zu bestehenden App-Lösungen und Angeboten von *profilQ* wurde im vorliegenden Projekt ein Self-Assessment entwickelt, mit dem die Kommunikation von Schulen mit Erziehungsberechtigten nicht nur hinsichtlich der technologisch-instrumentellen Aspekte, sondern auch hinsichtlich ihrer kulturellen, kommunikationsstrategischen, strukturellen und prozessualen Aspekte erfasst, bewertet und weiterentwickelt werden kann. Dazu wurde Schulkommunikation im Kräftefeld von politisch-strategischer Ausrichtung einer Schulorganisation, ihrer Identität und Wahrnehmung in der Kommunikationsarena analysiert und das Zusammenspiel dieser Einflussgrößen im Modell der *Identitätsorientierten Schulkommunikation* dargestellt (vgl. Abbildung 1). Das Modell ermöglicht es Schulleitungen, die Schulkommunikation in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung, ihre Verankerung in Schulführung, -management und -entwicklung und im Hinblick auf ihr Wirkungspotenzial zu betrachten.

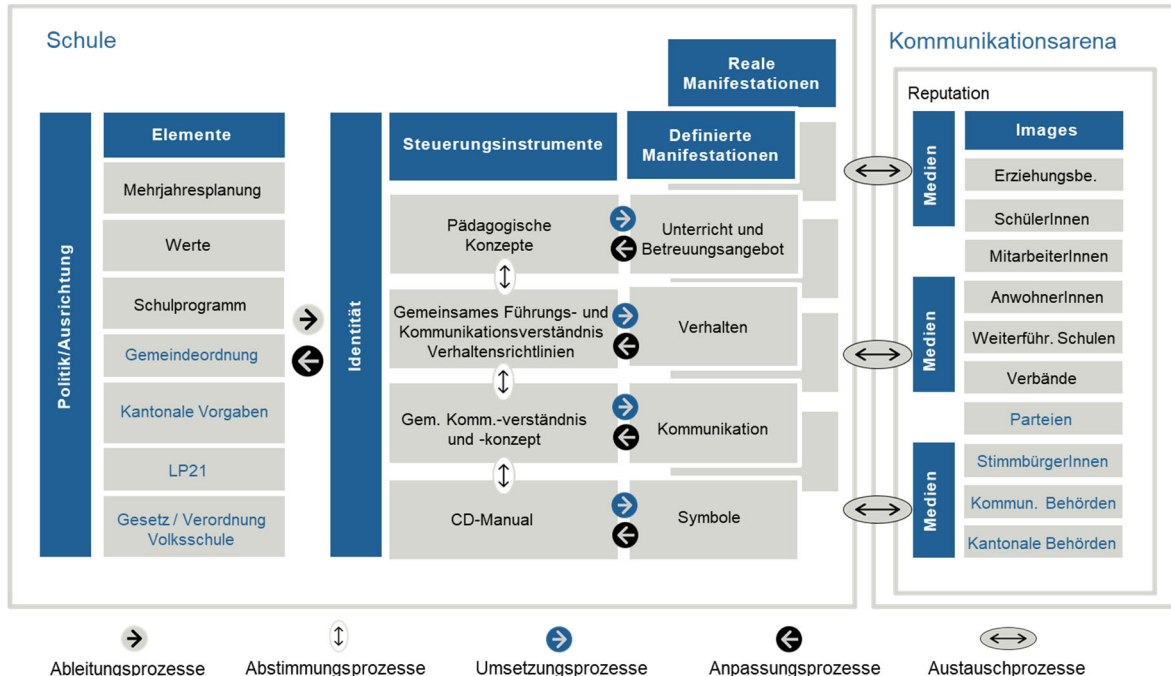


Abbildung 1: Identitätsorientierte Schulkommunikation (eigene Darstellung, in Anlehnung an das Modell des identitätsorientierte Kommunikationsmanagements in Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 14)

In der *Kommunikationsarena* prägt sich die Wahrnehmung und Bewertung einer Schule, ihr *Image* und ihre *Reputation* aus. Geformt werden diese einerseits durch die Kommunikation der ExponentInnen verschiedener Anspruchsgruppen über die Schule untereinander und durch Beiträge über die Schule in klassischen *Medien* und auf Social Media. Andererseits beeinflussen direkte Kontakte mit der Schule und ihren Angehörigen, aber auch die instrumentelle Kommunikation der Schule über Website, Quartalsbriefe oder Elternabende die Aussenwahrnehmung. Aspekte, über die eine Schule wahrnehmbar wird, werden im Modell als *Identität* gefasst. Dabei unterscheiden wir vier Identitätsdimensionen: Die Dimension *Unterricht und Betreuungsangebot* einer Schule umfasst neben den Schulalltag im Klassenzimmer, ICT-Ausstattung, Hausaufgabenstunden oder Mittagstisch. Hier wirken die Unterrichts- und die Klassenkommunikation der Lehrpersonen prägend. Die identitätsstiftende Dimension *Verhalten* ergibt sich aus direkten Kontakten und interpersoneller Kommunikation mit SchulleiterInnen, Lehrpersonen und Mitgliedern der Schulbehörde und über den Umgang untereinander im Team. Die dritte Identitätsdimension *Kommunikation* beinhaltet die instrumentelle interne und externe Kommunikation der Schule, das heisst die Kommunikationsmittel, die in der Kommunikation der Gesamtschule mit den Erziehungsberechtigten, der Kommunikation Lehrpersonen mit Erziehungsberechtigten, der internen Kommunikation und der Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit eingesetzt werden. Zur Dimension *Symbole* gehören Elemente des Corporate Designs, aber auch das Schulareal und die Gestaltung der Innenräume. Die Konsistenz der vier Identitätsdimensionen ermöglichen eine klar konturierte Identität und ein entsprechend kohärentes Image der Schule bei den Anspruchsgruppen.

Über verschiedene *Steuerungsinstrumente* gestalten Schulen die vier Identitätsdimensionen. Dazu gehören pädagogische Konzepte in der Dimension Unterricht, ein gemeinsames Führungsverständnis sowie Verhaltensrichtlinien, ein gemeinsames Kommunikationsverständnis (vgl. Niederhäuser & Rosenberger, 2017) und ein Kommunikationskonzept sowie ein CD-Manual. Die Steuerungsinstrumente leiten sich ab aus den *politischen Rahmenbedingungen* wie beispielsweise der Gemeindeordnung, Regierungsratsbeschlüssen oder dem Lehrplan 21, aber auch aus der *strategischen Ausrichtung* einer Schule. Diese ergibt sich aus der Mehrjahresplanung, dem Schulprogramm und den Werten. Da die tatsächliche Umsetzung der Steuerungsinstrumente teilweise von der Planung abweicht, unterscheiden wir im Modell der identitätsorientierten Schulkommunikation zwischen definierten und realen Manifestationen. Mit *definierten Manifestationen* wird die angestrebte, ideale und oftmals auch nach innen und aussen kommunizierte Realisierung der politisch-strategischen Ausrichtung und der entsprechenden Steuerungsinstrumente bezeichnet. Die *realen Manifestationen* hingegen entsprechen der tatsächlichen Umsetzung der Vorgaben in den Identitätsdimensionen. Weichen definierte und reale Manifestationen zu stark voneinander ab, dann beeinträchtigt dies die Glaubwürdigkeit und Reputation einer Schule.

Identitätsorientierte Schulkommunikation basiert auf den Steuerungsinstrumenten Kommunikationsverständnis und Kommunikationskonzept. Diese sollten sich an der politisch-strategischen Ausrichtung der Schule orientieren, mit den anderen Identitätsdimensionen abgestimmt werden und mit Blick auf Image und Reputation der Schule bei den verschiedenen Anspruchsgruppen regelmässig überprüft und allenfalls angepasst werden.

3. Studiendesign und Methode

3.1. Vorgehen Datenerhebung und -auswertung

Im Projekt wurden die zentralen Kommunikationsprozesse von Schulen in vier Fallbeispielen erfasst, die Perspektiven der verschiedenen Akteure (SchulleiterInnen, LehrerInnen, Erziehungsberechtigte, SchülerInnen) eingeholt und die Forschungsfragen mittels eines qualitativen Mehrmethodendesigns (vgl. zur Methodentriangulation 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 SchülerInnen), Organisation (zwischen 1 bis 5 SchulleiterInnen), Schulstufen (Gesamtschule von Primar- bis Oberstufe sowie Sekundarschulen), finanzielle Ressourcen und demographische Zusammensetzung der SchülerInnen. Das Arbeiten mit Fallbeispielen ermöglichte einen umfassenden, gleichzeitig differenzierten Einblick. Die verschiedenen Ergebnisse waren die Grundlage, um die für ein Kommunikations-Assessment relevanten Handlungsdimensionen zu identifizieren und Fragen für die Einschätzung der einzelnen Dimensionen zu erarbeiten.

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

Modul 1: Analyse zentraler Dokumente im Bereich kantonale und kommunale Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien), 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 SchulleiterInnen (n=12) der vier beteiligten Schulen, um die Bedingungen, die aktuelle Kommunikation, Herausforderungen und Erwartungen an die Kommunikation im digitalen Wandel aus Sicht der Schulleitung zu erfassen. Ebenfalls erhoben worden sind die Kommunikationsaktivitäten über den digitalen Wandel der Schule in den Bereichen Pädagogik/Didaktik und Schulführung. Alle Gespräche wurden transkribiert, mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) verdichtet und mit Ankerbeispielen gestützt.

Modul 3a Durchführung von je drei Fokusgruppen (je eine mit LehrerInnen, mit Erziehungsberechtigten und SchülerInnen) in drei beteiligten Schulen. Aufgrund des Ausbruchs der Covid-19-Pandemie musste die Durchführung der Fokusgruppen in der vierten Schule mehrmals verschoben und konnte schliesslich nicht durchgeführt werden. Pro Fokusgruppe nahmen vier bis sieben Personen teil. Mit SchülerInnen und Erziehungsberechtigten wurden die Themen aktuelle Kommunikation von Schulleitung und von Lehrpersonen, aber auch Wünsche und Herausforderungen bezüglich Schulkommunikation diskutiert. Mit den LehrerInnen wurden die folgenden Themenblöcke behandelt: aktuelle Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und SchülerInnen, mit der Schulleitung und im Kollegium, aber auch Wünsche und Herausforderungen bezüglich Kommunikation. Alle Gespräche wurden transkribiert, mittels qualitativer Inhaltsanalyse verdichtet und mit Ankerbeispielen gestützt.

Modul 3b: Im Spätsommer 2020 wurde eine Nacherhebung durchgeführt, 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 GesamtschulleiterInnen (n=7) sowie mit je zwei Lehrpersonen (n=4) und zwei Erziehungsberechtigten (n=4) aus den Fokusgruppen zweier Schulen geführt. Diese erlaubten es, die bereits erhobene Ausgangslage in der Vor-Covid19-Phase aufzugreifen und Erfahrungen sowie Veränderungen in der Haltung zu besprechen. Zudem wurde an drei Schulen eine kurze halbstrukturierte Onlinebefragung von Lehrpersonen (n=37) und Erziehungsberechtigten (n=159) durchgeführt. Gefragt wurde nach Vor- und Nachteilen der digitalen Kommunikation von Schulen mit Erziehungsberechtigten, nach Ängsten, nach Unterstützungswünschen und danach, wie die Erfahrungen während der Schulschliessung die Einstellung gegenüber digitaler Kommunikation verändert haben. Die Antworten aus den Leitfadengesprächen und den zwei Onlinebefragungen wurden mit einer qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) auf Ebene der einzelnen Schule ausgewertet.

