

Videokonferenzen: Von der Notlösung während des Corona-Shutdowns zum Motor für digitale Schulentwicklung und einer neuen Leitungskultur?



Nach Aussage des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW gibt es „keine rechtliche Regelung, die Schulen sowie Lehrkräften ausdrücklich die Verwendung von modernen Kommunikationsmedien wie Videokonferenztools verbietet.“ Wenn personenbezogene Daten verarbeitet werden, muss bei der dienstlichen Kommunikation an Schulen beachtet werden, ob der gewählte Kommunikationskanal die datenschutzrechtlichen Voraussetzungen erfüllt. (vgl. Ministerium für Schule und Bildung NRW, 2021). Innerhalb dieser Leitplanken wird es Schulen ermöglicht, auch im Regelbetrieb nach der COVID19-Pandemie digitale Kommunikationsmittel einzusetzen. Dementsprechend lohnt es sich, den Einsatz von Videokonferenzsystemen als zusätzliche Konferenzform im Medienkonzept der Schule langfristig zu verankern.

Konferenzen und Besprechungen als Marktplatz für Informationen

Konferenzen an Schulen sind ein Marktplatz für Informationen. In Analogie zu einem Markt unterliegen sie formalen, ritualisierten, mitunter überraschenden Abläufen und erfüllen multifunktionale Aufgaben. Neben dem Austausch und der Verarbeitung von Informationen sowie dem Aushandeln von Kontrakten (**funktionaler Aufgabenteil**) zählt hierzu auch die Pflege von Kontakten und Beziehungen in der Schulgemeinschaft (**menschlich-sozialer Aufgabenteil**). Beide Aufgabenteile stehen zueinander in wechselseitiger Beziehung.

Qualitätskriterien für die Einführung neuer Konferenzformate

Entsprechend der multifunktionalen Aufgaben von Konferenzen im Schulbereich erfassen auch die Kriterien, anhand derer die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Konferenzqualität bemessen, mehrere Dimensionen. Klassische Dimensionen für die Bewertung von Präsenzveranstaltungen sind die **Qualität der Rahmenbedingungen** (Strukturqualität) sowie die **Prozess-, Ergebnis- und Beziehungsqualität**. Die Implementierung neuer Konferenzformate wird vor allem dann als Fortschritt empfunden, wenn sie in der Erwartungsperspektive der Beteiligten und im Ergebnis zu **mehr Funktionalität und Transparenz** schulischer Arbeit führt. Spannend ist deshalb die Frage, inwieweit sich sowohl die funktionalen Aufgaben als auch die menschlich-sozialen Aufgaben auf Distanz über digitale Konferenzformate optimieren lassen.

Konferenzleitung als Spiegelbild der Leitungskultur

Konferenzen spiegeln in der Art und Weise der Konferenzleitung sowie der Partizipation der Teilnehmenden an den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen die **Leitungskultur** einer Schule wider. Die Qualität der **Konferenzleitung** messen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor allem im funktionalen Aufgabenteil an der **Effizienz des Zeitmanagements** und der **Effektivität der Ergebnisse** für die schulische Arbeit. Hier liegt die Fragestellung nahe, inwieweit sich Effizienz und Effektivität durch das digitale Konferenzformat indirekt oder gezielt verändern. Die positive oder negative Einschätzung solcher Veränderungen erfolgt zum Teil subjektiv, je nach Rolle, innerer Beteiligung und Stimmungslage der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Im menschlich-sozialen Aufgabenteil wird die Qualität der Konferenzleitung unter anderem an Rhetorik, Empathie und Emotion gemessen. Hierbei spielt die nonverbale Kommunikation eine entscheidende Rolle. Für die Konferenzleitung stellt sich deshalb auch die Frage nach Empfehlungen und Regeln für den nonverbalen Kommunikationsanteil in Videokonferenzen.

