

## Kapitel 3: Spannungsfelder und Handlungsdimensionen der Schulkommunikation

*Carmen Koch & Nicole Rosenberger*

Wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, wird Schulkommunikation zunehmend zu einem Schlüsselfaktor der Schulentwicklung, da sie sowohl den internen Austausch steuert als auch die Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen prägt. Durch die Digitalisierung haben sich die Interaktions- und Kommunikationspraktiken verändert – und damit auch die Erwartungen an die Kommunikation von Organisationen. Anspruchsgruppen erwarten heute transparente Kommunikation, die sich an ihren Bedürfnissen orientiert, zeit- und ortsunabhängig stattfinden kann und dialogisch ausgerichtet ist (Röttger et al., 2018). Digitale Kanäle und soziale Medien haben die Art und Weise, wie Organisationen kommunizieren, weiter transformiert. Sie ermöglichen mehr Vernetzung und Beteiligung, erschweren es Schulen jedoch zugleich, Informationen gezielt zu steuern und Botschaften klar zu platzieren (Viertmann et al., 2022). Wie mit diesen Erwartungen umgegangen wird und welche Werthaltungen die Kommunikation prägen sollen, müssen Organisationen daher intern neu aushandeln (Hepp & Hasebrink, 2017; Schiefner-Rohs, 2016).

Für Schulen bedeutet dies, dass sie ihre Kommunikationspraktiken überdenken und eine zeitgemäße Kommunikationskultur entwickeln sollten, die integraler Bestandteil der Schulkultur ist. Während die Schulkultur durch gemeinsame Werte, Normen und Ziele geprägt ist, spiegelt die Kommunikationskultur die Haltung einer Schule gegenüber ihren Mitgliedern und externen Anspruchsgruppen wider (Schiefner-Rohs, 2016). Die Entwicklung einer Kommunikationskultur zeigt sich einerseits im täglichen Verhalten von Schulleitung und Kollegium, erfordert andererseits aber auch klare Regeln, Zuständigkeiten und verbindliche Absprachen. Besonders die Schulleitung übernimmt hier eine Schlüsselrolle: Sie gibt Orientierung, priorisiert Themen und leitet die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle vor (Tulowitzki et al., 2022). Leadership-Praktiken wie die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, das Setzen von Erwartungen (Dexter, 2018) oder eine institutionalisierte Beteiligung des Kollegiums sind entscheidend, damit sich eine zukunftsfähige Kommunikationskultur eta-

blieren kann. Kommunikation wird so zum strategischen Handlungsfeld, in dessen Rahmen Vertrauen aufgebaut, Veränderungsprozesse begleitet und Akzeptanz für digitale Entwicklungen geschaffen wird.

Die Forschung zur Schul-Digitalisierung konzentriert sich bislang v. a. auf Infrastruktur, Unterricht und digitale Kompetenzen (Tulowitzki & Gerick, 2018). Weniger im Fokus stand, wie Schulen in der digitalen Transformation kommunizieren (Bastian & Prasse, 2021), welche Herausforderungen sie dabei haben und welche Weiterentwicklungspotenziale es gibt. Es braucht daher eine Perspektive, die schulische Kommunikation ganzheitlich betrachtet und sowohl interne Abläufe als auch die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten, Lernenden und der Öffentlichkeit einbezieht. Vor diesem Hintergrund wurde ein Forschungsprojekt durchgeführt und folgende Fragestellungen untersucht: Erstens, welche Herausforderungen die schulische Kommunikation im digitalen Wandel prägen, und zweitens, welche Handlungsdimensionen für ihre Weiterentwicklung zentral sind.