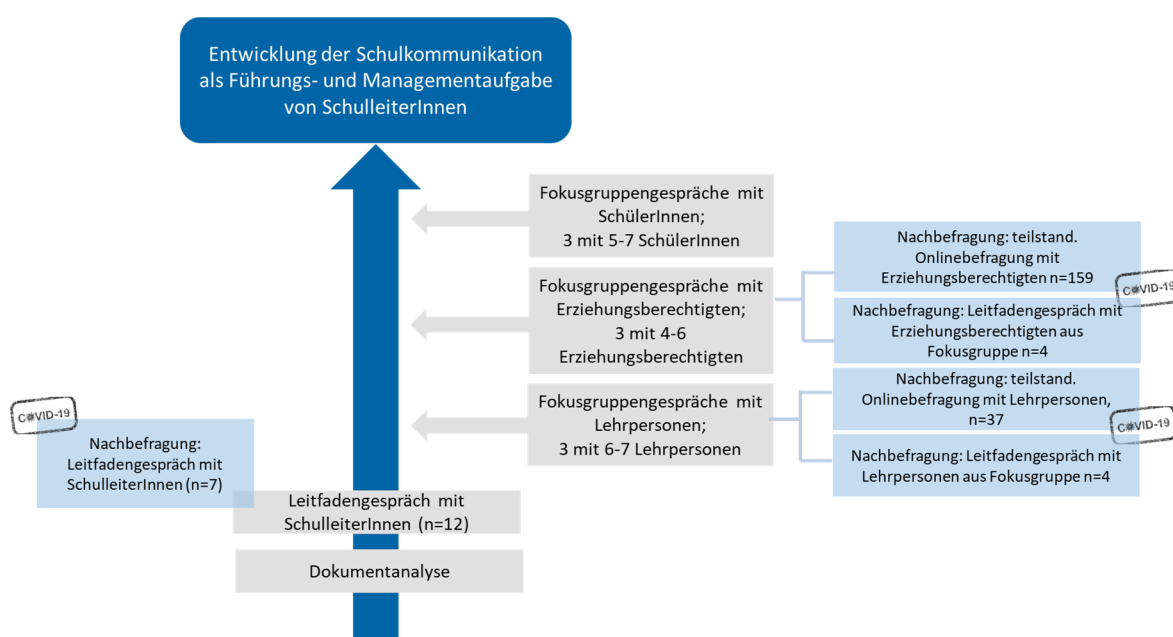


Abbildung 2: Datenerhebung Projekt «Schulkommunikation im digitalen Wandel»

Die Auswertung der Module 1 bis 3 war die Basis, um in *Modul 4* das Assessment zu entwickeln. In zwei am Projekt nicht beteiligten Schulen konnte ein Pretest des Tools mit den SchulleiterInnen durchgeführt werden. Im Anschluss daran fand in den vier untersuchten Schulen je ein Workshop mit den SchulleiterInnen, Lehrpersonen, VertreterInnen von Schulbehörde und Schulsekretariat statt. Ziel war es, die in den einzelnen Schulen erworbenen Erkenntnisse bezüglich Erwartungen, Herausforderungen und Chancen der Schulkommunikation zu vermitteln und auf der Basis der Ergebnisse des von den TeilnehmerInnen ausgefüllten Assessments Handlungsbedarf und -potenziale für die Weiterentwicklung der Kommunikation der einzelnen Schule zu diskutieren und konkrete Massnahmen zu erarbeiten. Damit konnte in den vier Workshops direktes Feedback zum erarbeiteten Assessment abgeholt und dieses validiert werden.

3.2. Vier Fallbeispiele aus der Deutschschweiz

	Schule A	Schule B	Schule C	Schule D
Profil	Sekundarschule mit leistungsgemischten Stammklassen und leistungsgerechten Niveaugruppen in der eher ländlich geprägten Agglomeration einer mittelgrossen Stadt.	Sekundarschule in einer grossen Stadt, die nach dem pädagogischen Modell von Lernlandschaften aufgebaut ist. SchülerInnen arbeiten einen wesentlichen Teil der Unterrichtszeit selbständig an Aufgaben ihres Leistungsniveaus, sind dazu in Teams aus zwei bis drei Leistungszügen eingeteilt und haben einen eigenen Arbeitsplatz im Lernatelier sowie einen Lerncoach.	Integrative Gesamtschule in ländlicher Umgebung bestehend aus zwei Primarschulhäusern, einem Oberstufenschulhaus und einer Musikschule.	Drei Primarschulzentren mit mehreren Standorten und ein Sekundarschulzentrum einer Schulgemeinde in einer mittelgrossen Stadt. Sekundarschule mit durchmischten Niveaus.
Grösse	1 Schulleitungsperson 17 Lehrpersonen 130 SchülerInnen	2 Schulleitungspersonen in einer Co-Leitung 55 Lehrpersonen 380 SchülerInnen	1 Gesamtschulleitungsperson 4 SchulleiterInnen für 3 Schulhäuser und eine Musikschule 60 Lehrpersonen 400 SchülerInnen	je 1 SchulleiterIn pro Schulzentrum, keine Gesamtschulleitung 140 Lehrpersonen 800 SchülerInnen
Zusammensetzung Schülerschaft	Relativ homogener Hintergrund	Sehr heterogener, städtischer Hintergrund, hoher Anteil fremdsprachiger Erziehungsberechtigter	Sehr heterogen, hoher Anteil fremdsprachiger Erziehungsberechtigter	In 3 Schulzentren sehr heterogen, sehr hoher Anteil fremdsprachiger Erziehungsberechtigter (2/3 aus über 80 Nationen)
Mitwirkungsgremien	Schülermitwirkungsgremium, kein Elternmitwirkungsgremium	Schülerrat und Elternrat	Schülerrat auf Primar- und Oberstufe, noch kein Elternrat. Ein Schulentwicklungsprojekt befasst sich mit dem stärkeren Einbezug von Erziehungsberechtigten in die Schule.	Ein Schulzentrum hat Elternmitwirkungsgremium, zwei Schulzentren planen Einführung. Keine Schülermitwirkungsgremien.
ICT-Ausstattung	Seit Sommer 2020 One-to-One-Setting. Digitales Smartboard mit Beamer und Visualizer in allen Schulzimmern.	Einzelne Laptops, die von den Lehrpersonen in den Unterricht genommen werden können. Einführung One-to-One-Setting geplant auf Mitte 2022.	One-to-One-Setting in der Oberstufe, seit Schuljahr 20/21 One-to-One-Setting auch für 5. und 6. Klasse. In der 3. und 4. Klasse ein Laptop für zwei SchülerInnen.	Ab Schuljahr 21/22 One-to-One-Setting in allen Schulzentren.

Tabelle 1: Übersicht Fallbeispiele

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

4.1. Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen

Unabhängig von den unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Organisation, Ressourcen, ICT-Ausstattung und Mitwirkungsgremien zeigt sich, dass die Steuerungsinstrumente für die Identitätsdimensionen Verhalten und Kommunikation in den Schulen meist auf ganz spezifische Situationen ausgerichtet sind (z.B. Hausordnung, Internet-Charta, Krisenkommunikationskonzept), dass es aber an einem übergeordneten, gemeinsamen Verständnis bezüglich Werthaltungen, Funktion und Gestaltung von Führung und von Kommunikation in den Schulen mangelt. So unterscheidet sich die Kommunikation von Lehrpersonen mit Erziehungsberechtigten und die Klassenkommunikation von Lehrpersonen innerhalb einer Schule sehr stark. Während die einen Lehrpersonen die Erziehungsberechtigten quartalsweise über wichtige Termine informieren, gewähren andere in wöchentlichen oder zweiwöchentlichen kurzen Updates Einblick, womit sich die Klasse gerade beschäftigt. Daneben sind je nach Lehrperson auch unterschiedliche Kanäle im Einsatz: von kurzen Papierinformationen, über E-Mail, SMS oder Schul-App. Auch gehen die Auffassungen von Schulleitungen und Lehrpersonen, aber auch innerhalb des Kollegiums stark auseinander, welche Funktion die Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten haben sollte: über Termine und Aktivitäten informieren, Interesse für die Schule wecken, Bindung aufbauen und Vertrauen fördern oder Erziehungsberechtigte stärker in die Schule einbeziehen.

Im Unterschied dazu haben die verschiedenen SchulleiterInnen, aber auch das Kollegium der vier Schulen eine viel homogenere Vorstellung von der Funktion der internen Kommunikation. Die Schulleitung sollte einerseits eine dienstleistungsorientierte Kommunikation mit gebündelter wöchentlicher Information über anstehende wichtige Termine und Themen führen. Andererseits sollte der direkte, persönliche Austausch darauf ausgerichtet sein, Anliegen von Lehrpersonen aufzunehmen, die Beziehung zu pflegen und Probleme zu lösen.

Die vier Schulen werden von den Erziehungsberechtigten grundsätzlich positiv wahrgenommen, wobei sich das Bild, das sie von der Schule haben, vor allem über die Kontakte und die Kommunikation mit den Lehrpersonen prägt. Über die Schule an sich, über deren konkreten Aktivitäten und Anstrengungen im Bereich Digitalisierung, aber auch über spezifische, der Schulleitung wichtige Identitätsmerkmale wissen die Erziehungsberechtigten eher wenig.

Erziehungsberechtigte sind grundsätzlich offen gegenüber digitalen Kanälen in der Schulkommunikation, sofern die digitale Kommunikation nicht zu Lasten des persönlichen Kontakts geht. Sie erwarten von der Gesamtschule eine aktive, frühzeitige und benutzerfreundliche Kommunikation, in der nicht nur informiert, sondern auch Feedback und Austausch gepflegt wird. Bezüglich Kommunikation mit den Lehrpersonen wünschen sich Erziehungsberechtigte einen häufigeren Austausch und einheitliche Kanäle über alle Lehrpersonen und Jahrgangsstufen hinweg. Hingegen wünschen sich Lehrpersonen, den Kanal für die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten frei wählen zu können, da nicht alle Erziehungsberechtigten gleich bzw. gleich gut erreichbar seien. Zudem erwarten sie, dass sich Erziehungsberechtigte an die definierten Kommunikationswege halten.

Schulkommunikation wird von den Schulleitungen, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten und SchülerInnen gleichermaßen als Chance gesehen, das Verständnis für schulgemeinschaftsspezifische Werte, Strukturen, Prozesse und Aktivitäten intern und extern zu fördern. Die SchulleiterInnen sehen darüber hinaus in der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten die Möglichkeit, ein grösseres Interesse für die Schule zu fördern und sie stärker zu Beteiligten zu machen. Die Vorteile in Bezug auf den Einsatz von digitalen Kommunikationskanälen werden von allen Beteiligten in der Zeitersparnis, Niederschwelligkeit der Kontaktaufnahme und der ortsunabhängigen Verfügbarkeit der Informationen gesehen. Schulleitungen erhoffen sich von digitalen Kanälen in der internen Kommunikation und von Kollaborations-Tools zudem eine Vereinfachung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit und unter Lehrpersonen.

