

**Tobias Röhl**

Pädagogische Hochschule Zürich, Zürich

## Digital Leadership? Schulen im digitalen Wandel führen

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i1.a185>

Schulen sind in zweierlei Hinsicht von Digitalität betroffen. Sie sind Teil digital geprägter Gesellschaften und sie sind selbst mal mehr, mal weniger mit digitalen Medien konfrontiert. Beides führt dazu, dass sich Schule als Organisation wandelt, denn digitale Medien ermöglichen nicht nur neue Formen des Unterrichtens, sondern auch der Zusammenarbeit. Schulen müssen sich deshalb auf allen Ebenen der Organisation auf eine Kultur der Digitalität einstimmen. Der Beitrag skizziert das Konzept der *Digital Leadership*, das dieser Vielschichtigkeit gerecht wird. Es geht über ein rein technisches Verständnis von Digitalisierung hinaus und macht den digitalen Wandel an Schulen als mehrdimensionalen Entwicklungsprozess begreifbar.

*Digital Leadership, Digitalität, Schulentwicklung, digitaler Wandel*

Dass sich schulische Bildung mit digitalen Themen auseinandersetzen muss, ist mittlerweile bildungspolitischer Konsens in vielen Ländern Europas. In Deutschland stellt der Bund mit dem „DigitalPakt Schule“ fünf Milliarden Euro bereit, um die Digitalisierung der Bildung voranzutreiben. Österreichische Schulen erhalten in einem „8-Punkte-Plan“ 250 Millionen Euro für die Digitalisierung. Im schweizerischen Lehrplan 21 sind digitale Kompetenzen fächerübergreifender Bestandteil des Curriculums der Volksschulen in den Deutschweizer Kantonen.

Diesen und anderen Initiativen ist gemein, dass es längst nicht mehr nur um die Bereitstellung von Geräten und Infrastrukturen oder die Übertragung analoger Inhalte in digitale Form geht. Gefragt sind vielmehr umfassende Schulentwicklungsprozesse, die alle Ebenen der Schule als Organisation betreffen. Auf der Unterrichtsebene finden neue Tools, Plattformen und Medien Eingang. Das Lehrpersonal muss über entsprechende didaktische wie mediale Kompetenzen verfügen. Neue Aufgabenfelder und Funktionen kommen im pädagogischen Berufsbild hinzu – beispielsweise die Entwicklung eines ICT- und Medienkonzepts oder die Bereitstellung, Kuratierung und Pflege digitaler Inhalte auf Lernplattformen. Auch die Prozesse in der Organisation Schule ändern sich: Administrative Aufgaben – wie etwa das Führen eines Klassenbuchs oder die Eingabe von Noten –, aber auch die Zusammenarbeit im Team

erfolgen zunehmend digital. Das schulische Personal kann so leichter in der Austausch treten, es entstehen aber auch neue Möglichkeiten der Kontrolle, wenn laufend Daten produziert und gespeichert werden. Insgesamt eröffnen sich innerhalb und außerhalb der Schule neue Kommunikationskanäle, die Lehrer\*innen, Eltern und Kinder in neue kommunikative Erreichbarkeit zueinander versetzen.

Für die Führung von Schulen bedeutet diese Entwicklung zweierlei. Zum einen ermöglichen digitale Medien neue Formen des Führens und der Zusammenarbeit. Zum anderen muss schulische Führung auf die umfassende Transformation von Schule und Gesellschaft reagieren – und dies ganz unabhängig von der Frage danach, ob man auf Schulleitungsebene auf digitale Tools zurückgreift. *Digital Leadership* heisst sowohl digital zu führen als auch in digitalen Zeiten zu führen. Welche Herausforderungen dies für schulische Führung mit sich bringt, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

## Schulen im digitalen Wandel

Verschiedene sozial- und kulturwissenschaftliche Zeitdiagnosen konstatieren einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel, der die „digitale Transformation“ (Schrape, 2021) kennzeichnet. Der Zürcher Kulturwissenschaftler Felix Stalder versteht beispielsweise den digitalen Wandel als umfassenden Prozess, der nicht an unseren Endgeräten haltmacht. Wir befinden uns in einer „Kultur der Digitalität“ (Stadler, 2016), die durch eine „enorme Vervielfältigung der kulturellen Möglichkeiten“ (ebd., 10) gekennzeichnet ist. Wir können auf zig verschiedene Arten miteinander kommunizieren und zu beliebigen Zeiten Medien konsumieren, ortsunabhängig arbeiten und uns global vernetzen und werden mit einer nie dagewesenen Fülle von Lebensentwürfen und -optionen konfrontiert.

