



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

**Primarschule Hägendorf: Interne und externe
Kommunikation im Bildungswesen**

Version Nr. 1, 28.08.2018

von Arx-Steiner, Nina
Göldi, Susan
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.102



Open Education Platform
for Management Schools

Primarschule Hägendorf: Interne und externe Kommunikation im Bildungswesen

Version Nr. 1, 28.08.2018

von Arx-Steiner, Nina
Göldi, Susan
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Stakeholderanalyse,
Kommunikationsmanagement,
Medienkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit,
Krisenkommunikation
Einsatzbereich: Weiterbildung / CAS – Führungsschulung /
Strategisches Kommunikationsmanagement

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

von Arx-Steiner, N. & Göldi, S. (2018, 28. August). Primarschule Hägendorf: Interne und externe Kommunikation im Bildungswesen. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oeperms.102

Didaktischer Reflexionsbericht zu Fallstudie Primarschule Hägendorf: Interne und externe Kommunikation im Bildungswesen

Inhaltsverzeichnis didaktischer Reflexionsbericht

1. Lernziele.....	2
2. Theoretische Verankerung der Fallstudie.....	2
3. Zielgruppen	3
4. Bisheriger Einsatz dieser Fallstudie / Didaktische Reflexion	4
5. Unterrichtshinweise.....	5
5.1. Zeitmanagement	5
5.2. Aufgabenbearbeitung	5
5.3. Zusatzmaterial	6
5.4. Beispiellösungen	6
Literaturverzeichnis.....	9

1. Lernziele

Die Teilnehmenden können

- relevante Anspruchsgruppen der Kommunikation erkennen und deren Anliegen (hinsichtlich Professionalität, Transparenz, Inhalt, etc.) differenziert wahr- und aufnehmen (Strukturwissen: Was, Wie)
- Kommunikations- und Informationsprozesse mit allen Anspruchsgruppen systematisch planen und gestalten (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- die Bedeutung der Vertrauensbildung mittels Öffentlichkeitsarbeit bei den relevanten Anspruchsgruppen erkennen und entsprechend gestalten (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- Konflikte mit Anspruchsgruppen rechtzeitig erkennen und bearbeiten (Strukturwissen: Wann, Wie)

Generell zielt die vorliegende Fallstudie auf alle Anspruchsniveaus von Lernzielen ab: im vorliegenden Case sollen

- der Fallverlauf analysiert, die Probleme erkannt und definiert werden («Verstehen / Anwenden / Analysieren») sowie
- alternative Lösungsansätze (inkl. Nutzenbewertung) entwickelt werden («Gestalten / Evaluieren») werden.

2. Theoretische Verankerung der Fallstudie

Vorschläge zu theoretischen Konzepten, die mit / im Rahmen der Fallstudie behandelt werden können:

- **Integriertes Kommunikationsmanagement** nach Bruhn, M. (2014). Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement (3. Auflage). München: Verlag Vahlen.
Zum Buch: «Unternehmen können nur durch eine konsequente Integration der Instrumente ihres Kommunikationsmix die erforderlichen ... [Wi]rkungen bei ihren Zielgruppen erreichen. Daher bedarf es eines strategischen Managementprozesses für eine Integrierte Kommunikation. Dieser umfassende Ansatz der Integrierten Kommunikation ist darauf ausgerichtet, sämtliche internen und externen Kommunikationsinstrumente in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht miteinander zu vernetzen, um aus den vielfältigen Kommunikationsquellen einen einheitlichen Unternehmensauftritt zu formen.»
Diese Theorie hat auch für öffentlichen Organisationen / Schulen Gültigkeit.
- **Strategisches Management** nach Lombriser, R. und Aplanalp, P. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotentiale aufbauen, Strategien umsetzen, (7. Auflage). Zürich: Versus.
Zum Buch: «Das strategische Management ist entscheidend für den langfristigen Erfolg jeder Geschäftstätigkeit – ob in grossen oder kleinen Unternehmen, ob in öffentlichen oder privaten Organisationen.»
- **PR-Modell** nach Grunig. Excellence Theory in Public Relations. http://www.kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf
Wichtige Begriffe sind PR als Beziehungspflege zu Stakeholdern und als Dialog mit Stakeholdern; Öffentlichkeitsarbeit und Medienarbeit als Teil von PR, Begriff der Teilöffentlichkeit
- *Zu weiteren Theorien und Begriffsdefinitionen:* Kirchner, K. (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandesaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Wichtiges theoretisches Konzept (abgesehen von integrierter Kommunikation, strategischer Kommunikation, PR): Bezugsgruppenmanagement mit Segmentierung von Bezugsgruppen

3. Zielgruppen

Stufe: Weiterbildung / CAS – Führungsschulung /Strategisches Kommunikationsmanagement

Background der Teilnehmenden: Die Fallstudie Primarschule Hägendorf ist in mehrfacher Hinsicht ein exemplarischer Fall:

- Es geht grundsätzlich um Chancen interner und externer Evaluationen und das Minimieren von Risiken bei Evaluationen
- Es geht grundsätzlich um die Rolle der Massenmedien in einer Krise und das systematische Pflegen von Mediarelations
- Es geht grundsätzlich um die Rolle von Mitarbeitenden und Betroffenen in einer Krise und das gelingende Stakeholder-Management

In Bezug auf alle diese Aspekte hat der Fall der Primarschule Hägendorf nicht nur für Schulen, sondern Körperschaften ganz allgemein beispielhaften Charakter. Die Verfasserinnen führen dies im Folgenden kurz zusätzlich zur Einführung im Fall aus, ohne dabei den Fall vorwegzunehmen.

Die meisten Unternehmen und Organisationen werden durch externe Zertifizierungs-, Prüfungs- oder Aufsichtsbehörden kontrolliert. Die meisten Unternehmen und Organisationen haben auch interne Controlling- und Evaluationsprozesse. Sobald geprüft wird, muss auch mit Kritik gerechnet werden. Kaum ein Prüfling wird in allen Disziplinen immer top sein. Die Kommunikation soll, muss und kann die weniger rosigen Ergebnisse strategisch antizipieren. Das heisst: Nur eine Kommunikationsstrategie, die auch schlechte Nachrichten kommunizieren kann, ist eine gute Kommunikationsstrategie. Wie schlechte Nachrichten kommuniziert werden, hängt von vielem ab und es gibt kaum einen besten Weg. Klar ist jedoch: Nicht kommunizieren ist keine Variante, um mit schlechten Nachrichten umzugehen. Wer also die Risiken einer Evaluation begrenzen will, tut gut daran, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die mit jeder Art von Evaluationsergebnissen umgehen kann. Und zwar lange vor der Evaluation.

Die Öffentlichkeit und damit die Medien, welche die Öffentlichkeit mit Nachrichten versorgen, interessieren sich in besonderem Mass für kontroverse Themen. Das gilt es als Unternehmen oder Institution zu akzeptieren. Ausserdem hat die Öffentlichkeit – ganz besonders im Fall öffentlicher Institutionen – ein Recht auf Information und die Medien eine Pflicht, der Öffentlichkeit zu diesem Recht zu verhelfen. Auch das gilt es zu akzeptieren. Die Medien sind deshalb ein effektiver und effizienter Kanal, um die Öffentlichkeit zu informieren. Und Medienpartnerschaften oder zumindest gute Medienkontakte sind der beste strategische Ansatz, um diesen Kanal auch bei unerfreulichen Entwicklungen zu nutzen. Wer das erkennt, wird Medien nicht als Bedrohung, sondern als Chance erleben und Medienarbeit nicht als Mühe, sondern als Investition verbuchen. Eine ganz besondere – und am Fall der Primarschule Hägendorf wieder exemplarische – Rolle spielen bei dieser Chancenorientierung und Investitionsrechnung die regionalen Medien.

Mitarbeitende und Betroffene im Krisenfall zu ignorieren ist keine gute Idee. In der vorliegenden Fallstudie sind die Mitarbeitenden die Lehrpersonen und die Betroffenen die Eltern von Schüle-rinnen und Schülern. Exemplarisch ist der Fall in Hägendorf, weil Lehrpersonen nicht anders reagieren als z.B. Mitarbeitende einer Bank oder eines Industriebetriebes, wenn es darum geht, dass ihre Arbeitgeberin und direkt oder indirekt ihre Arbeit in der Kritik stehen. Betroffene könnten auch geradeso gut Kundinnen und Kunden, Angehörige von Patientinnen und Patienten oder Nutzerinnen und Nutzer eines Dienstes sein. Wenn sie erfahren, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht den Erwartungen von Kontrollbehörden entspricht, dann schrecken sie zu Recht auf. Umso eher dieser Schrecken adressiert und im besten Fall als harmlos deklariert werden kann, umso besser. Jedes Unternehmen und jede

Institution müssen ihre Stakeholder kennen, sie erreichen und mit ihnen in einen Dialog treten können. Natürlich ist es zu spät, ein funktionierendes Stakeholder-Management aufzuziehen, wenn die Krise da ist. Eine strategisch ausgerichtete und die Krise immer mitdenkende interne und externe Kommunikation gehört deshalb zu den grundlegenden und dauerhaften Managementaufgaben.

