

# Beitrag zur zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit an autonomen Schulen

Sonja Lochner<sup>1</sup>

---

## Zusammenfassung

Dieser Artikel befasst sich mit der Umsetzung von zielgruppenorientierter Öffentlichkeitsarbeit an Schulen unter Berücksichtigung der aktuellen Autonomieentwicklungen.

---

### Schlüsselwörter:

(Schul)autonomie  
Autonomisierung  
Öffentlichkeitsarbeit  
Zielgruppe

---

## 1 Einleitung

Die aktuelle Bildungsdebatte in Österreich zeigt, dass das Schulsystem vor großen Herausforderungen steht. Gesellschafts- und Familienstrukturen befinden sich im Wandel, der durch gesellschaftspolitische Themen wie Migration, Integration und Inklusion geprägt ist. Dabei nimmt die Schule eine Mittelstellung zwischen Familie und Gesellschaft ein, in der sie Antworten auf die durch den Wandel aufgeworfenen Fragen finden und die Gestaltung ihrer Grundfunktionen – Personalisations-, Qualifikations-, Selektions-, Allokations-, Sozialisations- und Integrationsfunktion (Kaiser & Kaiser, 2001, S. 184 ff.) – überdenken muss. In der Ausübung dieser Mittelstellung sind die Themen, die die einzelne Schule betreffen, oft standortabhängig und eine allgemeingültige Lösung erscheint schwierig. Hier setzt die derzeitige Diskussion über *Schulautonomie* an, die den Schulen eine differenzierte Vorgehensweise, abgestimmt auf ihre geografischen, demografischen und soziokulturellen Gegebenheiten, ermöglichen soll. Um den damit verbundenen Anforderungen an Kommunikation und Information gerecht werden zu können, kann erfolgreiche und professionelle *Öffentlichkeitsarbeit* Schulen unterstützen, wie von Schütt (2014, S. 5) aufgezeigt wird.

## 2 Folgen der Schulautonomie für die Öffentlichkeitsarbeit

*Schulautonomie* umfasst vier Entscheidungsbereiche: die pädagogische, finanzielle, organisatorische und personelle *Autonomie* (Altrichter, Rürup & Schuchart, 2016, S. 110). Als spezifische Ziele der Autonomiereform nennen Altrichter et al. (2016, S. 268) unter anderem „Responsivität gegenüber Zielgruppenbedürfnissen“ und „Demokratisierung und Partizipation von Anspruchsgruppen an der Entscheidungsfindung“. Die Summe all dieser für einen Schulstandort relevanten *Zielgruppen* kann auch als Öffentlichkeit verstanden werden, mit der man durch erfolgreiche *Öffentlichkeitsarbeit* (auch Public Relations oder PR) einen konstruktiven Dialog führt (Schütt, 2014, S. 22 f.). Die dadurch erzielte Abstimmung der Interessen soll eine hohe Schulqualität, gute Schülerleistungen bzw. das langfristige Wohl der Schülerschaft sicherstellen (Altrichter et al., 2016, S. 263 ff.).

---

<sup>1</sup> Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Kaplanhofstrasse 40, 4020 Linz.  
Korrespondierende Autorin E-Mail: [sonja.lochner@ph-ooe.at](mailto:sonja.lochner@ph-ooe.at)

### 3 Öffentlichkeitsarbeit an autonomen Schulen

Laut Schütt (2014, S. 22) ist *Öffentlichkeitsarbeit* „als Management von Kommunikationsprozessen zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten auf die langfristige Bildung von Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit ausgerichtet“. In Zeiten der *Autonomisierung* und des zunehmend öffentlich geführten Bildungsdiskurses ist die *Öffentlichkeitsarbeit* aufgrund ihrer Überzeugungskraft für den schulischen Imageaufbau mehr denn je Existenzgrundlage und Begleitinstrument in Veränderungsprozessen. Durch *Öffentlichkeitsarbeit* soll die Identität (Corporate Identity, Leitbild) einer Schule nach außen getragen werden, wo sie als ihr Image – die Summe aller Vorstellungen und Erwartungen an sie – wahrgenommen wird (Schütt, 2014, S. 19 ff.). Die Identitätsbindung nach innen und die Imagebildung nach außen tragen zum Erfolg einer Schule bei. Laut Regenthal (2013, S. 174) wird dieser Erfolg durch die Verbesserung folgender Faktoren gekennzeichnet: Unterrichtsangebot, Darstellung der Leistungen sowie Kommunikation mit der sozialen Umwelt.