Herausforderungen der Schulkommunikation sind für SchulleiterInnen und Lehrpersonen die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse und Erreichbarkeit von Erziehungsberechtigten, aber auch Verständigungsschwierigkeiten mit fremdsprachigen Erziehungsberechtigten. SchulleiterInnen empfinden zudem die Kommunikation mit der Schulbehörde als herausfordernd, da deren Mitglieder immer auch von einer politischen Agenda geleitet sind. Daneben finden sie es anspruchsvoll, den Erziehungsberechtigten klar zu machen, wo Mitsprache und Austausch möglich ist und wo nicht. Die Herausforderungen beim Einsatz digitaler Kanäle in der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten liegen für SchulleiterInnen, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten einerseits darin, den persönlichen Kontakt nicht zu vernachlässigen und die Informationsmenge diszipliniert zu dosieren. Lehrpersonen befürchten überdies, dass die ständige Erreichbarkeit zu einer Vermischung von Privat- und Berufsleben führt. In der internen Kommunikation stellen die Kanalvielfalt und die unterschiedlichen Bedürfnisse sowie die Kompetenzen der Lehrpersonen im Umgang mit digitalen Tools eine Herausforderung dar.

Der digitale Wandel wird in den Schulen intern und extern situativ und stark tool-bezogen thematisiert. Es fehlt jedoch eine kontinuierliche Kommunikation des aktuellen und geplanten Wandels. In allen Schulen gibt es Unterstützungsangebote für die Befähigung von Lehrpersonen. Einige SchulleiterInnen leben zudem das Ausprobieren digitaler Kanäle und Tools bewusst vor und machen gute Erfahrungen damit.

4.2. Merkmale zeitgemässer Schulkommunikation aus Sicht von Erziehungsberechtigten

Aus den Erkenntnissen der vier Fallstudien lassen sich Merkmale einer zeitgemässen Schulkommunikation ableiten. Für Erziehungsberechtigte zentral ist zum einen die Benutzerfreundlichkeit. Unabhängig davon, welche Kanäle von der Schulleitung und den Lehrpersonen eingesetzt werden, wünschen sie sich vor allem eine Reduktion der Menge und Diversität der Kanäle, über die sie mit der Schule ihrer Kinder in Kontakt stehen. Zur Benutzerfreundlichkeit gehört aus ihrer Sicht zudem, dass der Austausch von Standardinformationen mit der Schule wie beispielsweise das Abmelden eines Kindes wegen Krankheit einfach, in allen Klassen über den gleichen Kanal und am liebsten digital stattfinden kann. Eine benutzerfreundliche Kommunikation zeichnet sich für Erziehungsberechtigte aber auch dadurch aus, dass die Schule proaktiv, zeitlich getaktet und inhaltlich gebündelt informiert. Erziehungsberechtigte erwarten ausserdem, dass von der Schule kommunizierte Inhalte einfach wiederauffindbar sind. Sei es, dass die schriftlichen Quartalsbriefe beispielsweise auch auf der Webseite aufrufbar sind, sei es, dass die Schule über eine App kommuniziert. Schliesslich gehören für Erziehungsberechtigte auch eine gute Strukturierung der Inhalte und eine leicht verständliche und korrekte Sprache zu einer zeitgemässen Schulkommunikation.

Neben der Benutzerfreundlichkeit erwarten Erziehungsberechtigte eine verbindliche Information über die Kommunikationspolitik der Schule. Dazu gehören unter anderem verbindliche Angaben zu folgenden Fragen: Welche Informationen werden Erziehungsberechtigten von der Schule automatisch zugestellt, um welche müssen sie sich selbst bemühen? Wie oft und über welche Kanäle ist Austausch mit der Lehrperson vorgesehen, wo finden Erziehungsberechtigte, die mehr über die Schule wissen möchten, die entsprechenden Informationen, welche Feedbackmöglichkeiten gibt es?

Eine zeitgemässe Schulkommunikation zeichnet sich für Erziehungsberechtigte auch dadurch aus, dass es neben digitalen Kommunikationskanälen immer auch genügend Gelegenheiten für persönliche Gespräche und Anlässe in der Schule gibt. Dabei erwarten Erziehungsberechtigte, dass die analoge mündliche Kommunikation nicht nur für die Vermittlung von Informationen, sondern vor allem für den Austausch zwischen Schule und ihnen und unter den Erziehungsberechtigten genutzt wird.

4.3. Spannungsfelder der Schulkommunikation

Aus den Kommunikationspraktiken der vier Schulen und der Gegenüberstellung von Bedürfnissen, Erfahrungen und Einschätzungen von SchulleiterInnen (SL), Lehrpersonen (LP), Erziehungsberechtigten (EB) und SchülerInnen (SuS) lassen sich fünf für die Schulkommunikation spezifische Spannungsfelder identifizieren.

Ein erstes Feld liegt zwischen den Polen *Einheitlichkeit und Freiheit*. Während Erziehungsberechtigte eine gewisse Einheitlichkeit der Kommunikation einer Schule erwarten, handhaben Lehrpersonen die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und mit Klassen teilweise sehr individuell und möchten sich diese Gestaltungsfreiheit auch bewahren. SchulleiterInnen sehen den Wert einer gewissen Vereinheitlichung der Kommunikation, verstehen aber zugleich den Wunsch der Lehrpersonen nach eigenverantwortlicher Kommunikation: «Es ist eine Kunst, dass Lehrpersonen ein gewisses Mass an Freiheit behalten und wir als Team trotzdem auf einen gemeinsamen Nenner kommen» (SL1 Schule D Leitfadenterview). In der internen Kommunikation spielt dieses Spannungsfeld vor allem in Schulen eine Rolle, die von mehreren SchulleiterInnen geführt werden. Hier stellt sich die Frage, wie unterschiedlich die interne Kommunikation in den verschiedenen Schulhäusern respektive -zentren gestaltet werden soll.

Ein zweites Spannungsfeld ergibt sich aus dem Unterschied von *Information und Kommunikation*. Hier zeigt sich bereits unter den Erziehungsberechtigten, dass die Erwartungen unterschiedlich sind. Während für die einen ein jährliches Gespräch mit den Lehrpersonen ihrer Kinder ausreicht, wünschen sich andere eine sehr viel höhere Austauschkadenz. Aber auch zwischen den SchulleiterInnen gehen die Meinungen auseinander. Einige möchten die Erziehungsberechtigten verstärkt zu Feedback auffordern oder sie sehr viel stärker über dialogische Kommunikationsformate in die Gestaltung der Schule einbeziehen. Andere hingegen sehen die Hauptaufgabe von Kommunikation vor allem in der Information. Die Schwierigkeit besteht für SchulleiterInnen in der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten ebenso wie in der internen Kommunikation darin klarzumachen, «wie stark ich über Dinge diskutieren will und wo Diskussion gar nicht möglich ist» (SL Schule A). Lehrpersonen erwarten in der internen Kommunikation sehr viel Diskussionsspielraum. Im Kontakt mit Erziehungsberechtigten hingegen können sie dem Wunsch nach mehr direktem Austausch nicht zuletzt auch aus Ressourcengründen kaum nachkommen und fokussieren primär auf Information.

Das dritte Spannungsfeld entsteht aus der Gegenüberstellung von *interpersoneller und digitaler Kommunikation*. Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen und einige SchulleiterInnen betrachten digitale Kommunikation nicht als Ergänzung zur interpersonellen Kommunikation, sondern als Konkurrenz. Entsprechend verbreitet ist die Befürchtung, das persönliche Gespräch könnte durch digitale Schulkommunikation verdrängt werden. In der Weiterentwicklung der Schulkommunikation sollte darauf geachtet werden, dass jede Schule einen für sie sinnvollen Mix von face-to-face und digitaler Kommunikation definiert, der den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Interaktionsformen Rechnung trägt.

In der internen und externen Schulkommunikation zeigt sich viertens das Spannungsfeld zwischen *Ergebniskommunikation und Prozesskommunikation*. Während Schulleitungen dazu tendieren, erst dann zu kommunizieren, wenn Entscheidungen gefällt, Ereignisse eingetroffen oder Ergebnisse vorliegen, interessieren sich Lehrpersonen, SchülerInnen und Erziehungsberechtigte auch für Informationen und Hintergründe zu anstehenden oder laufenden Entwicklungen. Insbesondere für die interne und externe Förderung von Akzeptanz für die digitale Transformation der Schule ist ein Nebeneinander von Prozess- und Ergebniskommunikation zentral.

Schulkommunikation ist schliesslich vom Gegensatz *Innenperspektive und Benutzerfreundlichkeit* geprägt. Während sich Erziehungsberechtigte und SchülerInnen eine für ihren Alltag möglichst einfache und benutzerfreundliche Schulkommunikation wünschen, ist diese von Seiten Schulleitung und Lehrpersonen sehr stark von schulinternen Prozessen, Strukturen und Ressourcen geprägt. Eine stärkere Ausrichtung der Eltern- und Klassenkommunikation auf die Bedürfnisse und Lebensrealitäten von Erziehungsberechtigten und SchülerInnen tangiert jedoch nicht nur die Kanalwahl, sondern zieht unter Umständen auch organisationsinterne Veränderungen in Abläufen, eine Umverteilung von Ressourcen, die Entwicklung eines digitalen Mindsets und eine sich nach aussen hin öffnende Schulkultur nach sich.

Diese Spannungsfelder lassen sich nicht auflösen, sie sind aber bei der Weiterentwicklung der Schulkommunikation zu berücksichtigen. Jede Schulgemeinschaft hat für sich bewusst zu entscheiden, wie sie die Kommunikation zwischen diesen Polen ausrichten will. Diese Entscheidungen sind die Basis für ein gemeinsames Kommunikationsverständnis, das dem digitalen Wandel Rechnung trägt und eine identitätsorientierte Schulkommunikation mit ermöglicht. Um die Akzeptanz für digitale Kanäle intern und extern zu fördern, sind darüber hinaus die Erwartungen bezüglich deren Nutzung explizit zu klären und zu kommunizieren. Dies betrifft beispielsweise von allen Akteuren zu respektierende On- und Offline-Zeiten oder verbindliche Zeitspannen, in denen eine Rückmeldung auf digitalen Kanälen erwartet werden kann.

5. Die Ergebnisse im Einzelnen

5.1. Forschungsfragen

5.1.1. Forschungsfrage 1

Welche Voraussetzungen prägen die Schulkommunikation?

	Schule A	Schule B	Schule C	Schule D
Organisation	Eine Person in der Schulleitung.	Co-Schulleitung besteht aus zwei Personen mit getrennten Verantwortungsbereichen. Schulleitung ist der Stufenleitung Sekundarschule und der Volksschulleitung unterstellt.	Gesamtschulleitung und Einzelschulleitung in den verschiedenen Schulhäusern.	SchulleiterInnen in den verschiedenen Schulzentren ohne Gesamtschulleitung, regelmässige Austauschtreffen.
Zuständigkeiten	Die Schulleitung hat die operative Verantwortung für die Schule. Sie ist verantwortlich für die pädagogische, personelle und administrativ-organisatorische Leitung der Schule, die Personal- und Schulentwicklung und organisiert den Unterricht. Die strategische Verantwortung trägt die Schulbehörde.			
	Zuständigkeit für Kommunikation mit Medien liegt bei der Schulleitung, das Schulpräsidium wird jeweils informiert. Im Krisenfall informieren beide Stellen gemeinsam.	Bei Medienkontakten hält Schulleitung Rücksprache mit Schulkreisleitung und/oder Volksschulleitung. Im Krisenfall informiert die Volksschulleitung nach aussen.	Gemeindepräsident übernimmt den Grossteil der Kommunikation mit der Öffentlichkeit.	Im Krisenfall kommuniziert der Krisenstab bestehend aus SchulpräsidentIn, SchulleiterIn und zuständigem Behördenmitglied für das von der Krise betroffene Schulzentrum sowie Schulberatung der betroffenen Schulstufe.

