

Kapitel 2: Identitätsorientierte Schulkommunikation

Nicole Rosenberger & Katharina Krämer

Für Schulleitungen ist Kommunikation eine der wichtigsten Ressourcen im Schulalltag. Sie ermöglicht die Organisation des Lehrbetriebs und die Zusammenarbeit, prägt Beziehungen und beeinflusst, wie die Schule intern und extern wahrgenommen wird. In einer zunehmend digitalisierten und komplexen Umgebung ist ein integrierter Blick auf alle kommunikativen Prozesse und auf die Identität der Schule entscheidend. Dadurch wird sichtbar, wofür die Schule steht und wie sie sich positioniert.

1. Schulkultur, Image und Reputation

Schulen sind in ein staatlich reguliertes Bildungssystem eingebunden, welches deren äussere Erscheinungsform und Funktionieren prägt (Luhmann, 2002). Lehrpläne, Personalvorgaben oder Mitwirkungsrechte setzen den Rahmen, innerhalb dessen jede Schule ihr Profil entwickeln kann. Wie diese Vorgaben im Alltag interpretiert und umgesetzt werden, prägt die Schulkultur (Helsper, 2007). Kommunikation spielt dabei eine Schlüsselrolle: Sie klärt Erwartungen, schafft Orientierung und beeinflusst das soziale Klima im Kollegium und in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Behörden.

Schulleitungen erleben täglich, wie vielfältig die Erwartungen der internen und externen Anspruchsgruppen sind. Erziehungsberechtigte, Behörden, Lehrpersonen, Schüler:innen, Politik und Öffentlichkeit bringen teilweise widersprüchliche Anliegen ein, die kommunikativ moderiert werden müssen. Kommunikation ermöglicht entsprechende Aushandlungsprozesse, hilft Erwartungen zu klären, Prioritäten sichtbar zu machen und handlungsfähig zu bleiben. Auch diese Prozesse formen die Schulkultur (Drepper & Tacke, 2012).

Das Image einer Schule entsteht im Alltag und über Kommunikation: im Unterricht, an Informationsabenden, in Gesprächen mit Schulangehörigen und anderen Personen, beim Suchen einer Information auf der Schulwebsite oder dem Lesen eines Social Media Beitrags über die Schule. Das Image

kann sich innerhalb einer Anspruchsgruppe aber auch zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen unterscheiden. Eine Schule ist klar positioniert, wenn in jedem der verschiedenen Images einige für das Selbstverständnis der Schule zentralen Merkmale präsent sind.

Auf der Basis der verschiedenen Images entsteht die Reputation einer Schule. Diese beschreibt die Bewertung der Kompetenz, den gesetzlichen, politischen und gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen und die im Schulprogramm definierten Ziele nachhaltig umzusetzen. Zudem fließt die Bewertung der Integrität und Attraktivität in die Reputation mit ein und beeinflusst letztlich das Vertrauen, das einer Schule entgegengebracht wird (Niederhäuser & Rosenberger, 2017).

2. Identitätsmodell

Die beschriebenen Zusammenhänge sind im Modell der identitätsorientierten Schulkommunikation (Rosenberger et al., 2021a) am Beispiel der föderalistisch organisierten Schweizer Volksschule abgebildet (vgl. Abbildung 1). Es zeigt, wie politische Vorgaben, strategische Ausrichtung, Identität und Wahrnehmung zusammenwirken.

In der Identität werden die Aspekte zusammengefasst, über die eine Schule als Organisation wahrnehmbar wird. Die Schulidentität umfasst vier Dimensionen:

- *Unterricht und Betreuungsangebot*: bezieht sich auf den Unterrichtsalltag, die ICT-Ausstattung, aber beispielsweise auch zusätzliche Angebote wie Hausaufgabenstunden oder ausserschulische Betreuung.
- *Verhalten*: beinhaltet konkrete Handlungen und die interpersonelle Kommunikation von Schulleitungs- und Lehrpersonen, Schulverwaltungsmitarbeiter:innen und Behördenmitgliedern.
- *Schulkommunikation*: besteht aus der instrumentellen internen und externen Kommunikation (Einwiller et al., 2021) der Schule mit spezifischen Anspruchsgruppen (beispielsweise mit Erziehungsberechtigten einer bestimmten Klasse oder mit potenziellen Lehrpersonen).
- *Symbole*: umfassen das Corporate Design der Schule bzw. Gemeinde, aber beispielsweise auch die Gestaltung des Schulareals oder der Innenräume.

