

Wie gestalte ich die Kommunikation meiner Schule im digitalen Wandel?

Nicole Rosenberger, Colette Schneider Stingelin

Technologien, Prozesse, Kultur: Zwei Szenarien

Technologien, Prozesse und Kultur gehören zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Im digitalen Wandel gibt es zwei Szenarien, wie dieses Zusammenspiel neu ausgerichtet werden kann: Der Anstoß kann zum einen vom Entscheid für eine neue Technologie kommen. Damit verknüpft ist in der Folge die Frage, wie die bisherigen Prozesse angepasst werden sollten und welche kulturellen Voraussetzungen es für diese Prozessveränderung braucht. Zum andern kann am Anfang aber auch der Wunsch stehen, Prozesse zu vereinfachen oder eine kulturelle Veränderung anzustoßen. Wenn klar ist, in welche Richtung dieser Wandel gehen soll, wird die Technologie ausgewählt, die diesen Wandel am besten unterstützt. Beide Herangehensweisen sind auch für die Weiterentwicklung der Schulkommunikation im digitalen Wandel relevant.

Beim ersten Szenario führt eine Schule beispielsweise eine App für die Elternkommunikation ein; dann stellt sich die Frage, wie diese von den verschiedenen Beteiligten genutzt werden soll. Wie soll etwa die Terminvereinbarung für Elterngespräche einer Klasse ablaufen? Wie sollen Eltern ihre Kinder bei kurzfristigen Abwesenheiten abmelden? Wie wird nach wie vor sichergestellt, dass Eltern, die mehrere Kinder in verschiedenen Klassen haben, klassenübergreifende Informationen nur einmal bekommen? Neben diesen Veränderungen der bisherigen Kommunikationsprozesse werden Schulleitung und Lehrpersonen aber auch bemerken, dass zum Beispiel der Austausch zwischen Schule und Elternhaus niederschwelliger wird und unter Umständen neue Erwartungen bezüglich gegenseitiger Erreichbarkeit entstehen. Digitale Kommunikationskanäle bringen Veränderungen und neue Herausforderungen mit sich. Sie bieten aber auch die Chance, Kommunikationsprozesse neu zu gestalten, damit verbundene Haltungen zu diskutieren und für einen Kulturwandel zu nutzen.

Beim zweiten Szenario ist nicht die Einführung eines bestimmten digitalen Kanals der Ausgangspunkt, sondern beispielsweise das Bedürfnis, die interne Zusammenarbeit im Kollegium zu erleichtern und eine kollaborativere Kultur zu entwickeln. Die Schulleitung kann ausgehend von diesen Zielvorstellungen eine geeignete digitale Plattform auswählen, deren Implementierung entsprechend gestalten und die angestrebten kulturellen Veränderungen mit gezielter Kommunikation unterstützen.

Für welche Herangehensweise sich eine Schule bei der Weiterentwicklung ihrer Kommunikation im digitalen Wandel auch entscheidet, beide Szenarien brauchen Zeit. Neue Kanäle und Plattformen sind nicht über Nacht eingeführt, Prozesse müssen auch nach der Implementierung überdacht und neu definiert werden. Die Nutzer*innen müssen kontinuierlich befähigt werden, über die neuen Kanäle wirkungsvoll zu kommunizieren. Und die kulturellen Veränderungen müssen nachhaltig und über verschiedene Hebel gefördert werden. Schulleiter*innen sind als Führungspersonen für die Initiierung und Steuerung der angesprochenen Szenarien zuständig (u. a. Lee, Pollock und Tulowitzki 2021; Arntz und Kämper 2021). Schulbehörden, Teacher Leaders und Lehrpersonen mit bestimmten Aufgaben wie beispielsweise PICTS¹ können sie in dieser Schlüsselrolle unterstützen.

Die folgenden Ausführungen zeigen, weshalb Kommunikation als ein Erfolgsfaktor für den digitalen Wandel der Schule zu betrachten ist. Das Framework der Rollen der Schulkommunikation im digitalen Wandel zeigt drei Wirkungsebenen auf. Das Online-Assessment Schulkommunikation besteht aus neun Handlungsdimensionen, die als Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Schulkommunikation genutzt werden können. Die Handlungsdimension «Gemeinsames Kommunikationsverständnis» legt eine wichtige Basis für den Wandel und wird deshalb ausführlicher beschrieben. Abschließend werden Möglichkeiten vorgestellt, wie Schulleitungen die vorgestellten Instrumente nutzen können.

1 Pädagogische ICT-Supporter*innen (PICTS). Den PICTS kommt im digitalen Wandel in vielen Schweizer Schulen eine zentrale Rolle zu. Sie unterstützen die Lehrpersonen und die Schulleitung ihrer Schule als Expert*innen für integrierte ICT- und Medienbildung und helfen, die im Curriculum (Lehrplan 21) vorgesehenen digitalen Kompetenzen über alle Fächer hinweg zu etablieren.

