

EduTransform Primar «Organisationsentwicklung»

18. März 2026, BeLearn

Evelyne Fankhauser
Fachbereichsleiterin Medien & Informatik
Studiengangsleiterin CAS PICTS

TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH

Check-In

Welches Schaf symbolisiert deinen aktuellen Gemütszustand am besten? Warum?

Tausche dich kurz mit jemand anderem darüber aus.



<https://woolforeveryday.com.au/2020/08/22/sheep-scale-meme/>

Übersicht

Auf dem Weg der digitalen Transformation: Wie stellen wir uns als Schule auf?

- Organisationsentwicklung, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie wirksame Führung
- Perspektiven von Schulleitung, SMI und Lehrpersonen

Trend



Fotos: [Max Fischer](#) auf Pexels | [Vitaly Gariev](#) & [Luca Florio](#) auf [Unsplash](#)

Trend

- Zusammenarbeit/Vernetzung im Alltag: Wer weiss noch alles selbst? Wen kann ich fragen? Wo kann ich nachschauen?
 - **Denkanstoss: «Wann habe ich zuletzt ein (schulisches) Digitalthema allein gelöst – und wann im Austausch mit anderen?»**
- Kommunikation läuft parallel über verschiedene Kanäle, Informationen werden schneller geteilt, aber auch schneller erwartet.
 - **Denkanstoss: Wo merkst du im Schulalltag, dass Kommunikation schneller geworden ist – und damit eine andere Abstimmung nötig wird?**
- Veränderungen als Normalität: z.B. KI als Chance, führt zu Unsicherheit und verlangt Regeln
 - **Denkanstoss: Welches Thema, welche konkrete Situation hat dir gezeigt, dass es nicht immer möglich ist, einen fertigen Plan aus der Schublade zu ziehen?**

Trends

- Wissen ist verteilt, und weniger an einzelne Personen gebunden
- Kommunikationsmöglichkeiten haben sich verändert
- Veränderung ist kein Ausnahmezustand, sondern Normalität

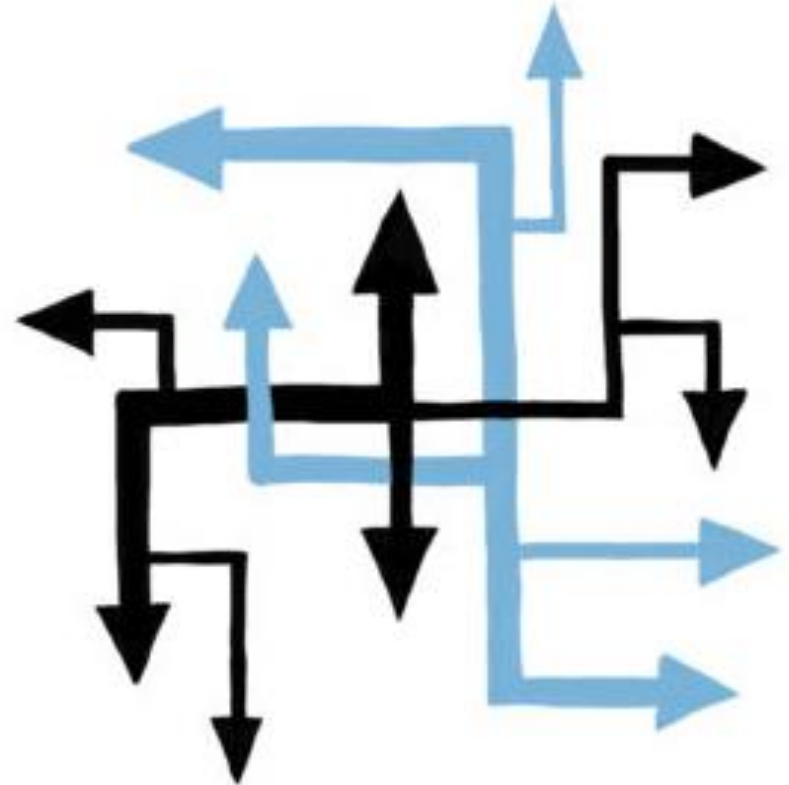
Diese Veränderungen fordern Schulen heraus, ihre Organisation so aufzustellen, dass Zusammenarbeit, Orientierung und Anpassung möglich werden.