Im Vergleich zu Unternehmen legen Schulen in ihrer *Öffentlichkeitsarbeit* besonderen Fokus auf die Akzeptanzschaffung und die Einbindung der Beteiligten (Regenthal, 2013, S. 192). Dies ist ganz im Sinne Watzlawicks, demzufolge der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt und das Wissen über die *Zielgruppen* und deren Bedürfnisse wesentlich für erfolgreiche Kommunikation ist (Regenthal, 2013, S. 141). Da dem Beziehungsaspekt in der schulischen Kommunikationsarbeit in Zeiten der *Autonomisierung* besonders Rechnung zu tragen ist, ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen, den Funktionen und den Rollen der internen und externen *Zielgruppen* notwendig.

#### 3.1 Interne Zielgruppen

In diesem Abschnitt werden Schulleitung, Lehrende und Schüler/innen als wesentliche interne *Zielgruppen* in Hinblick auf ihre Bedürfnisse, ihre Funktionen und ihre Rollen im Rahmen der *Öffentlichkeitsarbeit* beschrieben.

##### 3.1.1 Schulleitung

Im Zuge der *Autonomisierung* steht die Schulleitung aufgrund der erhöhten Gestaltungs- und Rechenschaftspflicht vor großen Herausforderungen. Die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente führt zu einem breiteren Rollenverständnis (Altrichter et al., 2016, S. 277). Die modernen Schulleiter/innen sind Manager/innen, die neben der pädagogischen Arbeit, der Mitarbeiterführung, der Qualitätssicherung, sozialen Kompetenzen und Prozessgestaltung auch die Agenden der *Öffentlichkeitsarbeit* beherrschen müssen, um ihre Schule erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das neue Rollenverständnis erfordert von ihnen eine gut ausgeprägte Kommunikations-, Motivations-, Identifikations- und Innovationsfähigkeit (Regenthal, 2013, S. 7 ff.).

Schulisches Qualitätsmanagement braucht also *Öffentlichkeitsarbeit*, die nicht erst bei der Darstellung nach außen greift, sondern bereits die Identitätsbildung nach innen steuert (Regenthal, 2013, S. 8). Wichtig dabei ist eine strukturierte und nachhaltige Vorgehensweise, die *Öffentlichkeitsarbeit* mit Schulentwicklung verknüpft. Für ein erfolgreiches PR-Konzept braucht es Teamarbeit und eine Schulleitung, die diese steuert und bei der Umsetzung unterstützt (Hopfgartner & Nessmann, 2000, S. 5).

Basierend auf einer strategischen Situationsanalyse (z. B. SWOT oder PESTLE-Analyse) sollten die einzelnen Schulstandorte jährlich ihre PR-Strategie definieren und Maßnahmen und Aktivitäten für ihre Umsetzung in einem Kommunikationsplan festhalten. Qualitative und quantitative Ziele sind dabei möglichst zielgruppenspezifisch festzulegen. Ein Beispiel für ein qualitatives Ziel ist etwa die „Sicherstellung der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild“, Beispiele für quantitative Ziele sind etwa „Websitezugriffe pro Quartal“ oder „Teilnehmeranzahl pro Veranstaltung“. Ebenfalls jährlich sollte die Zielerreichung kontrolliert bzw. die Durchführung der geplanten Maßnahmen und Aktivitäten evaluiert werden (Hopfgartner & Nessmann, 2000, S. 38 ff.). Genauso wie die *Autonomisierung* vermehrt nach dem Einsatz von Steuerungsinstrumenten für das gesamte Schulmanagement verlangt, ist deren Einsatz auch auf der Ebene der *Öffentlichkeitsarbeit* unerlässlich.