Schulkommunikation als Erfolgsfaktor für den digitalen Wandel

Aus der Perspektive der Bildungsforschung (z. B. Bastian und Prasse 2021; Welling, Breiter und Schulz 2015; Schiefner-Rohs 2016; Breiter und Welling 2010) sind Unterricht, Organisation und Betrieb von Schulen aufs engste mit Medien und Kommunikation verbunden. Im Sinne von Krotz (2001) und Hepp (2011; 2013) können sie denn auch als mediatisierte Organisationen betrachtet werden. Der Begriff «digitaler Wandel» bezeichnet fundamentale Veränderungsprozesse, die mit den technologischen Entwicklungen der Digitalisierung einhergehen und die Gesellschaft als Ganzes sowie Schulen im Speziellen betreffen (Petko, Döbeli und Prasse 2018). Vor diesem Hintergrund ist der digitale Wandel für Schulen als Organisationsentwicklung zu gestalten (Gerick und Tulowitzki 2019; Seufert, Guggenmos und Tarantini 2018; EDK 2018). Dieser Prozess betrifft auch die Kommunikation in und von Schulen, die außerhalb des eigentlichen Unterrichts im Kollegium, mit Klassen, Erziehungsberechtigten, Schulbehörden und einer breiteren Öffentlichkeit stattfindet und im Folgenden mit dem Begriff «Schulkommunikation» bezeichnet wird. Digitale Kanäle eröffnen nicht nur neue Möglichkeiten im Management der operativen Schulkommunikation, sondern sie verändern auch die Zusammenarbeit im Kollegium und mit den Erziehungsberechtigten. Die gezielte Weiterentwicklung der internen und externen Schulkommunikation ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor im kulturellen Wandel der Schule.

Framework der Rollen der Schulkommunikation

Schulkommunikation kann auf drei Ebenen einen je spezifischen Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels der Schule leisten (siehe Abbildung 12). Auf der ersten, operativen Ebene der Digitalisierung der Kommunikation geht es um die nachhaltige Etablierung digitaler Kanäle und Plattformen für die interne und externe Kommunikation und um die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern. Auf der zweiten, strategischen Ebene der Kommunikationskultur steht die gezielte Mitgestaltung und Begleitung des digitalen Wandels durch die Kommunikation im Zentrum. Auf der dritten Ebene schließlich, der Ebene der Schulentwicklung, fokussiert Kommunika-

tion auf das Schaffen von Akzeptanz für den digitalen Wandel der Schule bei den verschiedenen internen und externen Stakeholdern. Basis für die zweite und dritte Ebene ist Digital Leadership die Haltung von Schulleitungspersonen, eine innovationsfördernde Atmosphäre zu ermöglichen, Kooperationen fördern zu wollen und einen visionären Fokus zu haben (Schiefner-Rohs 2016, 1409).

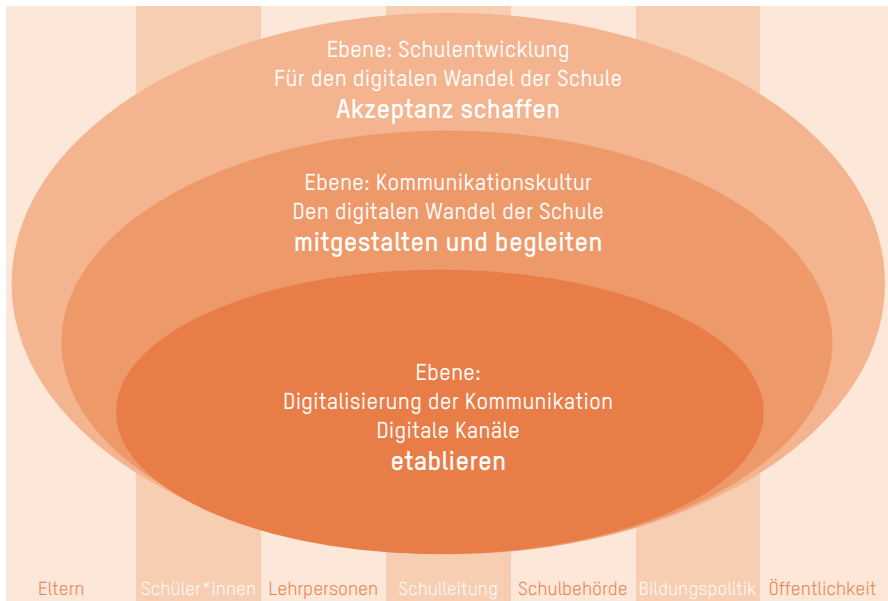


Abb. 12: Framework der Rollen der Schulkommunikation im digitalen Wandel der Schule

Die erste Ebene (Mikroebene) fokussiert auf die Einführung einzelner digitaler Kanäle und Plattformen für die Kommunikation mit Schüler*innen, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten, aber auch mit der breiten Öffentlichkeit sowie der Schulverwaltung. Damit Kanäle auch wirkungsvoll genutzt werden, muss die Einführung von einer zielgruppengerechten Begleitkommunikation unterstützt werden. Diese gibt Auskunft über die folgenden Fragen: Wer kommuniziert welche Inhalte zu wem über diesen Kanal? Löst der neue einen bisherigen Kanal ab? Welchen Mehrwert und Nutzen bringt der neue Kanal für die jeweilige Zielgruppe? Welche Hilfestellungen sind vorgesehen für eine technisch einwandfreie Nutzung? Schulen sind hier wie andere Organisationen in der Pflicht, ihren Stakeholdern in der generell ständig wachsenden Menge an digital verfügbaren Informationen

verlässlich Orientierung zu geben, welche für sie relevanten Informationen wo zu finden sind (Röttger, Kobusch und Preusse 2018, 48f.; Pleil und Helfferich 2022, 791). Im lokalen Medien- und ICT-Konzept sind üblicherweise die wesentlichen Parameter und Zuständigkeiten bezüglich Beschaffung, Bewirtschaftung und Pflege der neuen Kanäle festgehalten.