Schlussfolgerung für die Schulentwicklung

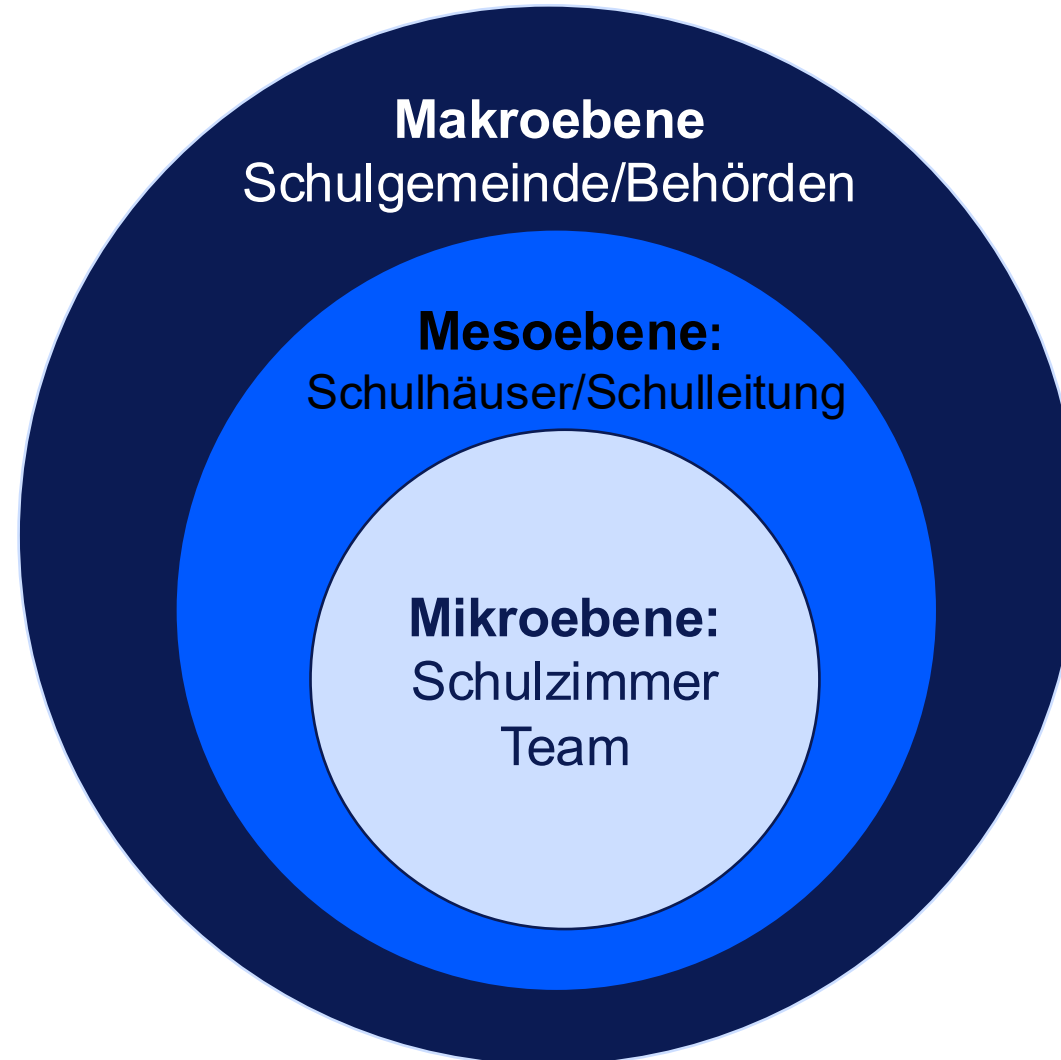
- Eine gemeinsame Richtung / Vision entwickeln
- Schule als Gesamtsystem in den Blick nehmen
- Digitales nicht als Zusatzthema, sondern überall mitdenken
- Schulleitung gibt Orientierung, priorisiert und ermöglicht
- Zusammenarbeit und Vernetzung aktiv organisieren
- Rollen klären und neu denken
- Lehrpersonen als Akteur:innen die Schulentwicklung einbeziehen
- Support- und Kommunikationswege bewusst gestalten

