

Kapitel 4: Akzeptanz schaffen für digitale Kommunikation und Kollaboration an Schulen

Carmen Koch

Digitale Kommunikation und Kollaboration sind heute ein selbstverständlicher Bestandteil schulischer Organisation. Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass die Nutzung digitaler Tools in Organisationen weder automatisch noch konfliktfrei erfolgt. Im Kontext von Digital Leadership wird deshalb betont, dass Schulleitungen nicht allein für die Bereitstellung technischer Infrastruktur verantwortlich sind. Ihre zentrale Aufgabe liegt vielmehr in der Entwicklung einer gemeinsamen Vision, in der Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen sowie in der Etablierung einer Kultur im digitalen Wandel (Dexter, 2018; Schiefner-Rohs, 2016). Wie Kapitel 2, *Identitätsorientierte Schulkommunikation* gezeigt hat, ist digitale Schulkommunikation eng mit organisationalen Kultur- und Führungsfragen verbunden.

Ob digitale Kommunikations- und Kollaborationsformen im Schulalltag tatsächlich genutzt werden, hängt nicht allein von ihrer Verfügbarkeit ab. Entscheidend ist vielmehr, ob Lehrpersonen, Schulleitung und Erziehungsberechtigte diese Formen akzeptieren, als sinnvoll erleben und in ihre Routinen integrieren. Damit rücken Fragen der Akzeptanz, der Nutzungsmotivation und der organisationalen Einbettung digitaler Kommunikationspraktiken in den Fokus schulischer Entwicklungsprozesse.

Gerade für Schulleitungen ist dieser Perspektivenwechsel zentral. Digitale Schulkommunikation lässt sich nicht einfach einführen oder anordnen. Sie muss an bestehende schulische Strukturen, Werte und Arbeitsweisen anschließen. Akzeptanz entsteht dort, wo digitale Kommunikation als Unterstützung pädagogischer und organisatorischer Arbeit wahrgenommen wird und nicht als zusätzliche Belastung.

1. Technologiemodell und handlungstheoretische Einbettung

Zur Analyse technologischer Akzeptanz hat sich das Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989) als zentraler Referenzrahmen eta-

bliert. Das Modell wurde für außerschulische Kontexte entwickelt und beschreibt allgemeine Mechanismen der Akzeptanz neuer Technologien. Es geht davon aus, dass die Nutzung einer Technologie wesentlich von zwei Faktoren abhängt: der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit. Diese beeinflussen die Nutzungsabsicht und in der Folge das tatsächliche Nutzungsverhalten.

Mit der Weiterentwicklung zum TAM3 durch Venkatesh und Bala (2008, vgl. auch für eine ausführliche Übersicht Davis & Granić, 2024) wurde dieses Grundmodell um soziale, kognitive und organisationale Einflussfaktoren erweitert. Die wahrgenommene Nützlichkeit wird dabei unter anderem durch subjektive Normen und das Image beeinflusst. Gemeint ist damit, welche Erwartungen im sozialen Umfeld an die Nutzung einer Technologie bestehen und welches Ansehen Personen genießen, die diese Technologie verwenden oder eben bewusst nicht verwenden. Zudem bewerten Personen digitale Werkzeuge danach, ob sie für ihre tägliche Arbeit relevant sind, ob sie zu besseren oder effizienteren Ergebnissen führen und ob diese Ergebnisse nachvollziehbar und transparent sind. Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit hängt vor allem davon ab, wie sicher sich Personen im Umgang mit digitalen Werkzeugen fühlen. Dieses Gefühl wird beeinflusst durch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, durch Unsicherheiten oder Ängste, aber auch durch positive Nutzungserfahrungen. Gleichzeitig spielt eine wichtige Rolle, ob organisationale Unterstützung vorhanden ist – etwa in Form von zeitlichen Ressourcen, verlässlicher Infrastruktur, klaren Zuständigkeiten und gezielten Schulungen.