Digitale Konferenzformate als Chance für eine partizipative Leitungskultur

Letztendlich ist die Frage spannend, inwieweit die **Leitungskultur** durch digitale Konferenzformate einen Umbruch erfährt. Ein solcher Umbruch wäre zum Beispiel die Transformation einer eher hierarchisch geprägten **inhaltslenkenden Präsenzveranstaltung** hin zu einer vom Digital Leadership geprägten **prozesslenkenden Onlinevariante**. Merkmale von **Digital Leadership** sind **Offenheit** der Leitungsebene, **Partizipation** und **Vernetzung** aller Beteiligten sowie **Agilität** der



Transformation klassischer Konferenzformen fördert Digital Leadership

Prozesse. Der prozesslenkende Leitungsstil setzt, innerhalb von für alle transparenten Leitplanken, eine weitgehende inhaltliche und emotionale Neutralität der Konferenzleitung hinsichtlich kontroverser Meinungen zu einzelnen Tagesordnungspunkten, unorthodoxer Ideen aus dem Kollegium und im Vorfeld avisierter Konferenzergebnisse voraus. Statt die Konferenz von „meinem Ergebnis“ zu überzeugen, geht es bei dem prozesslenkenden Leitungsstil darum, die Konferenz transparent und nachvollziehbar zu ihrem Ergebnis zu führen. Dabei dürfen allerdings die übergeordneten Zielsetzungen der Tagesordnung und das Zeitmanagement nicht aus dem Blick geraten. Für die komplexen Anforderungen eines prozesslenkenden Leitungsstils ist eine teambasierte Konferenzleitung mit verteilten Rollen (Leitung, Moderation, Systemadministration, Zeitmanagement etc.) prädestiniert.

Konferenzen offline als Präsenzveranstaltung

Konferenzen sind ein wesentliches Instrumentarium der im NRW-Schulgesetz verankerten Mitwirkungsgremien. Die Aufgaben, der Teilnehmerkreis und die Verantwortlichkeiten von Konferenzen der Schulmitwirkungsgremien werden im Schulgesetz relativ konkret umrissen, für die Lehrerinnen- und Lehrerkonferenz zum Beispiel im § 68 SchulG. Zur Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung dieser Konferenzen hat das Schulministerium eine **Wahlordnung** (BASS 17-01 Nr. 1) sowie eine **Geschäftsordnung** (BASS 17-02 Nr. 1) mit Informationen zur Einberufung, zur Tagesordnung, zum Sitzungsverlauf, zu Abstimmungen und zur Niederschrift herausgegeben. Eine Konferenz kann diese Geschäftsordnung übernehmen oder sie auf Antrag mit Mehrheitsbeschluss auch noch während der Konferenz ändern. Dies ist zum Beispiel bei der situativen Erweiterung der Tagesordnung um dringliche Beschlüsse sinnvoll. Auch für die Anpassung von Abstimmungsverfahren an die Einschränkungen oder erweiterten Möglichkeiten des eingesetzten Videokonferenzsystems muss die Geschäftsordnung gegebenenfalls geändert werden.

Konferenz versus Besprechung

Der formale Rahmen grenzt Konferenzen von allgemeinen Besprechungen ab. Besprechungen können zum Beispiel die Tagesordnungen, Beschlussvorlagen und Präsentationen von Konferenzen vor- und nachbereiten, diese jedoch nicht ersetzen. Deshalb dürfen in diesen vorbereitenden Besprechungen auch keine Beschlüsse gefasst werden, die den Mitwirkungsgremien vorbehalten sind. Trotz der partiellen Unterschiede von Konferenzen und Besprechungen wird im

Folgendes aus Gründen der besseren Lesbarkeit „Konferenz“ als Oberbegriff für Besprechungen, Team- und Arbeitsgruppensitzungen verwendet.