Im Sinne der *Autonomie* sollten bei der Erstellung der PR-Strategie möglichst viele interne Ansprechpartner/innen mitarbeiten, um eine hohe Identifikation mit den gesetzten Zielen zu gewährleisten. Grundsätzlich gilt, dass alle Mitarbeiter/innen die Umsetzung der PR-Strategie mittragen, da sie sowohl intern

in der Kommunikation mit dem Lehrerkollegium oder den Schülerinnen/Schülern als auch extern als Botschafter/innen der Schule auftreten. Ihre (non)verbale Kommunikation ist ein Teil des Bildes, das die Schule vermittelt. Sowohl für die Umsetzung als auch die Evaluierung der PR-Strategie eignen sich individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen formuliert und deren Einhaltung kontrolliert werden. Hier kann man auf die unternehmerische Praxis zurückgreifen, die diese Instrumente im Bereich der Personalentwicklung strukturiert und effizient einsetzt (Mentzel, Grotzfeld, Haub, 2009, S. 59 ff.).

### 3.1.2 Lehrende

*Öffentlichkeitsarbeit* beginnt von innen heraus und muss von der Schulleitung gefördert, jedoch von Schülerinnen/Schülern, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und vor allem Lehrenden gelebt werden. Sind diese überzeugt vom Handeln und den Werten ihrer Schule, ist ihre Identifikation mit dieser hoch (Schütt, 2014, S. 49 ff.). Diese Akzeptanz gepaart mit Motivation ist Basis für selbstverantwortliches, autonomes Handeln (Regenthal, 2013, S. 17). Die Handlungsprinzipien und Wertvorstellungen einer Schule sollten im Zuge der Definition der PR-Strategie im Leitbild verschriftlicht werden. Dieses sollte nicht im Top-down-Modus entwickelt werden, sondern am Schulstandort möglichst demokratisch erarbeitet werden (Schratz et al., 2016, S. 221). Empfehlenswert ist eine Individualisierung, also ein „Herunterbrechen“ des Leitbildes auf das individuelle Handeln und Kommunizieren der einzelnen Lehrperson.

Laut Schütt (2014, S. 76 f.) kann ein durch das Leitbild definierter gemeinsamer Wertekanon „auch den hohen Energieaufwand senken, zu dem neue Anforderungen wie die steigende *Schulautonomie* bei Schulleitungen und Lehrkräften führen. Denn in diesem wird die gemeinsame Grundhaltung für alle Beteiligten verbindlich festgeschrieben und muss anschließend nicht mehr ständig neu ausgehandelt, definiert und gerechtfertigt werden“. Dieser Wertekanon sollte Basis für die Teamarbeit sein, die durch die geplante fächer- und klassenübergreifende Unterrichtsgestaltung intensiviert wird. Zudem eignet er sich auch für die Auswahl neuer Lehrender, die zukünftig durch die lokale Schulleitung erfolgen soll. Durch Abstimmung des Kandidatenprofils mit dem Schulprofil können das Auswahlverfahren optimiert und „Image-konforme“ Lehrende angestellt werden. Ein wesentliches Instrument für die Sicherstellung der Partizipation und Identifikation der Mitarbeiter/innen sind regelmäßige Umfragen – im Sinne des schulischen Qualitätsmanagements. Alle zwei Jahre sollte eine Mitarbeiterbefragung, die ein Stimmungsbild des gesamten Schulteams darstellt und Aufschluss über Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse gibt, durchgeführt werden. Meine langjährige Berufserfahrung in der Kommunikation<sup>2</sup> hat gezeigt, dass Mitarbeiterbefragungen in der Regel mit Hilfe von Fragebögen durchgeführt werden und erst bei regelmäßigem und langfristigem Einsatz aussagekräftig sind. Das Resultat sollte in die Situationsanalyse vor Definition der PR-Strategie einfließen.