	Schule A	Schule B	Schule C	Schule D
Ressourcen	<p>Digitale Verwaltungssysteme</p> <p>Gute ICT-Ausstattung für SchülerInnen</p> <p>Bereits vor Lockdown viele Unterstützungsangebote zum Einsatz digitaler Medien im Unterricht</p> <p>Während Lockdown interne Schulungen zur Nutzung digitaler Plattformen und Tools, Fokus auf MS Teams</p>	<p>Digitale Verwaltungssysteme</p> <p>Während Lockdown interne Schulungen zur Nutzung digitaler Plattformen und Tools, Fokus auf MS TEAMS</p>	<p>Digitale Verwaltungssysteme</p> <p>Gute ICT-Ausstattung für SchülerInnen</p> <p>Während Lockdown interne Schulungen zur Nutzung digitaler Plattformen und Tools, Fokus auf MS Teams</p>	<p>Digitale Verwaltungssysteme</p> <p>Gute ICT-Ausstattung für SchülerInnen</p> <p>Bereits vor Lockdown in einem Schulzentrum teilweise umfassende Unterstützungsangebote zum Einsatz digitaler Medien im Unterricht</p> <p>Während Lockdown interne Schulungen zur Nutzung digitaler Plattformen und Tools, Fokus auf MS Teams</p>
Datenschutz	Eigener Leitfaden zum Thema Datenschutz	Eigener Leitfaden zum Thema Datenschutz	Eigener Leitfaden zum Thema Datenschutz	Eigener Leitfaden zum Thema Datenschutz
Leitbilder, Konzepte und Leitfäden	<p>Leitbild, in dem auch Aussagen bezüglich Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen enthalten sind.</p> <p>Werte sind im Schulhaus über Leitsätze prominent sichtbar.</p> <p>Klare Vorstellungen der Schulleitung zur Kanalnutzung, die aber nicht schriftlich festgehalten sind.</p>	<p>Vision</p> <p>Im Betriebskonzept sind die Führungsgrundsätze, Verhaltensrichtlinien für Lehrpersonen, die Hausordnung sowie Verantwortlichkeiten für die (interne) Kommunikation im Schulalltag integriert.</p> <p>Pädagogisches Konzept wirkt stark prägend auf die Schulkommunikation: SchülerInnen sind mitverantwortlich für Elternkommunikation.</p> <p>Klare Vorstellungen der Schulleitung zur Kanalnutzung, die aber nicht schriftlich festgehalten sind.</p>	<p>Leitbild, in dem auch Aussagen bezüglich Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen enthalten sind.</p> <p>Klare Vorstellungen der einzelnen SchulleiterInnen zur Kanalnutzung, die aber nicht schriftlich festgehalten sind.</p>	<p>Leitbild, in dem auch Aussagen bezüglich Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen enthalten sind.</p> <p>Klare Vorstellungen der einzelnen SchulleiterInnen zur Kanalnutzung, die aber nicht schriftlich festgehalten sind.</p>

Tabelle 2: Voraussetzungen der Schulkommunikation

5.1.2. Forschungsfrage 2

Wie kommunizieren SchulleiterInnen und LehrerInnen mit Erziehungsberechtigten?

Kommunikation der Gesamtschule mit den Erziehungsberechtigten

Die untersuchten Schulen kommunizieren regelmässig mit den Erziehungsberechtigten. Dafür nutzen sie unterschiedliche Kommunikationsmittel wie beispielsweise Newsletter (C), Quartalsbriefe (A, D) oder ein Bulletin (B). In drei Schulen (B, C, D) werden diese Informationen von der Schulleitung zusammengestellt, während in der Schule A der Schulleitende verschiedene Inhalte vorgibt, die dann von den Klassenlehrpersonen klassenspezifisch ergänzt werden. Ausserdem gibt es an allen Schulen mindestens einmal pro Jahr einen Informationsabend für die Erziehungsberechtigten, an denen auch die Schulleitung bzw. die Gesamtschulleitung anwesend ist. An den Schulen gibt es überdies schulindividuelle Kommunikationsmittel: Die Oberstufe der Schule C hat einen von SchülerInnen geschriebenen Blog, während ein Schulzentrum der Schule D ein Schulmagazin an die Erziehungsberechtigten versendet. Schule B setzt eine Jahres-Papieragenda ein, die für die Kommunikation mit den SchülerInnen und Erziehungsberechtigten genutzt wird. In drei untersuchten Schulen (B, C, D) sind die SchulleiterInnen für die Website zuständig. Zwei Schulen kommunizieren teilweise auf digitalem Weg mit den Erziehungsberechtigten (eine Klasse der Oberstufe von Schule C über MS Teams, ein Schulzentrum der Schule D über eine App). In allen vier Schulen werden auch analoge Kommunikationsmittel wie Briefe, Flyer oder Zettel eingesetzt.

Kommunikation der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten

Die Kommunikation der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten unterscheidet sich von Schule zu Schule und auch innerhalb der einzelnen Schulen. In allen untersuchten Schulen entscheiden die Lehrpersonen mehrheitlich selbst, wie sie mit den Erziehungsberechtigten kommunizieren. Telefon, E-Mail und trotz Vorbehalten der Schulleitungen auch WhatsApp werden in allen untersuchten Schulen genutzt. In einem Schulzentrum der Schule D steht eine App zur Verfügung, die die Lehrpersonen für die Kommunikation nutzen sollten. Zum Telefonieren nutzen gewisse Lehrpersonen das Festnetz, andere ihr privates oder ein schuleigenes Mobiltelefon. Ausserdem setzt der überwiegende Teil der Lehrpersonen aller Schulen nach wie vor sehr häufig Elternbriefe und Informationszettel ein, die den SchülerInnen mit nach Hause gegeben werden. Die Lehrpersonen der Schule B und ein Schulzentrum der Schule B setzen Kontaktheft für die Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten ein.

Kommunikation der Lehrpersonen mit der Klasse

In allen untersuchten Schulen kommunizieren die Lehrpersonen zumindest teilweise auch digital mit der Klasse. Dazu nutzen sie, insbesondere seit dem Lockdown im Frühling 2020, MS Teams, E-Mail, WhatsApp und in einem Schulzentrum der Schule D auch eine App. Die Schulleitungen überlassen es den einzelnen Lehrpersonen, wie sie mit der Klasse kommunizieren möchten. Einzig in Schule A gibt die Schulleitung vor, dass die Klassenkommunikation entweder über E-Mail oder MS Teams stattfinden sollte.

Interne Kommunikation

In drei Schulen (A, C, D) nutzt die Schulleitung für die interne Kommunikation neben E-Mail auch MS Teams. In den Schulen A, B und D versendet die Schulleitung wöchentlich eine Mail oder einen Newsletter an die Lehrpersonen mit den wichtigsten Informationen für die kommende Woche. Daneben setzt insbesondere Schule C und D auch auf Informationen am Anschlagbrett im Lehrerzimmer und auf Informationsschreiben, die den Lehrpersonen ins eigene Postfach gelegt werden. Das persönliche, direkte Gespräch ist in allen Schulen nach wie vor zentral für die interne Kommunikation.

5.1.3. Forschungsfrage 3

Welches Kommunikationsverständnis haben die Schulorganisationen?

Ähnliches Verständnis bezüglich interner Kommunikation

Alle SchulleiterInnen der vier untersuchten Schulen räumen der internen Kommunikation, aber auch der Kommunikation von Gesamtschule mit Erziehungsberechtigten und der Kommunikation von Lehrpersonen mit Erziehungsberechtigten einen sehr hohen Stellenwert ein. Den SchulleiterInnen ist es wichtig, die Lehrpersonen mit einer klar gebündelten und getakteten schriftlichen internen Kommunikation regelmässig über wichtige Termine und Angelegenheiten zu informieren. Ziel ist hier, die Lehrpersonen mittels Kommunikation bestmöglich in ihrer Arbeit zu unterstützen. Von den Lehrpersonen der vier Schulen wird diese dienstleistungsorientierte Informationspolitik der Schulleitung grundsätzlich sehr geschätzt. Daneben wird der persönliche, direkte Austausch der Schulleitung mit einzelnen Lehrpersonen in allen vier Schulen sehr proaktiv gesucht und gepflegt. Hier stehen vor allem das Zuhören und die Beziehungspflege, aber auch die Unterstützung von LehrerInnen bei der Lösung von Problemen mit SchülerInnen oder Erziehungsberechtigten im Vordergrund. In zwei Schulen (A und D) würden die SchulleiterInnen den diskursiven Austausch im ganzen Kollegium gerne weiter ausbauen und die Kollaboration über die bestehenden Jahrgangs-Teams hinweg fördern.

Unterschiede im Verständnis bezüglich externer Kommunikation

Während das interne Kommunikationsverständnis in den vier Schulen relativ ähnlich ist, zeigen sich deutliche Unterschiede im externen Kommunikationsverständnis zwischen den verschiedenen SchulleiterInnen, teilweise aber auch zwischen Schulleitung und Lehrpersonen einer Schule. Der Schulleitung A ist es wichtig, dass die Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten «authentisch» und «inhaltlich stimmig» ist und deshalb Sachverhalte erst kommuniziert werden sollten, wenn darüber intern «Einigkeit und Klarheit» herrscht. Auch wenn das von dieser Schulleitung aktuell gepflegte Kommunikationsverständnis stark auf Informationstätigkeit fokussiert, wird die Entwicklung hin zu einer stärker zweiseitigen Kommunikation von der Schulleitung angestrebt. Lehrpersonen der Schule A sehen die Information tendenziell eher als «Holschuld» der Erziehungsberechtigten. «Ich melde mich bei den Eltern, wenn es ein Problem gibt. Wollen sie mehr wissen, dann müssen sie sich bei mir melden und fragen.» Die SchulleiterInnen der Schule D haben die Erfahrung gemacht, dass relativ wenig Erziehungsberechtigte nachfragen, wenn sie etwas nicht wissen oder nicht verstanden haben. Deshalb sollte die Kommunikation in Zukunft möglichst so gestaltet sein, dass Erziehungsberechtigte niederschwellig mit der Schule in Kontakt treten können. Daneben sollte der Austausch mit den Erziehungsberechtigten gefördert werden. Ziel ist hier, Vertrauen in und Interesse und Verständnis für die Schule bei Erziehungsberechtigten zu schaffen. Auch die Leitung der Schule C möchte die Kommunikation «weg von der Papier- und Informationsflut hin zu mehr Zeit für den Austausch mit Erziehungsberechtigten» weiterentwickeln. Schule B schliesslich, in deren pädagogischem Konzept Selbständigkeit und Eigenverantwortung oberstes Ziel ist, setzt in der Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten stark auf die SchülerInnen, die für die Weitergabe der Informationen von Schule und Lehrpersonen an die Erziehungsberechtigten verantwortlich sind. Von SchülerInnen, aber auch von einzelnen Lehrpersonen wird diese Informationsstrategie teilweise kritisiert.

Wechsel von einseitiger zu zweiseitiger Kommunikation

In allen vier Schulen ist das Verständnis für die externe Kommunikation mit Erziehungsberechtigten aktuell primär durch Informationstätigkeit geprägt. Alle SchulleiterInnen sehen hier aber Entwicklungsbedarf. Schule A, B, und C sehen diesen in Richtung «asymmetrischer» Kommunikation (vgl. Grunig & Hunt, 1984), das heisst dem regelmässigen Einholen von Feedback, um die Kommunikation stärker auf die Bedürfnisse der Erziehungsberechtigten auszurichten. Die LeiterInnen der Schule D sehen das Ideal in einer «symmetrischen» Kommunikationsbeziehung (ebd.), in der Erziehungsberechtigte viel stärker in die Schule eingebunden werden und diese ein Stück weit mitgestalten sollten, beispielsweise mit Inputs aus Ihrem Berufsalltag oder dem Einbringen ihrer spezifischen Kompetenzen.