Strukturen und Prozesse

- machen Schulen handlungsfähig
- schaffen eine gemeinsame Sprache, um Entwicklungen systematisch zu gestalten



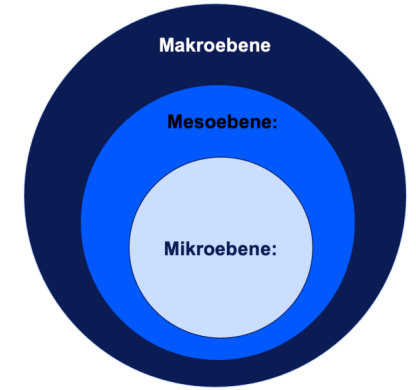
Mehrebenen – Modell der Schule



Fend, 2008

Rekontextualisierung

Zwischen Kanton/Gemeinde/Schule/Unterricht wird eine Idee nicht einfach 'implementiert', sondern **übersetzt**:



werden zu



Auftrag: Ebenen-Mapping



Fall A: Ganze Schule

- Bis zu den Sommerferien soll eine **verbindliche Toolliste für die ganze Schule** beschlossen werden. Im Kollegium prallen pädagogische Vorlieben, Gewohnheiten, Aufwand und Datenschutzbedenken aufeinander. Die Schulleitung muss eine tragfähige Entscheidung vorbereiten; Ressourcen, Support und Finanzierung sind mit der Gemeinde abzustimmen.

Fall B: Stufe / Einzelschule

- Unter denselben Rahmenbedingungen soll entschieden werden, ob **LearningView (oder ähnliches Tool) auf einer Stufe oder an einer Einzelschule verbindlich** eingeführt wird.
 - Die Fragestellung ist ähnlich, aber Entscheidungsspielräume, Mitwirkung und Zuständigkeiten können sich gegenüber Fall A verändern.

Arbeitsauftrag für beide Fälle

Wer entscheidet, wer beeinflusst, wer berät, wer setzt um und wo bestehen Abhängigkeiten im Mehrebenen-System?

Auftrag: Ebene-Mapping

1. Diskutiert in eurer Gruppe für Fall A oder Fall B:
 - Wer darf auf welcher Ebene **entscheiden**?
 - Wer muss **einbezogen** werden?
 - Welche Rolle spielen **Schulleitung, SMI, Stufenteam, Lehrpersonen, Gemeinde**?
 - Wo liegen **Chancen, Spannungen und Abhängigkeiten**?
2. Ordnet zur jeweiligen Ebene die Akteur:innen zu und notiert die Aufgaben der Ebene:
 - entscheidet – beeinflusst – berät – setzt um – finanziert**
 - unterstützt – muss informiert werden**

Auftrag: Ebene-Mapping

Auswertung

- Wo wird entschieden?
- Wo braucht es Einbezug?
- Wo wird es komplex?

- Wo zeigte sich, dass lokale Bedingungen eine Rolle spielen?

Das magische Dreieck

- Was braucht es, damit Zusammenarbeit und Entwicklung an einer Schule gut gelingen können?



Das magische Dreieck



In Murmelgruppen:

1. Wo erlebst du an deiner Schule **Strategie, Struktur und Kultur** im digitalen Wandel besonders stark?
2. Wo merkst du, dass gerade die Kultur mitentscheidet, ob etwas gelingt oder nicht?



