

Kapitel 1: Kommunikation als zentrale Ressource für den Schulalltag

Schulen sind Organisationen, die in hohem Mass über Kommunikation funktionieren: Sie strukturiert den Schulalltag, ermöglicht Zusammenarbeit, schafft Orientierung und prägt Beziehungen innerhalb der Schule ebenso wie außerhalb des Schulbetriebs. Kommunikation ist damit eine zentrale Voraussetzung dafür, dass pädagogische Arbeit gelingen kann, und zugleich ein wichtiger Bestandteil schulischer Organisations- und Führungskultur. Dennoch wird Kommunikation an und von Schulen – sowohl in bildungspolitischen Debatten als auch in der Forschung – häufig primär im Kontext der Unterrichtskommunikation betrachtet. Ebenso wird im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel der Blick überwiegend auf Fragen der Unterrichtsentwicklung gelenkt. Dies zeigt sich etwa in Diskussionen über Mediendidaktik, die digitalen Kompetenzen der Schüler:innen oder die ICT-Infrastruktur der Schulen (Gerick & Tulowitzki, 2019; Petko et al., 2018; Rummler, 2018).

Dieses Buch widmet sich einem Bereich, der bislang vergleichsweise wenig systematisch aufgearbeitet wurde: der Kommunikation von und an Schulen ausserhalb des eigentlichen Unterrichts. Während als Teil pädagogischer Interaktion seit langem im Zentrum der Bildungsforschung steht, rücken die organisationalen Kommunikationsprozesse von Schulen erst in jüngerer Zeit vermehrt in den Blick. Schulkommunikation ist in diesem Verständnis die instrumentelle Kommunikation in und von Schulen, die innerhalb des Kollegiums ebenso wie im Austausch mit Schüler:innen, Erziehungsberechtigten, Schulbehörden und einer breiteren Öffentlichkeit stattfindet. Sie umfasst die interne Abstimmung im Schulteam, die Führungskommunikation der Schulleitung, die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten und Behörden sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Schulkommunikation trägt damit wesentlich zur organisationalen Steuerung und zur Entwicklung einer kohärenten schulischen Identität bei.

Gerade im digitalen Wandel wird deutlich, dass Schulkommunikation nicht auf einseitige Information reduziert werden kann. Schulen bewegen sich zunehmend in Kommunikationsarenen, in denen Dialog, Rückmeldung und Beteiligung erwartet werden (Röttger et al., 2018). Digitale Tools ermöglichen zwar eine schnellere und ortsunabhängige Kommunikation,

erhöhen aber zugleich die Komplexität schulischer Abstimmung und verstärken Anforderungen an Transparenz, Konsistenz und Erreichbarkeit (Bastian & Prasse, 2021; Viertmann et al., 2022). Schulen müssen daher kommunikative Normen, Zuständigkeiten und Routinen neu aushandeln und eine zeitgemässe Kommunikationskultur entwickeln, die integraler Bestandteil der Schulkultur ist (Schiefner-Rohs, 2016).

Dabei ist es hilfreich, Schulkommunikation nicht nur als Austausch von Botschaften zu verstehen, sondern auch als Grundlage schulischer Kooperation. Kommunikation und Kollaboration stehen in enger Beziehung: Während Information die einseitige Weitergabe von Inhalten beschreibt, meint Kommunikation den dialogischen Austausch zur Klärung und Abstimmung. Kollaboration geht darüber hinaus und bezeichnet Formen gemeinsamer, ko-konstruktiver Zusammenarbeit, etwa bei der Entwicklung pädagogischer Konzepte, in multiprofessionellen Teams oder in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten. Schulkommunikation umfasst somit auch die Gestaltung jener Strukturen und Routinen, die gemeinsame Arbeit ermöglichen und Mitarbeitende im Alltag entlasten.

Schulen stehen im Austausch mit vielfältigen Anspruchsgruppen, die teilweise widersprüchliche Anliegen und Erwartungen an die Schule herantragen. Kommunikation wird damit zu einem zentralen Medium organisationaler Selbstbeschreibung und zugleich zu einer Schnittstelle, über die Schulen von aussen adressiert und bewertet werden (Drepper & Tacke, 2012). Über Kommunikationsprozesse entsteht das Image einer Schule, und daraus wiederum ihre Reputation und das Vertrauen, das ihr entgegengebracht wird (Niederhäuser & Rosenberger, 2017).

Vor diesem Hintergrund wird Schulkommunikation im Rahmen dieser Publikation als strategisches Handlungsfeld schulischer Entwicklung verstanden. Schulkommunikation ist kein operativer Nebenbereich, sondern eine zentrale Ressource schulischer Führung. Sie begleitet Veränderungsprozesse, fördert die Kooperation und stärkt Vertrauen – nach innen wie nach aussen.

Das Buch versammelt Beiträge verschiedener Autorinnen, in denen die Schulkommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wird. Die Beiträge bauen auf angewandten, praxisnahen Studien der Autorinnen im Feld der Schulkommunikation auf und sind geprägt von Erfahrungen aus der Begleitung und Beratung von Schulen in Entwicklungsprozessen. Ergänzt werden sie durch Erkenntnisse aus der Forschungs- und Beratungstätigkeit der Autorinnen im Bereich der internen Kommunikation

und digitalen Transformation sowie durch Bezüge zu aktuellen wissenschaftlichen Debatten.