Auf der zweiten Ebene (Mesoebene) werden die neuen digitalen Kanäle im Zusammenhang mit der gesamten Kommunikationsentwicklung der Schule betrachtet. Hier geht es darum, mit den neu etablierten Kanälen und Plattformen auch eine neue Kommunikationskultur zu entwickeln. Diese sollte Teil einer Schulkultur sein, die den Entwicklungen digitaler Medien generell Rechnung trägt und von entsprechenden Werten, Normen und Zielen geprägt ist (Schiefner-Rohs 2016, 1415). Bei der Entwicklung der Kommunikationskultur sind verschiedene Punkte zu klären: Welchen Stellenwert haben einseitige und zweiseitige Kommunikationsprozesse im Austausch der Schule mit den verschiedenen Anspruchsgruppen? Wie müssen analoge und digitale Kanäle kombiniert werden, damit die Kommunikation nicht nur schnell, sondern auch effektiv, effizient und benutzerfreundlich ist? Im gesamtschulischen Kommunikationskonzept sollten solche Aspekte geregelt werden. Eine Kommunikationsentwicklung, die den digitalen Wandel aktiv mitgestaltet, umfasst darüber hinaus aber auch das Klären von Erwartungen: Wie soll mit der Herausforderung umgegangen werden, rund um die Uhr erreichbar zu sein? In welcher Frequenz sind Nachrichten zu lesen und zu beantworten? Diese Erwartungsklä rung ist nicht nur innerhalb des Schulteam s, sondern auch mit den Schülerinnen und Schülern und den Erziehungsberechtigten zu leisten und in einer Governance festzuhalten.

Die dritte Ebene (Makroebene) nimmt die Schulentwicklung als Ganzes in den Blick und damit die Gestaltung und Kommunikation des digitalen Wandels als Veränderungsprozess. Der Kommunikation kommt dabei die Aufgabe zu, den digitalen Wandel im Austausch mit verschiedenen Stakeholdern immer wieder zum Thema zu machen. Eine so verstandene Veränderungskommunikation informiert nicht nur über Entscheidungen und Neuerungen, sondern gibt auch Einblick, wie und weshalb eine Entscheidung zustande gekommen ist. Sie sollte aber auch proaktiv Unsicherheiten und Ängste thematisieren und Gelegenheiten schaffen, in denen positive und negative Erfahrungen ausgetauscht und reflektiert werden können. Mit einer solchen Prozesskommunikation können Organisationen intern und extern Akzeptanz für den digitalen Wandel schaffen, Neugierde wecken und

Motivation für die Veränderung fördern (Rosenberger und Niederhäuser 2019, 14–16).

Handlungsdimensionen des Online-Assessments zur Schulkommunikation

Wie Schulleitungen die Schulkommunikation zusammen mit dem Kollegium gestalten und weiterentwickeln, hat nicht nur eine große Ausstrahlung auf die Schulkultur, sondern auch auf die Wahrnehmung der Schule durch ihre verschiedenen Stakeholder. Das Self-Assessment zur Schulkommunikation (www.zhaw.ch/assessment-schulkommunikation) ist ein Instrument, um Weiterentwicklungspotenziale auf den drei Ebenen des Frameworks (siehe letztes Kapitel) zu erkennen.

Das Online-Assessment ist auf der Grundlage von vier Fallstudien entstanden (vgl. Rosenberger et al. 2021), die Praxis, Bedingungen, Erwartungen und Herausforderungen der Kommunikation aus Sicht unterschiedlicher Akteure anhand von Erkenntnissen aus der Schulleitungsforschung und aktuellen Studien zur Organisationskommunikation in der digitalen Transformation analysierten. Es umfasst neun Handlungsdimensionen, die bei der Weiterentwicklung einer wirkungsvollen, dem digitalen Wandel angemessenen Schulkommunikation eine zentrale Rolle spielen (siehe Abbildung 13). Entlang von insgesamt 60 Fragen können Schulleitungspersonen eine Einschätzung vornehmen, wo ihre Schule in den neun Handlungsdimensionen aktuell steht. Mittels Spinnennetzgrafik werden die Einschätzungen abschließend visualisiert. Schulleitungen können das Assessment auch von ausgewählten Lehrpersonen und Mitgliedern der Schulbehörde ausfüllen lassen. Ein Vergleich der Bewertungen schafft eine Diskussionsgrundlage, um zu einer gemeinsamen Einschätzung des Status quo zu kommen und miteinander nächste Entwicklungsschritte festzulegen.