### 3.1.3 Schüler/innen

*Schulautonomie* bedeutet Schuldemokratie, die eine starke Partizipation der Schüler/innen erfordert (Grossmann, 2015, S. 192). Denn Schüler/innen sind nach dem Lehrkörper die wichtigste *Zielgruppe* der internen Kommunikation, da auch sie als Öffentlichkeitsarbeiter/innen für die eigene Schule fungieren. Sie sind die Personifikation der Schule und Schulleistungen, also die Botschafter/innen, die die schulische Identität und das Schulprogramm nach außen tragen. Gerade in Zeiten der *Autonomie* ist die Abgrenzung vom „Mitbewerb“ durch klare Profilierung eine Überlebensstrategie für die Standorte (Regenthal, 2013, S. 8). Hinzu kommt die verstärkte Rechenschaftspflicht über die beispielsweise eigenständige Definition des Schulprogramms und der pädagogischen Schwerpunkte, der mit *Öffentlichkeitsarbeit* begegnet werden muss (Altrichter et al., 2016, S. 277).

Die verstärkte Mitbestimmung und Mitverantwortung führt nicht nur zu einer höheren Identifikation mit der eigenen Schule, sondern auf diesem Wege lernen und erfahren die Schüler/innen auch Demokratie. Dadurch werden „Kompetenzen wie Kreativität, emotionale Intelligenz, Flexibilität, Teamfähigkeit“ gefördert – „Eigenschaften, die in unserer postindustriellen Welt wichtiger denn je sind“ (Hernegger, 2015, S. 24 f.). Dabei wird die Schule in der Ausübung einer ihrer Kernfunktionen – der Sozialisations- und Integrationsfunktion (Kaiser & Kaiser, 2001, S. 187 ff.) – unterstützt.

<sup>2</sup> Communications Manager/Product Manager (Sony Europe Ltd, Sony Austria GmbH); Marketing Manager (Mondi AG); Account Director (Reichl und Partner Werbeagentur GmbH).

Um strukturiertes Feedback von den Schülerinnen/Schülern zu bekommen, muss die Schule auch die Meinungen und Bedürfnisse dieser *Zielgruppe* regelmäßig abfragen. Auch hier gilt, dass Befragungen nur bei regelmäßiger und langjähriger Anwendung aussagekräftig sind. Ein erfolgreiches Beispiel für das aktive Einbeziehen der Schüler/innen und die kontinuierliche Weiterentwicklung mit Hilfe von qualitativen Feedbacksystemen ist die Sir-Karl-Popper-Schule in Wien. Dort gibt es neben den monatlichen Treffen der Schülervertretungen mit der Direktion auch die sogenannten „Popper-Foren“, an denen Vertreter/innen der diversen Zielgruppen teilnehmen können. Resultate dieser Zusammentreffen werden gezielt in der Weiterentwicklung der Schule berücksichtigt (Arnold, 2015, S. 81 ff.).

Schüler/innen sind nicht nur Image- und Meinungsträger/innen, sondern auch unverzichtbare PR-Mitstreiter/innen. Viele Aktivitäten der schulischen *Öffentlichkeitsarbeit* werden von engagierten Schülerinnen/Schülern sogar initiiert und umgesetzt (z. B. Schulball oder Schulfest). Idealerweise werden Unterricht und schulische *Öffentlichkeitsarbeit* verbunden und etwa im Informatikunterricht Beiträge für die Website gestaltet (Hopfgartner & Nessmann, 2001, S. 83 f.). Die Schüler/innen lernen dabei Teamarbeit, selbständiges Arbeiten oder aber Verantwortungsübernahme. Es sollte aber immer das Prinzip gelten, dass die Schule primär für die Schüler da zu sein hat, und nicht umgekehrt (Schütt, 2014, S. 56 f.).

## 3.2 Externe Zielgruppen

In diesem Abschnitt werden die bedeutendsten externen *Zielgruppen*, welche die Absolventinnen/Absolventen, Eltern und regionale Kooperationspartner/innen umfassen, in Hinblick auf ihre Bedürfnissen, ihre Funktionen und ihre Rollen im Rahmen der *Öffentlichkeitsarbeit* beschrieben.