Konferenzen online als Hybrid- oder Distanzveranstaltung

Die Durchführung von Online-Konferenzen basiert auf funktionaler Ebene auf den grundsätzlichen Strukturen und Erfahrungen der traditionellen Präsenzveranstaltungen. Unterschiede leiten sich im Wesentlichen aus der für das Online-Format erforderlichen leistungsfähigen IT-Infrastruktur sowie den datenschutzrechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Videokonferenzsystemen ab. Am Hans-Böckler-Berufskolleg stehen dem Kollegium mittlerweile Diensttablets, ein leistungsfähiges Schul-WLAN und ein Zugang zu Microsoft 365 für die Durchführung von Videokonferenzen, Distanzunterricht und hybriden Formaten zur **asynchronen und synchronen Kommunikation** zur Verfügung. Asynchrone Kommunikation über Microsoft 365-Teams eignet sich besonders für den Austausch von Sachinformationen, die inhaltliche Abstimmung von Lehrkräfteteams sowie das selbstorganisierte Lernen von Schülerinnen und Schülern.

Die Kraft des Bildes

Auch für Videokonferenzen gilt die rhetorische Grundregel nach Stanislaw Jerzy Lec (1909–1966): Es genügt nicht, zur Sache zu reden, man muss auch zu den **Menschen reden**. Die synchrone Kommunikation über Microsoft 365 Teams (Face-to-Face) ist die Wahl für dringliche Abstimmungsprozesse sowie für emotional aufgeladene Klärungsprozesse über Telefon- und Videokonferenzen. Mit eingeschalteter Kamera kann bei allen Teilnehmenden auch auf Distanz das Gesprächsklima einer persönlichen Kommunikation in Präsenz entstehen. Das Einschalten der Kamera ist auch für die nonverbale Kommunikation über die Körpersprache bedeutsam, die neben Stimme und Inhalt einen hohen Anteil an der Überzeugungskraft beim Argumentieren von Konferenzleitung und -teilnehmenden hat.

One for all: Eine Plattform für die synchronen und asynchronen Kommunikationsformen

Microsoft 365 steht hierbei exemplarisch für verschiedene Plattformen mit vergleichbarem Funktionsumfang. Diese Plattform kommt am Hans-Böckler-Berufskolleg exklusiv zum Einsatz, weil sie vom Schulträger bereitgestellt und im Second-Level-Support administriert wird. Entscheidend ist jedoch, dass

Microsoft 365 durch den zuständigen Datenschutzbeauftragten für den Unterricht und als Videokonferenzsystem mit Auflagen freigegeben wurde. So dürfen zum Beispiel über Microsoft 365 keine personenbezogenen Bewertungen vorgenommen werden. Darüber hinaus dürfen Videokonferenzen ohne explizite Zustimmung der Betroffenen nicht aufgezeichnet werden. Hier empfiehlt sich eine entsprechende Belehrung zum Beispiel in der Einladung oder Tagesordnung.

Asynchrone und synchrone Kommunikationsformen lassen sich in der schulischen Praxis des Hans-Böckler-Berufskollegs sehr gut über Microsoft Teams abdecken. So kann man in Microsoft Teams zum Beispiel über einen Konferenzkanal die Konференzeinladung, Tagesordnung, Beschlussvorlagen, Präsentationen, Protokolle etc. posten.

Die Konferenzteilnehmenden können diese Posts asynchron kommentieren und ergänzen. Bei einer solchen kollaborativen Konferenzvorbereitung entsteht bereits vor der Konferenz ein hohes Maß an Partizipation und Transparenz. Die Angleichung des Wissens- und Informationsstands zwischen Konferenzleitung und -teilnehmenden ist gleichzeitig ein Beitrag zur Demokratisierung der Leitungskultur. Über die Chatfunktion können sich die Teilnehmenden bereits vor der Konferenz über einzelne Tagesordnungspunkte austauschen. Für die Konferenzleitung ist dies eine Hilfe bei der Einschätzung der „Stimmungslage“ gemäß dem Eisbergmodell der Kommunikationsforschung, auf die sie sich dann methodisch und rhetorisch vorbereiten kann.