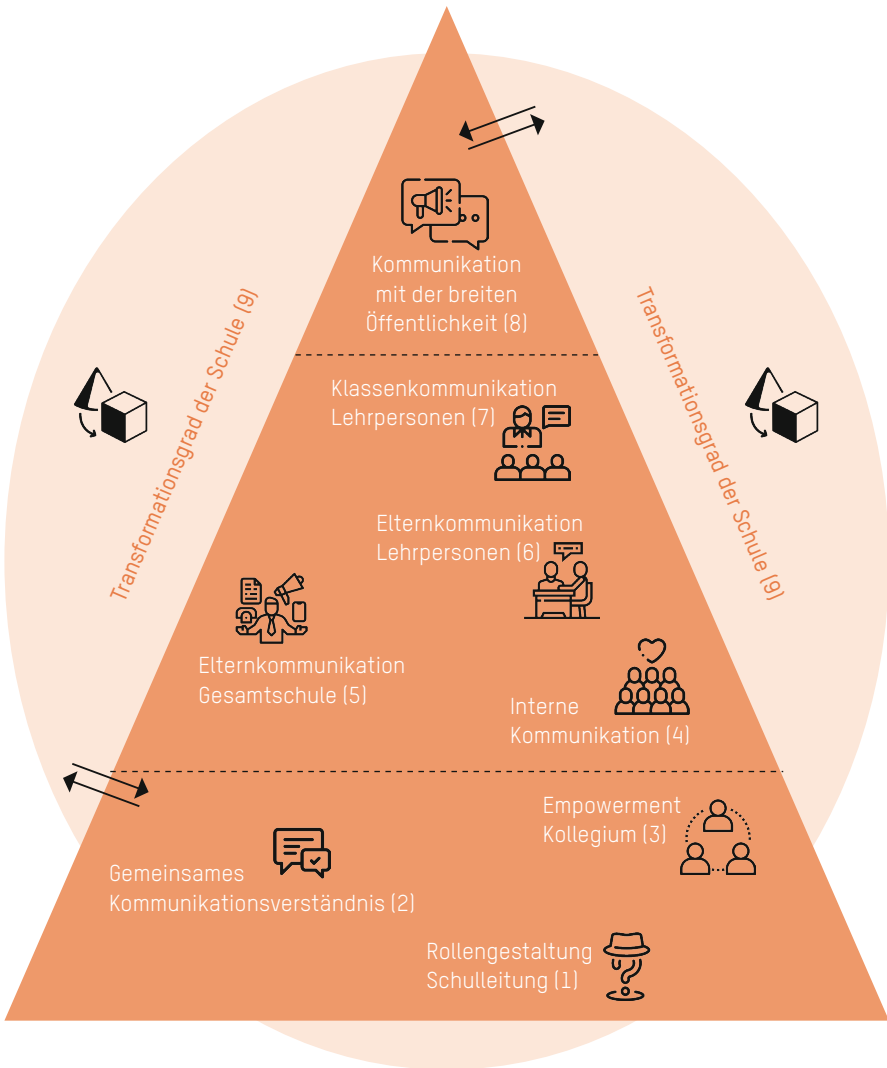


Abb. 13: Neun Handlungsdimensionen der Schulkommunikation im digitalen Wandel (Rosenberger et al. 2021)

Die Basis für die Entwicklung einer wirkungsvollen Schulkommunikation bilden die drei Dimensionen «Rollengestaltung der Schulleitung», «Gemeinsames Kommunikationsverständnis» und «Empowerment Kollegium». Sie beeinflussen die beiden Hauptaufgaben der Schulkommunikation: den Schulbetrieb zu organisieren sowie die Schule in der Öffentlichkeit

zu positionieren und zu legitimieren. Der Schulbetrieb wird über die Dimensionen «Interne Kommunikation», «Elternkommunikation Gesamtschule», «Elternkommunikation Lehrpersonen» und «Klassenkommunikation Lehrpersonen» gewährleistet. Positionierung und Legitimation der Schule ist primär Aufgabe der «Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit». Das Entwicklungspotenzial der Kommunikation wird schließlich von der Dimension «Transformationsgrad der Schule» mitbestimmt. Zugleich wirkt die Kommunikationsentwicklung auf den Transformationsgrad zurück.

Im Folgenden werden die neun Dimensionen kurz vorgestellt.

Dimension 1: Die Weiterentwicklung der Kommunikation hat in der Schulleitung einen hohen Stellenwert, sie treibt den digitalen Wandel der Schule auf verschiedenen Ebenen aktiv voran und thematisiert kommunikative Praktiken in Einstellungs- und Beurteilungsgesprächen.

Dimension 2: Die Schulgemeinschaft hat ein gemeinsames Verständnis bezüglich Stellenwert, Zielen und geeigneten Kanälen für die Elternkommunikation entwickelt, sieht Benutzerfreundlichkeit als zentrales Qualitätskriterium und tauscht sich regelmäßig über die Eignung der internen Kommunikationskanäle und die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse von Eltern und Schüler*innen aus.

Dimension 3: Die Befähigung der Mitarbeitenden beschränkt sich nicht auf technische Skills, sondern fördert auch einen angemessenen und achtsamen Umgang mit den digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools.

Dimension 4: Eine klar geregelte interne Kommunikation sichert den Schulbetrieb, gibt Orientierung und verhindert Informationsüberflutung, unterstützt das Wissensmanagement, schafft Akzeptanz und begleitet den Prozess der digitalen Transformation.

Dimension 5: Die Kommunikation der Schule mit den Eltern sichert den Schulbetrieb und fördert die Kooperation zwischen Schule und Elternhaus. Sie gewährt Einblick in den Schulalltag und in den Transformationsprozess und trägt dem Bedürfnis von Erziehungsberechtigten nach einem einfachen und raschen Austausch von Informationen Rechnung.

Dimension 6: Die Kommunikation der Lehrpersonen mit den Erziehungsberechtigten ihrer Klasse sichert den Klassenbetrieb und den Austausch zwischen Schule und Elternhaus, gewährt Einblick ins Klassenleben und trägt dem Bedürfnis nach einem Mindestmaß an Einheitlichkeit bezüglich Kanal, Frequenz und Themensetzung Rechnung.