### *1. Methodisches Vorgehen*

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden zwischen 2019 und 2021 vier qualitative Fallstudien an Schweizer Schulen durchgeführt, darunter zwei Sekundarschulen und zwei Gesamtschulen. Fallstudien eignen sich besonders, um ein vertieftes Verständnis für Wirkungsmechanismen und Zusammenhänge zu gewinnen (Hering & Schmidt, 2014; von Rimscha & Sommer, 2016). Im Projekt ermöglichten sie einen mehrperspektivischen Blick auf schulische Kommunikation. Bei der Auswahl der Schulen wurde auf möglichst unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich Schulform, Leitungskonstellation, Grösse, Umfeld und ICT-Ausstattung geachtet.

Die Datenerhebung umfasste mehrere Zugänge. Zunächst wurden schulische sowie kantonale und kommunale Dokumente analysiert, um die strukturellen Rahmenbedingungen der Kommunikation zu erfassen (Mayring, 2022). Darauf aufbauend wurden in allen vier Schulen Interviews mit den jeweiligen Schulleitungen geführt, in denen Aspekte der Schulkultur, Chancen und Herausforderungen digitaler Kommunikation sowie der Umgang mit digitalen Werkzeugen thematisiert wurden. Ergänzend fanden in drei der Schulen Fokusgruppen mit Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten und Schüler:innen statt, in denen Erfahrungen, Erwartungen und mögliche Spannungsfelder der schulischen Kommunikation diskutiert wurden.

Durch die Covid-19-Pandemie konnten die Fokusgruppengespräche in der vierten Schule nicht realisiert werden.

Nach der Covid-19-Pandemie wurde die Studie durch zusätzliche Interviews sowie eine kurze Onlinebefragung ergänzt, um auch die Erfahrungen aus dem Lockdown und damit zusammenhängende Veränderungen der Kommunikationspraktiken berücksichtigen zu können.

Eine Übersicht über die Stichprobe gibt die nachstehende Tabelle:

*Tabelle: Übersicht über die Module*

| Module |                                                                                                                              |                         | Anzahl pro Schule |    |    |    | Total |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|----|----|----|-------|
|        |                                                                                                                              |                         | A                 | B  | C  | D  |       |
| 1.     | Dokumentanalyse                                                                                                              |                         | Ja                | Ja | Ja | Ja | 4     |
| 2.     | Leitfadeninterviews                                                                                                          | Schulleitung            | 1                 | 2  | 5  | 4  | 12    |
| 3.     | Fokusgruppen mit je 5 bis 7 ...                                                                                              | Lehrpersonen            | 1                 | 1  | 1  | *  | 3     |
|        |                                                                                                                              | Erziehungsbe-rechtigten | 1                 | 1  | 1  | *  | 3     |
|        |                                                                                                                              | Schüler:innen           | 1                 | 1  | 1  | *  | 3     |
| 4.     | Nacherhebung: Leitfadeninterviews mit ...                                                                                    | Gesamtschullei-tung     | 1                 | 1  | 1  | 4  | 7     |
|        |                                                                                                                              | Lehrpersonen            | 2                 | 2  | ** | *  | 4     |
|        |                                                                                                                              | Erziehungsbe-rechtigten | 2                 | 2  | ** | *  | 4     |
| 5.     | Nacherhebung: teilstrukturierte Onlinebefragung von ...                                                                      | Lehrpersonen            | 14                | 12 | 23 | *  | 49    |
|        |                                                                                                                              | Erziehungsbe-rechtigten | 89                | 65 | 42 | *  | 196   |
| 6.     | Workshop mit Schulleiter:innen, Lehrpersonen, Vertreter:innen von Schulbehörde & Schulsekretariat (6–10 Personen pro Schule) |                         | 1                 | 1  | 1  | 1  | 4     |

\* Aufgrund der Pandemie mussten die Gespräche an Schule D abgesagt werden; sie waren später nicht unter vergleichbaren Bedingungen möglich.

\*\* Der Organisationsaufwand war für die Schule zu gross, weshalb sie sich an diesem Modul nicht beteiligte.