Die Konferenzleitung kann somit vor „Überraschungen“ im Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“ bewahrt werden. Gerade dieser Tagesordnungspunkt trägt in den Präsenzveranstaltungen oft zum Überschreiten des in der Tagesordnung festgelegten Zeitrahmens bei. Die Durchführung von Videokonferenzen über Microsoft Teams bildet eine synchrone Kommunikationsform ab.

Offline bei fehlender Einwilligung

Die Einwilligung in die Verarbeitung von personenbezogenen Daten bei der Nutzung von Videokonferenzsystemen erfolgt in der Regel durch konkludentes Handeln der Teilnehmenden. Hierbei willigen diese in die Datenverarbeitung ein, indem sie an der Videokonferenz teilnehmen. Indem sie zusätzlich die Kamera einschalten, willigen sie auch ohne ausdrückliche Erklärung in die Verarbeitung des Bildsignals ein. Die Aufzeichnung von Videokonferenzen wird dagegen nicht

von der konkludenten Willenserklärung abgedeckt. Bild- und Tonaufzeichnungen erfordern deshalb eine individuelle Einwilligung der Konferenzteilnehmenden. Die Informationen zum Datenschutz sollten den Teilnehmenden schon mit der Konferenzeinladung übermittelt werden. In der Einladung sollte auch eine analoge Alternative zur Videokonferenz für die Teilnehmenden angeboten werden, die nicht an dem Online-Konferenzformat teilnehmen möchten oder können (vgl. Datenschutz-Schule Info, 2021). Dies empfiehlt sich auch beim Vorhandensein dienstlicher Endgeräte. Dieser Empfehlung folgend werden am Hans-Böckler-Berufskolleg die digitalen Lehrerinnen- und Lehrerkonferenzen grundsätzlich als **Hybridveranstaltung** durchgeführt (offline in Präsenz und online in Distanz), um die Akzeptanz von Online-Formaten sukzessive zu fördern.



Am Hans-Böckler-Berufskolleg haben die Kolleginnen und Kollegen auch zukünftig die Entscheidungsfreiheit, entweder aus der Distanz mit ihren Endgeräten über Microsoft Teams an den Videokonferenzen teilzunehmen, oder in Präsenz im Konferenzraum über Beamer, Kamera, Lautsprecher und Mikrofon. Die Präsenzveranstaltung mit den Auflagen des Infektionsschutzes wurde anfangs noch von ca. 15% des Kollegiums wahrgenommen, bei der letzten Videokonferenz nur noch von Einzelnen.

Die Krux mit der digitalen Konferenztechnik

15 Minuten vor und während jeder Online-Lehrerinnen- und Lehrerkonferenz stehen dem Kollegium sogenannte **Digital-Coaches** für den **technischen Support** online zur Verfügung. In diesem virtuellen Trainingsraum können Konferenzteilnehmende die technischen Hürden für eine pannenfreie Konferenzteilnahme überwinden, indem sie zum Beispiel die Audio- und Videoeinstellungen ihrer Endgeräte konfigurieren (ideale Kameraposition mittig auf Augenhöhe und mit etwa 1,5 Meter Abstand) oder geeignete Hintergründe für die Videoaufnahme auswählen. Bei der Teilnahme in den Räumlichkeiten der Schule unterstützen die Digital-Coaches auch bei der Optimierung der Beleuchtung und Raumakustik. Eine schlechte Raumakustik (Echo), Stör- und Hintergrundgeräusche (Pausengong, Telefonklingel usw.) und technische Interferenzgeräusche (Rückkopplungen) werden von Konferenzteilnehmenden als sehr störend empfunden. Schwache Internetverbindungen sind ein typisches technisches Problem im Verlauf von Videokonferenzen. Hier leisten die Digital-Coaches Hilfestellung zur Reduzierung des zu übertragenden Datenvolumens, zum Beispiel durch Abschalten von Hintergrundprogrammen und Kameras.