Die Kombination dieser vier Identitätsdimensionen ergibt die spezifische Identität einer Schule. Sie kann über pädagogische Konzepte, Führungs-

grundsätze und Verhaltensrichtlinien, über ein gemeinsames Kommunikationsverständnis und ein Kommunikationskonzept sowie über das Corporate Design gezielt gestaltet werden. Diese Steuerungsinstrumente leiten sich im Idealfall aus den politischen Rahmenbedingungen ab (in der Schweiz z. B. Gemeindeordnung, Lehrplan 21), aber auch aus der strategischen Ausrichtung einer Schule, die sich aus dem Schulprogramm und ihren Werten ergibt. Das Modell unterscheidet zwischen den definierten, sprich idealen und auch nach innen und aussen kommunizierten, und den tatsächlich gelebten und damit beobachtbaren Identitätsmanifestationen. Stimmt das kommunizierte Selbstverständnis nicht mit dem erlebten Alltag überein, leidet das Vertrauen in die Schule. Grosse Diskrepanzen zwischen definierter und realisierter Identität beeinträchtigen die Glaubwürdigkeit und Reputation einer Schule. Schulleitungen müssen deshalb sicherstellen, dass Kommunikation und gelebte Praxis möglichst deckungsgleich sind.

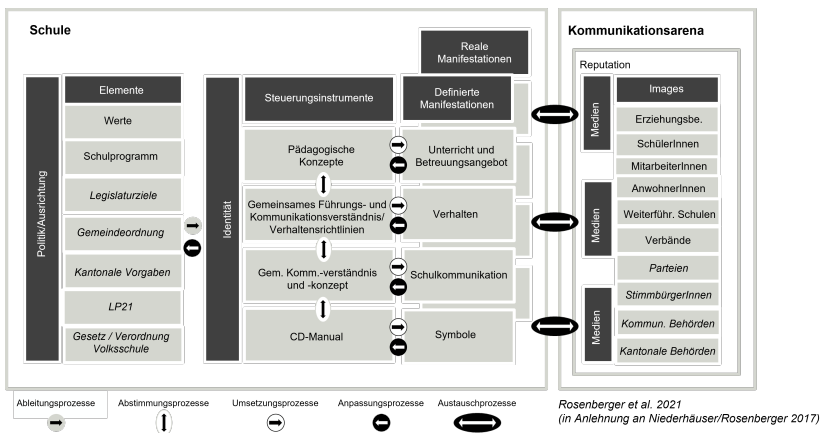


Abbildung 1: Modell der identitätsorientierten Schulkommunikation (Rosenberger et al., 2021a; in Anlehnung an Niederhäuser und Rosenberger, 2017) am Beispiel der Schweizer Volksschule

3. Kommunikation im Alltag der Schule

Kommunikation ist im Identitätsmodell nicht auf eine einzelne Dimension beschränkt, sondern in allen Identitätsdimensionen verankert. Schulische Identität entsteht, stabilisiert und verändert sich durch kommunikatives Handeln. Kommunikation verbindet pädagogische Praxis, professionelles

Verhalten sowie instrumentelle interne und externe Schulkommunikation mit verschiedenen Anspruchsgruppen.

Auf der Ebene des *Unterrichts* manifestiert sich Kommunikation in der Unterrichtskommunikation zwischen Lehrpersonen und Lernenden. Sie ist genuiner Bestandteil der didaktischen Arbeit und prägt pädagogische Beziehungen, Lernprozesse sowie didaktische Entscheidungen. Durch Sprache wird nicht nur Wissen vermittelt, Ausdruck, Gesprächsführung und Interaktionsformen prägen ein bestimmtes pädagogisches Verständnis von Lernen, Leistung, Beziehung und Autorität. Unterrichtskommunikation wirkt identitätsformend, da sie für Lernende – und indirekt auch für deren Erziehungsberechtigte – die Schulerfahrung massgeblich prägt.

Die Ebene des *Verhaltens* ist stark von der *interpersonellen Kommunikation* geprägt: im Kollegium sowie in der Führungskommunikation, aber auch in der Kommunikation mit externen Personen wie beispielsweise einzelnen Erziehungsberechtigten im Rahmen jährlicher Standortgespräche. Die interpersonelle Kommunikation zwischen Mitarbeitenden – etwa in Teams, Fachschaften oder informellen Austauschformaten – formt das professionelle Selbstverständnis sowie das soziale Klima. Die interpersonelle Kommunikation mit externen Personen gestaltet deren Beziehung zur Schule wesentlich mit.