5.1.4. Forschungsfrage 4

Wie wird die Schule von aussen (insbesondere von Erziehungsberechtigten) wahrgenommen?

Positive Wahrnehmung der Schule

Die vier Schulen werden in den Fokusgruppen von Erziehungsberechtigten und SchülerInnen positiv wahrgenommen. Sie sind grundsätzlich zufrieden mit der Schule, auch wenn sie im Einzelnen Kritik üben, so zum Beispiel am Ablauf und der Begleitung des Berufswahlprozesses in der Oberstufe oder an der Unterschiedlichkeit der Kommunikation der verschiedenen Lehrpersonen. Grundsätzlich würden es die Erziehungsberechtigten schätzen, mehr Einblick in den Schulalltag und den Leistungsstand ihrer Kinder zu haben. In der Nachbefragung der Erziehungsberechtigten über den Fernunterricht äussern die meisten Befragten Dankbarkeit gegenüber den Anstrengungen der Schulen, einen guten Fernunterricht zu ermöglichen und rasch gute Lösungen für verschiedene Probleme zu finden. «Wir haben unter dem Strich alles sehr positiv empfunden. Wir haben auch gestaunt, wie schnell die Schule bereit war für die Umstellung und wie viel Mühe sich die Lehrpersonen gegeben haben» (EB Schule A Leitfadeninterview Nacherhebung).

Wenig Wissen über Gesamtschule

Zugleich zeigen die verschiedenen Erhebungen, dass die Schule von den Erziehungsberechtigten primär über die Eindrücke von der Klasse der eigenen Kinder und von deren Lehrpersonen wahrgenommen wird. Sie wissen relativ wenig über Aktivitäten der gesamten Schule oder über aktuelle Themen wie beispielsweise Stand und Entwicklung des digitalen Wandels der Schule. Letzteres trifft auch auf die Schulen zu, in denen SchülerInnen einzelner Jahrgänge mit persönlichen Laptops oder Tablets ausgestattet sind: «Die Schule ist digital sicher gut unterwegs. Es läuft viel, was genau, weiss ich allerdings nicht» (EB Schule A Fokusgruppe). Viele Erziehungsberechtigte begrüssen es grundsätzlich, dass ihre Kinder mit digitalen Werkzeugen umgehen lernen: «Mit dem Computer umgehen können, gehört heute im Berufsleben einfach dazu» (EB Schule A Fokusgruppe). Einige Befragte würden aber gerne mehr über den konkreten Einsatz digitaler Arbeitsgeräte und die damit verbundenen Lernziele wissen: «Mir ist es egal, wie viele iPads es hat. Ich will wissen, wie sie eingesetzt werden. Ich will wissen, was der Mehrwert im Schulzimmer ist. Das möchte ich wissen. Ich finde, da muss die Schule noch einen grossen Schritt machen» (EB Schule C Fokusgruppe).

Wahrnehmung zentraler Identitätsmerkmale

Untersucht wurde auch, wie stark die von den Schulen in Leitbildern (Schule A und C) und anderen Dokumenten (Schule B) beschriebenen zentralen Profilelemente in der Wahrnehmung von Erziehungsberechtigten, Lehrpersonen und SchülerInnen verankert sind. Hier zeigt sich, dass bei Schule B, die ein sehr innovatives pädagogisches Profil hat, dieses die Wahrnehmung aller Befragten sehr stark und klar prägt. Bei den anderen Schulen verbinden die Lehrpersonen die Schule stark mit den in der Schulgemeinschaft gepflegten Werten und der Teamkultur. Die SchülerInnen erwähnen einerseits Merkmale bezüglich digitaler Ausstattung: «Es ist eine moderne Schule, wir haben eigentlich gutes Zeug zum Lernen, wie zum Beispiel Smartboard und Surface» (SuS1 Schule A Fokusgruppe). Andererseits erwähnen sie für die Schulgemeinschaft typische Aktivitäten: «Unsere Schule will, dass wir uns alle kennen. Jedes Jahr gibt es einen Fotowettbewerb, wir bekommen dann ein Heft mit Fotos und Namen und müssen diese lernen. Dann gibt es einen Test, in dem wir die Namen kennen müssen. Die Klasse, die gewinnt, erhält Geld in die Klassenkasse für Klassenreisen» (SuS2 Schule A Fokusgruppe). Die Wahrnehmung der Erziehungsberechtigten der Schule A ist vor allem von der Zuschreibung einer «sehr guten Schule mit hohem, anspruchsvollem Niveau» (EB Schule A Fokusgruppe) geprägt, jene der Schule C von den Aspekten «innovativ», «modern», «soziales Engagement» und «offene Geister» (EB Schule C Fokusgruppe).

5.1.5. Forschungsfrage 5

Welche Erwartungen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule als Organisation mit Erziehungsberechtigten?

5.1.5.1. Erwartungen von Erziehungsberechtigten an die Kommunikation der Gesamtschule

Unterschiedliche Erwartungen bezüglich digitaler Kommunikation

Die Erwartungen an die Kommunikation der Gesamtschule sind entsprechend der Heterogenität der Erziehungsberechtigten an allen vier Schulen auch nach den Erfahrungen im Lockdown sehr unterschiedlich. Ein Teil der Erziehungsberechtigten befürwortet eine papierbasierte Kommunikation: «Den Papierweg begrüße ich nach vor. Was wirklich vor mir liegt, geht weniger unter» (EB Schule B Onlinebefragung). Andere zweifeln deren Praktikabilität an: «Meine Meinung hat sich das schon ein bisschen geändert. Ich habe gemerkt, dass das Digitale sehr gut helfen kann. Die Briefe, die wir bekommen haben, waren etwas überflüssig. Wir haben das eigentlich immer alles schon gewusst. Der digitale Weg ist viel schneller und praktischer. Wir haben schon gern am Kühlschrank die Zettelchen, aber das wird jetzt nicht mehr funktionieren» (EB Schule B Leitfadeninterview Nachbefragung). Eine dritte Gruppe schliesslich wünscht sich explizit eine Umstellung auf digitale Kommunikation: «Ich fände eine digitale Kommunikation wünschenswert. So wären wir unkompliziert informiert und die Papierflut könnte eingedämmt werden» (EB Schule C Onlinebefragung). «Es muss mehr über digitale Kanäle gearbeitet werden, nicht nur mit den Schülern, sondern auch mit den Eltern. Auch nach Corona» (EB Schule A Onlinebefragung).

Offenheit gegenüber digitalen Kanälen und Relevanz des persönlichen Kontakts

In der Onlinebefragung der Erziehungsberechtigten der Schulen A, B und C gibt eine Mehrheit der Befragten an, in digitalen Kanälen einen Mehrwert für die Schulkommunikation zu sehen und offen gegenüber diesem Kommunikationsweg zu sein. Unabhängig von der jeweiligen Einstellung gegenüber digitalen Kanälen erwarten alle Erziehungsberechtigten, dass «der persönliche Kontakt» (EB Schule C Onlinebefragung), der «Austausch mit der Schulleitung und den Lehrpersonen im Gespräch einen hohen Stellenwert behält und mit viel Herzblut gepflegt wird» (EB Schule A Onlinebefragung).

Mehr, aktive, frühzeitige, einfache und zweiseitige Kommunikation

Während einige Erziehungsberechtigte mit der Kommunikationsfrequenz und -menge zufrieden sind, erwarten andere eine Intensivierung der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten: «Es wird grundsätzlich viel zu wenig mit den Eltern kommuniziert» (EB Schule C Onlinebefragung). In den Fokusgruppen und der Onlinebefragung wird zudem das Anliegen geäußert, dass die Gesamtschule aktiv informieren sollte, «insbesondere, wenn es um personelle Angelegenheiten/Veränderungen geht» (EB Schule B Onlinebefragung). Über alle Schulen hinweg erwarten Erziehungsberechtigte eine frühzeitige Kommunikation: «Ich finde es nicht mehr zeitgemäss, dass die Stundenpläne der Kinder so spät an die Eltern gelangen, da oft beide Elternteile berufstätig sind und dies zum Teil sehr viel Organisation verlangt. Auch Zettelchen, die am Nachmittag den Kindern nach Hause gegeben werden für den Folgetag, finde ich echt mühsam» (EB Schule C Onlinebefragung). Zudem erwarten Erziehungsberechtigte in allen beteiligten Schulen, dass der Austausch von Standardinformationen mit der Schule, wie zum Beispiel Abmeldungen bei Krankheit oder Arztbesuchen, über alle Klassen hinweg über den gleichen Kanal – am liebsten online – möglich ist. Einige Erziehungsberechtigte der Schule B und C geben in der Onlinebefragung ausserdem an, dass die Kommunikation mit ihnen sehr unidirektional stattfinden würde und man eine «interaktivere, two-way-Kommunikation» wünschen würde. Schliesslich äussern die Erziehungsberechtigten in allen Erhebungen den Wunsch, dass die Kommunikation inhaltlich und sprachlich korrekt sein sollte.

5.1.5.2. Erwartungen von Erziehungsberechtigten an die Kommunikation mit Lehrpersonen

Häufigerer Austausch mit Lehrpersonen und andern Erziehungsberechtigten

Die Erziehungsberechtigten der Schulen A, B und C wissen, dass sie von den Lehrpersonen – abgesehen vom jährlichen Standortgespräch – nur dann kontaktiert werden, wenn es Probleme mit ihrem Kind gibt, würden aber einen häufigeren Austausch begrüßen: «Grundsätzlich gilt für mich: No news are good news. Solange ich nichts höre, läuft es gut. Generell sind für mich die Lehrpersonen aber kaum spürbar. Ein kurzer Austausch alle paar Wochen wäre hilfreicher und spannender als das jährliche standardisierte und langweilige Elterngespräch» (EB Schule C Onlinebefragung). «Ich wünsche mir die Möglichkeit auch unterjährig einen Elternabend mit dem Klassenlehrer und den anderen Eltern zu haben. Kommunikation – echte Kommunikation findet für mich persönlich statt» (EB Schule A Onlinebefragung). Die Erwartung der Erziehungsberechtigten, beim Auftreten von Problemen oder schlechten Noten von der Lehrperson kontaktiert zu werden, wird auch von den Lehrpersonen der Fokusgruppe der Schule B genannt. Eine Schulleitungsperson der Schule C nennt zudem die seiner Erfahrung nach weit verbreitete Erwartung, dass Lehrpersonen «immer gleich auf die Kommunikation von Erziehungsberechtigten reagieren» sollten.

Einblick in Prüfungsplan und Notenstand

In den Fokusgruppen der Schule A und C und in der Onlinebefragung der Schule B wurde verschiedentlich die Ansicht geäußert, dass Erziehungsberechtigte wissen sollten, «wann welche Prüfungen anstehen, was die Lernziele sind und wo das benötigte Material zu finden ist – dann könnten sie ihre Kinder nämlich anhalten rechtzeitig zu lernen» (EB Schule B Onlinebefragung). Einige Erziehungsberechtigte hätten gerne regelmässig Einblick in die Noten ihrer Kinder. So wurde in der Fokusgruppe mit Erziehungsberechtigten der Schule A die Idee geäußert, «ein geschütztes Portal anzubieten, auf dem Eltern Informationen zum eigenen Kind abrufen können, um den Überblick über seinen Leistungsstand behalten zu können» (EB Schule A Fokusgruppe). Die Oberstufen-SchülerInnen in den Fokusgruppen der Schule A und B haben diese Erwartungshaltung der Erziehungsberechtigten kritisiert.