Konferenzmanagement mit verteilten Rollen

Eine umfassende Vorbereitung, die anforderungsgerechte Strukturierung über die Tagesordnung (mit der Klassifizierung der Tagesordnungspunkte in Information, Diskussion und Beschluss), ein passgenaues Zeitmanagement (mit Zeitangaben zu den Tagesordnungspunkten), die situationsangemessene Interaktion der Beteiligten sowie die Partizipation und Involvement der Konferenzteilnehmer entscheiden, inwieweit eine Konferenz als Erfolg wahrgenommen wird. Für diese Erfolgsfaktoren bieten Videokonferenzsysteme der Konferenzleitung eine Vielzahl von Tools: Chat, Gruppenräume, statische und interaktive Präsentationsflächen, kollaboratives Arbeiten an Dokumenten, Emoticons, virtuelles Handheben und Applaudieren, Durchführen und Auswerten von Abfragen, Teilen von Bildschirmhalten, Warteräume sowie Teilnahme von Gästen sind typische Grundfunktionen.

Bei der Vielfalt an Funktionen und parallel laufenden Prozessen kann es vor allem in der Einführungsphase von Videokonferenzsystemen schnell zu einer Überforderung der Konferenzleitung kommen. Die Konferenzleitung ist deshalb gut beraten, sich für die organisatorischen Aufgaben in der Konferenz die Unterstützung durch Moderatorinnen und Moderatoren zu sichern. Diese sollten sich nicht inhaltlich beteiligen und Neutralität hinsichtlich des Konferenzergebnisses wahren. **Aufgaben von Moderatorinnen und Moderatoren bei Videokonferenzen** sind zum Beispiel

- den Warteraum, die Gruppenräume und die Abstimmungen organisieren,
- die Meldungen registrieren und die Rednerliste führen,
- den Chat auswerten und im Themenspeicher zusammenfassen,
- Konferenzteilnehmende mit Gesten bzw. Moderationskarten auf das Ein- und Abschalten des Mikrofons oder das Überschreiten des Zeitlimits bei Beiträgen hinweisen,
- Dokumente mit Beschlussvorlagen sowie Präsentationen aufrufen und den Konferenzteilnehmenden über das Teilen von Bildschirmhalten bereitstellen,
- Rückmeldungen einholen und Abstimmungen organisieren,
- eine Anwesenheitsliste für das Protokoll herunterladen etc.

Bei Online-Konferenzen kann auch die Protokollerstellung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer transparent gestaltet werden. Diese können über das Protokoll leichter einschätzen, ob der jeweilige Tagungsordnungspunkt umfänglich und abschließend bearbeitet wurde. Die transparente Protokollierung während der Konferenz wird erleichtert, wenn die Tagesordnungspunkte, Präsentationen und Beschlussvorlagen als bereits digitaler Textbaustein vorliegen.

Sowohl die Digital-Coaches als auch die Moderation tragen zu einer deutlichen Entlastung der Konferenzleitung bei. Diese kann sich dann während der Konferenz auf die funktionalen und menschlich-sozialen Aufgabenteile fokussieren. Allerdings müssen sich Konferenzleitung und Moderation in der Konferenzvorbereitung sehr gut abstimmen und während der Konferenz auf Rollenklarheit achten. Denn trotz der Delegation organisatorischer Aufgaben an die Moderation obliegt die Gesamtverantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Konferenzleitung.