Die *Führungskommunikation* ist ein zentraler Bestandteil der Schulleitungsrolle (siehe Kapitel 7). Sie zielt auf Personalführung, Orientierung und Koordination und beeinflusst Vertrauen, Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Schule. Über Führungskommunikation werden nicht nur Entscheidungen vermittelt, sondern auch Werte, Prioritäten und Vorstellungen von Zusammenarbeit kommuniziert. Sie wirkt damit unmittelbar auf die Kohärenz zwischen Anspruch und gelebter Praxis. Unterrichts-, interpersonelle und Führungskommunikation sind eng mit dem täglichen Handeln der Mitarbeitenden verbunden und machen schulische Identität im Alltag erfahrbar.

Als eigenständige und zugleich zentrale Identitätsdimension tritt die *Schulkommunikation* hinzu. Wie in Kapitel 1 erwähnt, umfasst sie jene bewusst gestalteten Kommunikationsprozesse, die ausserhalb des unmittelbaren Unterrichtsgeschehens stattfinden und die Schule als Organisation bei bestimmten Anspruchsgruppen nach innen und aussen positionieren. Dazu zählen die interne Kommunikation im Kollegium (siehe Kapitel 7) ebenso wie die Kommunikation mit Klassen, Erziehungsberechtigten (siehe Block 3), Schulbehörden sowie die Öffentlichkeitsarbeit (Rosenberger & Schneider, 2023). Sie erfüllt drei Funktionen:

- *Informationsvermittlung*: Eine verlässliche und zielgruppenspezifische Kommunikation von Informationen ist Voraussetzung dafür, dass schulische Prozesse koordiniert sowie Erwartungen geklärt werden können und der Schulbetrieb reibungslos abläuft.
- *Beziehungsaufbau und -pflege*: Über kontinuierliche, dialogorientierte und benutzerfreundliche Schulkommunikation entstehen Nähe, Zugehörigkeit und ein gemeinsames Verständnis der schulischen Ziele und Werte. Dies fördert die Kooperation mit den Erziehungsberechtigten sowie die Zusammenarbeit im Kollegium und mit Schulverwaltung und -behörde.
- *Vertrauensbildung*: Eine transparente, konsistente und verlässliche Schulkommunikation wirkt sich positiv auf das Vertrauen in die Schule aus und vergrößert damit den Handlungsspielraum der Schule – etwa bei pädagogischen Innovationen, Schulentwicklungsprojekten oder in Krisensituationen. Nur wenn die Anspruchsgruppen der Schule Kompetenz, Integrität und Verantwortungsbewusstsein zuschreiben, können sie Entscheidungen der Schule akzeptieren und Veränderungsprozesse mittragen (Bastian & Prasse, 2021; Welling et al., 2015).

Schulkommunikation hat damit eine integrative Funktion. Sie macht sichtbar, wofür eine Schule steht, welche Werte sie vertritt und welche Entwicklungsziele sie verfolgt. Ihre Wirkung entfaltet sie jedoch nur dann nachhaltig, wenn sie mit der gelebten Praxis im Unterricht, im kollegialen Miteinander, im Führungsverhalten und im Verhalten gegenüber externen Personen übereinstimmt.

Wenn Schulkommunikation als strategisches Instrument für Beziehungs- und Vertrauensaufbau verstanden wird, muss sie in ihrer *Einbettung in die Schulorganisation* sowie mit Blick auf die *Wahrnehmung durch die verschiedenen Anspruchsgruppen in der Kommunikationsarena* betrachtet, gestaltet und mit pädagogischer Praxis, Führungshandeln und Schulentwicklung abgestimmt werden.

4. Identitätsorientierte Schulkommunikation im digitalen Wandel

Der digitale Wandel verändert schulische Kommunikation tiefgreifend. Schulen sind mediatisierte Organisationen, deren Unterricht, Organisation und Betrieb eng mit Medien und Kommunikation verknüpft sind (Krotz, 2001; Hepp, 2011). Digitalisierung bezieht sich nicht nur auf technologische, sondern auch auf gesellschaftliche und organisationale Veränderungspro-

zesse, die als Teil von Schulentwicklung gestaltet werden müssen (Gerick & Tulowitzki, 2019). Für Schulleitungen bedeutet dies, digitale Entwicklungen nicht nur operativ in der Schule und ihrem Betrieb umzusetzen, sondern auch kommunikativ zu rahmen.