Die Auswertung erfolgte mittels einer Kombination von strukturierender und zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring, 2022). Die Auswertungen wurden über die beteiligten Schulen hinweg verglichen. Auf dieser Basis wurden zentrale Spannungsfelder schulischer Kommunikation identifiziert und zu einem Modell mit neun Handlungsdimensionen verdichtet, das im Folgenden vorgestellt wird.

## 2. Herausforderungen der Schulkommunikation

In der Fallstudie wurde deutlich, dass schulische Kommunikation im digitalen Wandel komplexen Herausforderungen begegnet, die sich als Spannungsfelder (vgl. Abbildung 1) beschreiben lassen. Diese bündeln die unterschiedlichen Perspektiven von Schulleitungen, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten und Schüler:innen und bringen sie miteinander in Beziehung. Sie sind nicht vollständig auflösbar, markieren jedoch die Pole, zwischen denen sich jede Schule mit ihrer Kommunikationspraxis verorten lässt. Damit werden die zentralen Aushandlungsbereiche sichtbar, in denen schulische Kommunikation gestaltet wird – und zugleich ihre systemische Bedeutung für die Schulentwicklung deutlich.

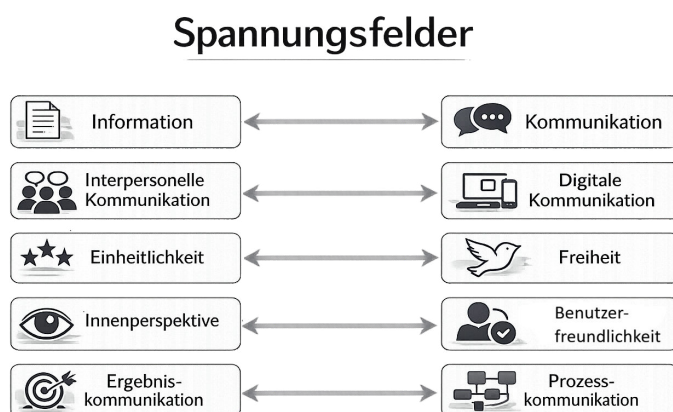


Abbildung 1: Spannungsfelder der Schulkommunikation (Rosenberger & Schneider, 2023)

1. *Einheitlichkeit versus Gestaltungsfreiheit:* Erziehungsberechtigte wünschen sich eine klare und konsistente Linie in der Kommunikation, während Lehrpersonen den Austausch mit Erziehungsberechtigten und Schüler:innen häufig individuell gestalten – und diese Freiheit auch bewahren möchten. Schulleitungen betonen zwar den Nutzen gemeinsamer Standards, sehen sich aber zugleich in der Rolle, zwischen diesen Polen zu vermitteln: „Es ist eine Kunst, dass Lehrpersonen ein gewisses Mass an Freiheit behalten und wir als Team trotzdem auf einen gemeinsamen Nenner kommen“ (SLD1). Besonders an Schulen mit mehreren

Schulhäusern stellt sich zusätzlich die Frage, ob die interne Kommunikation stärker zentralisiert oder dezentral an den einzelnen Standorten geregelt werden soll.

