

Melanie Rodler

Bildungsdirektion Niederösterreich

Wer führt, kommuniziert

Öffentlichkeitsarbeit als Ausdruck von Open-Leadership in Schulen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i3.a720>

Der Beitrag untersucht Öffentlichkeitsarbeit als Bestandteil professioneller Führung in Schulen. Ausgehend vom Ansatz des Open Leadership wird argumentiert, dass Kommunikation weit über die reine Informationsweitergabe hinausgeht und wesentlich zur Schaffung von Transparenz, Vertrauen und tragfähigen Beziehungen beiträgt. Auf Basis qualitativer Interviews mit österreichischen Volksschulleitungen wird gezeigt, dass Öffentlichkeitsarbeit von Schulleitungen weniger als Instrument der Außendarstellung verstanden wird, sondern vor allem als kommunikative Beziehungsarbeit. Persönliche Kommunikation, nachvollziehbare Entscheidungen und ein wertschätzender Dialog erweisen sich dabei als zentrale Elemente zeitgemäßer Führung. Der Beitrag verdeutlicht, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als integraler Bestandteil professionellen Führungshandelns verstanden werden sollte.

Kommunikative Führung, Open Leadership, Öffentlichkeitsarbeit, Vertrauen

Einleitung

Wer führt heute eine Schule? Diese Frage scheint zunächst leicht zu beantworten. Schulleitungen organisieren den Schulbetrieb, tragen Verantwortung für Personal und Unterricht und sorgen dafür, dass gesetzliche Vorgaben umgesetzt werden. Gleichzeitig wird jedoch immer deutlicher, dass sich ihr Aufgabenfeld verändert. Neben den administrativen Anforderungen wird von Schulleitungen erwartet, Entwicklungsprozesse anzustoßen, Zusammenarbeit zu fördern und die Schule nach innen wie nach außen zu vertreten.

Im Mittelpunkt stehen weniger Kontrolle und Verwaltung als vielmehr die Frage, wie Schulleitungen Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Veränderungsprozesse begleiten können. Kommunikation gewinnt in diesem Zusammenhang eine neue Bedeutung. Sie dient nicht allein der Weitergabe von Informationen, sondern prägt Beziehungen, schafft Transparenz und beeinflusst, wie schulisches Handeln wahrgenommen wird.

An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Öffentlichkeitsarbeit wird im schulischen Kontext häufig auf Schulwebsites, teilweise Social-Media-Auftritte oder Presseberichte in regionalen Zeitungen reduziert. Ein solches Verständnis greift jedoch zu kurz. Wird Schule als soziale Organisation verstanden, dann gehört Kommunikation zum Kern von Führung. Öffentlichkeitsarbeit kann unter dieser Perspektive als Führungsinstrument verstanden werden, mit dem Schulleitungen Transparenz herstellen, Vertrauen fördern und den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen gestalten (Walter-Busch, 2021; Rolff, 2023).

Der Beitrag greift den Ansatz des Open Leadership auf und verbindet ihn mit Ergebnissen einer qualitativen Untersuchung unter österreichischen Volksschulleitungen. Ausgehend von der Annahme, dass Führung heute wesentlich durch Kommunikation wirksam wird, wird der Frage nachgegangen, welchen Beitrag Öffentlichkeitsarbeit zu einer offenen und vertrauensorientierten Führungskultur leisten kann.

Open Leadership als Perspektive zeitgemäßer Schulführung

Der Anspruch an Schulleitung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Während lange Zeit vor allem organisatorische und administrative Aufgaben im Vordergrund standen, wird Schulleitung heute zunehmend als pädagogische und strategische Führungsaufgabe verstanden. Der österreichische Qualitätsrahmen für Schulen beschreibt Schulleitungen als Verantwortliche für Schulentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung sowie für die Gestaltung einer lernförderlichen Organisationskultur (BMBWF, 2021). Führung erschöpft sich damit nicht mehr in der Umsetzung administrativer Vorgaben, sondern umfasst die aktive Gestaltung organisationaler Entwicklungsprozesse.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in aktuellen Führungskonzepten wider. Der Ansatz des Open Leadership geht davon aus, dass Führung unter den Bedingungen einer vernetzten und zunehmend transparenten Gesellschaft weniger über Kontrolle als über Vertrauen, Offenheit und Beteiligung gelingt. Open Leadership wird nicht als Verzicht auf Führung beschrieben, sondern als bewusste Bereitschaft, Kontrolle dort zu teilen, wo dadurch bessere Entscheidungen, tragfähigere Beziehungen und gemeinsames Lernen ermöglicht werden. Offenheit wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als strategische Entscheidung, um Zusammenarbeit zu fördern und Organisationen lernfähiger zu machen (Alexander, 2018; Lindner, 2024).