Dabei wird zwischen *digitalem Schulmanagement* und *Digital Leadership* unterschieden. Digitales Schulmanagement umfasst die Nutzung digitaler Systeme zur Unterstützung administrativer, organisatorischer und kommunikativer Prozesse, etwa durch Schulinformationssysteme oder digitale Kommunikationskanäle (Welling et al., 2015). Digital Leadership geht darüber hinaus und beschreibt die Fähigkeit, digitale Medien in eine pädagogische Vision einzubetten, Orientierungswissen zu vermitteln und eine Lern- und Entwicklungskultur im digitalen Wandel zu fördern (Schiefer-Rohs, 2016).

Schulkommunikation spielt in beiden Bereichen eine zentrale Rolle. Sie ermöglicht Orientierung, klärt Erwartungen und schafft Akzeptanz für Veränderungsprozesse (siehe Kapitel 4). Digitalisierung verändert dabei nicht nur die verfügbaren Kommunikationskanäle, sondern auch die Ansprüche an Dialog, Transparenz und Beteiligung. Schulkommunikation hat daher den Auftrag, den digitalen Wandel zu erklären, kontinuierlich zu begleiten und unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen in einen gemeinsamen Verständigungsprozess einzubinden (Dexter, 2018; Eickelmann, 2010).

5. Framework zur Schulkommunikation im digitalen Wandel

Schulkommunikation kann auf drei Ebenen einen je spezifischen Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels der Schule leisten: auf einer operativen, einer strategischen und einer entwicklungsbezogenen (vgl. Abbildung 2). I Dies verdeutlicht, dass Kommunikation im digitalen Wandel weit über einzelne Informationsaufgaben hinausgeht.

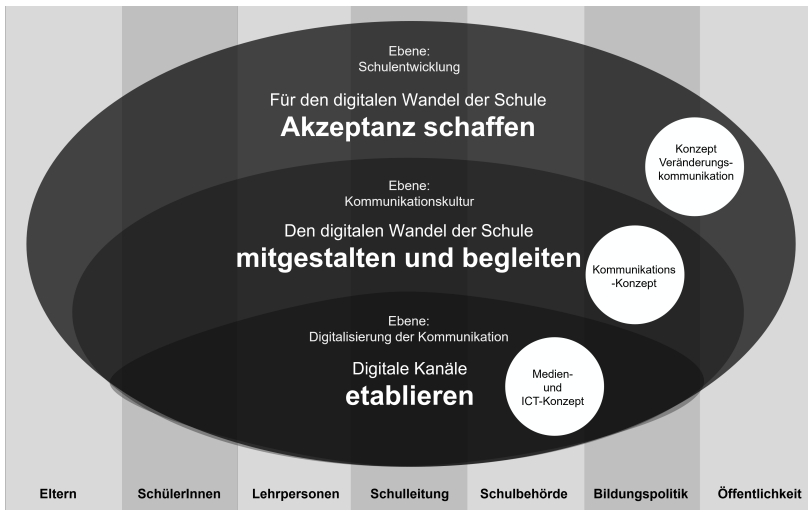


Abbildung 2: Framework der Rollen der Schulkommunikation im digitalen Wandel (Rosenberger et al., o. J.)

Auf der *operativen Ebene* (Mikroebene) der Digitalisierung der Kommunikation steht die nachhaltige Etablierung digitaler Kommunikationskanäle und Plattformen im Zentrum – für die interne und externe Schulkommunikation. Ziel dieser Ebene ist es, funktionierende, verlässliche und zugängliche Kommunikationsinfrastrukturen bereitzustellen. Damit neue Kanäle wirkungsvoll genutzt werden können, müssen sie von einer zielgruppengerechten Begleitkommunikation flankiert werden. Diese klärt, wer welche Inhalte über welchen Kanal kommuniziert, ob bestehende Kanäle ersetzt oder ergänzt werden und welchen konkreten Mehrwert der jeweilige Kanal für die adressierte Anspruchsgruppe bietet. Schulen stehen hier – wie andere Organisationen – vor der Aufgabe, in einer stetig wachsenden Menge digital verfügbarer Informationen Orientierung zu schaffen und Verlässlichkeit herzustellen.

Die zweite, *strategische Ebene* (Mesoebene) rückt die Kommunikationskultur der Schule in den Fokus. Digitale Kanäle werden hier nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit der gesamten Kommunikationspraxis der Schule betrachtet. Im Zentrum stehen die gezielte Mitgestaltung und Begleitung des digitalen Wandels durch Kommunikation. Zentrale Fragen betreffen den Stellenwert einseitiger und dialogischer Kommunikationsprozesse, die sinnvolle Kombination analoger und digitaler Formate sowie

Erwartungen an Reaktionszeiten, Erreichbarkeit und Verantwortlichkeiten. Ziel ist die Entwicklung einer Kommunikationskultur, die den Bedingungen digitaler Medien Rechnung trägt und zugleich mit dem pädagogischen Selbstverständnis der Schule vereinbar ist. Solche Fragen sind im Rahmen eines gesamtschulischen Kommunikationskonzepts zu klären und in einer gemeinsamen Governance verbindlich festzuhalten (siehe Kapitel 5).