Erfahrungen mit digitalen Werkzeugen tragen dazu bei, Unsicherheiten abzubauen, denn mit zunehmender Nutzungserfahrung erscheinen digitale Kommunikationsformen nicht nur einfacher, sondern auch nützlicher. Gleichzeitig verändert sich die Rolle sozialer Normen: Venkatesh und Bala (2008) zeigen, dass diese insbesondere in verpflichtenden Nutzungskontexten zunächst einen starken Einfluss haben. In solchen Situationen orientieren sich Personen stärker an formellen Vorgaben oder impliziten Erwartungen des schulischen Umfelds. Mit der Zeit verliert dieser normative Druck jedoch an Bedeutung, weil sich eigene Routinen entwickeln und Entscheidungen zunehmend auf persönlichen Einschätzungen beruhen.

Das TAM sowie seine Weiterentwicklungen richten den Blick vor allem auf die Nutzung einzelner digitaler Werkzeuge. Damit lässt sich gut erklären, warum Lehrpersonen bestimmte Tools als nützlich oder benutzerfreundlich einschätzen. Für den schulischen Alltag greift diese Perspektive jedoch zu kurz. Digitale Kommunikation findet nicht isoliert statt, sondern

ist Teil eines komplexen Zusammenspiels von schulischen Erwartungen, organisationalen Vorgaben und gewachsenen Routinen. Ob digitale Kommunikationsformen tatsächlich genutzt werden, hängt daher nicht nur davon ab, wie einzelne Werkzeuge bewertet werden, sondern auch davon, welche Kommunikationsformen in der Schule erwartet, unterstützt oder begrenzt werden.

An dieser Stelle setzen Bordalba und Bochaca (2019) an, indem sie das TAM mit der *Decomposed Theory of Planned Behaviour* verbinden. Entsprechend wird Akzeptanz nicht nur als Einschätzung einer Technologie verstanden, sondern als Grundlage konkreten kommunikativen Handelns im organisatorischen bzw. schulischen Kontext. Entscheidend ist dabei nicht allein, ob digitale Werkzeuge als sinnvoll oder einfach erlebt werden, sondern auch, ob Lehrpersonen sich in der Lage fühlen, diese im Rahmen schulischer Vorgaben und vorhandener Ressourcen einzusetzen. Akzeptanz entsteht somit dort, wo individuelle Einschätzungen, soziale Erwartungen und organisationale Rahmenbedingungen zusammenpassen.

2. Entwicklung eines Akzeptanzmodells digitaler Kommunikations- und Kollaborationsformen an Schulen

Im Folgenden wird ein Akzeptanzmodell digitaler Kommunikations- und Kollaborationsformen an Schulen entwickelt. Es basiert auf den theoretischen Vorannahmen zum TAM3 (Venkatesh & Bala, 2008), den weiterführenden Gedanken von Bordalba und Bochaca (2019) und der qualitativen Fallstudie von Rosenberger et al. (2021a), die in Kapitel 3 *Spannungsfelder und Handlungsdimensionen der Schulkommunikation* vorgestellt wurde. Abbildung 1 zeigt eine bewusst vereinfachte Darstellung für den schulischen Kontext. Die Vielzahl wechselseitiger Wirkungsbeziehungen wird zugunsten einer übersichtlichen Darstellung zentraler Ebenen und Einflussfaktoren reduziert.



Abbildung 1: Akzeptanzmodell digitaler Kommunikations- und Kollaborationsformen an Schulen (eigene Abbildung basierend auf Venkatesh & Bala, 2008)

Das Modell unterscheidet drei analytische Ebenen: Zentrale Grundlage der Akzeptanzprozesse digitaler Kommunikation und Kollaboration an Schulen bildet nach dem Modell die Schulkultur. Sie wird der Ebene 1, der *schulischen Gestaltung*, zugeordnet und rahmt zugleich zentrale organisationale Einflussfaktoren. Dazu zählen das Rollenverständnis der Schulleitung, die Rahmenbedingungen der digitalen Kommunikation und Kollaboration, die Digital Literacy der Schulangehörigen sowie die verfügbaren Ressourcen. Diese Faktoren wirken nicht isoliert, sondern werden durch die übergeordnete Schulkultur geprägt und zusammengehalten.