4. Bisheriger Einsatz dieser Fallstudie / Didaktische Reflexion

Die vorliegende Fallstudie kam bisher zweimal in der Weiterbildung zum Einsatz - methodischer Rahmen: Problemfindung, Problemlösung, Beurteilung

Die Studierenden im Studiengang CAS Schulleitung bekamen den Fall drei Wochen vor dem Unterricht zugeschickt. Die Anweisung lautete:

«Bitte lesen Sie zur Einstimmung auf den 1. Kursteil «Information und Kommunikation» die Fallstudie „Primarschule Hägendorf“ und machen Sie sich Gedanken zu den Fallfragen.»

Von insgesamt rund 50 Studierenden haben fast alle den Fall zur Kenntnis genommen und den Fall gescannt, einzelne Teile gelesen und nach den Fallfragen gesucht. Die Fallfragen am Schluss der Fallbeschreibung und vor dem üppigen Anhang zu platzieren, ist eine gute Möglichkeit, die Leserinnen und Leser in den Fall hineinzuziehen.

Die Kursleitung hat den Unterricht mit der ersten Fallfrage «Was war passiert?» eröffnet. Die Frage ist ideal, um die Teilnehmenden in kleinen Gruppen den Fall rekapitulieren zu lassen bzw. ihnen das Erfassen der Vielfalt dieses Falls zu ermöglichen. Zum Unterstützen der Rekapitulation hat die Kursleitung den Fall für alle Teilnehmenden kopiert und etwa ein Drittel der Kopien wurden beansprucht (etwa zwei Drittel der Teilnehmenden hatte Kopien dabei). Während der Gruppenarbeit wurde heftig im Fall herumgeblättert, aus dem Fall zitiert und – teils lautstark – diskutiert. Das Erfassen des Falls im Unterricht ist sehr wichtig, vor allem in einer Gruppe, die nicht regelmässig mit Fällen arbeitet und sich nicht zuverlässig auf den Unterricht vorbereitet. Denn: Es ergibt wenig Sinn, Fallfragen zu diskutieren, ohne die Kenntnis des Falls voraussetzen zu können. Das gemeinsame oder gruppenweise Erfassen des Falls ist deshalb wertvoll, weil ein Fall viele Facetten hat und mehr Personen auch mehr Facetten entdecken und miteinander teilen können.

Nach der Einstiegs-Diskussion hat die Kursleitung begonnen, mit den Teilnehmenden Wissen zu erarbeiten und das Verständnis von Systemelementen, Zusammenhängen und Rollen, insbesondere der Rolle von Führungspersonen in der internen und externen Kommunikation, zu unterstützen. Im Verlauf der Wissenserarbeitung ist die Kursleitung mehrfach zum Fall zurückgekehrt. Eine konkrete Frage zum Aspekt der Medienarbeit zum Beispiel lautete: Welche Rolle spielen die lokalen Medien im Fall der Primarschule Hägendorf? Mit dieser Frage haben sich die Teilnehmenden erneut in den Fall vertieft und die Medienberichterstattung genauer analysiert und bewertet. Basierend auf der Analyse wurden im Lehrgespräch anschliessend Lösungen diskutiert bzw. die Frage beantwortet, was das Problem bei der Medienarbeit im Fall der Primar-schule Hägendorf ist und wie dieses Problem vermieden oder behoben werden kann.

Weitere Fragen, die die Kursleitung während der Wissenserarbeitung mit dem Fall verknüpft hat, waren z.B. die Rolle der Eltern (was ist das Problem, wie könnte es vermieden oder behoben werden) oder die Rolle der Mitarbeitenden (dito). Dabei sind generell unterschiedliche Perspektiven möglich: Schule (ggf. explizit Schulleitung / Lehrer), Gemeinde/Gemeinderat, Eltern/SchülerInnen, Kantonale Verwaltung. Alle Fragen

- ermöglichten den Kursteilnehmenden die Theorie auf einen konkreten Fall anzuwenden
- ermöglichten der Kursleitung Theorie und allgemeine Aussagen zu veranschaulichen und zu konkretisieren
- ermöglichten allen Beteiligten sich auszutauschen und Verknüpfungen zur eigenen Praxis herzustellen
- ermöglichten jedem einzelnen Teilnehmer, jeder einzelnen Teilnehmerin sich eigene Gedanken zu machen
- ermöglichten eine abwechslungsreiche Wissenserarbeitung

Schliesslich ermöglichten die Falldiskussionen zu bestimmten Aspekten der Kursleitung zu erkennen, ob und in welchem Mass die Wissenserarbeitung durch die Teilnehmenden stattfindet bzw. welche Wirkung der eigene Unterricht entfaltet. Dadurch, dass ein wiederkehrender Transfer des eben Erarbeiteten stattfindet bzw. stattfinden sollte, erkennt die Kursleitung beim Verfolgen der Falldiskussionen recht zuverlässig, wo es zusätzlichen Input, Überzeugungsarbeit oder Klärung durch die Dozierenden braucht. Der Fall dient damit ein Stück weit auch der unmittelbaren Lernkontrolle.

Insgesamt war die Kursleitung erstaunt, wie emotional der Fall diskutiert wurde. Viele Kursteilnehmende konnten den Fall nicht rational analysieren und zu Lösungen gelangen, sondern wurden durch einzelne Fallelemente stark aufgewühlt. Ein solches Fallelement ist z.B. der öffentliche Elternbrief mit direkter Kritik an die Adresse des Schulleiters. Diese Intervention von Eltern ist vergleichbar mit einem Shitstorm in sozialen Medien und löst entsprechende Abwehrreaktionen und Ängste aus. Der Umgang mit den (negativen) Emotionen war für die Kursleitung der herausforderndste Teil.

Die Kursleitung wird die vorliegende Fallstudie jedenfalls wieder einsetzen und weitere Erfahrungen damit sammeln.

5. Unterrichtshinweise

5.1. Zeitmanagement

Die Fallstudie begleitete einen eintägigen Fachkurs zum Thema Öffentlichkeitsarbeit. Die Kursteilnehmenden erhielten den Fall drei Wochen im Voraus mit dem Auftrag, ihn zu lesen und sich erste Gedanken dazu zu machen. Die Vorbereitungshinweise waren bewusst vage gehalten, um die Kursteilnehmenden nicht unter Druck zu setzen. Alle Kursteilnehmenden sind berufstätig und in ihrer ersten Führungsrolle sehr gefordert. Die Lektüre sollte der Einstimmung aufs Thema dienen. Für die erste Sichtung konnte somit unterschiedlich viel Zeit aufgewendet werden.

Nach der Begrüssung der Teilnehmenden wurde an den Vorbereitungsauftrag angeknüpft und in einer 15-minütigen Einstiegssequenz die Frage thematisiert: «Was ist in Hägendorf passiert». Die Studierenden tauschten sich zu Inhalten aus (gelesen, überflogen, Zusatzwissen ...) und kamen innerhalb der 15 Minuten a) miteinander ins Gespräch, b) zum Thema Öffentlichkeitsarbeit/Medienkommunikation und c) zum Inhalt des Cases. Der Case wurde an drei Stellen (es könnten auch mehr sein) im Tagesverlauf erneut zur Hand genommen, um spezielle Aspekte näher zu betrachten, einzuordnen und zu diskutieren. Dafür wurde je ca. 15 Minuten aufgewendet. Alles in allem nahm der Case ca. eine Stunde im Tagesverlauf in Anspruch.

5.2. Aufgabenbearbeitung

Die Aufgaben bearbeiteten die Teilnehmenden teils individuell (Vorbereitungslektüre), teils in Nachbarschaftsgruppen (Einstiegsdiskussion), teils in Arbeitsgruppen, teils im Plenum.

Sämtliche Aufgaben wurden mündlich bearbeitet. Die Studierenden machten sich Notizen und erhielten ein Skript. Das Skript kann als Antwort auf die umfangreiche 4. Frage gelesen werden.

Viele Anregungen finden sich bereits unter dem Punkt «Bisheriger Einsatz dieser Fallstudie / Didaktische Reflexion».

Für Weiterbildungsteilnehmende, die Anknüpfungspunkte an das Bildungswesen haben kann zusätzlich die folgende Frage die Diskussion anregen: «Könnte dies auch an Ihrer Schule passieren?»

5.3. Zusatzmaterial

Artikel (SRF Regionaljournal Aargau Solothurn (vonb). (2016). Gravierende Mängel an Hägendorfer Schule: Leiter will bleiben. *SRF Regionaljournal Aargau Solothurn*. 03.02.2016. Abgerufen von <http://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/gravierende-maengel-an-haegendorfer-schule-leiter-will-bleiben> am 24.08.2018) inkl. diverse Interviews dazu:

- „Schulbericht übt massive Kritik“ (SRF Regionaljournal AG SO. 03.02.2016. Abgerufen von <https://www.srf.ch/play/radio/regi-ag-so/audio/schulbericht-uebt-massive-kritik-03-02-2016?id=9eaea304-d3fd-4bc8-a9f8-9186d3d4e631&startTime=5.667732&station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7> am 24.08.2018)
- „Daniel Eggimann Chef Schulaufsicht Kt. SO im Gespräch“ (SRF Regionaljournal AG SO. 03.02.2016. Abgerufen von <https://www.srf.ch/play/radio/regi-ag-so/audio/daniel-eggimann-chef-schulaufsicht-kt--so-im-gespraech-3-2-2016?id=ecb205cd-eca2-43f8-a414-4de114dfa05a&startTime=2.95068&station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7> am 24.08.2018)
- „Albert Studer Gemeindepräsident Hägendorf im Interview“ (SRF Regionaljournal AG SO. 03.02.2016. Abgerufen von <https://www.srf.ch/play/radio/regi-ag-so/audio/albert-studer-gemeindepraesident-haegendorf-im-interview-3-2-2016?id=62cb6dbd-c038-4ecb-b24e-de22181ff81c&startTime=1.802448&station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7> am 24.08.2018)
- „Schulleiter Thomas Schöni nimmt Stellung“ (SRF Regionaljournal AG SO. 03.02.2016. Abgerufen von <https://www.srf.ch/play/radio/regi-ag-so/audio/schulleiter-thomas-schoeni-nimmt-stellung-03-02-2016?id=0319d391-5796-48ee-938d-1cd50d01b142&startTime=0.417913&station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7> am 24.08.2018)

5.4. Beispiellösungen

1. Was war passiert und wo lagen Probleme?

Je nach Perspektive (Schulleiter/in, Medien, Eltern, Lehrpersonen, Schüler/innen ...) präsentiert sich der Fall anders. Im Rahmen einer Führungsschulung für Schulleiter/innen ist die Perspektive Schulleitung besonders interessant.