2. *Information versus Kommunikation*: Manche Erziehungsberechtigte sind bereits mit einem jährlichen Gespräch zufrieden, während andere regelmässige Rückmeldungen und Mitsprache erwarten. Auch Schulleitungen vertreten unterschiedliche Positionen: Einige wollen Erziehungsberechtigte aktiv zu Feedback einladen, andere verstehen Kommunikation eher als einseitigen Informationskanal. Lehrpersonen wiederum fordern in der internen Kommunikation breite Diskussionsräume, können im Kontakt mit Erziehungsberechtigten aber – nicht zuletzt aus Ressourcen Gründen – meist nur Informationen weitergeben. Für Schulleitungen bleibt damit die zentrale Frage bestehen, „wie stark ich über Dinge diskutieren will, und wo Diskussion gar nicht möglich ist“ (SL1A).
3. *Interpersonell versus digital*: Digitale Kanäle werden von vielen nicht als Ergänzung, sondern als Konkurrenz zum persönlichen Gespräch betrachtet. „Natürlich geht im Digitalen etwas verloren. Das Gespür fehlt, gewisse Botschaften kommen nicht gleich an wie face-to-face“ (SL1C). Erziehungsberechtigte wie Lehrpersonen äussern die Sorge, dass dadurch direkte Begegnungen verloren gehen. Gleichzeitig werden Vorteile wie Zeitersparnis, Niederschwelligkeit und Flexibilität anerkannt. Es gilt daher, dass jede Schule ein für sie stimmiges Verhältnis zwischen digitalen Formaten und persönlichem Austausch entwickelt.
4. *Ergebniskommunikation versus Prozesskommunikation*: Während Schulleitungen dazu neigen, erst dann zu informieren, wenn Entscheidungen getroffen wurden oder Ergebnisse vorliegen, wünschen sich Lehrpersonen, Erziehungsberechtigte und Schüler:innen auch Einblicke in laufende Prozesse. Gerade im Kontext digitaler Transformation ist es entscheidend, Ergebnis- und Prozesskommunikation miteinander zu verbinden, um Vertrauen und Akzeptanz zu fördern (siehe Kapitel 4).
5. *Innenperspektive versus Benutzerfreundlichkeit*: Dieses Spannungsfeld zeigt sich zwischen der Logik interner Abläufe und den Erwartungen der Erziehungsberechtigten und Schüler:innen. Während diese eine einfache, konsistente und alltagstaugliche Kommunikation fordern, orientieren sich Schulleitungen und Lehrpersonen stark an bestehenden Strukturen, Ressourcen und Routinen. Eine „gemeinsame Haltung zu entwickeln und zu pflegen“ sei schwierig, betont SLD. Eine stärkere Benutzer:innenorientierung betrifft daher nicht nur die Wahl der Kom-

munikationskanäle, sondern auch interne Prozesse, Ressourceneinsatz, digitale Kompetenzen und eine offenere Schulkultur.

Es wird deutlich: Die Steuerung von Schulkommunikation reduziert sich nicht auf die Entscheidung für bestimmte Kanäle. Sie ist zugleich Spiegel und Motor der spezifischen Schulkultur im digitalen Wandel. Jede Schule muss daher bewusst entscheiden, wie sie sich innerhalb dieser Spannungsfelder positioniert. Auf dieser Grundlage kann ein gemeinsames Kommunikationsverständnis entstehen, das Einheitlichkeit und Verbindlichkeit schafft und den notwendigen Freiheitsgrad ermöglicht.

Die Spannungsfelder machen sichtbar, wo sich Schulen zwischen unterschiedlichen Erwartungen, Traditionen und Möglichkeiten verorten müssen. Für die Praxis reicht es jedoch nicht, diese Pole zu benennen – entscheidend ist, wie Schulen daraus konkrete Entwicklungsaufgaben ableiten können.

### *3. Handlungsdimensionen der Schulkommunikation*

Für die Weiterentwicklung schulischer Kommunikation ist es entscheidend, Erwartungen transparent zu machen. Schulintern gilt es, gemeinsam auszuhandeln, welche Handlungsfelder prioritär angegangen werden sollen. Als Orientierungsrahmen wurde hierfür ein Schulkommunikations-Assessment entwickelt, das auf neun Handlungsdimensionen beruht und nachfolgend vorgestellt wird.

Vor diesem Hintergrund wurden die Spannungsfelder mit der Forschungsliteratur gespiegelt und in Workshops mit den Schulen diskutiert. Daraus entstand ein Pyramidenmodell (vgl. Abbildung 2), das die neun Handlungsdimensionen bündelt. Es bildet die Grundlage des Assessment-Instruments, mit dem Schulen ihre Kommunikation reflektieren, Schwerpunkte setzen und systematisch weiterentwickeln können.