Für Schulen erscheint dieser Ansatz besonders anschlussfähig. Schulen sind soziale Organisationen, die immer Teil und Ausdruck der jeweiligen Gesellschaft sind und deren Erfolg wesentlich von gelingenden Beziehungen abhängt (Willems, 2008). Sie bewegen sich dabei in einem komplexen Geflecht unterschiedlicher Anspruchsgruppen wie Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Bildungsdirektion oder Gemeinden, deren Erwartungen nicht durch formale Weisungen allein koordiniert werden können (Deg, 2017). Führung entsteht vielmehr in Kommunikationsprozessen, in denen Orientierung geschaffen, Entscheidungen nachvollziehbar gemacht und Vertrauen aufgebaut wird.

Open Leadership bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, sämtliche Entscheidungen offenzulegen oder jederzeit vollständige Transparenz herzustellen. Vielmehr geht es darum, nachvollziehbar zu kommunizieren, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Verantwortung dort zu teilen, wo dies schulische Entwicklungsprozesse unterstützt. Transparenz und Vertrauen bilden damit keine zusätzlichen Anforderungen an Schulleitung, sondern grundlegende Elemente professioneller Führung.

Kommunikation als Medium von Führung

Der Open-Leadership-Ansatz rückt Kommunikation in den Mittelpunkt des Führungshandelns. Offenheit, Transparenz und Beteiligung werden dabei nicht als isolierte Instrumente verstanden, sondern als Ausdruck einer Führungskultur, die auf Vertrauen und gemeinsamer Verantwortung basiert. Kommunikation erfüllt in diesem Verständnis weit mehr als eine reine Informationsfunktion. Sie schafft Orientierung, macht Entscheidungen nachvollziehbar und ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven in Entwicklungsprozesse einzubeziehen (Brügge et al., 2012).

Im schulischen Kontext kommt dieser Perspektive besondere Bedeutung zu. Schulen sind keine Organisationen, deren Handeln ausschließlich über formale Vorgaben gesteuert werden kann. Zwar bilden gesetzliche Regelungen und organisatorische Strukturen einen verbindlichen Rahmen, das tägliche Handeln entsteht jedoch in der Interaktion der Beteiligten. Nach dem Ansatz der Bürokratiethorie nach Weber (1922, nach Walter-Busch, 2021) können Schulen somit nicht nur als rein zu verwaltende Institutionen gesehen werden. Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie nach Niklas Luhmann (Luhmann, 1993, nach Walter-Busch, 2021) werden Organisationen nicht primär über ihre formalen Strukturen beschrieben, sondern als soziale Systeme verstanden, die sich durch Kommunikation reproduzieren. Kommunikation ist demnach nicht lediglich ein Mittel zur Weitergabe von Informationen, sondern die Voraussetzung dafür, dass Organisation überhaupt handlungsfähig bleibt. Entscheidungen entfalten ihre Wirkung erst dann, wenn sie verstanden, eingeordnet und durch weitere Kommunikation aufgegriffen werden. Kommunikation verbindet damit Organisation und Führung auf grundlegende Weise.

Für Schulleitungen bedeutet dies, dass Führung nicht erst mit einer Entscheidung beginnt und auch nicht mit ihrer Bekanntgabe endet. Entscheidend ist vielmehr, ob es gelingt, Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen, Orientierung zu geben und Vertrauen in schulische Entwicklungsprozesse aufzubauen. Kommunikation erhält dadurch eine strategische Bedeutung. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Veränderungsprozesse von den Beteiligten mitgetragen werden können.