Dimension 7: 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.

Dimension 8: 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.

Dimension 9: Eine positive Einstellung des Kollegiums gegenüber der digitalen Transformation der Schule, eine von Offenheit, Flexibilität und Innovationsfreude geprägte Teamkultur, ein schulinterner Austausch über die Schule der Zukunft und die Bedürfnisse von Eltern und Schüler*innen bestimmen neben der technischen Ausstattung und deren wirkungsvoller Nutzung den Transformationsgrad.

Gemeinsames Kommunikationsverständnis als Basis für die Schulkommunikation

Das gemeinsame Kommunikationsverständnis ist die zweite der neun Handlungsdimensionen für eine wirkungsvolle Schulkommunikation. Voraussetzung für die Entwicklung eines gemeinsamen Kommunikationsverständnisses ist die Auseinandersetzung von Schulleitung und Kollegium mit den fünf typischen Spannungsfeldern der Schulkommunikation (siehe Abbildung 14). Diese lassen sich kaum auflösen. Jede Schulgemeinschaft hat sich bewusst zu entscheiden, wie sie die interne Kommunikation, die Kommunikation mit Eltern und jene mit Schüler*innen in diesen Spannungsfeldern ausrichten will (Rosenberger et al. 2021, 14).

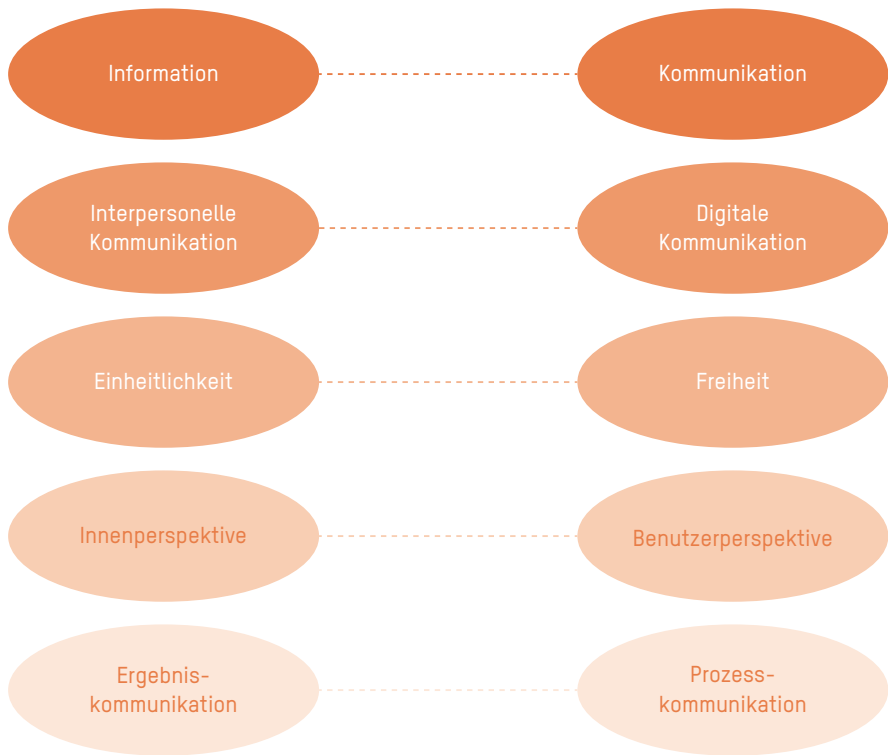


Abb. 14: Typische Spannungsfelder der Schulkommunikation (Rosenberger et al. 2021)

Im Spannungsfeld «Information vs. Kommunikation» geht es um die Ausrichtung der zentralen Interaktionsprozesse einer Schule mit ihren Stakeholdern. Information bedeutet die Gestaltung eines einseitigen Prozesses vom Sender zu den Empfängern. Die Informationsformate sind entsprechend nicht auf Fragen, Feedback oder inhaltliche Beiträge der Adressaten angelegt. Demgegenüber basiert Kommunikation auf einem zweiseitigen Interaktionsprozess zwischen Absender und Empfänger. Entsprechend wird bewusst Raum für gegenseitigen Austausch geschaffen, der vom Absender ausdrücklich gesucht wird.

Während die interpersonelle Kommunikation per se auf Wechselseitigkeit ausgelegt ist, geht es bei der institutionalisierten internen Kommunikation und der Kommunikation der Gesamtschule mit den Erziehungsberechtigten darum zu klären, in welchen Situationen die Interaktion welchen Zweck erfüllen soll und entsprechend einseitig oder wechselseitig zu gestalten ist. Wo geht es darum, bestimmte Informationen einfach nur weiterzugeben?

Für welche Themen oder Anliegen der Schule soll bewusst Interesse geweckt werden? Zu welchen Themen soll Feedback abgeholt werden? In welchen Situationen geht es um das Schaffen von wechselseitigem Verständnis, in welchen um das gemeinsame Entwickeln von Lösungen? Je nach Zweck sind dann entsprechende Kommunikationskanäle und -formate einzusetzen. Geht es bei einer Schule beispielsweise hauptsächlich um einseitige Informationsprozesse, dann ist die Chat-Funktion einer Schul-App entsprechend einseitig freizugeben. Soll Dialog mit und Feedback von Erziehungsberechtigten primär über direkte Gespräche und an Elternabenden stattfinden, dann sind die Anlässe in der Schule so zu gestalten, dass viel Austausch erreicht und nur wenig Informationsvermittlung geleistet werden muss, weil die Informationen bereits vor dem Anlass über klassische Informationskanäle zur Verfügung gestellt worden sind.