Führung und Rollen

- klären Verantwortung
- ermöglichen wirksames Zusammenspiel



Aus der Vision der Berner Stadtschulen

- Die Schulleitungen **tragen die Verantwortung für die digitale Transformation als Schulentwicklungsprozess** vor Ort und sind für diese Aufgabe befähigt und gestärkt.
- Die Spezialistinnen und Spezialisten für Digitalisierung und Medialisierung (*SMI/PICTS*) **sind Transformationstreiber im pädagogischen Bereich** und **unterstützen** die Fach- und Leitungspersonen in der Umsetzung.


Vision zur digitalen Transformation der Berner Schulen

Führung im digitalen Wandel

- Digitaler Wandel braucht Wissen im Bereich der Digitalität.
- Wie kann Schule dieses Wissen wirksam nutzen?



Schulleitungen
entwickeln
eigenes
Verständnis für
Digitalität.



Schulleitungen
ermöglichen
Mitwirkung im
System.

Quelle: Anderegg und Muslic, 2022

Teacher Leadership

- Lehrpersonen übernehmen Führung und Verantwortung für die Schule über das Klassenzimmer hinaus. Z.B. für ein bestimmtes Thema, eine Funktion oder Profession.
 - Formell: z.B. Team- oder Fachleitung (Stufenteam / SHP)
 - Informell: z.B. Beratung von Kolleginnen oder Kollegen im Bereich pädagogischer ICT-Support

Führung erfolgt immer mit dem Ziel, das Lernen und die Bildung der Schülerinnen und Schüler zu verbessern.

Quelle: Strauss, 2020

Teacher Leadership

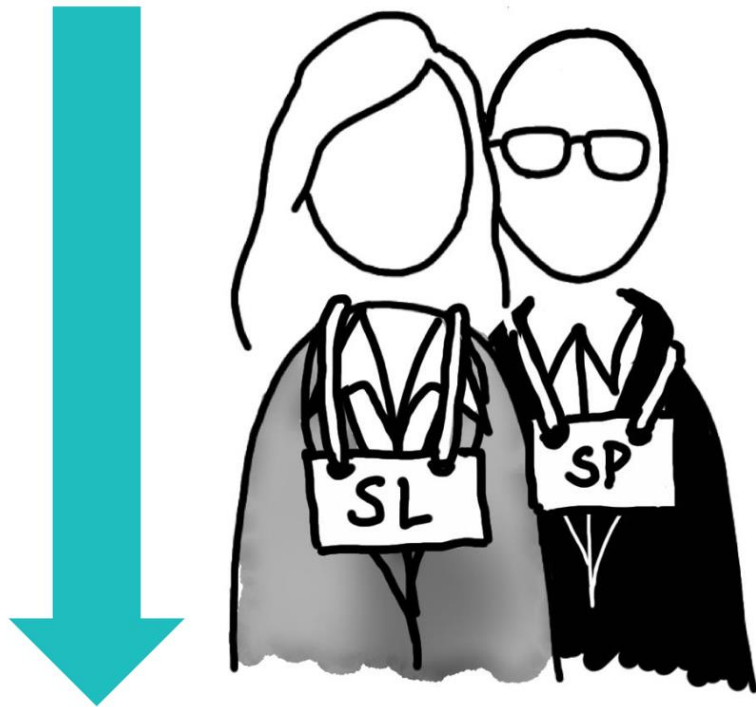
Bedeutung für die Schulleitung:

- die eigene Rolle weiterentwickeln
- Verantwortung teilen und Spielräume öffnen
- Vertrauen geben und auch loslassen können