Vor diesem Hintergrund erscheint auch Öffentlichkeitsarbeit in einem anderen Licht. Sie dient nicht allein der Darstellung schulischer Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit. Vielmehr stellt sie einen Teil der Führungsarbeit dar, indem sie Kommunikation zwischen Schule und ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen gestaltet (Deg, 2017; Fröhlich, 2024;

Karmasin, 2024). Transparenz wird dabei nicht als vollständige Offenlegung aller Informationen verstanden. Entscheidend ist vielmehr, dass Entscheidungen nachvollziehbar kommuniziert und begründet werden (Riese, 2019). Erst dadurch kann Vertrauen entstehen.

Kommunikation schafft Vertrauen

Kommunikation erfüllt in Schulen weit mehr als eine organisatorische Funktion. Sie beeinflusst, wie Entscheidungen wahrgenommen werden, ob Veränderungsprozesse nachvollziehbar erscheinen und wie Beziehungen zwischen den Beteiligten gestaltet werden. Vertrauen entsteht dabei nicht allein durch die Inhalte einer Mitteilung, sondern vor allem durch die Art und Weise, wie kommuniziert wird. Transparente Kommunikation allein schafft allerdings noch kein Vertrauen. Vertrauen entwickelt sich dabei nicht kurzfristig, sondern entsteht in wiederkehrenden Kommunikationsprozessen. Es wächst dort, wo Aussagen und Handlungen übereinstimmen, Informationen verlässlich weitergegeben werden und Entscheidungen nachvollziehbar bleiben. Für Schulleitungen stellt Vertrauen deshalb keine Folge erfolgreicher Führung dar, sondern eine ihrer zentralen Voraussetzungen. Kommunikation wird damit zu einem wesentlichen Instrument, um Beziehungen innerhalb der Schulgemeinschaft zu gestalten und gemeinsame Entwicklungsprozesse zu ermöglichen (Luhmann, 2014; Schwertl, 2025).

Öffentlichkeitsarbeit als Ausdruck von Open-Leadership

Wenn Kommunikation Vertrauen schafft, erhält auch Öffentlichkeitsarbeit eine andere Bedeutung. Sie erschöpft sich dann nicht in der Weitergabe von Informationen oder der Darstellung schulischer Aktivitäten nach außen. Vielmehr wird sie zu einem Bestandteil professionellen Führungshandelns. Öffentlichkeitsarbeit beginnt dort, wo Schulleitungen durch Kommunikation Orientierung geben, Entscheidungen nachvollziehbar machen und Beziehungen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Schule gestalten.

In der Literatur wird Öffentlichkeitsarbeit häufig als strategische Kommunikationsaufgabe beschrieben, deren Ziel im Aufbau und in der Pflege tragfähiger Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern liegt (Deg, 2017; Fröhlich, 2024; Karmasin, 2024). Für Schulen greift ein Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit als reine Außendarstellung jedoch zu kurz. Schulen stehen in einem kontinuierlichen Austausch mit Eltern, Lehrpersonen, Schüler*innen, sowie weiteren Partner*innen. Öffentlichkeitsarbeit umfasst daher nicht nur die Kommunikation nach außen, sondern ebenso jene Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation, die Transparenz fördern und Vertrauen entstehen lassen.

Für Schulleitungen bedeutet das, Öffentlichkeitsarbeit nicht als zusätzliche Aufgabe neben der eigentlichen Führungsarbeit zu begreifen. Sie ist vielmehr Teil kommunikativer Führung. Durch einen offenen und verlässlichen Austausch mit den unterschiedlichen Anspruchsgrup-

pen schaffen Schulleitungen die Voraussetzungen für Kooperation, stärken die Identifikation mit der Schule und fördern die Akzeptanz von Entwicklungsprozessen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Schulleitungen Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Führungsalltag tatsächlich gestalten. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der qualitativen Untersuchung geben Einblick in ihr Verständnis von Kommunikation, Transparenz und Vertrauen und zeigen, welche Bedeutung Öffentlichkeitsarbeit im schulischen Führungshandeln einnimmt (Rodler, 2026).