Schulen sind nun selbstredend Teil der Gesellschaft und als solche Teil des digitalen Wandels. Einerseits ist die Lebenswelt der Schüler\*innen durch digitale Medien geprägt: Sie verabreden sich über Messengerdienste, posten Fotos und Videos auf Social Media und spielen Computerspiele auf unterschiedlichen Endgeräten. Andererseits soll schulische Bildung die Kinder und Jugendlichen zu mündigen Bürger\*innen in einer digital geprägten Welt erziehen.

Die Frage ist nun, inwieweit schulische Bildung selbst auf digitale Medien umstellen muss, um diesem Umstand gerecht zu werden. Soll man Schule als eine Art digitales Refugium fassen, bei dem digitale Endgeräte an den Türen des Schulhauses zurückbleiben und einzig analoge Medien wie das Schulbuch das Klassenzimmer betreten dürfen? Oder sollen sich Schulen für digitale Medien öffnen? Wichtiger als die Frage danach, ob man nun auf analoge oder digitale Geräte setzt, scheint mir aber die Frage, wie Lernen im digitalen Wandel gelingt. Dies hängt weniger an der Unterscheidung analog/digital als an einer Bildung, die Kompetenzen fördert, die man im 21. Jahrhundert braucht und gemeinhin mit Stichworten wie Kollaboration und Kreativität umschrieben werden. Und dies benötigt wiederum Lehrer\*innen, die bereit und willens sind, entsprechenden Unterricht zu halten. Nicht die Geräte, Tools und Anwendungen stehen also im Vordergrund, sondern Haltungen, Verhalten und Kompetenzen.

## Führen im digitalen Wandel

Dies deckt sich mit neueren Konzeptionen schulischer Führung, die man im englischsprachigen Raum als *Digital Leadership* bezeichnet. Der amerikanische Schulleiter und Schulentwickler Eric Sheninger schreibt hierzu:

Digital leadership consists of a dynamic combination of mindset, behaviors, and skills that are employed to change and enhance school culture through the strategic use of technology.  
(Sheninger, 2019, xvii)

Technik ist hier nur strategisches Mittel zum Zweck, um Schulkultur gezielt zu entwickeln. Nicht die „flashy tools“ (ebd., xix) sind zentral, sondern eine lernförderliche Schulkultur. Neben neuen Formen des Lehren und Lernens (wie etwa *flipped classroom*) empfiehlt Eric Sheninger darüber nachzudenken, wie man innovative Lernräume gestalten und wie Personalentwicklung angesichts eines immer schnelleren technischen Wandels angegangen werden kann. Besonderes Augenmerk legt er außerdem darauf, dass sich Schulen in effektiver Kommunikation auch außerhalb des Schulhauses üben. In Zeiten von Social Media und Messengerdiensten wächst der Anspruch an Schulen, kommunikativ verfügbar zu sein – etwa, was das Informationsbedürfnis der Eltern anbelangt. Blogs oder eine Präsenz auf Social Media können diesem Anspruch an kommunikativer Verfügbarkeit begegnen.

Der Schulleitung kommt bei der gelungenen Integration digitaler Medien eine wichtige Rolle zu (Waffner, 2021; Chang, 2012; Prasse, 2012). Sie fungiert als Vorbild für ihr Kollegium und muss eine Schulkultur pflegen, die Wandel und Kollaboration ermöglicht. Ferner ist das Entwickeln einer entsprechenden Vision von Schule zentraler Bestandteil von schulischer Führung im digitalen Wandel. Sie leitet im besten Fall konkrete Strategien zur Umsetzung an. Zu den strategischen Maßnahmen zählen außerdem die Personalentwicklung (etwa Möglichkeit zur Weiterbildung rund um Digitalität) und nicht zuletzt das Bereitstellen zeitlicher Ressourcen für die Unterrichtsentwicklung – denn ohne solche Investitionen seitens der Führung bleibt es bei Strohfauern der Digitalität.