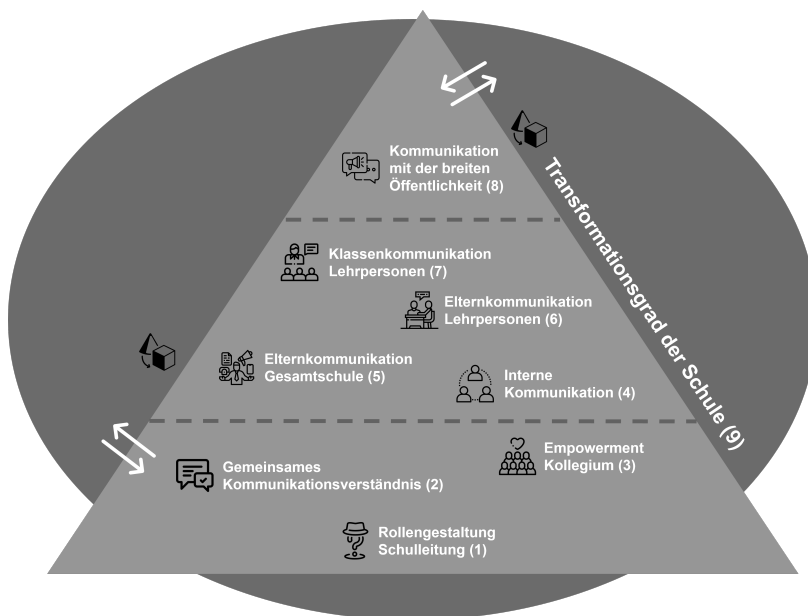


Abbildung 2: Modellierung der Handlungsdimensionen für die Kommunikation von Schulen im digitalen Wandel (Rosenberger et al., 2021a)

Analog zur Entwicklung einer Schulkultur (Schiefner-Rohs, 2016) ist das Herausbilden einer Kommunikationskultur eine Führungsaufgabe, die sowohl das Handeln und die Zusammenarbeit der Beteiligten als auch die organisationalen Strukturen und Rahmenbedingungen betrifft. Die Dimensionen 1 bis 3 schaffen die Voraussetzungen dafür.

- *Dimension 1:* Eine bewusste *Rollengestaltung* ist nötig, um eine dem digitalen Wandel angemessene Kommunikationskultur zu entwickeln und zu priorisieren. Im Sinne des „Technology Leaders“ (Tulowitzki et al., 2022) gehört dazu auch die Vorbildfunktion in der Nutzung digitaler Kanäle und der Einbezug des Kollegiums in Entwicklungsprozesse (Dexter, 2018).
- *Dimension 2:* Ein von Schulleitung und Kollegium *gemeinsam entwickeltes und geteiltes Kommunikationsverständnis* ist grundlegend für die Umsetzung der Kommunikationskultur in allen weiteren Dimensionen. Dabei geht es um ein geteiltes Verständnis in Bezug auf Stellenwert, Ziele und Strukturen der Kommunikation für den Austausch im Kolle-

gium, aber auch für die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und Klassen. Dieses gemeinsame Verständnis sollte zur strategischen Ausrichtung der Schule passen, also zu ihren spezifischen Werten, Zielen und Schulprogramm. Gleichzeitig muss es die Erwartungen von Lehrpersonen, Erziehungsberechtigten und Lernenden berücksichtigen und im schulischen Alltag umsetzbar sein. Bedeutsam für digitalisierungsbezogene Schulentwicklungsprozesse sind institutionalisierte Dialoge im Kollegium, in denen dieses Verständnis reflektiert wird (Eickelmann, 2010).