Wie Schulleitungen kommunikative Führung gestalten

Die folgenden Überlegungen basieren auf teilstandardisierten Interviews mit zehn Schulleitungen österreichischer Volksschulen. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Öffentlichkeitsarbeit gestaltet wird, um Transparenz zu fördern und Vertrauen gegenüber schulischen Anspruchsgruppen aufzubauen. Die Ergebnisse zeigen ein bemerkenswert einheitliches Bild. Öffentlichkeitsarbeit wird von den befragten Schulleitungen weniger als Instrument der Außendarstellung verstanden, sondern vor allem als Form der Beziehungsarbeit.

Persönliche Kommunikation steht im Mittelpunkt

Besonders deutlich wird die Bedeutung persönlicher Kommunikation. Gespräche mit Eltern, spontane Begegnungen im Schulalltag oder Telefonate werden von den Schulleitungen übereinstimmend als die wirksamste Form der Öffentlichkeitsarbeit beschrieben. Digitale Kommunikationsformen, E-Mails oder die Darstellung auf Schulwebsites sind zwar aus dem Führungsalltag nicht mehr wegzudenken, sie werden jedoch überwiegend als unterstützende Instrumente verstanden. Den Aufbau von Vertrauen in persönlichen Begegnungen ersetzen sie nach Einschätzung der Befragten nicht. Entscheidend bleibt das persönliche Gespräch, weil es Rückfragen ermöglicht, Unsicherheiten aufgreifen kann und Beziehung entstehen lässt. Dieses Verständnis deckt sich mit einem kommunikativen Führungsverständnis, bei dem Dialog Vorrang vor einseitiger Information hat.

Transparenz bedeutet Nachvollziehbarkeit

Ein zweiter Befund betrifft das Verständnis von Transparenz. Die befragten Schulleitungen setzen Transparenz nicht mit vollständiger Offenlegung gleich. Vielmehr beschreiben sie Transparenz als die Aufgabe, Entscheidungen verständlich zu begründen und schulische Abläufe nachvollziehbar zu machen. Gleichzeitig weisen sie auf Grenzen hin, etwa wenn personenbezogene Daten oder vertrauliche Personalangelegenheiten betroffen sind. Transparenz wird somit nicht als grenzenlose Offenheit verstanden, sondern als verantwortungsvolle Kommunikation, die zwischen Informationsbedürfnis und Schutzinteressen abwägt.

Vertrauen entsteht im Führungsalltag

Ein zentrales Ergebnis der Interviews ist der enge Zusammenhang zwischen Kommunikation und Vertrauen. Vertrauen entsteht nach Auffassung der Schulleitungen nicht durch einzelne Kommunikationsmaßnahmen, sondern durch kontinuierliches und verlässliches Handeln. Offen kommunizierte Entscheidungen und ein wertschätzender Umgang werden als wesentliche Voraussetzungen dafür beschrieben, dass jegliche Anspruchsgruppen Vertrauen in die Schule entwickeln. Öffentlichkeitsarbeit wird damit im Volksschulbereich weniger als Aufgabe der Imagepflege oder Anwerbung neuer Schülerinnen und Schüler verstanden als vielmehr als Ausdruck einer Führungshaltung, die auf den bereits erwähnten Schwerpunkten Beziehung, Transparenz und Verlässlichkeit basiert.

Kommunikation als Kern moderner Führung

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass Öffentlichkeitsarbeit von Schulleitungen deutlich umfassender verstanden wird als reine Informations- oder Pressearbeit. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Gestaltung von Beziehungen. Persönliche Kommunikation, nachvollziehbare Entscheidungen und ein wertschätzender Dialog werden von den befragten Schulleitungen als zentrale Voraussetzungen für Vertrauen beschrieben. Dieses Verständnis deckt sich mit dem Ansatz des Open Leadership, der Führung nicht primär über Kontrolle, sondern über Transparenz, Beteiligung und Kommunikation definiert.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Transparenz stets verantwortungsvoll gestaltet werden muss. Offenheit bedeutet nicht, alle Informationen uneingeschränkt weiterzugeben. Vielmehr besteht die Führungsaufgabe darin, nachvollziehbar zu kommunizieren und gleichzeitig berechnete Grenzen zu wahren. Gerade in diesem Spannungsfeld wird professionelle Führung sichtbar.