Auf der Ebene 2 *Wahrnehmung der Beteiligten* werden diese Gestaltungsfaktoren in wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit digitaler Kommunikation übersetzt.

Ebene 1 und Ebene 2 beeinflussen auf der Ebene 3 *Absichten und Handeln* die Nutzungsabsicht und das tatsächliche Nutzungsverhalten. Akzeptanz wird im Modell als bewusste Handlungsentscheidung verstanden. Sie entsteht daraus, wie Lehrpersonen digitale Kommunikation persönlich einschätzen, welche Erwartungen sie aus ihrem schulischen Umfeld wahrnehmen und welche Handlungsspielräume sie innerhalb ihrer Schule sehen. Die Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationsformen ist damit keine rein technische Einzelentscheidung, sondern Ausdruck dessen,

wie Kommunikation in der jeweiligen Schule organisiert, erwartet und ermöglicht wird.

Für die nachfolgenden Ausführungen wird auf die Daten einer umfassenden Fallstudie an vier Schulen zurückgegriffen. Eine detaillierte Beschreibung der Erhebung und Methodik findet sich in Kapitel 3.

2.1 Wahrgenommene Nützlichkeit digitaler Schulkommunikation

Die wahrgenommene Nützlichkeit digitaler Schulkommunikation wird wesentlich davon geprägt, welche Erwartungen in der Schule an den Umgang mit digitalen Medien bestehen. Subjektive Normen und Image beschreiben dabei, ob digitale Kommunikation als selbstverständlich, erwünscht oder eher kritisch betrachtet wird und welches Ansehen Lehrpersonen genießen, die sich digital engagieren oder bewusst zurückhaltend sind. Diese Erwartungen entstehen nicht zufällig, sondern spiegeln die grundsätzliche Haltung der Schule gegenüber digitalen Entwicklungen wider. Zentral ist dabei das Rollenverständnis der Schulleitung – also die Frage, wie sie ihre Führungsrolle im Umgang mit digitalen Kommunikationsformen versteht und ausübt. Dieses zeigt sich darin, ob Schulleitungen digitale Kommunikation aktiv vorleben, strukturieren und weiterentwickeln oder ob sie digitale Nutzung vor allem begrenzen. Das Handeln und die Kommunikation der Schulleitung bestimmen massgeblich, welche Formen digitaler Kommunikation als sinnvoll und legitim gelten. Die in der Fallstudie (vgl. Kapitel 3) befragten Schulleitungen wiesen unterschiedliche Haltungen gegenüber Digitalität auf, was sich jeweils in der Schulkultur widerspiegelt. In einer der Schulen wurde von der Schulleitung grosser Wert daraufgelegt, innovative Ideen aus dem Kollegium heraus zu entwickeln. Dies führte zu einem positiven Image innovationsfreudiger Lehrpersonen und stärkte so die Akzeptanz digitaler Kommunikationsformen. An anderen Schulen dieser Fallstudie (vgl. Kapitel 3) zeigte sich eine ambivalente oder reservierte Haltung gegenüber digitalen Tools. Die Schulleitung erklärte: „Einzelne haben überbordet und ihr MS Teams mit OneNote verbunden und Filme eingebunden und so weiter. Da haben wir interveniert.“ Dies führte dazu, dass Lehrpersonen an dieser Schule digitale Tools weniger und zurückhaltender nutzen und sich nicht ermutigt fühlten, Neues auszutesten.