Was passierte: Nach einer externen Evaluation mit durchzogenem Resultat gerät der Schulleiter von drei Seiten unter Druck a) Evaluationsbehörde, b) Eltern und c) Medien.

- Den Druck verursachen zwei Probleme: Der Schulleiter hat keine Strategie zur Kommunikation von Evaluationsergebnissen

- Der Schulleiter kommuniziert nicht/nicht direkt mit den Stakeholdern und Medien, die kommunale Aufsichtsbehörde (der Gemeindepräsident) übernimmt die Kommunikation und verfolgt dabei eine politische Agenda

2. Warum kommt die Geschichte – immer wieder – in den Medien?

Das Medieninteresse erklärt sich aus dem Interesse der Öffentlichkeit: Die Öffentlichkeit hat ein grosses und berechtigtes Interesse an allen Belangen der Schule, da die öffentliche Schule vollständig über die öffentliche Hand finanziert ist.

Im Kanton Zürich z.B. beträgt der Anteil der Bildungsausgaben rund dreissig Prozent des gesamten Budgets (vgl. Abbildung 1) und damit 4.3 Milliarden Franken. Was im Schnitt pro Einwohner/in gut 2000 Franken ausmacht. Werden die Bildungsausgaben der einzelnen Gemeinden betrachtet, ergibt sich ein ähnliches Bild, im Schnitt finanziert jede Einwohnerin mit einem Betrag zwischen rund 1500 Franken (z.B. Gemeinde Zollikon) und rund 3000 Franken (z.B. Gemeinde Bachs) die öffentliche Schule. Der Kanton Zürich finanzierte 2014 insgesamt 283'300 Lernende (Primarstufe bis Universität), wovon der grösste Teil (83'700) auf die Primarstufe entfällt. In den Kantonen Aargau, Solothurn, Basel-Land und Basel-Stadt wird etwas weniger für die Bildung ausgegeben, aber ebenfalls um einen Viertel des Gesamtbudgets, womit die Schule einen der grössten Budgetposten in jedem Gemeinwesen bildet (Kohler und Bernet, 2016).

Den grossen Ausgaben für das Bildungswesen entsprechen grosse Hoffnungen, die in die Bildung gesetzt werden. Bildung gilt in der Schweiz als DIE Ressource und Bildungsausgaben werden als Investitionen verstanden. Das Bundesamt für Statistik schreibt einleitend zu seinen Bildungsstatistiken: „Der Bildung kommt in der heutigen Gesellschaft eine Schlüsselrolle zu. Investitionen in das sogenannte Humankapital sind bedeutend für die erfolgreiche sozio-ökonomische Entwicklung der einzelnen Person und für jene der Schweiz. ... Heutzutage sind die Bildungsausgaben pro Person in Ausbildung im Vergleich zu 1990 um knapp die Hälfte gestiegen. Die jährliche Wachstumsrate betrug seit 2000 durchschnittlich etwas mehr als 2,2% ...“ (Bundesamt für Statistik, o.J.). Das heisst, das Bewusstsein für die Bedeutung von Bildung wächst und es wird immer mehr investiert. Eine offene und angemessene Kommunikation von Schulen trägt dazu bei, dass die öffentliche Hand bezahlt und sogar gern und immer mehr bezahlt.

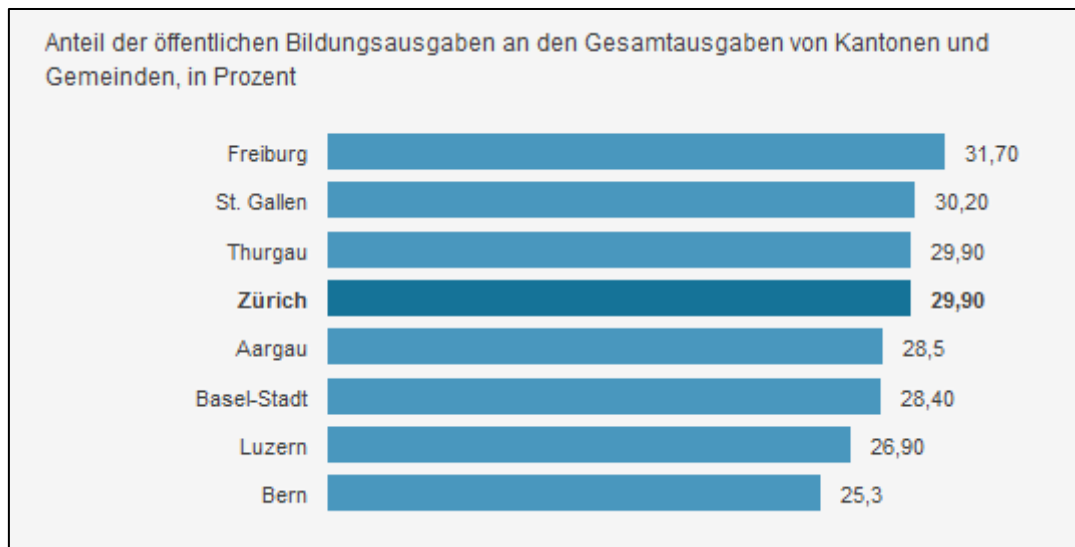


Abbildung 1: Anteil der Bildungsausgaben am Budget verschiedener Kantone (Bundesamt für Statistik, o.J.)

Auf Grund der volkswirtschaftlichen und ideellen Bedeutung sind Schulen deshalb in allen Aspekten für die Medien interessant. Medien nehmen nahezu jede Regung von und an Schulung wahr und bieten Schulen damit eine zuverlässige Plattform für die Öffentlichkeitsarbeit. Entscheidend ist nun, diese Plattform strategisch zu nutzen.

3. Wie würden Sie sich (als Schulleiter/in) in einer solchen Situation verhalten?

In der zu 1 geschilderten Gemengelage braucht es vor allem strategische Entscheide und Rollenklärung zwischen dem Schulleiter und dem Gemeindepräsidenten. Sie brauchen eine gemeinsame Agenda und sie reagieren und agieren im besten Fall kollaborativ.

4. Wie können Sie (als Schulleiter/in) solchen Situationen durch strategische Massnahmen vorgehen?

Die (kurze) Antwort auf die letzte Frage ist identisch mit dem Ziel des Tageskurses, das in der Erkenntnis der Kursteilnehmende besteht: Gelingende Öffentlichkeitskommunikation ist Ergebnis einer gelungenen Kommunikationsanalyse, Kommunikationsplanung, -umsetzung und -kontrolle. Die ausführliche Antwort auf die Frage, wie Schulleitende vorgehen und welche konkreten Massnahmen sich im Kommunikationsmanagement lohnen, sind im Skript zum Tageskurs sowie mündlich im Verlauf Tageskurs formuliert.

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Statistik. (o.J.). *Bildungsausgaben pro Person in Ausbildung*. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/17/blank/01.indicator.402103.4012.html>

Kohler, A., Bernet, W. (2016). Bildungsausgaben sind rasanter gestiegen als Schülerzahlen. *Neue Zürcher Zeitung*, 12.01.2016. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/zuerich/bildungsausgaben-sind-rasanter-gestiegen-als-schuelerzahlen-ld.4051>

Fallstudie Primarschule Hägendorf: Interne und externe Kommunikation im Bildungswesen

Nina von Arx-Steiner, MBA ^a und Prof. Dr. Susan Göldi ^b

^a Nina von Arx-Steiner, MBA - Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten, Schweiz - nina.vonarx@fhnw.ch

^b Prof. Dr. Susan Göldi - Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten, Schweiz - susan.goeldi@fhnw.ch

Abstract. Im Sinne des Qualitätsmanagements müssen sich Schulen im Kanton Solothurn externen Evaluationen unterziehen. Der Evaluationsbericht der Primarschule Hägendorf zeigte 2015 diverse Mängel auf, wurde jedoch nicht aktiv allen Stakeholdern kommuniziert, was zu grosser Kritik bis hin zu einer folgenreichen Eskalation führte. Die vorliegende Fallstudie dient im Rahmen von Führungsschulungen der Einführung ins strategische Kommunikationsmanagement.