Presse- und Medienarbeit sind ein wichtiger Bestandteil der *Öffentlichkeitsarbeit*. Sie sollten aber erst dann forciert werden, wenn die Profilierung der Schule intern bereits manifestiert ist und die wichtigsten direkten *Zielgruppen* davon überzeugt sind (Schütt, 2014, S. 105).

### 3.2.1 Absolventinnen/Absolventen

Nicht nur derzeitige Schüler/innen, sondern auch Absolventinnen/Absolventen sind Imageträger/innen (Hopfgartner & Nessmann, 2001, S. 84). Laut Arnold kann der Erfolg einer Schule „am besten am Feedback der Schüler/innen gemessen werden – und an der Einstellung, mit der sie auf ihre Schulzeit zurückblicken“ (Arnold, 2015, S. 85). Absolventinnen/Absolventen, die erfolgreiche Bildungs- und Berufskarrieren verfolgen, sind eine überzeugende Referenz für die eigene Schule und stellen interessante Kontakte für Schüler/innen bei der zukünftigen Studiums-, Praktikums- oder Berufswahl dar.

Die kontinuierliche Kontakt- und Beziehungspflege mit Hilfe eines Absolventenvereins sind wesentliche Aufgabe schulischer *Öffentlichkeitsarbeit*. Für autonome Schulstandorte ist diese *Zielgruppe* auch aus finanzieller Sicht interessant. Ehemalige Schüler/innen, die in der Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder im Bildungswesen arbeiten, können als Förderinnen/Förderer für ihre ehemalige Schule von großem Interesse sein (Hopfgartner & Nessmann, 2001, S. 85 f.).

### 3.2.2 Eltern

Eltern sind die wichtigste externe *Zielgruppe* von Schulen. Der Umgang mit ihnen sollte nach den Grundsätzen der Kundenorientierung erfolgen. Genaue Kenntnisse über ihre Bedürfnisse und Erwartungen sind die Basis für eine gute Zusammenarbeit und stärken das gegenseitige Vertrauen (Schütt, 2014, S. 98 ff.). *Öffentlichkeitsarbeit* führt zum Abbau gegenseitiger Berührungängste, zu umfassender und regelmäßiger Kommunikation und gibt den Eltern das Gefühl, dass sie und ihre Kinder ernst genommen werden (Hopfgartner & Nessmann, 2001, S. 77). Gerade in Veränderungsprozessen, wie beispielsweise durch *Autonomie* hervorgerufen, ist das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Information und Orientierung besonders hoch (Hopfgartner & Nessmann, 2000, S. 5; Schütt, 2014, S. 6 ff., S. 42 ff.). Es gilt das Prinzip: „Elternarbeit ist *Öffentlichkeitsarbeit*“ (Hopfgartner & Nessmann, 2001, S. 78). Dies umfasst in autonomen Schulsituationen die Eltern-Bildung, die Eltern-Beratung, die Eltern-Begleitung, die Eltern-Begegnung und die Eltern-Beteiligung (Holzknecht, 2015, S. 209). So gelingt es, dass Eltern nicht nur als Entwicklungsbegleiter/innen des eigenen Kindes fungieren, sondern in die strategische Planung der Schule – wie etwa bei der Definition des Schulprogramms, der pädagogischen Schwerpunkte, der Unterrichtsorganisation oder der Auswahl des Lehrpersonals – einbezogen werden (Holzknecht, 2015, S. 208). Auch finanziell kann die erhöhte Partizipation von Eltern autonomen Schulen Vorteile bringen. Sind Eltern vom Profil und der Leistung der Schule überzeugt,

besteht die Möglichkeit, dass sie diese auch finanziell unterstützen. Kleinere Schulen, für die eine umfassende Bearbeitung aller *Zielgruppen* ressourcentechnisch nicht möglich ist, sollten sich neben Lehrenden und Schülerinnen/Schülern verstärkt auf Eltern konzentrieren. Für die Zusammenarbeit mit den Eltern ist es ebenfalls wichtig, sie bereits in der Erstellung der PR-Strategie und des Kommunikationsplans zu berücksichtigen und konkrete Ziele zu formulieren. Die Erreichung der Ziele sollte ebenfalls anhand von Steuerungsinstrumenten und regelmäßig stattfindenden Umfragen überprüft werden.