- *Dimension 3: Die Befähigung des Kollegiums* ist für die Umsetzung von Kommunikationsverständnis und -kultur Voraussetzung. Nebst technischer Bedienungskompetenz ist v. a. das Bewusstsein für die Möglichkeiten digitaler Kanäle und deren wirksame Nutzung zu fördern, genauso wie die Reflexion der eigenen Fähigkeiten und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen (Martin & Grudziecki, 2006). Die Fallstudien bestätigen, dass gerade das informelle Lernen und das Heranführen im Sinne eines begleiteten „Learning by doing“ gut von den Lehrpersonen angenommen werden.

Die interne und externe Kommunikation stellt die Organisation und den Betrieb der Schule sicher (Dimensionen 4 bis 7). Hier geht es zum einen um das Regeln und Kommunizieren von Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit. Zum andern stehen die Gestaltung einer bedürfnisgerechten Kommunikation und das Schaffen von Akzeptanz für den Prozess des digitalen Wandels der Schule im Vordergrund.

- *Dimension 4: Eine digital gestützte interne Kommunikation* kann „den Informationsfluss zwischen Schulleitung und Kollegium erleichtern“ (Gerick & Tulowitzki, 2019, S. 99), wohingegen fehlende Informationen und ungenügende Transparenz der Schulleitungen von Lehrpersonen als Belastung empfunden werden. Kanalvielfalt und Informationsmenge müssen gesteuert und Erwartungen bzgl. Nutzung der Kanäle geklärt werden. Dazu gehört z. B. die Antwortzeit auf Nachrichten festzulegen. Darüber hinaus sollte die interne Kommunikation Akzeptanz für digitale Medien in Unterricht und Schulorganisation und für den damit verbundenen kulturellen Wandel schaffen. Dafür braucht es dialogische Kommunikationsformate, in denen sich das Schulteam mit den unterschiedlichen Haltungen und Vorstellungen auseinandersetzt (Eickelmann, 2010; Mathez et al., 2021).



- *Dimension 5:* In der *Kommunikation der Gesamtschule mit den Erziehungsberechtigten* ist zu regeln und gegenüber Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten zu kommunizieren, welche Kanäle die Schule für welche Themen auf welche Weise einsetzt und welche Ansprechpersonen für welche Anliegen zuständig sind. Die Fallstudien bestätigen die Erkenntnisse von Bastian und Prasse (2021), dass Informationen rund um Aktivitäten der Gesamtschule die Kooperation mit Erziehungsberechtigten stärken können. Dafür ist eine regelmässige Überprüfung der Effizienz, Effektivität und Benutzerfreundlichkeit der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten wichtig. Und schliesslich muss auch bei den Erziehungsberechtigten das Verständnis für den digitalen Wandel und die Akzeptanz für digitale Medien in Unterricht und Schulorganisation gefördert werden (Mathez et al., 2021).
- *Dimension 6:* Die *Kommunikation von Lehrpersonen mit Erziehungsberechtigten* sichert den Klassenbetrieb und fördert den Austausch zwischen Schule und Elternhaus. Als Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist mit Blick auf die Erwartung von Erziehungsberechtigten bezüglich Verlässlichkeit und Gleichbehandlung ein klar strukturiertes Angebot an verschiedenen Kommunikationskanälen (Beeli-Zimmermann & Wannack, 2023) und ein Mindestmass an Einheitlichkeit bezüglich Kommunikationsfrequenz und -themen festzulegen. Es ist zu kommunizieren, wozu welcher Kanal vorgesehen ist. Zugleich haben die Lehrpersonen im Kontakt mit einzelnen Erziehungsberechtigten deren jeweiliger Lebenssituation und Kommunikationskompetenzen Rechnung zu tragen.
- *Dimension 7:* In der Handlungsdimension *Klassenkommunikation* der Lehrperson geht es primär um die Sicherung der Unterrichtsorganisation. Auch hier ist im Hinblick auf erfolgreiche Lernprozesse und auf die Erwartung nach Gleichbehandlung von Schüler:innen ein Mindestmass an Einheitlichkeit festzulegen und zu kommunizieren. Lehrpersonen sollten digitale Medien nutzen, um die organisatorische Kommunikation mit der Klasse zu verbessern. Werden in der Klassenkommunikation digitale Medien angemessen eingesetzt, stärkt dies zugleich die digitalen Kompetenzen der Lernenden. Der Einsatz digital unterstützter Klassenkommunikation hat sich deshalb auch an den geforderten Kompetenzen der jeweiligen Schulstufe zu orientieren.
- *Dimension 8:* Die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit sollte das Identitätsprofil der Schule prägnant vermitteln, um das Image der Schule gezielt zu prägen (Nold, 2016; Regenthal, 2021). Dazu gehört u. a. die Darstellung ihrer strategischen Grundlagen und Werte und ihre