Die Kapitel sind in drei thematische Blöcke gegliedert.

Block 1: Grundlagen der Schulkommunikation

Der erste Block schafft eine theoretische und konzeptionelle Grundlage, um Schulkommunikation als ein organisationales und kulturelles Handlungsfeld zu verstehen. Den Auftakt bildet das Kapitel *Identitätsorientierte Schulkommunikation* von Nicole Rosenberger und Katharina Krämer, das zeigt, dass Kommunikation eine zentrale Rolle für die Identität, Wahrnehmung und Entwicklungsfähigkeit von Schulen spielt. Im anschließenden Beitrag *Spannungsfelder und Handlungsdimensionen der Schulkommunikation* analysieren Carmen Koch und Nicole Rosenberger zentrale Herausforderungen schulischer Kommunikation im digitalen Wandel und verdichten diese zu einem Modell mit neun Handlungsdimensionen. Ergänzend dazu beleuchtet Carmen Koch im Kapitel *Akzeptanz schaffen für digitale Kommunikation und Kollaboration an Schulen*, wie Akzeptanzprozesse digitaler Kommunikationsformen erklärt werden können und welche Faktoren Einfluss darauf nehmen. Das Kapitel *Das Kommunikationskonzept für die Schule* von Julia Grundisch bietet schliesslich einen praxisorientierten Überblick darüber, wie Schulen ihre Kommunikation strategisch planen und institutionalisieren können. Abgeschlossen wird dieser Grundlagenblock durch das Interview mit Prof. Dr. Tobias Röhl, Professor für Digitales Lernen und Lehren an der Pädagogischen Hochschule Zürich, das vertiefende Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen zu Schulen und digitalem Wandel gibt.

Block 2: Kommunikation mit Schulmitarbeitenden

Der zweite Block widmet sich der Kommunikation mit Schulmitarbeitenden als Grundlage schulischer Zusammenarbeit, Führung und Organisationsentwicklung. Den Einstieg bildet das Kapitel *Interne Kommunikation an Schulen*, in welchem Katharina Krämer die Besonderheiten schulischer Mitarbeitendenkommunikation beschreibt, und erläutert, wie Information, Kommunikation und Kollaboration im Kollegium strukturiert und zielführend gestaltet werden können. Im Beitrag *Pass! Forschungsbasierte*

Entwicklung eines Matching-Tools für die Rekrutierungskommunikation von Schulen und Lehrpersonen von Colette Schneider Stingelin, Julia Grundisch und Angelica Hüscher wird aufgezeigt, wie sich Schulen kommunikativ als Arbeitgeberinnen positionieren können und wie das Matching-Tool in der Rekrutierungskommunikation eingesetzt werden kann. Ergänzt wird dieser Block durch das Interview mit Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Leiter Professur Bildungsmanagement und Schulentwicklung PH FHNW, welches die Rolle von Kommunikation für Schulführung und Schulentwicklung aus wissenschaftlicher Perspektive einordnet.

Block 3: Kommunikation mit Erziehungsberechtigten

Der dritte Block richtet den Blick auf die Kommunikation zwischen Schule und Erziehungsberechtigten. Diese Beziehung ist besonders sensibel, da sie Vertrauen und Transparenz voraussetzt und von wechselseitigen Erwartungen geprägt ist. Im Kapitel *Digitale Kompetenzen von Erziehungsberechtigten* thematisieren Carmen Koch und Fiona Fehlmann, welche Kompetenzen für eine gelingende Zusammenarbeit erforderlich sind und wie Schulen Rahmenbedingungen schaffen können, die digitale Teilhabe für alle Familien ermöglicht. Das Kapitel *Schulkommunikation mit fremdsprachigen Erziehungsberechtigten* von Carmen Koch und Angelica Hüscher beleuchtet, wie Schulen kommunikativ mit sprachlicher und kultureller Vielfalt umgehen können und wie digitale Kanäle genutzt werden können, ohne Barrieren zu verstärken. Den Abschluss des Buches bildet das Interview mit Prof. Dr. Doreen Prasse, Leiterin Forschungsprofessur Digitales Lernen und Lehren PH Schwyz, das zentrale Fragen der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten sowie Perspektiven auf eine partizipative Kommunikationskultur vertieft.

Dieses Buch richtet sich an Schulleitungen, Lehrpersonen, Schulbehörden, Mitarbeitende der Schulverwaltung sowie an alle, die Schulkommunikation professionell gestalten möchten. Es verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisorientierten Ansätzen und will dazu beitragen, Schulkommunikation als zentrales Element von Schulentwicklung im digitalen Wandel sichtbar zu machen. Ziel ist es, Schulen eine fundierte Grundlage zu bieten, um ihre Kommunikationspraxis zu reflektieren, Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und eine zukunftsfähige Kommunikationskultur aufzubauen.

Zum Schluss geht ein grosser Dank an unsere Partnerschulen sowie an unsere Interviewpartner:innen aus Praxis und Wissenschaft – ohne sie wäre unsere Arbeit rund um das Thema Schulkommunikation nicht möglich gewesen. Ein besonderes Dankeschön gilt Julia Grundisch, die mit ihrer sorgfältigen Lektoratsarbeit Unstimmigkeiten aufgedeckt und die Texte gezielt optimiert hat.

Impulse für Schulen:

Weitere Informationen, Materialien und Beratungsangebote zur Schulkommunikation finden Sie unter nachfolgendem Link.



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