### 3.2.3 Regionale Kooperationspartner/innen

Mittels erfolgreicher *Öffentlichkeitsarbeit* fungiert die Schule als „Polis“, indem sie die Interessen aller am Standort vernetzt (Hernegger, 2015, S. 26) und so die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie für die Bildungsregion vorantreibt. Auf diesem Wege können auch Akteurinnen/Akteure, wie beispielsweise Verbände, Stiftungen oder Gewerkschaften, einbezogen werden, die bislang unberücksichtigt blieben, für autonome Schulen jedoch an Bedeutung gewinnen (Altrichter et al., 2016, S. 277 f.).

Auch die stärkere Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen hat für Schulen vor allem in den folgenden Bereichen Vorteile (Regenthal, 2013, S. 201 ff.): gegenseitige Unterstützung konkreter PR-Aktivitäten, finanzielle Unterstützung (z. B. Sponsoring), Förderung und Ergänzung der schulischen Arbeit (z. B. Referenten, Betriebsbesichtigungen) und Hinführung der Schüler/innen zur Arbeits- und Wirtschaftswelt.

Die erhöhte finanzielle *Autonomie* eröffnet Schulen einerseits mehr Möglichkeiten der Geldbeschaffung, andererseits ist aber die Gefahr des Neutralitätsverlustes und der Degradierung der Schüler/innen zu Marketingobjekten größer. Schulleitungen sind daher gut beraten, sich über die „oft bewusst verwischten Grenzen“ zwischen Spenden, Sponsoring und Schulpatenschaften sowie über sinnvolle Finanzierungs- und Kooperationsmodelle zu informieren (Schütt, 2014, S. 119 ff.). Unerlässlich für das Lukrieren finanzieller Mittel sind jedenfalls eine klare Profilierung und ein positives Image der Schule. Dies kann durch erfolgreiche *Öffentlichkeitsarbeit* erreicht werden.

Durch die erhöhte *Autonomie* der einzelnen Standorte wird die Vernetzung mit anderen Schulen bzw. Bildungseinrichtungen in der Region eine wichtige Erfolgsvoraussetzung im 21. Jahrhundert. Die sogenannten Schulcluster können dank erhöhter Flexibilität und verstärkter Kooperation mehr Außenwirksamkeit erreichen als einzelne Schulstandorte. Durch ressourcenmäßige Entlastung und Know-How- bzw. Erfahrungstransfer der Schulen im Cluster (Grossmann, 2015, S. 193) gelingt es, Themen öffentlichkeitswirksamer zu transportieren. Dafür braucht es aber eine strukturierte und gut abgestimmte PR-Arbeit, um nicht den gegenteiligen Effekt zu erzielen. Trotz notwendiger Vernetzung darf nicht übersehen werden, dass die Schulen aufgrund der stärkeren *Autonomie* auch in einem erhöhten Wettbewerb zueinander stehen (Regenthal, 2013, S. 8; Altrichter et al., 2016, S. 276 f.). Dies ist eine große Herausforderung für die schulische *Öffentlichkeitsarbeit*, die eine Balance zwischen der Vernetzung und der notwendigen Abgrenzung des eigenen Standortes finden muss.

## 4 Zusammenfassung und Fazit

Durch erfolgreiche *Öffentlichkeitsarbeit* können Schulen bei der Umsetzung der *Autonomie* unterstützt werden. Um *Öffentlichkeitsarbeit* optimal planen und effizient umsetzen zu können, muss man diese Öffentlichkeit, welche aus internen und externen *Zielgruppen* besteht, definieren und analysieren. Kennt man die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Gruppen, kann man sie ihren Rollen gerecht ansprechen und sie aktiv für die PR-Tätigkeit einsetzen.