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	2
Analyse.....	3
Status	4
Herausforderungen und Fragen	10
ANHANG: Expertenstimmen zum Thema «Kommunikation im schulischen Umfeld»	11
1.1. Präsident des Schulleiterverbandes, Adrian van der Floe (Seifert, 2016)	11
1.2. Friedensbüro Basel, Denis Marcel Bitterli	18
Literaturverzeichnis.....	20

Einführung

Die meisten Unternehmen und Organisationen werden durch externe Zertifizierungs-, Prüfungs- oder Aufsichtsbehörden sowie interne Controllingprozesse evaluiert und kontrolliert. Sobald geprüft wird, muss auch mit Kritik gerechnet werden. Der Kommunikation von guten aber auch schlechten Evaluationen ist daher von strategischer Bedeutung und muss entsprechen (langfristig) geplant werden.

Die Öffentlichkeit und damit die Medien, welche die Öffentlichkeit mit Nachrichten versorgen, interessieren sich in besonderem Mass für kontroverse Themen. Ausserdem hat die Öffentlichkeit – ganz besonders im Fall öffentlicher Institutionen – ein Recht auf Information und die Medien eine Pflicht, der Öffentlichkeit zu diesem Recht zu verhelfen. Somit ist die Rolle der Massenmedien in der Kommunikationsplanung zu berücksichtigen und der systematischen Pflege von Mediarelations entsprechend Rechnung zu tragen.

Zusätzlich muss hier auch die die Rolle von Mitarbeitenden und Betroffenen für ein gelingendes Stakeholder-Management bedacht werden.

Im vorliegenden Fall geht es um die Kommunikationsstrategien an der Primarschule der knapp 5'000-Einwohner-Gemeinde Hägendorf /SO (Einwohnergemeinde Hägendorf, o.J.b), welche rund 475 Schülerinnen und Schüler - verteilt auf 5 Kindergarten- und 19 Primarschulabteilungen der 1. bis 6. Klassen – sowie 55 Lehrpersonen zählt (Schule Hägendorf, o.J.). Im Gemeindegefüge ist die Schule wie folgt einzuordnen:

„Die strategische Führung der Schule liegt beim Gemeinderat. Er bildet die kommunale Aufsichtsbehörde der Schule Hägendorf. Ein Gemeinderat ist zuständig für die Belange der Schule.“ (Schule Hägendorf, o.J.)

Die Evaluationsbehörde für die Primarschule Hägendorf ist das Volksschulamt des Kantons Solothurn. Um die Erfüllung des schulischen Leistungsauftrags sicherzustellen, hat das Volksschulamt das "Rahmenkonzept Qualitätsmanagement" erarbeitet:

"Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement stellt sicher, dass sich alle Personen, welche die Schule mittragen, mit den Zielen und Werten ihrer Arbeit, mit ihrem Auftrag und mit den an sie gestellten Erwartungen auseinander setzen und dass sie die Arbeit regelmässig überprüfen und gezielt weiterentwickeln." (Volksschulamt, 2015, S 2)

Die Qualität einzelner Schulen wird dabei mittels externen Schulevaluationsverfahren überprüft und beurteilt (Fachstelle Externe Schulevaluation FHNW, o. J.), die von der Fachstelle "Externe Schulevaluation" durchgeführt werden (Kanton Solothurn, o.J.). Der resultierende Bericht enthält eine Ampevaluation der Bereiche:

- "Schul- und Unterrichtsklima
- Betriebsklima (Zufriedenheit der Lehrkräfte)
- Elternkontakte
- Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion
- Schulführung und Qualitätsmanagement" (Moser, 2016c)

Die Kommunikation der Ergebnisse dieses Berichts liegt in der Hoheit der evaluierten Gemeinden selbst (Moser, 2016a).

Analyse

An der Primarschule in Hägendorf fand diese externe Schulevaluation im März 2015 statt (Moser, 2016a). An der Gemeindeversammlung im September 2015 kamen erste Fragen auf, wie die Bewertung ausgefallen sei. Der Gemeindepräsident sprach daraufhin von noch nicht bereinigten Punkten im Bericht und Differenzen über die Beurteilung - die Kommunikation der Ergebnisse wurde vertagt (Moser, 2016a). Vage Andeutungen, Gerüchte über die operative und strategische Schulführung (Moser, 2016a) und generelle Unsicherheit über die Umstände in der Schule veranlassten Hägendörfer Eltern Ende Januar 2016, einen Brief an den Regierungsrat und Bildungsdirektor zu verfassen, in dem sie sich besorgt zeigten, dass der Evaluationsbericht nach Monaten noch nicht öffentlich kommuniziert wurde. Sie vermuteten eine eventuelle Vertuschung von Missständen und wiesen darauf hin, dass es bereits seit längerem Gerüchte um die Schule gäbe und auch Lehrpersonen bereits gekündigt hatten (Moser, 2016b).

Brief der Hägendorfer Eltern mit leicht gekürztem Wortlaut (Moser, 2016b):

"In Hägendorf rumort es gewaltig, nachdem bekannt wurde, dass der Bericht zur externen Schulevaluation von Gemeindepräsident Albert Studer seit längerem unter Verschluss gehalten wird. Darf das sein, welches sind die Gründe?"

- Ist es möglich, dass ein Mitglied der Gemeindebehörde (...) bei der Kantonalen Schulaufsicht genau dies erreicht, wenn seine Schule oder Teilbereiche davon, bei der Evaluation mit «rot» abgeschnitten haben könnten?*
- Was unternimmt die kantonale Aufsichtsbehörde im Volksschulamt?*
- Darf eine Einzelperson so viel Macht ausüben oder ist das nicht gar ein Machtmissbrauch?*
- Was ist, wenn effektive Resultate wegdiskutiert oder gar «frisirt» werden können? Verstösst dies nicht gegen Treu und Glauben und Werte unserer Demokratie.*
- Stehen nicht auch wir als Eltern in der Pflicht, Missstände aufzudecken, die es an der Schule Hägendorf unumstritten gibt?*
- Wie viel Sinn macht es, bei eindeutigen Missständen alles unter den Teppich zu kehren?*
- Ist nicht Offenheit, Wertschätzung und eine funktionierende Kommunikation und Transparenz die Grundlagen für eine gute Schule?*

Fakt ist, dass etwas faul ist, und zwar so faul, dass fähige Lehrpersonen kündigen, da sie es nicht mehr aushalten, Ressortverantwortliche das Handtuch werfen und neue Lehrpersonen schwer zu rekrutieren sind.

Wir fordern die zuständigen Personen dringend auf, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Dies bedeutet für uns:

- 1. Einen Informationsanlass über die unfrisirte Schulevaluation mit allen zuständigen Personen wie Schulleitung, Ressortverantwortliche Schule und dem gesamten Gemeinderat und den Kantonsbehörden durchzuführen;*
- 2. die Offenlegung der ursprünglichen Resultate der Evaluation zu veranlassen;*
- 3. einen Massnahmenplan zur Behebung der aufgezeigten Missstände zu verabschieden."*

Eine der Lehrpersonen meldete sich in den Medien dazu: «Die Lehrerschaft wird stark eingeschüchtert und bekommt einen Maulkorb verpasst» (Moser, 2016b).

In einem Interview gab die stellvertretende Amtschefin des kantonalen Volksschulamts ebenfalls Ende Januar zu verstehen, dass Defizite an der Schule festgestellt wurden, sie aber über Details keine Auskunft geben dürfte, da dies der Gemeinde obliege (Muster, 2016a). Dem Gemeindepräsidenten erschien die gesamte Situation «aufgebauscht» (az Solothurner Zeitung, 2016), der Schulleiter reagierte zunächst nicht auf schriftliche Anfragen der Medien (Moser, 2016b).

Die Publikationen in den lokalen Medien mehrten sich unter anderem mit den Headlines:

- «Gemeindepräsident hält Bericht zurück – Wird die Schulevaluation „frisirt“?» (Moser, 2016a)
- «Der letzte Rest Vertrauen ist weg» (Moser, 2016d)
- «Hägendörfer Eltern fordern Klarheit über Qualität ihrer Schule / Schulevaluation: Ergebnisse unter Verschluss, Regierung soll für Transparenz» (Moser, 2016b)

Zum Teil schaffte es das Thema sogar bis auf die Titelseiten.

Status

Wenige Tage später kündigt die Schulverwaltung kurzfristig eine Informationsveranstaltung für die nächsten Tage (Anfang Februar 2016) an. Die für das Ressort Bildung zuständige Gemeinderätin wollte nicht noch mehr Zeit verstreichen lassen (Moser, 2016c).

Die Informationsveranstaltung offenbarte deutliche Kritik an der Schule in Bereichen wie Führungsverhalten, Informationspolitik, Mitarbeitergespräche (SRF Regionaljournal Aargau Solothurn, 2016). Gemäss den geltenden Regelungen müsse die Gemeinde aufgrund der vom Evaluationsteam festgestellten gravierenden Mängel umgehend mit externer Begleitung Massnahmen einleiten (Muster, 2016b).

Im Saal selbst wurde der Unmut über die Zurückhaltung der Ergebnisse unter den 200 erschienenen Personen deutlich und fand in einer Rücktrittsforderung an den Schulleiter seinen Höhepunkt (Muster, 2016b). Wieder fanden sich dazu mehrere Berichte in den lokalen Medien.