Einheitliche Kanäle

Erziehungsberechtigte der Schule A, B und C erwarten von den Lehrpersonen, «nicht zu viele verschiedene Kanäle zu nutzen» (EB Schule B Onlinebefragung), explizit zu kommunizieren, welcher Kanal wozu eingesetzt wird und, wenn möglich, dass sich die Lehrpersonen absprechen und alle über «die gleichen Kanäle kommunizieren, über alle Klassen und Jahrgangsstufen hinweg» (EB Schule A Onlinebefragung).

5.1.5.3. Erwartungen von Lehrpersonen an die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten

Individuelle, aber für Erziehungsberechtigte verbindliche Wahl der Kanäle

Die Lehrpersonen der Schulen A, B und C äussern in den Fokusgruppen die Erwartung, dass sich Erziehungsberechtigte an die von den Lehrpersonen zur Kommunikation bestimmten Kanäle halten und beispielsweise keine Sprachnachrichten auf WhatsApp senden. «Gewisse Eltern respektieren das Null, dann gebe ich aber keine Antwort und reagiere via Mail» (LP Schule C Fokusgruppe). Betont wird zudem, dass nie alle Erziehungsberechtigten über den gleichen Kanal gut erreichbar seien. Da die Lehrpersonen am besten wüssten, wie sie die verschiedenen Erziehungsberechtigten erreichen können, erwarten sie, den Kanal nach ihren Bedürfnissen und denjenigen ihrer Adressaten frei wählen zu können. Zudem erwarten die Lehrpersonen Verständnis von den Erziehungsberechtigten, dass sie nicht immer zeitnah eine Antwort erhalten können. Einzelne Lehrpersonen wären zudem froh, wenn Erziehungsberechtigte statt eines Anrufs zuerst in einer E-Mail erklären würden, was genau besprochen werden soll, damit sie sich auf das Gespräch vorbereiten können (LP Schule A Fokusgruppe).

Einfache und gebündelte Kommunikation der Gesamtschule

Quartalsbriefe respektive ein Newsletter der Gesamtschule sollte kurz und in einer «einfachen Sprache verfasst sein, damit die Informationen möglichst bei allen ankommen» (LP Schule C Fokusgruppe). Die Lehrpersonen aller Schulen erwarten zudem, dass die Gesamtschule die Erziehungsberechtigten regelmässig und rechtzeitig über wichtige Themen und Termine informiert. Die Lehrpersonen der Schule A schätzen es, dass die Schulleitung den Quartalsbrief mit den wichtigsten Informationen aufsetzt und den Lehrpersonen zur Ergänzung klassenspezifischer Informationen übergibt.

5.1.6. Forschungsfrage 6

Welche Chancen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule als Organisation mit Erziehungsberechtigten?

Verständnis schaffen, Konflikte verhindern, Erziehungsberechtigte unterstützen und entlasten

Die Kommunikation wird von Schulleitenden, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten und SchülerInnen als Chance gesehen, das Verständnis für schulgemeinschaftsspezifische Werte, Strukturen und Prozesse und Aktivitäten intern und extern zu fördern. Die Klassenlehrpersonen werden von Schulleitungen und Erziehungsberechtigten «als wichtigste Kommunikatoren gegenüber Eltern» (SL Schule A Leitfadeninterview) gesehen. In allen vier Schulen ist denn auch klar definiert, ab welcher Konfliktstufe die Kommunikation mit einzelnen Erziehungsberechtigten von der Schulleitung übernommen wird. «Ich will, dass meine Lehrpersonen keine Konfliktthemen mit Erziehungsberechtigten besprechen müssen, um die Beziehungsebene zwischen Lehrperson, Elternhaus und SchülerIn nicht zu belasten. Diese Kommunikation läuft über mich» (SL1 Schule D Leitfadeninterview). Auch die Leitung der Schule A sieht die Chance der Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten in der «Beziehungsarbeit, die Problematiken früh entschärfen» könne. Dieser Aspekt wird auch von den Lehrpersonen der Schule C stark betont. Daneben wird von der Schulleitung der Schule A die Schulkommunikation auch als Möglichkeit verstanden, über gezielte Informationen und Austauschmöglichkeiten die Erziehungsberechtigten in ihrer Erziehungsarbeit zu unterstützen, beispielsweise indem sie Themen wie Jugendlohn oder Umgang mit Hausaufgaben an Elternabenden mit externen ReferentInnen aufgreift oder in Quartalsbriefen auf Informationsquellen hinweist. Die Leitung der Schule C sieht in der Schulkommunikation ebenfalls die Chance, Erziehungsberechtigte «gezielt zu entlasten». Dazu sei es wichtig, dass sie über Unterstützungsangebote wie betreute Lernzeit sehr gut informiert seien. «Es ist mir wichtig, dass das Schulische nicht in den Abend hineingezogen wird.»

Interesse und Nähe fördern, Erziehungsberechtigte zu Beteiligten machen

Schulkommunikation wird in der Schule D als Chance gesehen, um das Interesse von Erziehungsberechtigten an der Schule ihrer Kinder zu wecken. «Gerade in den Förderklassen haben Erziehungsberechtigte kaum eine Ahnung, was in der Schule läuft» (SL4 Schule D Leitfadeninterview). Hier sollte die Kommunikation neue Wege gehen, um Einblick in den Schulalltag und damit eine «positive Sicht auf die Schule und Nähe» zu ermöglichen. Eine andere Person aus der Schulleitung der Schule D sieht in der Kommunikation nicht nur die Chance, Nähe zur Schule zu schaffen, sondern «Bindung zu fördern. Erziehungsberechtigte müssen uns vertrauen, damit sie uns zuhören. Aber auch wir müssen ihnen zuhören. [...] Unser Auftrag ist zu komplex, als dass wir das allein lösen könnten als Schule. Deshalb versuchen wir die Erziehungsberechtigten zu Beteiligten der Schule zu machen, indem wir einen aktiven Dialog mit ihnen führen, sie in unsere Meinungsbildungsprozesse integrieren.»

Zeitersparnis, Niederschwelligkeit und Verfügbarkeit als generelle Vorteile digitaler Kommunikation

Bezogen auf die interne Kommunikation gehen alle SchulleiterInnen davon aus, dass digitale Kommunikationskanäle und Kollaborations-Tools die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen vereinfachen und damit fördern können. In Bezug auf die Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten sehen sie die Schnelligkeit des Informationsaustausches und die Niederschwelligkeit der Kontaktaufnahme als grösstes Plus digitaler Kommunikation: «Direktes, schnelles, praktisches Kommunizieren ist der grösste Vorteil digitaler Kommunikation mit Erziehungsberechtigten» (SL1 Schule C Leitfadeninterview Nachbefragung). Leitungspersonen der Schule A und D bewerten es zudem als positiv, dass über di-

digitale Kanäle Meinungen von Erziehungsberechtigten zu konkreten Fragen rasch abgeholt werden können. In der Onlinebefragung geben Lehrpersonen Zeitersparnis, gute Erreichbarkeit des Gegenübers und Niederschwelligkeit als Vorteile digitaler Kommunikation mit Erziehungsberechtigten an. In der internen Kommunikation schätzen LehrerInnen digitale Kanäle dann, wenn sie von der Schulleitung für die regelmässige und gebündelte Vermittlung von Informationen eingesetzt werden (LP Schule A, B, C Fokusgruppen). SchülerInnen der Oberstufe sehen den Nutzen digitaler Elternkommunikation darin, dass die Schule direkt mit den Eltern in Kontakt steht und sie selbst nicht mehr für die Informationsübermittlung zuständig sind (SuS Schule A Fokusgruppe). Dass Unterschriften rasch nachgereicht (SuS Schule C Fokusgruppe) oder bei Lehrpersonen unkompliziert Nachfragen zu Hausaufgaben oder Prüfungen gestellt werden können (SuS Schule A Fokusgruppe), sind aus Sicht der SchülerInnen Vorzüge digitaler Klassenkommunikation. Von den Erziehungsberechtigten werden in der Onlinebefragung am häufigsten Zeitersparnis und Niederschwelligkeit der Kommunikation als Vorteile genannt: «Ich kann meine Nachricht zu der Zeit schicken, zu der es für mich passt. Die Lehrperson kann es sich auch einrichten, wann sie mir antworten möchte. Niemand muss immer wieder versuchen anzurufen, was manchmal schwierig sein kann, da immer jemand gerade beschäftigt ist» (EB Schule C Onlinebefragung). Zudem wird die zentrale, orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit der kommunizierten Inhalte als grosses Plus digitaler Elternkommunikation gesehen (EB Schule A, B, C Onlinebefragung).

5.1.7. Forschungsfrage 7

Welche Herausforderungen bestehen in Bezug auf die Kommunikation der Schule als Organisation mit Erziehungsberechtigten?

Unterschiedliche Bedürfnisse, Sprachkompetenzen und Erreichbarkeit der Erziehungsberechtigten als generelle Herausforderungen der Schulkommunikation

Aus Sicht der SchulleiterInnen und der Lehrpersonen aller Schulen sind zum einen die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse der Erziehungsberechtigten eine Herausforderung: «Für manche Eltern ist es bereits zu viel, andere hätten gerne noch mehr Informationen» (SL1 Schule B Leitfadenterview). Zum andern erwähnen alle, dass man als Schule nie wisse, ob die vermittelten Botschaften auch angekommen und verstanden worden sind. Das Quittieren des Erhalts einer Information durch Erziehungsberechtigte könne dieses Problem nicht lösen. So betont eine Schulleitungsperson der Schule B, es «liegt nicht an uns sicherzustellen, dass alles, was wir kommunizieren auch bei Erziehungsberechtigten ankommt» (SL2 Schule B Leitfadenterview). In Schule C sind während des Lockdowns viele Anstrengungen unternommen worden, das «Ankommen» der Botschaften sicherzustellen: «Wir mussten im Lockdown viel nachfragen, telefonieren, ob Eltern und SchülerInnen alles haben, was sie wissen müssen. Wir wollten an der Beziehung arbeiten, und nicht warten, bis sich die Leute selbst melden» (SL Schule A Leitfadenterview Nachbefragung). Die Leitungspersonen dreier Schulen (B, C, D) fühlen sich vor allem auch durch den hohen Anteil von fremdsprachigen Erziehungsberechtigten herausgefordert. In Schule D versuchen SchulleiterInnen dem durch den Einsatz von einfachen Visualisierungen zu begegnen. Für Lehrpersonen der Schule A, B und C stellt die unterschiedliche Erreichbarkeit der Erziehungsberechtigten eine Herausforderung dar. Während einige beispielsweise nur telefonisch erreichbar seien, würden andere nur über SMS reagieren (LP Schule A, B, C Fokusgruppen).