Je nach Ausrichtung des Interaktionsprozesses und seinem Zweck lassen sich für die Schulkommunikation in Anlehnung an die Kommunikationsmodelle von Grunig/Hunt (1984, 22) folgende Interaktionsmodi unterscheiden (siehe Tabelle 4):

Ausrichtung	Information (einseitige Ausrichtung)		Kommunikation (zweiseitige Ausrichtung)	
Interaktionsmodi	Informations-tätigkeit	Publizität	Feedback	Dialog
Zweck	Vermitteln von Informationen	Aufmerksamkeit, Interesse wecken für ein Thema/ Anliegen	Gezieltes Abholen von Rückmeldungen auf konkrete Themen und Klären von Fragen	Wechselseitiges Verständnis schaffen
Art der Kommunikation	Unausgewogen; sachlich; Vollständigkeit aus Absenderperspektive	Unausgewogen; attraktiv, eingängig und anregend; Zuspitzung wichtiger als Vollständigkeit	Unausgewogen; Informationsgrad und Einstellungen der Adressat*innen im Fokus; Basis nicht verhandelbar	Ausgewogen; argumentativer Austausch im Fokus; Offenheit bezüglich Lösung/ Ergebnis
Beispiele	Elternbrief Nachricht auf Schul-App News auf Schul-website Internes Wochenmailing Schulleitung	Homepage Schule Schulblog Flyer zu achtsamem Umgang mit digitalen Medien Schulfest	Umfragen (über MS Forms, Schul-App, Papier) Lesebestätigungsfunktion (Schul-App, E-Mail, Papier)	Gespräche Schulkonferenz Elternabend mit Raum für Austausch zu Themen

Ausrichtung	Information (einseitige Ausrichtung)		Kommunikation (zweiseitige Ausrichtung)	
Interaktionsmodi	Informations- tätigkeit	Publizität	Feedback	Dialog
			Fragerunde an Elternabend; offene Sprechstunde der Schulleitung zu Fragen und Anliegen um Digitalisierung	

Tab. 4: Interaktionsmodi der Schulkommunikation

Der Stellenwert der persönlichen Face-to-Face-Kommunikation und der digital unterstützten Kommunikation ist im Spannungsfeld «interpersonelle vs. digitale Kommunikation» zu klären. Mit dem Aufkommen neuer Kommunikationsmittel wie Messenger-Lösungen für Eltern ist immer auch die Befürchtung verbunden, dass die interpersonelle Kommunikation dadurch an Stellenwert verliert. Face-to-Face-Kommunikation hat den Vorteil, dass ein Dialog stattfinden kann. So können Eltern in einem persönlichen Elterngespräch ihre Fragen stellen und Lehrpersonen können unmittelbar auf Unsicherheiten und Ängste reagieren. Studien zeigen, dass Stakeholder mit persönlicher Kommunikation Wertschätzung, Ehrlichkeit, Interesse für ihre Anliegen, Offenheit, Nähe und Transparenz verbinden (Mast 2020, 169). Digitale Kommunikationsmittel hingegen können multimedial und damit attraktiver gestaltet werden (mit Bildern, Videos, Tönen, Grafiken). Sie können kurzfristig angepasst und schnell versendet werden. Je nach Einstellungen und Angaben auf der Website beziehungsweise in einem Messenger können die Adressaten zeitversetzt, aber dennoch schnell antworten und so ein Feedback geben.

Im Spannungsfeld «Einheitlichkeit vs. Freiheit» steht der individuelle Gestaltungsspielraum in der Kommunikation einer Schule im Fokus. Einheitlichkeit zielt darauf ab, dass Erziehungsberechtigte, aber auch Lehrpersonen die Kommunikation einer Schule als konsistent wahrnehmen. Bezugspunkt ist dabei in Anlehnung an die integrierte Kommunikation von Bruhn (2019, 81) Form, Inhalt und zeitliche Gestaltung der Kommunikation. Erziehungsberechtigte schätzen es beispielsweise, wenn die Lehrpersonen einer Schule im Austausch mit ihnen die gleichen Kanäle (formale Einheit-

lichkeit) nutzen, über ähnliche Themen (inhaltliche Einheitlichkeit) und vergleichbar häufig und/oder gleich zeitnah (zeitliche Einheitlichkeit) mit ihnen kommunizieren. Während es für die Einheitlichkeit verbindliche Kommunikationsvorgaben umzusetzen gilt, steht bei der Freiheit die persönliche Passung der Kommunikation und der Absender und/oder der Adressaten im Vordergrund. Diese ermöglicht eine höhere Flexibilität im Alltag und eine höhere Authentizität der Kommunikation.