Auch die Haltung der Erziehungsberechtigten beeinflusst das Image digitaler Kommunikation. In Schulen, die digitalen Tools gegenüber offen sind und diese Offenheit auch entsprechend transparent kommunizierten, wur-

den Massnahmen zur Bündelung und Vereinfachung digitaler Kommunikation geschätzt. In Schulen, die sich digitaler Kommunikation gegenüber kritisch zeigten und aktiv analoge Kommunikationsformen pflegten, begegneten Erziehungsberechtigte digitalen Entwicklungen skeptischer, was wiederum die Nutzung durch Lehrpersonen beeinflusste. Schulkultur und elterliche Erwartungen stehen dabei in einem wechselseitigen Verhältnis.

Neben sozialen Faktoren spielen nutzenbezogene Aspekte eine zentrale Rolle für die Akzeptanz digitaler Schulkommunikation. Arbeitsrelevanz, Ergebnisqualität und Ergebnismachbarkeit lassen sich im schulischen Kontext kaum voneinander trennen, da sie im Alltag gemeinsam erlebt und bewertet werden. Zwar betonten in der Fallstudie (vgl. Kapitel 3) alle befragten Schulleitungen die grundsätzliche Bedeutung digitaler Kommunikation, ihr konkreter Nutzen wurde jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Eine Lehrperson brachte diese Unsicherheit prägnant zum Ausdruck: „Es ist nicht nachvollziehbar, was der Mehrwert sein soll.“ Fehlende Erfahrungen und begrenzte Einblicke in die Möglichkeiten digitaler Kommunikations- und Kollaborationsformen führten dazu, dass deren Nutzen gering eingeschätzt wurde. Wo Überblick, Erprobung und positive Nutzungserfahrungen fehlen, entstehen kaum Erfolgserlebnisse. Dies wirkt sich unmittelbar auf die wahrgenommene Arbeitsrelevanz digitaler Kommunikation aus. Umgekehrt zeigen die Fallstudien, dass dort, wo digitale Kommunikationsformen bewusst erprobt und reflektiert wurden, ihr Nutzen klarer erkennbar war. In einer der untersuchten Schulen bestand die Sorge, dass digitale Kommunikation zu einem Verlust persönlicher Begegnungen führen könnte, und sie entschieden sich dafür, diese Möglichkeit kaum einzusetzen. Andere Schulen teilten diese Bedenken zunächst ebenfalls, fanden jedoch Wege, digitale Kommunikationsformen gezielt zur Effizienzsteigerung und zur Entlastung im schulischen Alltag einzusetzen. Dadurch entstanden Freiräume, die bewusst genutzt wurden, um Angebote für persönliche Begegnungen mit Erziehungsberechtigten zu gestalten und weiter auszubauen.

Die wahrgenommene Nützlichkeit digitaler Schulkommunikation wird also massgeblich durch organisationale Rahmenbedingungen geprägt. Zentrale Faktoren sind die Schulkultur, das Rollenverständnis der Schulleitung sowie ein gemeinsam entwickeltes Kommunikationsverständnis. Eine explorative, lernorientierte Rollengestaltung, bei der Schulleitungen digitales Handeln vorleben, wirkt dabei besonders förderlich.

2.2 Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit digitaler Schulkommunikation

Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit digitaler Schulkommunikation steht in engem Zusammenhang mit der Digital Literacy der Schulangehörigen. Einstellungen, Ängste und Selbstwirksamkeitserwartungen werden massgeblich durch eigene digitale Kompetenzen beeinflusst. Personen mit hoher Digital Literacy berichteten weniger Unsicherheiten und erzielten schneller positive Nutzungserfahrungen. Eine Lehrperson beschrieb dies wie folgt: „Ich finde es toll, dass man gemeinsam am gleichen Dokument arbeiten kann. Es gibt nicht das Hin und Her und so viele Mails. Es animiert, Neues auszuprobieren.“ Neben individuellen Kompetenzen spielen organisationale Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle für die Akzeptanz digitaler Kommunikation. Ob Lehrpersonen digitale Kommunikation als gestaltbar erleben, hängt wesentlich davon ab, ob verlässliche Ressourcen zur Verfügung stehen, etwa eine stabile ICT-Infrastruktur, klar geregelte Zuständigkeiten, zeitliche Entlastung für die Erprobung sowie erreichbare Ansprechpersonen bei technischen oder organisatorischen Fragen. In Schulen mit begrenzten digitalen Kompetenzen auf Leitungsebene oder unklaren Strukturen wurde digitale Kommunikation hingegen häufig als mühsam und wenig benutzerfreundlich erlebt, da Unterstützung, Orientierung und Verbindlichkeit fehlten. Institutionalisierte Dialoge im Kollegium, etwa festgelegte Zeitfenster zur gemeinsamen Reflexion digitaler Kommunikationspraktiken, können hier unterstützend wirken. Sie ermöglichen Erfahrungsaustausch und fördern kollektive Lernprozesse.

3. Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass Akzeptanz digitaler Kommunikation aus dem Zusammenspiel von Schulkultur, Rollenverständnis der Schulleitung, Digital Literacy sowie Ressourcen und organisationalen Rahmenbedingungen entsteht. Digitale Kommunikation und Kollaboration werden dann nachhaltig eingesetzt, wenn sie nicht nur als nützlich und benutzerfreundlich wahrgenommen werden, sondern auch an bestehende schulische Routinen anschliessen können.

Die Rolle der Schulleitung ist dabei zentral. Durch ihr eigenes Kollaborations- und Kommunikationsverhalten, durch die Förderung gemeinsamer Orientierungen und durch die Schaffung von Lern- und Reflexionsräumen

prägt sie subjektive Normen, Images und Handlungsspielräume. Gleichzeitig tragen Schulkultur und Digital Literacy dazu bei, Ängste abzubauen und Selbstwirksamkeit zu stärken.

Damit bestätigt sich: Die digitale Transformation von Schulen ist in erster Linie ein kommunikativer und kultureller Prozess. Erfolgreiche Schulkommunikation im digitalen Wandel entsteht dort, wo technische Möglichkeiten mit Vertrauen, Transparenz und Beteiligung verknüpft werden. Das im Kapitel 3 vorgestellte Schulkommunikations-Assessment bietet hierfür einen praxisnahen Rahmen, um Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen und gezielt anzugehen. Schulen, die bewusst Akzeptanz schaffen, gestalten den digitalen Wandel nicht nur effizienter, sondern auch partizipativer, inklusiver und zukunftsfähiger.

Praxisimpulse für Schulen: Reflexionsfragen für Schulseitige

Ebene der schulischen Gestaltung / Schulkultur:

- Welche Formen digitaler Kommunikation gelten an unserer Schule als selbstverständlich, welche werden als problematisch oder umstritten erlebt?
- Wo erleben Lehrpersonen klare Orientierung und Verbindlichkeit im Umgang mit digitalen Kommunikationsformen, wo Unklarheit oder Widersprüche?
- Wie wird mit unterschiedlichen Nutzungsweisen umgegangen, etwa mit Zurückhaltung, selektiver Nutzung oder besonders hohem Engagement einzelner Lehrpersonen?

Ebene der Wahrnehmung der Beteiligten:

- In welchen Situationen wird digitale Kommunikation als Unterstützung der pädagogischen und organisatorischen Arbeit erlebt, in welchen als zusätzliche Belastung?
- Welche Erwartungen nehmen Lehrpersonen im Hinblick auf digitale Kommunikation wahr, etwa seitens der Schulleitung, des Kollegiums oder der Erziehungsberechtigten?

Ebene der Absichten und des Handelns:

- Welche Handlungsspielräume sehen Lehrpersonen im schulischen Alltag, um digitale Kommunikationsformen situativ und verantwortungsvoll einzusetzen?