Ziel: Gemeinschaftliche Führung in der Schule stärken

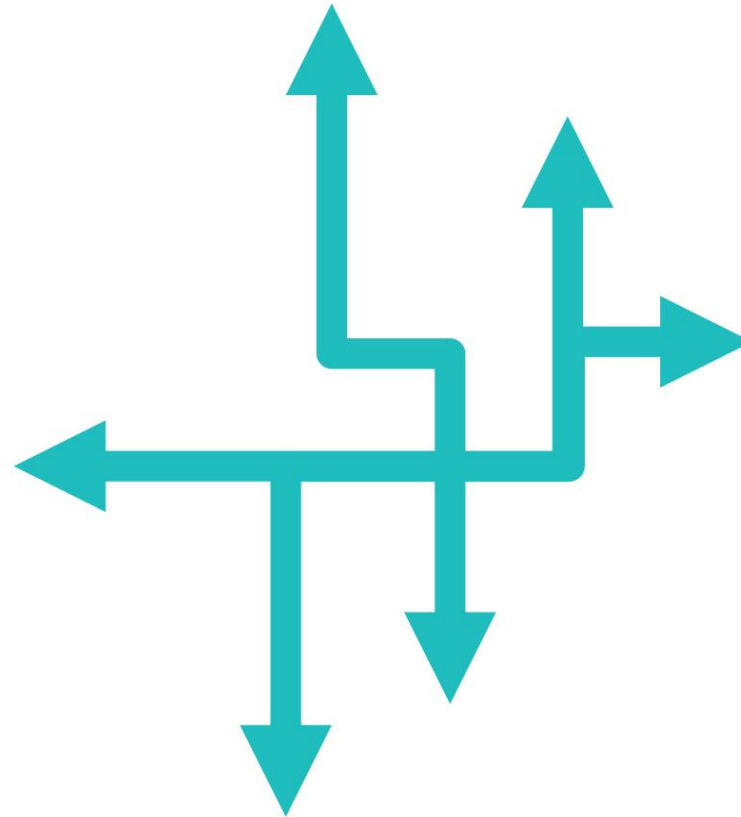
Quelle: Strauss, 2020

Neues Führungsverständnis



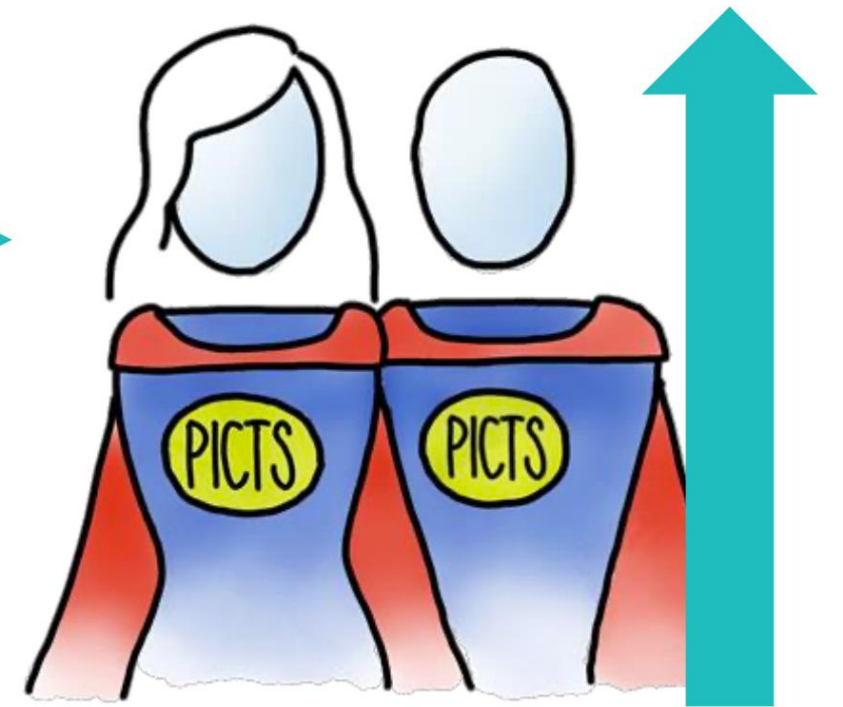
Machtpromotor:in

schafft Verbindlichkeit
und Ressourcen



Prozesspromotor:in

begleitet und koordiniert
den Prozess



Fachpromotor:in

bringt Expertise ein



(Prasse, 2023)