Der betroffene Schulleiter äusserte sich erst nach dem Informationsabend ausführlich öffentlich in Interviews. Beispielhaft dafür steht folgender Artikel (Muster, 2016g¹):

¹ Muster, F. (2016g). Kritisierte(r) Schulleiter: «Ich habe Fehler eingestanden». *AZ Solothurner Zeitung*. 01.06.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/kritisierte-schulleiter-ich-habe-fehler-ingestanden-130312729> am 20.02.2017

HÄGENDORF

Kritisierte Schulleiter: «Ich habe Fehler eingestanden»

von Fabian Muster — Oltner Tagblatt • Zuletzt aktualisiert am 1.6.2016 um 11:11 Uhr



Der kritisierte Schulleiter Thomas Schöni bei der Infoveranstaltung am Montagabend. Patrick Lüthy

© Patrick Lüthy

Der in die Kritik geratene Schulleiter Thomas Schöni äussert sich zur schwierigen Situation an der Primarschule Hägendorf. Er will den Bettel nicht einfach so hinwerfen und sieht sich als Teil der Lösung.

An der Infoveranstaltung zur Primarschule Hägendorf am Montagabend versuchte der Gemeinderat, Schulleiter Thomas Schöni aus der Schusslinie zu nehmen. Gemeinderat Uli Ungethüm sagte zu Beginn der Plenumsdiskussion, dass heute nicht über personalrechtliche Fragen diskutiert werden solle, also über den kritisierten Schöni. Doch für die über 200 Eltern, Lehrer und Bürger war das kein Grund, dem bis Ende August unter einer Bewährungsfrist stehende Schulleiter das Missfallen auszudrücken. Schöni nimmt nun selbst Stellung zu seiner Person, dem zerrütteten Verhältnis zwischen ihm und den Lehrern und seiner Zukunft. Das nachfolgende Interview wurde schriftlich geführt.

Herr Schöni, bei vielen Voten in der Plenumsdiskussion ging es implizit oder explizit um Ihre Person und Ihr Amt als Schulleiter: Äusserlich wirkten Sie ruhig, doch wie nehmen Sie emotional die ständige Infragestellung Ihrer Person auf?

Thomas Schöni: Auch wenn ich äusserlich sehr ruhig wirke, lässt mich das Ganze sicher nicht kalt. Für mich ist diese Situation nicht leicht und eine grosse Herausforderung. Da ich mit meiner Familie auch in Hägendorf wohne, leiden auch meine Frau und meine Kinder unter diesen öffentlichen Vorwürfen.

Sagen Sie sich nicht manchmal, so jetzt ist genug der Anschuldigungen und Vorwürfe, ich werfe den Bettel hin?

Es ist nicht meine Art, den Bettel hinzuwerfen. Ich will vielmehr die anstehenden Probleme lösen. Ich habe vor fast zehn Jahren als Schulleiter in Hägendorf begonnen und hatte weder ein Schulsekretariat noch ein Co-Schulleitungspensum zur Verfügung. In dieser Zeit habe ich berufsbegleitend auch die Schulleitungsausbildung absolviert. Erst in den folgenden Jahren, nach mehreren Anläufen, wurde mir Schritt für Schritt mehr Pensum zur Unterstützung bewilligt. Ich bin überzeugt davon, dass wir mit den geplanten Ressourcen, gemeinsam mit dem Lehrerteam, die anstehenden Aufgaben und Ziele erreichen werden.

Diesmal gab es keine offene Rücktrittsforderung wie bei der letzten Infoveranstaltung am 2. Februar. Sehen Sie sich auch künftig als Schulleiter im neuen Modell mit zwei gleichberechtigten Schulleitern ab 2017?

Wie ich bereits an der Informationsveranstaltung gesagt habe, kann ich mir ein solches Modell sehr gut vorstellen und sehe auch Vorteile darin. Vor allem ist es wichtig, dass untereinander ein Meinungs austausch stattfinden kann.

Finden Sie, Sie hätten in den letzten knapp zehn Jahren als Schulleiter der Primarschule Hägendorf Fehler gemacht?

Selbstverständlich habe ich Fehler gemacht. Ich habe auch nie für mich in Anspruch genommen, fehlerfrei zu sein. Aus heutiger Sicht würde ich in verschiedenen Situationen anders reagieren. Dies habe ich dem Team auch so mitgeteilt. Die Weiterbildungen mit dem Team, unter der Führung unseres

Mediators, zeigen mir, wo bei den Lehrern der Schuh drückt und welche Erwartungen an mich gestellt werden. Ich nehme diese Anliegen sehr ernst und bemühe mich, mich in diesen Bereichen zu verbessern und auch Abläufe zu optimieren. Ich bin überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, dort wo das Vertrauen fehlte, dieses wieder aufzubauen.

Sind Sie bereit für ein Schuldeingeständnis, um das verlorene Vertrauen wieder aufzubauen?

Wie oben erwähnt, ich habe Fehler eingestanden. Ein Punkt ist sicher, dass ich meine Wertschätzung gegenüber den Arbeiten der Lehrer zu wenig vermitteln konnte. Es gibt aber auch andere Faktoren, an denen wir alle als Team arbeiten müssen, damit das Klima verbessert wird. Mithilfe des Mediators arbeiten wir alle an unserer Kommunikation und wie Konflikte auf eine gewinnbringende Art bewältigt werden können. Dieser Prozess ist am Laufen und wird auch im neuen Schuljahr weitergeführt.

Das Verhältnis zwischen Ihnen und einem Teil der Lehrer soll stark angespannt sein. Wie ist es so überhaupt noch möglich, die Rolle als Schulleiter angemessen auszuüben?

Bei einem so grossen Team gibt es immer wieder ein Teil, der mit der Führung nicht in allen Bereichen einverstanden ist. Es gehört zu meinen Aufgaben als Schulleiter, auch in schwierigen Situationen die Schule zum Wohl unserer Schülerinnen und Schüler zu führen. Je länger wir im gemeinsamen Konfliktbewältigungsprozess sind, umso entspannter wird das Verhältnis von einigen Lehrern zu mir und auch im Team untereinander.

Einige Lehrer wollten sich gegenüber der Zeitung Mitte Februar nur anonym zur Situation an der Primarschule äussern, weil sie Repressionen des Schulleiters fürchteten. Muss Sie das nicht nachdenklich stimmen?

Hierzu kann ich mich nicht weiter äussern. Ich habe bestimmt noch nie mit Repressionen gedroht.

Glauben Sie, dass trotz des zerrütteten Verhältnisses zwischen Ihnen und den Lehrern mithilfe des Massnahmenplans und des eingesetzten Mediators wieder eine gemeinsame Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefunden werden kann?

Von dem bin ich überzeugt! Wenn ich nicht daran glauben würde, hätte ich gar nicht die Kraft dazu, neben den Vorbereitungen fürs neue Schuljahr (Bewerbungsgespräche, Penserverteilung, Klassenaufteilungen, Einschulungen, Stundenplan, usw.) oder Arbeiten in Bezug auf den Neubau des Schulhauses Späri, mich auf die zusätzlichen Aufgaben mit dem Mediator und der Massnahmengruppe einzulassen. Dieser Mehraufwand ist für alle eine Investition für eine nachhaltige Klimaverbesserung an unserer Primarschule. An dieser Stelle möchte ich auch erwähnen, dass ich sehr dankbar bin, dass auch die Lehrer und die Mitglieder des Gemeinderats als kommunale Aufsichtsbehörde bereit sind, diesen Mehraufwand neben ihren sonstigen Verpflichtungen auf sich zu nehmen.

Wäre es für Sie, die Lehrer und die Primarschule Hägendorf letztlich nicht besser, Sie würden einen Schlussstrich unter die ganze Sache ziehen und die Kündigung einreichen?

Wenn ich das glauben würde, hätte ich mich bereits nach den ersten Reaktionen auf den externen Schulevaluationsbericht gestützt und das Handtuch geworfen. Wie das an der Infoveranstaltung bereits von der Gemeinde als Aufsichtsbehörde erklärt wurde, ist die ganze Situation komplexer und wäre mit der Auswechslung des Schulleiters nicht gelöst.

Tage darauf wurde bekannt, dass der Schulleiter vorerst nicht entlassen, sondern unter Gewährung einer sechsmonatigen Bewährungsfrist verwahrt wurde (Muster, 2016c).

Zur Bewältigung der Situation arbeitete die Gemeinde zusammen mit dem Volksschulamt und einem externen Coach in den nächsten Monaten intensiv an einen Massnahmenplan mit folgenden Zielen

- Pädagogische Führung ausbauen
- Pädagogische stufenübergreifende Zusammenarbeit entwickeln, abbilden und umsetzen
- Entflechtung & Klärung der organisatorischen Rollen
- Interne Kommunikation verbessern
- Form und Inhalt der MAGs optimieren
- Entwicklung der Personalführung
- Betriebsklima verbessern (Einwohnergemeinde Hägendorf, o.J. c)

Speziell in Bezug auf die interne Kommunikation sollten folgende Punkte verfolgt werden:

2.1.4. KOMMUNIKATION MASSNAHME A4

Ziel:	Schritte zur Umsetzung:	N°:
Interne Kommunikation verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskultur evaluieren (Kommunikations-Workshop mit Coach, regelmässige GLK mit fixen Inhalten) und • Massnahmen definieren (Vereinbarung von Reaktionszeiten, Klare Anlaufstellen schaffen) 	A4
Bezug:	Überprüfung:	Zeitraum:
ESE Bericht Kommunikationskonzept	Feedback-Abfrage Überarbeitetes Kommunikationskonzept	SoMa, März 2016
Zuständigkeit:	Bemerkungen:	Mittel:
Coach LP / SL kommA		Ress LP, SL, Coach & Budget

Abbildung 1: Auszug aus der Massnahmenplanung der Schule Hägendorf, März 2016
(Einwohnergemeinde Hägendorf, o.J. c)

Dazu der Leiter Steuerung und Aufsicht des Volksschulamts: «Die Gemeinde ist die Probleme nach der öffentlichen Infoveranstaltung Anfang Februar mit grosser Ernsthaftigkeit angegangen. Auch das Volksschulamt selbst hätte ein grosses Interesse daran, weil die Geschichte doch eine gewisse Dimension angenommen hat». Auch Gemeindepräsident Albert Studer meldet sich nochmals in den Medien: «Dass der Fall so ausgefert ist, müssen wir als Aufsichtsgremium auf unsere Kappe nehmen» (Muster, 2016d).