Öffentlichkeitsarbeit erweist sich damit nicht als zusätzliche Aufgabe der Schulleitung, sondern als Bestandteil ihres Führungshandelns. Kommunikation wird so zum verbindenden Element zwischen Führung, Schulentwicklung und organisationaler Kultur.

Fazit

Zeitgemäße Schulleitung zeigt sich nicht allein in organisatorischen Entscheidungen oder der Steuerung von Schulentwicklungsprozessen. Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass Öffentlichkeitsarbeit weit über die Außendarstellung einer Schule hinausgeht. Sie ist ein Instrument, um Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Beziehungen nachhaltig zu gestalten.

Der Ansatz des Open Leadership bietet hierfür einen geeigneten Orientierungsrahmen. Er macht deutlich, dass Führung dort wirksam wird, wo Offenheit, Dialog und Verantwortung miteinander verbunden werden. Für Schulleitungen bedeutet das, Öffentlichkeitsarbeit nicht

als zusätzliche Aufgabe zu verstehen, sondern als selbstverständlichen Bestandteil professioneller Führung. Wer führt, kommuniziert.

Literaturverzeichnis

- Alexander, D. (2018, 4. Dezember) What is open leadership? A specific fusion of behaviors and mindsets characterizes the next generation of leaders. *Opensource*.
<https://opensource.com/open-organization/18/12/what-is-open-leadership>
- BMBWF (2021). *Der Qualitätsrahmen für Schulen*.
<https://www.qms.at/qualitaetsrahmen/derqualitaetsrahmen-fuer-schulen>
- Brügge, B., Harhoff, D., Picot, A., Creighton, O., Fiedler, M. & Henkel, J. (2012). *Open-Source-Software. Eine ökonomische und technische Analyse*. Springer.
- Deg, R. (2017). *Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit* (6. Auflage). Springer VS.
- Fröhlich, R. (2024). Public Relations von Non-Profit-Organisationen und NGOs. In P. Szyszka, R. Fröhlich & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (4. Auflage). Springer VS.
- Karmasin, M. (2024). Public Relations und der Stakeholder-Ansatz. In P. Szyszka, R. Fröhlich & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (4. Auflage). Springer VS.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen* (5. Auflage). UVK Verlagsgesellschafts.
- Lindner, R. (2024, 19. Juli) *Open Leadership schafft Transparenz und Teilhabe*. Springer Professionals. <https://www.springerprofessional.de/fuehrungsqualitaet/leadership/open-leadership-schafft-transparenz-und-teilhabe/27093840?searchResult=2.open%20leadership>
- Riese, D. (2019). Grenzen der Transparenz – Geheimhaltung in demokratischen Systemen. In V. August & F. Osrecki (Hrsg.), *Der Transparenz-Imperativ. Normen – Praktiken – Strukturen*. Springer VS.
- Rodler, M. (2026). *Vertrauen schaffen durch Transparenz. Die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit in der Führungsaufgabe von Volksschulen*. (Masterarbeit, Schulmanagement: professionell führen, nachhaltig entwickeln). Baden.
- Rolff, Hans-Günter (2023). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven* (4. vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage). Beltz.
- Schwertl, W. (2025). *Vertrauen in sozialen Systemen – Gefahr oder Chance? Ein Lesebuch für Coaching, Beratung und Therapie*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Walter-Busch, E. (2021). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. (2. Auflage). Springer VS.

Willems, H. (Hrsg.). (2008). *Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Band. 2.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Autorin

Melanie Rodler, BEd, MEd, MSc (CE)

Anstellung als Primarstufenlehrperson bei der Bildungsdirektion NÖ seit 2015; Erweiterungsstudium Inklusive Pädagogik 2019, Masterstudium Primarstufe 2024, Hochschullehrgang mit Masterabschluss Schulmanagement: professionell führen, nachhaltig gestalten 2026, Mentorin der Erstausbildung seit 2026.

Kontakt: melanie.rodler@bildung.gv.at