Angebote und Leistungen auf der Schulwebsite sowie das Vermitteln von Einblicken in den konkreten Schulalltag. Dies schafft Verständnis für das Funktionieren und die Anliegen der Schule und stärkt das Vertrauen (Nold, 2016). Die Digitalisierung der Schule setzt eine gut funktionierende und zeitgemässe Infrastruktur voraus. Damit die Schulen vom Schulträger entsprechend ausgestattet und dieser Aufwand als sinnvolle Investition betrachtet wird, ist auch in der öffentlichen Kommunikation Akzeptanz für den digitalen Wandel der Schule zu schaffen.

- *Dimension 9:* Der Transformationsgrad einer Schule zeigt sich unter anderem in ihrer ICT-Infrastruktur, im Einsatz digitaler Lösungen zur Vereinfachung administrativer Prozesse und zur Konzeptionierung pädagogischer Schwerpunkte (Eickelmann, 2010) sowie in der Haltung und Offenheit des Schulteam gegenüber dem digitalen Wandel. Gemäss Huber et al. (2020) hat sich während der Schulschliessungen im Zuge der Pandemie gezeigt, dass der „Innovationswille und die Motivation des Kollegiums“ entscheidende Treiber für die Digitalisierung in Schulen sind. Dies bestätigen die Gespräche mit den Lehrpersonen. Werden digitale Medien bewusst für die Kooperation innerhalb einer Schule eingesetzt, können innovative Formen der Zusammenarbeit etabliert (Labusch et al., 2020) und eine von Offenheit, Flexibilität und Innovation geprägte Teamkultur gefördert werden. Schliesslich hat die Digitalisierung das Potenzial, Erziehungsberechtigte und Schüler:innen an Schulentwicklungsprozessen teilhaben zu lassen (Bastian & Prasse, 2021).

Das Schulkommunikations-Assessment übersetzt die theoretischen Überlegungen und empirischen Befunde in ein praxisnahes Instrument. Es bietet Schulleitungen und Kollegien einen Orientierungsrahmen, um die eigene Kommunikationskultur sichtbar zu machen, Entwicklungsbedarfe zu bestimmen und konkrete Massnahmen zu planen. Damit verbindet das Modell Forschung und Praxis: Es macht die Spannungsfelder greifbar und zeigt zugleich Wege auf, wie Schulen im digitalen Wandel handlungsfähig bleiben.

**Praxisimpulse für Schulen: Online-Assessment Schulkommunikation**

Das kostenfrei verfügbare *Online-Assessment Schulkommunikation* ermöglicht Schulleitungen, den aktuellen Stand ihrer digitalen Kommunikationskultur anhand von neun Handlungsdimensionen selbstständig einzuschätzen. Das Ziel ist, Schulen eine praxisorientierte Grundlage zu bieten, um Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar zu machen und gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Kommunikationspraxis zu planen.



URL: <https://www.zhaw.ch/de/linguistik/institute-zentren/iam/beratung/schulkommunikation-in-der-digitalen-transformation/online-assessment>