Behördenkommunikation, Erwartungsmanagement und Einheitlichkeit als zusätzliche Herausforderungen für SchulleiterInnen

Die Kommunikation mit der Schulbehörde wird von den Schulleitungen der Schulen A und D als anspruchsvoll betrachtet: «Die Schulbehörde für die Realisation von neuen Ideen zu gewinnen, ist manchmal schwierig, da ihre Mitglieder teilweise auch mit Blick auf ihre Wiederwahl entscheiden und nicht im Hinblick auf den Nutzen in der Schule» (SL Schule A Leitfadenterview). Als Herausforderung wird von den Schulleitungen aller Schulen auch das Erwartungsmanagement bezüglich Diskussionspielraum gesehen: «Wenn man den Erziehungsberechtigten gewisse Dinge nicht ganz klar aufzeigt, dann wollen sie auch schnell mitreden. Es ist eine Gratwanderung zwischen wie stark will ich über Dinge diskutieren und wo ist Diskussion gar nicht möglich» (SL Schule A Leitfadenterview). Von den Leitungspersonen der Schule A, C und D wird zudem das Leben einer gemeinsamen Kommunikationspraxis als herausfordernd empfunden: «Es ist eine Kunst, das Autonomiebedürfnis der Lehrpersonen zu respektieren

und doch Leitplanken für eine einigermaßen einheitlich Kommunikation zu setzen» (SL3 Schule D Leitfadeninterview). «Es braucht nach aussen gemeinsame Werte und Grundlagen. Diese festzuhalten ist anspruchsvoll, wenn jeder das mehr oder weniger vertreten und nach aussen tragen soll» (SL Schule A Leitfadeninterview). Eine schulspezifische Kommunikationskultur wird von Erziehungsberechtigten begrüsst, wie das folgende Statement einer/s Erziehungsberechtigten zeigt: «Digitale Kommunikation ist nicht das Heilmittel – wichtiger scheint mir, dass die Schule intern eine gute Kommunikationskultur hat und dass klar ist, wann eine Lehrperson wie und wie oft mit Eltern kommunizieren sollte bzw. wann die Schulleitung informiert und wann die Lehrer bzw. wie mit Problemen (z.B. aufgrund von Sprachbarrieren) umgegangen wird. Diese Kommunikationskultur ist von Schule zu Schule verschieden ... Gerade auch in Coronazeiten hat sich gezeigt, welche Schulen gut im Improvisieren und v.a. im Kommunizieren sind» (EB Schule B Onlinebefragung).

Schwierigere Kommunikation mit Erziehungsberechtigten seit Covid-19-Pandemie

Die SchulleiterInnen der Schule D empfinden die Kommunikation nach aussen seit der Rückkehr aus dem Lockdown zum Präsenzunterricht als schwieriger. «Man merkt die Anspannung, die auf Seiten der Eltern zugenommen hat: sei das im Tonfall oder in der Bereitschaft, Zeit für die Schule herzugeben» (SL3 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung). Eine andere Leitungsperson der Schule D sieht sich mit Verunsicherungen auf Seiten der Erziehungsberechtigten konfrontiert: «In der Elternkommunikation ist zurzeit die grösste Herausforderung eine latent vorhandene Angst. Das macht die Kommunikation extrem sensibel. Wenn ich mit Eltern bespreche, ob das Kind in die Einschulungsklasse gehört oder nicht, da können wir reden. Ich kann mir ihre Ängste anhören und versuchen, ihnen diese zu nehmen. Ich kann sie mit anderen Eltern vernetzen. Sobald es aber allgemeine Themen sind und ich die Eltern für eine Haltung gewinnen möchte, wird es herausfordernd. Dann spüre ich Ängste» (SL2 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung).

Unpersönlichkeit, Informationsflut, ständige Erreichbarkeit als Nachteile digitaler Kommunikation mit Erziehungsberechtigten

Schulleitungen, Lehrpersonen und Erziehungsberechtigte empfinden den Verlust des persönlichen Kontakts als Nachteil digitaler Schulkommunikation: «Natürlich geht im Digitalen etwas verloren. Das Gschpürige fehlt, gewisse Botschaften kommen nicht gleich an wie face to face» (SL1 Schule C Leitfadeninterview). Neben der Unpersönlichkeit digitaler Kommunikation sehen Erziehungsberechtigte zudem Informationsflut, technische Schwierigkeiten und Informations-Holschuld als negative Punkte digitaler Kommunikation mit Erziehungsberechtigten (EB Schule A, B, C Onlinebefragung). «Die Schule sollte die Informationen zu den Eltern bringen. Die Eltern sollten die Infos nicht irgendwo holen müssen» (EB Schule B Onlinebefragung). Für Lehrpersonen fallen bei der digitalen Schulkommunikation abgesehen vom Fehlen persönlicher Kontakte insbesondere die ständige Erreichbarkeit und schwierige Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben negativ ins Gewicht (LP Schule A, B, C Onlinebefragung). Schliesslich stellen die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen von Lehrpersonen eine Herausforderung dar: «Ich bin im Prinzip offen für digitale Kanäle. Die Nutzung und Beherrschung dieser Kanäle muss jedoch von Seiten des Lehrpersonals korrekt sein» (EB Schule B Onlinebefragung).

Herausforderungen digitale Klassenkommunikation

SchülerInnen befürchten, dass sie Informationen, die per E-Mail kommen, aus Versehen löschen oder übersehen könnten (SuS Schule A Fokusgruppe). Zudem finden sie es schwierig, wenn sie auf die Antwort einer Frage bezüglich Hausaufgaben oder einer Prüfung lange auf die Antwort einer Lehrperson warten müssen (SuS Schule A Fokusgruppe). Deshalb ziehen sie es vor, im Klassenchat MitschülerInnen zu fragen (SuS Schule A und B Fokusgruppe). Für Lehrpersonen ist es eine Herausforderung, wenn nicht alle SchülerInnen ihrer Klasse zu Hause ein eigenes Gerät haben (LP Schulen A, B Fokusgruppe) oder nicht über die nötigen technischen Kompetenzen verfügen (LP Schule A Fokusgruppe). Ausserdem befürchten sie, dass die SchülerInnen E-Mails oder Nachrichten auf einer Schul-App nur unregelmässig lesen (LP Schule B Fokusgruppe) und dass die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben mit der digitalen Klassenkommunikation schwieriger werden könnte (LP Schule C Fokusgruppe, LP Schule A, B, C Onlinebefragung).

Kanalvielfalt, Benutzerfreundlichkeit, Austausch und Haltungen sowie Befähigungsangebote als Herausforderungen digitaler interner Kommunikation

Vor Covid-19 sahen die Schulleitungen der vier Schulen die Herausforderungen einer digitalen internen Kommunikation vor allem in den unterschiedlichen Bedürfnissen und Kommunikationsgewohnheiten der Lehrpersonen. Während die Schulleitung der Schule A versuchte, die interne Kommunikation und Dokumentation relativ konsequent über MS Teams zu führen, fanden sich die Lehrpersonen in der Ordner- und Dokumentenstruktur nur schwer zu recht und wichen oftmals auf E-Mail und analoge Kanäle aus. Im Zug des Lockdowns haben die digitalen Kanäle in allen Schulen an Bedeutung gewonnen und sind intensiver genutzt worden. «Es gibt jetzt so viele Kanäle. Wenn es nachhaltig werden soll, dann wird es auch wichtig, dass man sich wieder fokussiert und die Kanäle begrenzt» (SL1 Schule B Leitfadeninterview Nachbefragung). Die interne Kanalvielfalt wird auch in Schule D als herausfordernd empfunden: «MS Teams und Zoom ist das eine. Auf der anderen Seite die Mails, die immer laufen, Telefon und SMS, über die ich mit Lehrpersonen in Kontakt stehe. Und dann die vielen verschiedenen Kanäle auf MS Teams. Das kann ich nicht mehr so gut im Auge behalten. Den Überblick zu haben ist schwierig» (SL 2 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung). Die Schulleitungen der Schule A und D geben zudem an, dass die digitale Kommunikation zu wenig persönlich sei und «Gruppenerlebnisse» fehlen. Damit werde es viel schwieriger, «gemeinsame Haltungen zu entwickeln und zu pflegen». Zudem sei es viel anspruchsvoller, im digitalen Setting «richtige Streitgespräche zu führen, divergierende Meinungen im Team auszudiskutieren» (SL1 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung). Schliesslich wird es auch als herausfordernd empfunden, Lehrpersonen mit bis anhin eher geringen digitalen Kompetenzen für digitale interne Kommunikation und Kollaboration zu befähigen. «Es braucht noch immer viele Hilfsangebote für die 5%, denen es zu schnell geht und die die Affinität nicht haben. Die Angebote müssen aber sehr niederschwellig sein und müssen so in Anspruch genommen werden, dass sich die Lehrpersonen nicht blossgestellt fühlen, wenn sie diese nutzen möchten» (SL1 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung).

5.1.8. Forschungsfrage 8

Wie begleiten und vermitteln Schulleitungen über Kommunikation den digitalen Wandel der Organisation in den Bereichen Pädagogik/Didaktik und Schulführung nach aussen (insbesondere gegenüber Erziehungsberechtigten) und nach innen (insbesondere gegenüber Schulpräsidenten und Lehrpersonen)?

Extern: Elternabend und Unterstützungsangebote

Grundsätzlich wird der digitale Wandel von den vier untersuchten Schulen nur punktuell nach aussen kommuniziert. Alle Schulen führen zwar einen Informationsabend für Erziehungsberechtigte durch zum Thema Sicherheit im Umgang mit Internet und sozialen Medien und unterstützen mit diesem Angebot die Medienerziehung im Elternhaus. Werden One-to-One-Settings in einer Klasse neu eingeführt, thematisieren das die Schulen ebenfalls im Rahmen eines Elternabends. Darüber hinaus wird die Transformation kaum systematisch thematisiert (SL Schulen A, B, C, D Leitfadeninterviews). Zwei Schulen thematisieren die Digitalisierung auf ihrer Webseite. Schule A geht in der Rubrik «Wir über uns» kurz darauf ein, dass Medien und Informatik ein wichtiges Thema für den Unterricht und die Zusammenarbeit in der Schule seien und bietet auf einem Informatikportal für Erziehungsberechtigte und SchülerInnen Zugriff auf Anleitungen und Einrichtungshilfen sowie ein Softwareverzeichnis. Auch Schule B stellt auf der Website Informationen zur technischen Ausstattung sowie Anleitungen zur Verfügung. In allen Fokusgruppen gaben die Erziehungsberechtigten an, relativ wenig über den aktuellen Stand und angestrebte Entwicklungen der digitalen Transformation der Schule ihrer Kinder zu wissen.

Intern: Situatives Thematisieren, Vorleben und Befähigen

In der internen Kommunikation ist die Digitalisierung immer wieder ein Thema: Wenn es um die ICT-Ausstattung und den technischen Support geht, um die Nutzung digitaler Ablage- und Schulverwaltungssysteme oder um schulinterne Kurse oder Beratungsangebote für spezifische Anwendungen. Über mögliche Entwicklungen und Veränderungen der Schule durch die Digitalisierung wird in keiner Schule regelmässig kommuniziert. Vielmehr findet der Austausch über den digitalen Wandel situativ und stark Tool-getrieben statt. Allerdings werden in drei Schulen die pädagogischen Aspekte bei der Einführung neuer Tools jeweils mitgedacht und bereits in der Konzeptphase gegenüber dem Kollegium thematisiert (SL Schule B, C, D Leitfadeninterview). Einige SchulleiterInnen (SL Schule A und C, SL1 Schule D Leitfadeninterview) verfolgen die Strategie, den richtigen Umgang mit den digitalen Instrumenten intern bewusst vorzuleben. In einer Schule (C) wird jeweils klar kommuniziert, was von den Lehrpersonen verlangt wird und welche Kompetenzen sie aufbauen sollen. Die Schulleitung unterstreicht dabei die «lernende Haltung» der Schule, bei der Fehler gemacht werden können und sollen. In einem Schulzentrum der Schule D wird den Lehrpersonen jeweils viel Vorlaufzeit gegeben, um sich mit einem Gerät oder Tool vertraut zu machen, bevor es im Unterricht eingesetzt wird. In allen Schulen gibt es neben dem technischen Support auch Anlaufstellen für Fragen bezüglich des pädagogischen Einsatzes der ICT und verschiedene interne Kursangebote. Während des Lockdowns war die Teilnahme an internen Schulungen in Schule A und B teilweise obligatorisch. In einem Schulzentrum der Schule D gibt es unterschiedliche Befähigungsformate für Lehrpersonen: thematische Workshops mit mindestens drei TeilnehmerInnen, Nachmittage der offenen Tür bei der Schulleitung, um konkrete Probleme rund um die Digitalisierung zu besprechen und gemeinsam Lösungen zu suchen, sowie einen «Kiosk», an dem Lehrpersonen konkret Support für technische Fragen und Probleme erhalten (SL1 Schule D Leitfadeninterview Nachbefragung).