SMI als Scharnierfunktion

SMI (Pädagogische ICT-Supporter:innen) können im Schulhaus als **pädagogisch legitimierte Scharnierfunktion** wirken indem sie

- zwischen Schulleitung, Lehrpersonen, IT, Verwaltung und Behörden **vermitteln**,
- strategische und technische Vorgaben in didaktisch tragfähige Lösungen **übersetzen**,
- Unterrichts-, Schulentwicklungs- und Kulturprozesse wirksam **mitgestalten** (*mit klarem Auftrag, definierten Zuständigkeiten, Zeitressourcen und Nähe zum Kollegium*).

(Fankhauser/Labhart, 2026)

Führungsfunktion: Rollenmatrix

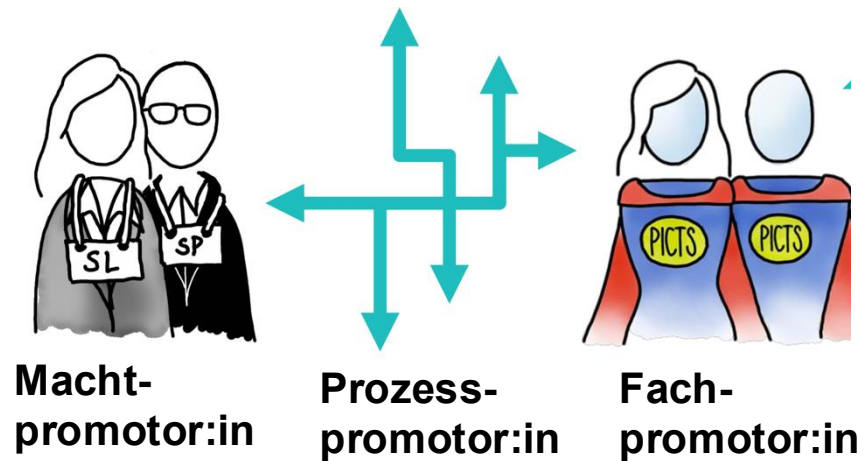
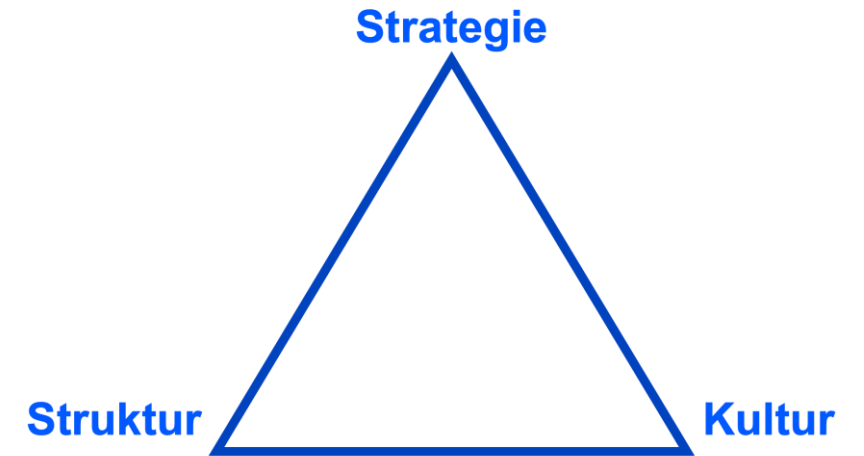
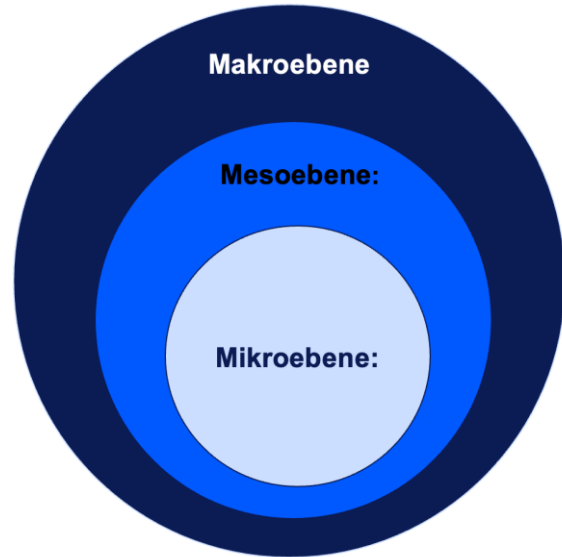