Die Bereitschaft der Öffentlichkeit, die schulische Entwicklung mitzugestalten, ist groß und sollte im Rahmen der *Autonomie* genützt werden. Die Möglichkeit, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und mitzubestimmen, verstärkt die Identifikation mit der Schule und führt zu einem konstruktiven Dialog. Zudem stehen Schulen mehr denn je im Wettbewerb und brauchen eine klare Profilierung und Positionierung, um langfristig bestehen zu können. Dafür braucht es professionelle *Öffentlichkeitsarbeit*, die nachhaltig Vertrauen, Akzeptanz und Verständnis aufbaut und sichert. Durch einen strukturierten Prozess, der ausgehend von einer Situationsanalyse die PR-Strategie entwickelt und konkrete Ziele formuliert, gelingt es, die Öffnung der Schule im Zuge der *Autonomisierung* erfolgreich zu begleiten. Bedeutend dabei ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der internen und externen *Zielgruppen* regelmäßig zu analysieren, um sie ihren Rollen gerecht zu mobilisieren und zu vernetzen.

Da sich *Öffentlichkeitsarbeit* nach den personellen und finanziellen Ressourcen am Standort richtet, die wiederum vom Schultyp und der Schulgröße abhängen, empfiehlt sich eine differenzierte Herangehensweise

basierend auf den in diesem Beitrag allgemein ausgeführten Erläuterungen. Für kleinere Schulen ist es empfehlenswert, mit weniger *Zielgruppen*, mit diesen aber vernetzt und nachhaltig zu kommunizieren. Dabei sollten die Schulen bei der Auswahl der Aktivitäten nicht die eigenen Kapazitäten überschreiten, sondern sich an dem Grundsatz „Weniger ist mehr!“ orientieren. Denn ebenso wie der Autonomieprozess erfolgt die Etablierung der *Öffentlichkeitsarbeit* schrittweise und kann sukzessive ausgebaut werden.

## Literatur

- Arnold, S. (2015). Die autonome Schule und ihre Feinde. In M. Strolz & M. Unger (Hrsg.), *Buntbuch Schulautonomie, Die mündige Schule* (S. 81-85). Contentkaufmann Wien.
- Altrichter, H., Brauckmann, S., Lassnigg, L., Moosbrugger, R. & Gartmann, G. B. (2016). Schulautonomie oder die Verteilung von Entscheidungsrechten und Verantwortung im Schulsystem. In M. Bruneforth, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel, A. & C. Spiel (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen* (S. 263-303). Leykam Graz.
- Altrichter, H., Rürup, M., Schuchart, C. (2016). Schulautonomie und die Folgen. In H. Altrichter, K. MaagMerki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 107-149). Springer Wiesbaden.
- Grossmann, R. (2015). Innovation und Autonomie. In M. Strolz & M. Unger (Hrsg.), *Buntbuch Schulautonomie, Die mündige Schule* (S. 189-195). Contentkaufmann Wien.
- Hernegger, E. (2015). Bewegung ins Bildungssystem. In M. Strolz & M. Unger (Hrsg.), *Buntbuch Schulautonomie, Die mündige Schule* (S. 23-29). Contentkaufmann Wien.
- Holzknicht, A. (2015). Autonome Lebensräume. In M. Strolz & M. Unger (Hrsg.), *Buntbuch Schulautonomie, Die mündige Schule* (S. 205-209). Contentkaufmann Wien.
- Hopfgartner, G. & Nessmann, K. (2000). *Public Relations für Schulen*. öbv & hpt Wien.
- Kaiser, A. & Kaiser, R., (2001). *Studienbuch Pädagogik*. Cornelsen Frankfurt.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., Haub, C. (2009). *Mitarbeitergespräche*. Haufe München.
- Regenthal, G. (2013). *Profilierung der selbstverantwortlichen Schule*. Link Kronach.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George A. C., Rauscher, E., Krenn S., Huber S. G. (2016). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel, A. & C. Spiel (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen* (S. 221-262). Leykam Graz.
- Schütt, C. E. A. (2014). *Schulen gehen in die Öffentlichkeit*. Falkenberg Bremen.