Rund vier Monate nach der ersten Informationsveranstaltung fand im Mai 2016 wiederum ein Infoabend zwischen Gemeinde, Schulleitung, Lehrerschaft und Bürgerinnen und Bürgern statt, die mehrheitlich sachlich verlief (Muster, 2016e). Zu reden gaben aber weiterhin Themen wie die Kündigungen von rund

einem Fünftel der Lehrpersonen oder die per Zeitungsinserat publizierte Einladung zu dieser Informationsveranstaltung statt dem Versand einer persönlichen Einladung an die Beteiligten. Erneut wurden die Ereignisse von Medienberichterstattung begleitet – unter Titeln wie „Schulleitung ist unter Beschuss“ (Oltner Tagblatt, 2016c) oder „Wenn Schulleiter Thomas Schöni ginge, wäre allen gedient“ (Muster, 2016f). Medienquellen berichteten gar, dass teilweise Immobilien aufgrund des schlechten Images der Schule nur schwer vermittelbar wären (Huber, 2016).

Nachdem schlussendlich das Arbeitsverhältnis mit dem Schulleiter im Juni 2016 doch aufgelöst wurde², wurde die Arbeit temporär auf mehrere Personen aufgeteilt, aber aktiv weitergeführt (hierzu gehört etwa die Verabschiedung einer Kommunikationscharta über die interne Kommunikation in der Schule Hägendorf, die mit einem externen Coach erarbeitet wurde) (Oltner Tagblatt, 2016b).

Rund um die Ereignisse in Hägendorf kamen auch einige Experten zu Wort, die ihre Erfahrungen zum Thema «Kommunikation im schulischen Umfeld» dokumentierten (siehe Anhang).

² Juni 2016: "Nach eingehender Analyse der Situation und Prüfung möglicher Lösungswege haben der Gemeinderat und ... [der Schulleiter] beschlossen, sich in gegenseitigem Einvernehmen per sofort zu trennen" (Oltner Tagblatt, 2016a)

Herausforderungen und Fragen

Am 20. Dezember 2016 publiziert die Einwohnergemeinde Hägendorf folgende Medienmitteilung:

"Neue Schulleitung an der Primarschule Hägendorf"

An der Sitzung vom 19. Dezember 2016 wählte der Gemeinderat Hägendorf zwei neue Schulleitungspersonen für die Primarschule.

Ab dem Schuljahr 2017 / 2018 wird die Primarschule Hägendorf von einem erfahrenen Zweierteam geleitet. [...]

Der Gemeinderat Hägendorf ist überzeugt, dass Frau Monika Fischer und Herr Daniel Mettauer mit ihrer soliden Ausbildung als Schulmanager/In ein optimales Zweiergespann sind, um die Primarschule Hägendorf weiterhin in eine erfolgreiche Zukunft zu führen." (Einwohnergemeinde Hägendorf, o.J. a)

Nach turbulenten Monaten, die mit einer externen Schulevaluation begonnen hatten, stehen die neuen Schulmanager vor einigen Herausforderungen.

Lassen Sie die Ereignisse nochmals Revue passieren:

- Was war passiert und wo lagen die Probleme?
- Warum kommt die Geschichte – immer wieder – in die Medien?

Beraten Sie die neuen Schulmanager:

- Wie würden Sie sich (als Schulleiter/in) in einer solchen Situation verhalten?
- Wie können Sie (als Schulleiter/in) solchen Situationen durch strategische Massnahmen vorgehen?

ANHANG: Expertenstimmen zum Thema «Kommunikation im schulischen Umfeld»

1.1. Präsident des Schulleiterverbandes, Adrian van der Floe (Seifert, 2016)³



START SOLOTHURN SCHWEIZ AUSLAND WIRTSCHAFT SPORT W

Jetzt aktuell: Fasnacht im Kanton Solothurn • Oltner Stadtratswahlen vom 12. März • EHC Olter

SCHULEN IM RAMPENLICHT

Schulleiter-Präsi spricht über Schulevaluation und Deutsch-Regel

von Elisabeth Seifert – az Solothurner Zeitung • Zuletzt aktualisiert am 15.2.2016 um 09:42 Uhr



Adrian van der Floe: Der Präsident des Schulleiterverbands.
© Hanspeter Baertschi

³ Seifert, E. (2016). Schulleiter-Präsi spricht über Schulevaluation und Deutsch-Regel. Oltner Tagblatt. 15.02.2016. Abgerufen von <https://www.oltner.tagblatt.ch/solothurn/kanton-solothurn/schulleiter-praes-spricht-ueber-schulevaluation-und-deutsch-regel-130061330> am 24.08.2018

Schulleiter-Präsident Adrian van der Floe spricht über die Schulen in den Schlagzeilen. Er erklärt die Gemeinsamkeiten zwischen Hägendorf und Egerkingen und sagt was er von der Deutsch-Regel und Schulevaluationen hält.

Seit Tagen sorgen zwei Schulen im Kanton Solothurn für fette Schlagzeilen. Der Fall Egerkingen, wo der Gemeinderat einen Deutschzwang auf dem ganzen Primarschulareal durchsetzen will, wird gar schweizweit diskutiert.

Und innerhalb des Kantons mindestens so viel zu reden gibt der Widerstand des Hägendörfer Gemeinderats gegen die Beurteilung der Schulevaluation. Mit der Setzung einer roten Ampel hat diese an der dortigen Primarschule eklatante Mängel in der Schulführung zutage gefördert. Egerkingen und Hägendorf, zwei verschiedene Fälle, die bei näherem Hinsehen Gemeinsamkeiten aufweisen.

Wie in Hägendorf liegt auch in Egerkingen das Problem bei der Schulführung, die immer ein Zusammenspiel von Schulleitung und Gemeinderat ist. Mängel in der Schulführung haben in der soeben abgeschlossenen Qualitätsüberprüfung aller Solothurner Schulen zudem zu etlichen roten oder auch gelben Ampel geführt.

Das macht Adrian van der Floe im Gespräch mit dieser Zeitung rund um die aktuelle schulpolitische Diskussion deutlich. Er ist Gesamtschulleiter der Oberstufe Wasseramt Ost und präsidiert zudem den Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Solothurn (VSL-SO).

Auch Ihre Schule wurde von der externen Schulevaluation unter die Lupe genommen. Haben Sie lauter grüne Ampeln bekommen?

Nein, nicht nur. Im Bereich Schulführung erhielt die Oberstufe Wasseramt Ost eine gelbe Ampel, das heisst es besteht ein gewisser Handlungsbedarf. In allen anderen Bereiche erhielt unsere Schule eine grüne Ampel, beim Schul- und Unterrichtsklima, beim Arbeitsklima für die Lehrpersonen, den Elternkontakten, dem Qualitätsmanagement sowie der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion. Grün reicht dabei von «genügend» bis «sehr gut», deckt also ein breites Beurteilungsspektrum ab.

Eine gelbe Ampel in der Schulführung: Damit wurde also auch sehr direkt Ihre eigene Arbeit kritisch beurteilt?

Ja, das ist so. Der Evaluationsbericht hat sehr differenziert beschrieben, wo die Probleme liegen. Die minimalen Anforderungen haben wir erfüllt. Im Schulalltag waren aber für Lehrpersonen und Eltern die Rollenaufteilung und die Zuständigkeiten oft unklar. Sie wussten nicht, wohin sie sich mit ihren Problemen wenden sollen. Wir haben mit Derendingen/Luterbach und Subingen ja zwei Schulstandorte und damit auch zwei Schulleitende.

Fühlen Sie sich trotz dieser Kritik richtig beurteilt?

Eine Evaluation kann nie alles sehen, aber sie gibt gute Rückmeldungen. Die externe Schulevaluation, die bei uns im Herbst 2013 durchgeführt wurde, hatte die wichtige Funktion, diese Probleme explizit zu benennen. Gerade jemand, der von aussen kommt, kann erfolgreicher auf blinde Flecken aufmerksam machen. Die Evaluation wird zudem von einer anerkannten Fachstelle durchgeführt.

Würden Sie auch so offen kommunizieren, wenn Sie gleich wie Hägendorf eine rote Ampel in der Schulführung bekommen hätten?

Ich hätte gar nicht anders können. Wir haben den Fahrplan für die Kommunikation der Evaluationsergebnisse sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen bereits lange im Voraus festgelegt, im Juli 2013. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch keine Ahnung, was uns erwartet. Wir haben uns dann auch an den vereinbarten Zeitplan gehalten. Ein solcher verbindlicher Zeitplan hat offensichtlich im Fall Hägendorf gefehlt.

Was haben Sie konkret mit den Ergebnissen angefangen?