Wer ist bei den jeweiligen Themen eher Macht-, Fach- oder Prozesspromotor:in – die Schulleitung, die SMI, Lehrpersonen /Teams oder mehrere Funktionen gemeinsam?

Diskutiert in Kleingruppen und tragt eure Einschätzung in die Rollenmatrix ein.

1. Verbindliche Toolliste einführen
2. Datenschutz bei neuen Tools klären
3. LearningView (oder ähnliches Tool) auf einer Stufe begleiten
4. Interne Weiterbildung zu digitalen Themen planen

Fazit: Drei Tools für die Praxis



Weitere Themen der Organisationsentwicklung



A word cloud of organizational development topics. The words are arranged in a roughly triangular shape, with 'beratung' at the top and 'funktionen' at the bottom. The words are in various shades of blue and green. The word 'kooperation' is written vertically in the center. Other words include 'haltungen', 'rollen', 'weiterbildung', 'it-sicherheit', 'kommunikation', 'elternzusammenarbeit', 'wissensmanagement', 'qualitätssicherung', 'prozessgestaltung', 'professionalisierung', 'datenschutz', 'vision', 'support', and 'funktionen'.

beratung
haltungen
rollen
weiterbildung
it-sicherheit
kommunikation
elternzusammenarbeit
wissensmanagement
qualitätssicherung
prozessgestaltung
professionalisierung
datenschutz
funktionen
vision
support
kooperation

Veränderungen Schritt für Schritt gestalten

Agiles Vorgehen heisst, gut orientiert zu starten

- Gemeinsame Richtung klären
- Klein starten
- Verantwortung sichtbar machen
- Erfahrungen sammeln
- Rückmeldung nutzen
- weiterentwickeln



Literatur / Ressourcen

- Fankhauser, E. & Labhart, D. (2026). Qualität durch Nähe: Medienbildung wirksam verankern: Pädagogischer ICT-Support als Schnittstelle zwischen pädagogischen Zielen und technischen Lösungen, 70, 31–38. München: merz | medien + erziehung. Zeitschrift für Medienpädagogik.
- Huber, M. (2019). *Schulen agil gestalten, entwickeln, führen*. Heidelberg: Carl Auer Verlag. ([Link](#))
- Prasse, D. (2023). Medienintegration als Innovationsprozess der Schule. In T. Röhl, J. Breitschaft, E. Burri, & N. Wespi (Hrsg.), *Digital Leadership–Schulen im digitalen Wandel führen*. Hep Verlag.
- Strauss, N.-C. (2020). Schule gemeinschaftlich führen. *Bildung Schweiz*, 2, 38–39. ([Link](#))



Check-Out

Welches Schaf symbolisiert deinen aktuellen Gemütszustand am besten?

Hat sich etwas verändert zum Start?
Warum?



<https://woolforeveryday.com.au/2020/08/22/sheep-scale-meme/>

**Danke für die
Aufmerksamkeit und
viel Freude auf eurem
weiteren Weg!**

**Evelyne Fankhauser
Fachbereichsleiterin Medien & Informatik
Studiengangsleiterin CAS PICTS**

TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH TG

PH

**Pädagogische Hochschule
Thurgau**