Auf der dritten Ebene, der *Ebene der Schulentwicklung* (Makroebene), übernimmt Kommunikation eine gestaltende Rolle im Veränderungsprozess. Der digitale Wandel wird hier als langfristiger organisationaler Entwicklungsprozess verstanden, der Unsicherheiten, Widerstände und unterschiedliche Erwartungen mit sich bringt. Schulkommunikation hat auf dieser Ebene die Aufgabe, den digitalen Wandel im Austausch mit verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen kontinuierlich zu thematisieren, Entscheidungsprozesse transparent zu machen und Akzeptanz für die Veränderungen zu schaffen. Eine solche Veränderungskommunikation informiert nicht nur über getroffene Entscheidungen, sondern gibt auch Einblick, wie diese zustande kommen, adressiert Spannungen und eröffnet Dialogräume für Reflexion und Beteiligung.

Basis für die zweite und dritte Ebene bildet *Digital Leadership* als Haltung von Schulleitungspersonen. Sie umfasst die Fähigkeit, eine innovationsfördernde Atmosphäre zu ermöglichen, Kooperation zu unterstützen und einen visionären Fokus zu entwickeln (Schiefer-Rohs, 2016). Das Framework verdeutlicht, dass Schulkommunikation im digitalen Wandel auf allen drei Ebenen identitätsbildend wirkt. Sie prägt, wie digitale Medien genutzt werden, wie Zusammenarbeit gestaltet wird und wie die Schule als lernende Organisation wahrgenommen wird. Eine identitätsorientierte Schulkommunikation verbindet diese Ebenen miteinander und stellt sicher, dass digitale Kommunikationspraktiken mit den Werten, Zielen und der strategischen Ausrichtung der Schule übereinstimmen.

6. Fazit

Das Kapitel hat gezeigt, dass Kommunikation eine zentrale Rolle für die Identität, Wahrnehmung und Entwicklungsfähigkeit von Schulen spielt. Schulische Identität entsteht nicht allein durch Leitbilder oder Konzepte, sondern im Zusammenspiel von Unterrichtskommunikation, interpersonellem und führungsbezogenem Handeln und Kommunizieren sowie bewusst gestalteter Schulkommunikation.

Im digitalen Wandel gewinnt diese integrative Perspektive zusätzlich an Bedeutung. Digitale Kommunikationsformen verändern Erwartungen, Strukturen und Beziehungen und machen eine strategische, identitätsorientierte Gestaltung der Schulkommunikation erforderlich. Die integrative Perspektive unterstützt Schulen dabei, ihre Werte und Ziele auch unter veränderten medialen Bedingungen kohärent sichtbar zu machen und Vertrauen bei ihren Anspruchsgruppen nachhaltig zu stärken.

Praxisimpulse für Schulen: Identitätsmodell als Orientierungsrahmen

Das Identitätsmodell kann bei der Erarbeitung eines neuen Leitbilds oder eines neuen Kommunikationskonzepts, aber auch bei der Überarbeitung der Schulwebsite, der Etablierung eines Social Media Schul-Accounts oder einer Neugestaltung des Informationsabends für Erziehungsberechtigte als Orientierungsrahmen beigezogen werden. Dabei können folgende grundlegenden Fragen mit Fokus auf Profil und Positionierung geklärt werden:

- Auf welchen Merkmalen beruht das identitätsstiftende Profil unserer Schule? (z. B. konkrete Werte, spezifische pädagogische Ansätze, Unterrichtsstrukturen)
- Kommunizieren wir dieses Profil prominent und prägnant an die verschiedenen Anspruchsgruppen unserer Schule? In welcher Form und über welche Kanäle?
- Entspricht dieses Profil dem von den Anspruchsgruppen wahrgenommenen Bild unserer Schule resp. der Schuleinheit (Positionierung)?
- Kommunizieren wir die Werte unseres Leitbilds und unsere Fokusthemen, die sich aus unserer Schulentwicklung ergeben, prägnant und kontinuierlich?
- Welche aktuellen Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten für die interne und externe Kommunikation begünstigen oder behindern die interne oder externe Kommunikation eines prägnanten Profils und relevanter Fokusthemen?