Für wen die Kommunikation möglichst effizient und effektiv sein sollte, ist im Spannungsfeld «Innenperspektive vs. Benutzerperspektive» zu klären. Die Kommunikation stark aus der Innenperspektive heraus zu gestalten, heißt zum einen, dass die Kommunikationskanäle so ausgewählt und eingesetzt werden, dass es für die Schule möglichst einfach und ressourcenschonend ist. Zum andern findet die Auswahl und Strukturierung der zu kommunizierenden Themen primär aus Organisationssicht statt. Es werden diejenigen Informationen vermittelt, die für den Schulbetrieb notwendig sind. Dabei geht es vorwiegend um Termine und organisatorische oder personelle Hinweise. Kommunikation, die auf Benutzerfreundlichkeit ausgerichtet ist, gestaltet die Kommunikationskanäle und -formate hingegen so, dass sie für den Alltag der Empfänger*innen gebrauchstauglich sind. Dabei geht es einerseits um die Passung des eingesetzten Kanals und der Kommunikationsroutinen, um die Menge, die Strukturierung und die Zugänglichkeit der Informationen, andererseits aber auch um die Auswahl und Gewichtung der kommunizierten Themen. Da sich nicht alle für alle Themen gleich stark interessieren, setzt eine benutzerfreundliche Kommunikation auf Push- und Pull-Kommunikation (Mast 2020, 184). Was alle wissen müssen, wird über eine Push-Nachricht vermittelt, was vertiefende Zusatz- oder Hintergrundinformationen sind, kann beispielsweise auf der Website oder im Intranet nach Bedarf gelesen werden.

Das Spannungsfeld «Ergebnis- vs. Prozesskommunikation» fokussiert auf die Frage, wie mit der Kommunikation von Themen und Entscheidungen seitens der Schule umgegangen werden kann. Ergebniskommunikation bedeutet, dass erst dann kommuniziert wird, wenn Entscheide getroffen sind und Ergebnisse vorliegen. Vorbereitende Tätigkeiten und einzelne Entwicklungsschritte werden nicht thematisiert. Bei der Prozesskommunikation steht demgegenüber eine kontinuierliche und transparente Begleitkommunikation im Fokus, die schon startet, bevor zum Beispiel im Falle eines Entscheides eine Handlungsalternative ausgewählt wurde. In der

Kommunikation werden wichtige Meilensteine aufgezeigt. Und neben der Einbeziehung durch kontinuierliche Informationen findet allenfalls sogar eine aktive Einbeziehung der Stakeholder in die Wissensgenerierung und den Entscheidungsprozess statt. Die aufwendigere Prozesskommunikation ist sinnvoll bei Themen, die für die Zielgruppe eine besonders hohe Relevanz oder ein unter Umständen hohes Polarisierungspotenzial haben.

Wo steht meine Schule und wie gehe ich weiter vor?

Ausgehend von den eingangs dieses Beitrags skizzierten zwei Szenarien können die vorgestellten Instrumente für eine Standortbestimmung und für die Weiterentwicklung der Schulkommunikation unterschiedlich genutzt werden. Sind bereits neue digitale Kanäle eingeführt worden (erstes Szenario), dann kann mithilfe des Frameworks (Kapitel «Framework der Rollen der Schulkommunikation») der Stand der konzeptionellen Grundlagen überprüft werden: Welche Konzepte haben wir bereits? Welche sollten wir überarbeiten? Welche sollten wir neu erstellen?

Ist der Wunsch nach Veränderungen der Kommunikationskultur der Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung, dann kann die angestrebte Kommunikationskultur in einem Kommunikationskonzept skizziert werden (zweites Szenario). Dies ist dann die Basis für Überlegungen zu digitalen Kanälen und Plattformen: Über welche Kanäle verfügt die Schule bereits? Können diese auch für andere Anwendungen genutzt werden? Gibt es Kanäle und Plattformen, die sich besser als die bereits vorhandenen dazu eignen, die Kommunikationskultur umzusetzen? Sind diese Fragen geklärt, muss die Einführung eines neuen Tools oder die veränderte Nutzung eines bestehenden Kanals geplant werden. Hier ist zu überlegen, inwiefern über Prozesskommunikation gezielt Akzeptanz für die Neuerung geschaffen werden kann.

Für beide Szenarien wird empfohlen, dass sich die Schulleiter*innen unter Einbeziehung des Kollegiums mit dem gemeinsamen Kommunikationsverständnis ihrer Schuleinheit auseinandersetzen. Hier kann mit einer Bewertung des Ist-Zustands und dem Entwerfen eines Soll-Zustands gearbeitet werden. Wie kommunizieren wir heute und wie wollen wir in Zukunft kommunizieren? Die Spannungsfelder der Schulkommunikation (Kapitel «Gemeinsames Kommunikationsverständnis als Basis für die Schul-

kommunikation») sind ein nützliches Instrument, um gemeinsam in eine Diskussion zu kommen und das Kommunikationsverständnis zu klären.

Das Self-Assessment (Kapitel «Handlungsdimensionen des Online-Assessments zur Schulkommunikation») ist eine Momentaufnahme. Es kann deshalb jederzeit und als Teil des Qualitätsmanagements durchgeführt werden. Empfehlenswert ist es insbesondere dann, wenn eine Schule ein Kommunikationskonzept erarbeitet oder das bestehende überarbeitet. Aufschlussreich sind hier insbesondere die Assessment-Dimensionen «Gemeinsames Kommunikationsverständnis» und «Kommunikation breite Öffentlichkeit» sowie die vier Handlungsdimensionen zur Sicherstellung des Schulbetriebs (Dimensionen 4–7).