Wir bekamen insgesamt drei Empfehlungen: Eine betraf die Schulführung, zudem mussten wir auch die bestehenden Praxisgruppen verbessern sowie unser Qualitätsmanagementkonzept überarbeiten. Es handelt sich dabei um lauter wichtige Punkte, die wir alle innerhalb eines Jahres umgesetzt haben. Zuvor haben wir an einer Veranstaltung für alle Mitarbeitenden der Schule sowie die Gemeindevertreter die Ergebnisse der Evaluation öffentlich kommuniziert. Das war Mitte Dezember 2013, nur zwei Wochen, nachdem uns der Bericht in einer Rohfassung vorgelegt worden war. Anfang 2014 haben wir auch die Eltern in einem Brief informiert.

Was aber ist, wenn eine Schule wie Hägendorf nicht einverstanden ist mit den Ergebnissen?

Der Schulleitung und den Gemeindebehörden werden die Ergebnisse wie gesagt in einer Rohfassung vorgelegt. Im Rahmen einer Validierungssitzung gemeinsam mit den Verfassern der Studie werden offene Fragen geklärt. Es kann durchaus sein, dass gewisse Schlussfolgerungen auf Falschaussagen beruhen. Wenn nötig, werden gewisse Korrekturen vorgenommen. Wir forderten keine Anpassungen.

Sollte es ein Beschwerderecht gegen die Ergebnisse der Studie geben?

Das Bildungsdepartement ist ja jetzt damit beschäftigt, ein solches Beschwerderecht zu prüfen. Ich halte das für durchaus sinnvoll. Heute ist nicht klar geregelt, welche Möglichkeiten eine Schule hat, um sich zu wehren. In der Vergangenheit haben Gemeindebehörden nach roten Ampeln bei mir um Rat gefragt. Noch wichtiger scheint mir aber, dass Schulen mit einer oder mehreren roten Ampeln vonseiten des Kantons besser und schneller unterstützt werden. Gerade auch, was die Kommunikation der Ergebnisse betrifft.

Der Aufwand, den Sie als Schulleiter für die Vorbereitung der Evaluation leisten mussten, ist gross. Ist er nicht zu gross?

Vor einigen Jahren hatten die Schulen grosse Bedenken, ob sich der Aufwand wirklich lohnen wird. Mittlerweile sieht man das anders: Es wird nicht einfach nur Papier produziert. An den meisten Schulen sind in der Folge wichtige Anpassungen vorgenommen worden. Damit leistet die Evaluation eine grosse Führungsunterstützung.

Viele Schulen sind also (noch) besser geworden?

Sagen wir es so: Die Schulen sind heute sicher mindestens so gut, wie vor dem ganzen Prozess. Besonders wichtig scheint mir, dass im Rahmen der Evaluation auch die wichtige Rolle der Aufsichtsbehörde deutlich geworden ist, also der Gemeinden. Sie stehen in der Pflicht, mit der Schulleitung gut zusammenzuarbeiten.

In Hägendorf hat sich die Gemeinde zu wenig eingebracht – und in Egerkingen dafür zu viel?

Gemäss Aussage des Gemeinderates Hägendorf wurde die Schule bisher stiefmütterlich behandelt. Man kann natürlich diese Aussage auf zwei Arten interpretieren. Entweder wurde die Schule an der langen Leine geführt, das heisst das Vertrauen vonseiten der Aufsichtsbehörde, des Gemeinderates in die Schulleitung war zu gross. Oder aber das Interesse an schulischen Belangen war eher gering. Das ist einer der Gründe dafür, weshalb etliche rote Ampeln im Bereich Schulführung gesetzt worden sind.

Bei der Schulführung geht es immer auch um die Zusammenarbeit von Schulleitung und den Gemeinden. Die Gemeinden überprüfen die Arbeit der Schulleitung. Sie bringen sich aber, auf der strategischen Ebene, auch aktiv ins Geschehen ein. Die Gemeindebehörden legen etwa die IT-Strategie fest. Umgekehrt haben die Schulleiter die Pflicht, die Gemeinden zu informieren. Der Schulleiter ist ein Kadermitarbeiter der Gemeinde.

Hätte Egerkingen eigentlich auch eine rote Ampel im Bereich Schulführung verdient?

In Egerkingen hat sich der Gemeinderat mit der Anpassung der Schulhausordnung in das operative Geschäft der Schulleitung eingemischt. Ein solches Verhalten liegt nicht im grünen Bereich. Ausgelöst wurde die Anpassung der Schulhausordnung durch einen Mobbing-Fall. Das ist ein operatives Problem, das die Schulleitung zusammen mit der Lehrerschaft in den Griff kriegen muss. Bei der Änderung der Schulhausordnung kann die Gemeinde zwar durchaus mitreden. Es handelt sich dabei aber um einen Prozess, an dem sich vor allem die Betroffenen, nämlich die Schulleitung und die Lehrerschaft mitbeteiligen sollen.

«Hägendorf» und «Egerkingen» haben also grundsätzlichere Probleme aufgezeigt?

Es braucht ein noch besseres Verständnis darüber, wie sich die strategische von der operativen Führung unterscheidet. Im März findet aus diesem Grund in Olten, Solothurn und Dornach je ein Workshop für die kommunalen Aufsichtsbehörden statt. Durchgeführt werden diese Veranstaltungen vom Verband der Solothurner Einwohnergemeinden und dem Volksschulamt. Vor Ort anwesend sind auch Vertreter des Vorstands des Schulleiterverbandes.

Erhoffen Sie sich davon auch eine gewisse Entlastung der Schulleitenden?

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Schulleitungen ist sicher entlastend. Die Schulleitenden stehen unter einem hohen Druck. Von 2007 bis 2014 wechselten in den Bezirken Solothurn, Lebern und Wasseramt rund 70 Prozent der Schulleiter. Nur ein kleiner Teil ging auf Pensionierungen zurück. In den letzten zwei oder drei Jahren ist die Fluktuation allerdings nicht mehr so hoch.

Das zeigt, dass viele Schulleitenden ihre Rolle gefunden haben. Schulleitende brauchen eine sehr gute Selbstorganisation, um alle ihre Aufgaben unter einen Hut zu bringen. Sie dürfen zudem weder zu nahe noch zu weit weg von den Lehrpersonen sein. Ebenso wichtig ist die gute Vernetzung mit den Behörden der Gemeinden oder des Schulträgers.

Erachten Sie es für notwendig, dass Schulleitende einen pädagogischen Hintergrund haben?

Der grösste Teil der Schulleitenden im Kanton kommt aus dem Lehrberuf. Für zwingend nötig erachte ich das aber nicht. Nicht-Pädagogen müssen sich jedoch das nötige pädagogische Gespür über häufige Unterrichtsbesuche aneignen. Zudem verschaffen sie sich über gute Kontakte Einblick in die vielfältige Arbeit der Lehrpersonen.

1.2. Friedensbüro Basel, Denis Marcel Bitterli

Denis Marcel Bitterli war von 1991 - 2015 Lehrer und Schulleiter im Kanton Baselland. Er spezialisierte sich auf Friedensförderung und Gewaltprävention und entwickelte das ganzheitliche Schulmediationssystem "SMS - Schule mit Streitkultur". Seit 2011 ist Denis Marcel Bitterli mit dem Friedensbüro Basel international mediativ tätig und begleitet Firmen, Organisationen und Vereine in Konflikt- und Krisensituationen

Der Hochschule für Wirtschaft FHNW stand Herr Bitterli im September 2017 für ein Interview zu seinen Erfahrungen bezüglich Kommunikation im schulischen Bereich zur Verfügung (Bitterli, 2017):

Herr Bitterli, Sie haben schon einige Mediationsprozesse im schulischen Umfeld begleitet. Welche Erfahrungen haben Sie dort gemacht?

Immer wieder merke ich, dass auf den verschiedenen Schulebenen (Gemeinderat, Schulleitung, Team) unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Führungskonzeption herrschen. Das ist häufig ein Krisen-/Konfliktpunkt. Viele Schulen haben keine Führungskonzeption, in der explizit ausgewiesen ist, wie an der Schule geführt wird / wie man Entscheide umsetzt. Das führt in der Zusammenarbeit der Beteiligten immer wieder zu grossen Konflikten.

Welche Rolle spielt dort eine Kommunikationscharta / Was beinhaltet eine Kommunikationscharta?

Sie definiert eine klare Haltung zur Frage „Was versteht man unter respektvoller Kommunikation?“:

- Alle Themen auf den Tisch bringen
- Miteinander in Anliegen kommunizieren und nicht in Meinungen
- Immer formulieren, warum man eine Meinung hat / was zu dieser Meinung führt
- Gemeinsame Lösungen suchen, welche von möglichst allen mitgetragen werden können

Wo sehen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus die grössten Stolperfallen in der internen Kommunikation im schulischen Bereich ganz generell?

Die Brücke zwischen Behörden, der Schulleitung und der Lehrpersonen ist zu brüchig, die Kommunikation wird nicht sauber durchdacht, es wird nicht sauber dafür gesorgt, dass in den Arbeitsgruppen alle Betroffenen involviert sind und der Informationsfluss sauber läuft.