6. Assessment zur Schulkommunikation im digitalen Wandel

6.1. Beschrieb Assessment

Neben der Beantwortung der Forschungsfragen zielte das Projekt auf die Entwicklung eines Self-Assessments, mit dem Schulleitungen den Stand ihrer Schulkommunikation bewerten und konkrete Handlungsfelder für deren Weiterentwicklung ableiten können. Aus den Ergebnissen der vier Fallstudien zu Praxis, Bedingungen, Erwartungen und Herausforderungen der Kommunikation aus Sicht unterschiedlicher Akteure, aus Erkenntnissen aus der Schulleitungsforschung und aktuellen Studien zur Organisationskommunikation in der digitalen Transformation konnten neun Handlungsdimensionen bestimmt werden, die bei der Weiterentwicklung einer wirkungsvollen, dem digitalen Wandel angemessenen Schulkommunikation eine zentrale Rolle spielen.



Abbildung 3: Neun Handlungsdimensionen der Schulkommunikation

Die Basis für eine wirkungsvolle Schulkommunikation ist ein gemeinsames Verständnis bezüglich Ziel, Stellenwert und Handhabung von analogen und digitalen Kanälen in der Schule. Damit wird ein verbindlicher Rahmen für die Kommunikation vorgegeben. Neben dem gemeinsamen Kommunikationsverständnis spielen die Rollengestaltung der Schulleitung und das Empowerment des Kollegiums eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung der Schulkommunikation. Die Befähigung der Mitarbeitenden sollte sich dabei nicht auf technische Skills beschränken, sondern auch einen angemessenen und achtsamen Umgang mit den digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools fördern.

Die genannten drei Handlungsdimensionen haben einen grossen Einfluss auf die zwei wichtigsten Aufgaben der Schulkommunikation: die Sicherstellung des Schulbetriebs und die Positionierung und Legitimation der Schule in der Öffentlichkeit. Um den Schulbetrieb sicherzustellen, sind die interne Kommunikation, die Klassen- und Elternkommunikation der Lehrpersonen und die Elternkommunikation der Gesamtschule zentral. Die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit stärkt die Positionierung und Legitimation einer Schule. Hier geht es unter anderem darum, das pädagogische Profil der Schule prägnant zu vermitteln und Einblick in die digitale Transformation der Schule zu geben.

Prägend auf die Entwicklung der Schulkommunikation wirkt sich auch der Transformationsgrad der einzelnen Schule aus. Dieser wird vor allem von der Einstellung des Kollegiums gegenüber der digitalen Transformation, der Zusammenarbeits- und Teamkultur und dem Austausch über die Schule der Zukunft bestimmt. Zentral für den Transformationsgrad ist aber auch der Stand der technischen Ausstattung. Dieser unterscheidet sich in den einzelnen Schulen zum Teil stark.

1 Rollengestaltung Schulleitung Durch eine bewusste Gestaltung ihrer Rolle befördert und unterstützt die Schulleitung den Prozess der digitalen Transformation und die damit verbundene Weiterentwicklung der Schulkommunikation gezielt.	
2 Gemeinsames Kommunikationsverständnis Ein von Schulleitung und Kollegium gemeinsam entwickeltes und geteiltes Kommunikationsverständnis ist für die Weiterentwicklung der Kommunikation in den Handlungsdimensionen 5-9 grundlegend.	3 Empowerment Kollegium Die Befähigung des Kollegiums zu einer dem digitalen Wandel angemessenen und die Transformation unterstützenden Kommunikation ist für die Umsetzung des Kommunikationsverständnisses in den Handlungsdimensionen 5-9 grundlegend.
4 Interne Kommunikation Eine klar geregelte interne Kommunikation sichert den Schulbetrieb, gibt Orientierung, verhindert Informationsüberflutung, unterstützt das Wissensmanagement, schafft Akzeptanz und begleitet den Prozess der digitalen Transformation.	5 Elternkommunikation Gesamtschule Die Kommunikation der Schule mit den Erziehungsberechtigten sichert den Schulbetrieb und den Austausch mit Erziehungsberechtigten, gewährt Einblick in den Schulalltag sowie den Transformationsprozess und trägt dem Bedürfnis von Erziehungsberechtigten nach einem einfachen und raschen Austausch von Informationen Rechnung.
6 Elternkommunikation Lehrpersonen Die Kommunikation der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten ihrer Klasse sichert den Klassenbetrieb und den Austausch mit Erziehungsberechtigten, gewährt Einblick ins Klassenleben und trägt dem Bedürfnis nach einem Mindestmass an Einheitlichkeit bezüglich Kanal, Frequenz und Themensetzung Rechnung.	7 Klassenkommunikation Lehrperson Die Kommunikation der Lehrpersonen mit der Klasse sichert die Organisation des Unterrichtsbetriebs und trägt dem Bedürfnis nach einem Mindestmass an Einheitlichkeit bezüglich Kanal, Frequenz und gegenseitiger Erreichbarkeit Rechnung.
8 Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit Die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit vermittelt das Profil der Schule, gibt Einblick in den Schulalltag und den Transformationsprozess und trägt dem Bedürfnis nach benutzerfreundlich aufbereiteten Informationen Rechnung.	
9 Transformationsgrad Schule Digitale Transformation als Prozess, in dem Unterricht, Organisation und Kultur einer Schule weiterentwickelt werden, ist die Basis für die Steuerung und Gestaltung von interner Kommunikation, Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und der breiten Öffentlichkeit.	

Tabelle 3: Kurzbeschreibung der neun Assessment-Dimensionen

Das Self-Assessment steht SchulleiterInnen zur Verfügung unter www.zhaw.ch/schulkommunikation.

6.2. Status Quo der untersuchten Schulen in den Assessment-Dimensionen

In Modul 4 des Projekts (vgl. Kapitel 3.1.) bestimmten die vier Schulen Stand und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung ihrer Kommunikation mit Hilfe des Assessments. Dazu füllten die Schulleitungspersonen, aber auch ausgewählte Lehrpersonen und Mitglieder der Schulbehörden das Self-Assessment aus. Im Rahmen eines Workshops konnten die Ergebnisse einer Schule miteinander verglichen, unterschiedliche Bewertungen diskutiert, eine gemeinsame Einschätzung des Status Quo in den neun Dimensionen erzielt und nächste Entwicklungsschritte gemeinsam festgelegt werden.

Vergleicht man den von den Schulen eingeschätzten Stand in den neun Handlungsdimensionen, so zeigen sich bei aller Diversität einige Gemeinsamkeiten. Entwicklungsbedarf wurde von allen bei der Basis für eine wirkungsvolle Schulkommunikation gesehen, insbesondere im Bereich *Gemeinsames Kommunikationsverständnis* und *Empowerment des Kollegiums*. Mit Blick auf die Sicherstellung eines effizienten und effektiven Schulbetriebs wurde in allen Schulen Handlungsbedarf in den Dimensionen *Elternkommunikation Gesamtschule* und *Elternkommunikation Lehrpersonen* festgestellt. In der Handlungsdimension *Interne Kommunikation* waren die Schulen bezüglich Information und Kommunikation mit ihrem derzeitigen Entwicklungsstand zufrieden. Hingegen beurteilten sie die Bereiche Kollaboration und Wissensmanagement als ausbaufähig. Mit Blick auf Krisenkommunikation und die Kommunikation von strategischen Projekten wurde von den vier Schulen in der Dimension *Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit* ebenfalls Entwicklungspotenzial geortet.

Der *Transformationsgrad* der vier Schulen wurde von Schulleitung, Lehrpersonen und Behördenmitgliedern sehr unterschiedlich bewertet. Auffallend ist hier, dass insbesondere SchulleiterInnen, die eine hohe Affinität zu digitalen Themen haben, den Transformationsgrad der eigenen Organisation tiefer eingeschätzt haben als VertreterInnen ihrer Schule, die sich bisher weniger intensiv mit dem digitalen Wandel beschäftigt haben.

7. Literaturverzeichnis

- EDK.** (2018). Digitalisierungsstrategie: Strategie der EDK vom 21. Juni 2018 für den Umgang mit Wandel durch Digitalisierung im Bildungswesen. Bern.
- Gerick, J. & Tulowitzki, P.** (2019). Organisation von Schule in einer digitalen Welt – Empirische Befunde und Implikationen für die Fortbildung schulischer Akteure. In V. Manitiuis & N. van Holt (Hrsg.), Beiträge zur Schulentwicklung. Transfer zwischen Lehrer(fort)bildung und Wissenschaft (1. Aufl., S. 89–106). Bielefeld: wbv.
- Grunig, J. E. & Hunt, T.** (1984). Managing Public Relations [Nachdr.]. New York: Rinehart & Winston.
- Huber, S. G. & Helm, C.** (2020). COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises-reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer. Educational assessment, evaluation and accountability, 1–34.
- Loosen, W. & Scholl, A. (Hrsg.).** (2012). Methoden und Forschungslogik der Kommunikationswissenschaft: Bd. 7. Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft: Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Köln: Herbert von Halem.
- Mayring, P.** (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim: Beltz Pädagogik.
- Merz, T.** (2019). Die eigentliche digitale Transformation für die Schule steht noch bevor. In Aufwachen im digitalen Zeitalter: Bericht der Eidgenössischen Kommission für Kinder- und Jugendfragen (S. 30–36). Bern.
- Muuss-Merholz, J.** (2012). Schule und Web 2.0 – Wie Social Media die schulische Kommunikation durcheinanderwirbelt. In G. Regenthal & J. Schütte (Hrsg.), Öffentlichkeitsarbeit macht Schule. Köln: Carl Link Verlag.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N.** (2017). Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Palts, K. & Kalmus, V.** (2015). Digital channels in teacher-parent communication: The case of Estonia. International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology, 11(3), 65–81.
- Röttger, U., Kobusch, J. & Preusse, J.** (2018). Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schiefner-Rohs, M.** (2016). Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft. In H. Buchen & H.-G. Rolf (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung (4. Aufl., S. 1402–1472). Weinheim: Beltz.
- Tulowitzki, P. & Gerick, J.** (2018). Digitales Schulmanagement. Schulleitung und Schulentwicklung in einer digitalen Welt. In E. Zala-Mezö, N.-C. Strauss & J. Häbig (Hrsg.), Dimensionen von Schulentwicklung: Verständnis, Veränderung und Vielfalt eines Phänomens (S. 204–224). Münster: Waxmann.
- Welling, S., Breiter, A. & Schulz, A. H.** (2015). Mediatisierte Organisationswelten in Schulen: Wie der Medienwandel die Kommunikation in den Schulen verändert. Medien – Kultur – Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS.
- Windlinger, R., Hostettler, U. & Kirchhofer, R.** (2014). Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität: Eine quantitative Untersuchung der komplexen Beziehungen am Beispiel des deutschsprachigen Teils des Kantons Bern. Bern: PH Bern.
- Zylka, J.** (2018). Digitale Schulentwicklung: Das Praxisbuch für Schulleitung und Steuergruppen (1. Aufl.). Weinheim: Beltz Pädagogik.