Füllen Schulleitende und das Kollegium den Online-Fragebogen zu Beginn des Konzeptionsprozesses aus, liegt eine breite interne Bewertung der bisherigen Kommunikationspraxis vor. Dabei werden sowohl unterschiedliche Einschätzungen der Ist-Situation als auch Aspekte sichtbar, über welche zu wenig Wissen vorhanden ist. So kann es etwa sein, dass die Lehrpersonen die Frage sehr unterschiedlich beantworten, ob es in der Schule ein gemeinsames Verständnis bezüglich des Stellenwerts, der Ziele und der geeigneten Kanäle der Elternkommunikation von Gesamtschule und Lehrpersonen gibt. Es ist sinnvoll, dies vor der Erarbeitung des Kommunikationskonzepts intern zu diskutieren und einen Konsens zu finden. Oder es zeigt sich, dass die Benutzerfreundlichkeit der Kommunikation der Schule mit den Eltern sehr heterogen eingeschätzt wird und es sich deshalb lohnt, mit einer kurzen Umfrage die Eltern dazu zu befragen. Beides kann helfen, die den internen und externen Bedürfnissen entsprechenden Kommunikationskanäle und deren Einsatz im Kommunikationskonzept zu bestimmen.

Im operativen Alltag von Schulleitungen bleibt Kommunikation neben den vielen anderen Aufgaben oft ein «Nebengeschäft» und Mittel zum Zweck. Mit Blick auf den digitalen Wandel wird deutlich, dass die Schulkommunikation im Rahmen von Kultur- und Organisationsentwicklung gestaltet werden kann und so auf ganz unterschiedlichen Ebenen positive Wirkung entfalten wird.

Literatur

- Arntz, Carsten und Stephan Kämper. 2021. Die digitale Schulleitung und das papierlose Büro: Strategien und Praxisbeispiele für das digitale Management in der Schulverwaltung. Hamburg: Tredition.
- Bastian, Jasmin und Doreen Prasse. 2021. Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Elternhaus und Schule mit digitalen Medien: Forschungsstand und Forschungsagenda. *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 42, 349–379. <https://doi.org/10.21240/mpaed/42/2021.12.04.X>.
- Breiter, Andreas und Stefan Welling. 2010. Integration digitaler Medien in den Schulalltag als Mehrebenenproblem. In *Bildung und Schule auf dem Weg in die Wissensgesellschaft*, herausgegeben von Birgit Eickelmann, 13–25. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, Manfred. 2019. Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 9., vollst. überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Gerick, Julia und Pierre Tulowitzki. 2019. Organisation von Schule in einer digitalen Welt – Empirische Befunde und Implikationen für die Fortbildung schulischer Akteure. In *Beiträge zur Schulentwicklung. Transfer zwischen Lehrer(fort)bildung und Wissenschaft*, herausgegeben von Veronika Manitius und Nils van Holt, 89–106. Bielefeld: wbv.
- Grunig, James E. und Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hepp, Andreas. 2011. *Medienkultur: Die Kultur mediatisierter Welten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hepp, Andreas. 2013. *Medienkultur: Die Kultur Mediatisierter Welten*. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krotz, Friedrich. 2001. *Die Mediatisierung kommunikativen Handelns*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lee, Moosung, Katina Pollock und Pierre Tulowitzki, Hrsg. 2021. *How School Principals Use Their Time: Implications for School Improvement, Administration and Leadership*. Milton: Routledge.
- Mast, Claudia. 2020. *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. 8., überarb. Aufl. Konstanz: UVK.

- Petko, Dominik, Beat Döbeli Honegger und Doreen Prasse. 2018. Digitale Transformation in Bildung und Schule: Facetten, Entwicklungslinien und Herausforderungen für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 36(2), 157–174.
- Pleil, Thomas und Pia Sue Helferich. 2022. Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung*, herausgegeben von Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger und Ulrike Röttger, 3. Aufl., 779–796. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rosenberger, Nicole und Markus Niederhäuser. 2019. Rollen und Aufgaben der Corporate Communications in der digitalen Transformation. In *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation*, herausgegeben von Marcus Stumpf, 69–88. Wiesbaden: VS Springer.
- Rosenberger, Nicole, Colette Schneider Stingelin, Carmen Koch, Angelica Hüsler und Julia Grundisch. 2021. *Schulkommunikation im digitalen Wandel: Entwicklung eines Führungsinstruments für Schulleitungen für die Kommunikation von Schulen mit Erziehungsberechtigten*. Projektreport. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-22793>.
- Röttger, Ulrike, Jana Kobusch und Joachim Preusse. 2018. *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schiefner-Rohs, Mandy. 2016. Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft. In *Professionswissen Schulleitung*, herausgegeben von Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff, 4. Aufl., 1402–1472. Weinheim: Beltz.
- Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK. 2018. *Digitalisierungsstrategie: Strategie der EDK vom 21. Juni 2018 für den Umgang mit Wandel durch Digitalisierung im Bildungswesen*. Bern: EDK.
- Seufert, Sabine, Josef Guggemos und Eric Tarantini. 2018. Digitale Transformation in Schulen – Kompetenzanforderungen an Lehrpersonen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 36(2), 175–193.
- Welling, Stefan, Andreas Breiter und Arne Hendrik Schulz. 2015. *Mediatisierte Organisationswelten in Schulen: Wie der Medienwandel die Kommunikation in den Schulen verändert*. *Medien – Kultur – Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.

Windlinger, Regula, Ueli Hostettler und Roger Kirchhofer. 2014. Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität: Eine quantitative Untersuchung der komplexen Beziehungen am Beispiel des deutschsprachigen Teils des Kantons Bern. Bern: PHBern.