Die Einbindung des Kollegiums ist deshalb zentraler Bestandteil der *Digital Leadership*. Ein solches Verständnis von Führung nähert sich folglich an neuere Überlegungen zu „distributed leadership“ (Spillane, 2006) bzw. „gemeinschaftlicher Führung“ (Strauss & Anderegg, 2020) an. Die Erziehungswissenschaftlerin Mandy Schiefner-Rohs spricht dementsprechend von „distributed digital leadership“ (2019), um Schulleitungshandeln im digitalen Wandel zu charakterisieren. Führung erfolgt hier nicht in einer steilen Hierarchie von oben nach unten und ist nicht in einer Person (der Schulleiter\*in) zentriert, sondern auf verschiedene Personen nach Maßgabe jeweiliger Kompetenz verteilt. Gerade weil der digitale Wandel eine Vielzahl neuer Kompetenzen erfordert, braucht es verteilte Führung, bei der einzelne Personen oder Gruppen für bestimmte Themenbereiche Verantwortung übernehmen.

Es geht bei *Digital Leadership* also nicht nur darum, digitale Medien in den Schulunterricht zu integrieren und Unterrichtsentwicklung zu betreiben, sondern einen umfassenden Schulentwicklungsprozess anzuleiten (Schiefner-Rohs, 2016). Die Integration digitaler Medien in den

Unterricht ist eben nicht bloß eine (medien)didaktische Aufgabe. Sie stellt liebgewonnene, scheinbar selbstverständliche Annahmen zu schulischer Bildung infrage (Schiefner-Rohs, 2016, 1414f.). Nicht zuletzt seit dem coronabedingt (zumindest kurzzeitig) weitverbreiteten *Distance Learning* stellt sich beispielsweise die Frage nach Sinn und Zweck der Kopräsenz: Zu welchem Zweck lohnt es sich, dass sich bis zu 30 Personen in einem Raum zusammenfinden? Um dort Informationen zu erhalten? Oder um gemeinsam zu üben? Und wenn sich Schüler\*innen selbstständig mit Informationen versorgen können, welche Rolle kommt dann den Lehrer\*innen zu? Braucht es noch den oder die „sage on the stage“ oder vielleicht eher eine\*n „guide on the side“ (King, 1993)?

Schulen sind in zweierlei Hinsicht von Digitalität betroffen. Sie sind Teil digital geprägter Gesellschaften, und sie sind selbst mal mehr, mal weniger mit digitalen Medien konfrontiert. Beides führt dazu, dass sich Schule als Organisation wandelt, denn digitale Medien ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit und des Unterrichtens. Schulen müssen sich deshalb auf allen Ebenen der Organisation auf eine Kultur der Digitalität einstimmen. Nur so können Schulen den digitalen Wandel mitgestalten, statt nur auf ihn zu reagieren.

## Literaturverzeichnis

- Chang, I.-H. (2012). The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools. *Educational Technology and Society*, 15.
- King, A. (1993). From Sage on the Stage to Guide on the Side. *College Teaching*, 41(1), pp. 30-35.
- Prasse, D. (2012). *Bedingungen innovativen Handelns in Schulen. Funktion und Interaktion von Innovationsbereitschaft, Innovationsklima und Akteursnetzwerken am Beispiel der IKT-Integration an Schulen*. Münster: Waxmann.
- Schrape, J.-F. (2021). *Digitale Transformation*. Bielefeld: UTB.
- Schiefner-Rohs, M. (2019). Distributed Digital Leadership: Schulleitungshandeln im Wandel. In G. Birgigt (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung: Führen, Managen, Steuern* (04/19, F 8.16/ pp. 1-22). Stuttgart: Raabe.
- Schiefner-Rohs, M. (2016). Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl., S. 1402-1419). Weinheim: Beltz.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times* (Second Edition). Thousand Oaks: Corwin.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.
- Strauss, N.-C., & Anderegg, N. (Hrsg.). (2020). *Teacher Leadership—Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep.
- Waffner, B. (2021). Schulentwicklung in der digital geprägten Welt: Strategien, Rahmenbedingungen und Implikationen für Schulleitungshandeln. In A. Wilmers, M. Achenbach, & C. Keller (Hrsg.), *Bildung*

*im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen* (S. 67-103). Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830994558.03>

## Autor

**Tobias Röhl**, Prof. Dr.,

seit 2021 Professor für Digital Learning and Teaching an der Pädagogischen Hochschule Zürich, davor seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter an verschiedenen Universitäten. Mitglied der Expert Group on Data and AI in Education and Training der Europäischen Kommission. Zahlreiche Publikationen zu Unterrichtsmedien und schulischer Datennutzung. Er führt unter anderem Weiterbildungen zu Themen rund um Digital Leadership durch.

Kontakt: [tobias.roehl@phzh.ch](mailto:tobias.roehl@phzh.ch)