Es ist auch manchmal eine gewisse Insensibilität da, wie könnte etwas was ich sage bei den anderen ankommen. Dazu kommt fehlende Sensibilität hinsichtlich wie bereite ich Informationen und Informationsprozesse sauber auf, sodass all jene die betroffen sind auch involviert sind. Dies wird zu wenig systematisch durchdacht, was mitunter mit der Arbeitsfülle zu tun hat. Es werden schnell Entscheide getroffen und die Kommunikation auf alle Seiten zu wenig geplant (wer erhält welche Informationen). Speziell in Konfliktsituationen ist dies das A und O. Man muss Informationspunkte definieren (wer muss zu welchem Zeitpunkt über was informiert werden). Wenn es Probleme gibt, dann in Hinblick darauf.

Es ist eine grosse Herausforderung, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Gemeinde, Lehrer, Eltern, Schüler) richtig einzubeziehen und mit ihnen richtig zu kommunizieren: Man muss auch bedenken, dass man unter Umständen auch kommunizieren muss, warum man nicht mehr sagen kann (z. B. aus Datenschutzgründen).

Wie sehen Sie die Rolle eines Schulleiters in Puncto gute interne Kommunikation?

Der Schulleiter ist dort die Schlüsselfigur und muss die interne und externe Kommunikation voll und ganz beherrschen – dies ist eine der Grundkompetenzen, die der Schulleiter haben muss. Kommunikation in der operativen Führung muss „Chefsache“ sein.

In der strategischen Führung muss man sich mit den Behörden besprechen, wie man die genauen Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen definiert.

Als ich noch Schulleiter war, haben wir mit einem „Informationsteam“ gearbeitet mit Delegierten von Schulrat, der Schulleitung, den Lehrern und (bei Bedarf) dem Elternrat. Ziel war es, die Kommunikation auf alle Bedürfnisse auszurichten und aufzubereiten.

Welche Tipps können Sie aus Ihrer Erfahrung bezüglich Umgang mit Medien im schulischen Bereich geben?

Was extrem wichtig ist, dass alle, die an der Kommunikation der Schule beteiligt sind (Schulleitung, Gemeinderat) immer auf dem Laufenden sind / immer wissen was „Sache“ ist. Gerade in einer Konfliktsituation muss man sich laufend gemeinsam überlegen, was kommunizieren wir und wie. Wenn nicht alle auf dem gleichen Informationsstand sind oder noch Konflikte im Gremium herrschen, dann wird es schwierig und dieser interne Zustand wird leicht in die Medien hinausgetragen.

Literaturverzeichnis

- az Solothurner Zeitung (te). (2016). Albert Studer: «Die Sache wird total aufgebauscht». *az Solothurner Zeitung*. 26.01.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/albert-studer-die-sache-wird-total-aufgebauscht-130017372>
- Bitterli, D. M. (2017). *Erfahrungsbericht schulisches Kommunikationsmanagement/Interview*. Telefonisches Interview durch: N. von Arx-Steiner, 06.09.2017
- Einwohnergemeinde Hägendorf. (o.J. a). *Neue Schulleitung an der Primarschule Hägendorf*. Abgerufen von <https://www.haegendorf.ch/schule-bildung/ferienplan/75-gemeinde/205-neue-schulleitung.html>
- Einwohnergemeinde Hägendorf. (o.J. b). *Kennzahlen*. Abgerufen von <https://www.haegendorf.ch/portrait/kennzahlen.html>
- Einwohnergemeinde Hägendorf. (o.J. c). *Medienmitteilung / Massnahmenplan*. Abgerufen von <http://www.haegendorf.ch/~haegend1/schule-bildung/75-gemeinde/193-medienmitteilung-massnahmenplan.html>
- Fachstelle Externe Schulevaluation FHNW. (o. J.). *Ziele und Grundlagen*. Abgerufen von http://www.schulevaluation-so.ch/ziele_und_grundlagen.cfm
- Huber, U. (2016). Die Risse an der Schule Hägendorf waren nicht mehr zu kitten. *Oltner Tagblatt*. 25.6.2016. Abgerufen von <https://www.oltner.tagblatt.ch/solothurn/olten/die-risse-an-der-schule-haegendorf-waren-nicht-mehr-zu-kitten-130379959>
- Kanton Solothurn. (o.J.). *Volksschulamt - Externe Evaluation*. Abgerufen von <https://www.so.ch/verwaltung/departement-fuer-bildung-und-kultur/volksschulamt/qualitaet-und-aufsicht/externe-evaluation/>
- Moser, U. (2016a). Gemeindepräsident hält Bericht zurück – Wird die Schulevaluation «frisiert»? *az Solothurner Zeitung*, 25.01.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/gemeindepraesident-haelt-bericht-zurueck-wird-die-schulevaluation-frisiert-130010805>
- Moser, U. (2016b). Hägendorfer Eltern fordern Klarheit über Qualität ihrer Schule. *Oltner Tagblatt*. 26.01.2016. Abgerufen von <http://www.oltner.tagblatt.ch/solothurn/olten/haegendoerfer-eltern-fordern-klarheit-ueber-qualitaet-ihrer-schule-130016939>
- Moser, U. (2016c). Der Schulbericht kommt endlich auf den Tisch. *az Solothurner Zeitung*. 28.01.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/der-schulbericht-kommt-endlich-auf-den-tisch-130021876>
- Moser, U. (2016d). Schulevaluation Hägendorf - Der letzte Rest Vertrauen ist weg. *Oltner Tagblatt*. 26.01.2016. Abgerufen von <https://www.oltner.tagblatt.ch/kommentare-soz/der-letzte-rest-vertrauen-ist-weg-130017441>
- Muster, F. (2016a). Volksschulamt: «Massnahmen an der Primarschule gibts auf jeden Fall». *az Solothurner Zeitung*. 25.01.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/volksschulamt-massnahmen-an-der-primarschule-gibts-auf-jeden-fall-130017370>
- Muster, F. (2016b). Grobe Mängel bei Schulleitung - Gremium wird zum Rücktritt aufgefordert. *az Solothurner Zeitung*. 03.02.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/grobe-maengel-bei-schulleitung-gremium-wird-zum-ruecktritt-aufgefordert-130036396>
- Muster, F. (2016c). Kritisierte Schulleiter wird vorerst nicht entlassen - Lehrer und Eltern sind unzufrieden. *Oltner Tagblatt*. 10.02.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/kritisierte-schulleiter-wird->

- Muster, F. (2016d). Externer Coach hilft der Primarschule, die eklatanten Missstände zu beheben. *Oltner Tagblatt*. 01.04.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/thal-gaeu/externer-coach-hilft-der-primarschule-die-eklatanten-missstaende-zu-beheben-130169910>
- Muster, F. (2016e). Infoveranstaltung über Primarschule Hägendorf zeigt tiefe Kluft zwischen Behörde und Volk. *Oltner Tagblatt*. 30.05.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/infoveranstaltung-ueber-primarschule-haegendorf-zeigt-tiefe-kluft-zwischen-behoerde-und-volk-130310377>
- Muster, F. (2016f). Wenn Schulleiter Thomas S. ginge, wäre allen gedient. *AZ Solothurner Zeitung*. 04.06.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/kommentare-soz/wenn-schulleiter-thomas-s-ginge-waere-allen-gedient-130321413>
- Muster, F. (2016g). Kritisierte Schulleiter: „Ich habe Fehler eingestanden“. *AZ Solothurner Zeitung*. 01.06.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/kritisierte-schulleiter-ich-habe-fehler-eingestanden-130312729>
- Nützi, B. (2016). Hägendorfer Gemeinderat übt harsche Kritik am Evaluationsbericht. *Oltner Tagblatt*. 05.02.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/haegendoerfer-gemeinderat-uebt-harsche-kritik-am-evaluationsbericht-130041259>
- Oltner Tagblatt (mgt/otr). (2016a). Nach Kritik: Schulleiter Thomas Schöni ist seinen Job los. *Oltner Tagblatt*. 23.06.2016. Abgerufen von <http://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/nach-kritik-schulleiter-thomas-schoeni-ist-seinen-job-los-130376774>
- Oltner Tagblatt (fmu/mgt) (2016b). Nach Abgang von Schöni: Schulleiterin Patricia Segura stockt Pensum auf. *Oltner Tagblatt*. 10.07.2016. Abgerufen von <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/olten/nach-abgang-von-schoeni-schulleiterin-patricia-segura-stockt-pensum-auf-130415401>
- Oltner Tagblatt. (2016c). Schulleitung ist unter Beschuss. *Oltner Tagblatt*. 03.02.2016. S. 21
- SRF Regionaljournal Aargau Solothurn (vonb). (2016). Gravierende Mängel an Hägendorfer Schule: Leiter will bleiben. *SRF Regionaljournal Aargau Solothurn*. 03.02.2016. Abgerufen von <http://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/gravierende-maengel-an-haegendorfer-schulleiter-will-bleiben>
- Schule Hägendorf (o. J.). *Organisation und Struktur*. Abgerufen von <http://www.schule-haegendorf.ch/de/organisation/organigramm/>
- Seifert, E. (2016). Schulleiter-Präsi spricht über Schulevaluation und Deutsch-Regel. *Oltner Tagblatt*. 15.02.2016. Abgerufen von <https://www.oltner.tagblatt.ch/solothurn/kanton-solothurn/schulleiter-praesidat-spricht-ueber-schulevaluation-und-deutsch-regel-130061330>
- Volksschulamt. (2015). *Rahmenkonzept Qualitätsmanagement der Volksschule Kanton Solothurn*. Abgerufen von https://www.so.ch/fileadmin/internet/dbk/dbk-versa/Qualitaet_und_Aufsicht/qualitaet/QM_Volksschule_2015.pdf