Perspektive und Fazit

Eine durch multiprofessionelle Kollaboration und Agilität geprägte Leitungskultur bewahrt Schule in Zeiten beschleunigter digitaler Transformation vor dem von Abraham Maslow in den sechziger Jahren formulierten „law of the instrument“, das heißt dem Beharren auf dem Status quo trotz digitaler Innovationen. Dieses Gesetz beschreibt die Tendenz von uns Menschen, in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzte Werkzeuge und Verfahren auch dann weiter zu verwenden, wenn es inzwischen besser geeignete Varianten gibt. Die Digitalisierung erweitert das Portfolio der Werkzeuge und Verfahren für alle Bereiche schulischer Arbeit mit einer schier unbegrenzten Anzahl neuer Anwendungsmöglichkeiten. Das Motto des Hans-Böckler-Berufskollegs bei den digitalen Transformationsprozessen im Unterricht, in der kollegialen Zusammenarbeit und der Verwaltung ist, dass sich die **digitale Lern- und Arbeitsumgebung flexibel den Nutzerbedürfnissen anpassen muss und nicht umgekehrt.**

Am Hans-Böckler-Berufskolleg wird mit Microsoft 365 eine digitale Plattform für Präsenz-, Hybrid- und Distanzunterricht sowie für kollegialen Austausch und Videokonferenzen eingesetzt. Sämtliche Unterrichtsräume sind als digitales Klassenzimmer 4.0 mit ActivBoard und Dokumentenkamera ausgestattet. Mobile Endgeräte lassen sich über ein flächendeckendes WLAN einbinden und vernetzen.

Das Medienkonzept einer **standardisierten IT-Infrastruktur** für Unterricht, innerschulischer Zusammenarbeit und Schulverwaltung in Verbindung mit einem für Digitalisierungsprozesse typischen agilen Projektmanagement hat bei der Einführung von Videokonferenzen wesentlich zu deren breiten Akzeptanz im Kollegium beigetragen. Denn bei dieser Vorgehensweise wird das Kollegium unmittelbar in die Prozessplanung einbezogen und der individuelle Zeitaufwand für die Einarbeitung auf ein Minimum begrenzt. Agilität steht hierbei für schnelle und iterative Prozesse in Echtzeit (learning on the fly) innerhalb multiprofessioneller und digital vernetzter Entwicklungsteams. Das folgende Schema fasst iterative Phasen agiler Entwicklungsprozesse zusammen.



Agiles Projektmanagement bei der digitalen Transformation

In den bisherigen Videokonferenzen am Hans-Böckler-Berufskolleg zeigt das Kollegium vor allem über die begleitende Chatfunktion ein hohes Maß an aktiver Teilnahme, auch mit zum Teil kontroversen Stellungnahmen, Zielvorstellungen und Lösungsansätzen. Besonders bei konzeptionellen Themen wie Schul-, Unterrichts- oder Medienkonzeptentwicklung sollte ein offener Austausch durch eine prozesslenkende Konferenzleitung, kompetente Moderation und anforderungsgerechte Nutzung der Konferenztools des Videokonferenzsystems gefördert werden. Die moderierte Diskussion und Klärung kontroverser Positionen in der Videokonferenz sowie die Überführung in konkrete Maßnahmen und Implementierung durch multiprofessionelle Teams nach der Videokonferenz ist für **agile Entwicklungsprozesse** essenziell.

Ziel solcher dialektischer Klärungsprozesse sollte nach Joseph Joubert (1754–1824) nicht eigener Sieg und Niederlage des Gegenübers sein, sondern der Fortschritt in der Sache oder Beziehung. Durch die Vorbereitung der Teilnehmenden in Verbindung mit der prozesslenkenden Leitungskultur hat die Effizienz bei der Abarbeitung der Tagesordnungspunkte und die Effektivität der Beschlüsse zugenommen. Denn eine starke Einbindung in die Entscheidungsfindung bei den funktionalen Aufgaben einer Konferenz fördert die Identifikation mit den Zielen, und als Folge die Motivation, sich für deren Umsetzung zu engagieren.

Der menschlich-soziale Aufgabenteil von Konferenzen wird vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrung in den Online-Varianten unzureichend abgedeckt. Ein Indikator ist das Bedürfnis vom Kollegium, sich endlich wieder einmal in Präsenz zu treffen.

Jedoch trägt zur langfristigen Akzeptanz von Videokonferenzen entscheidend bei, dass mit der Kollaboration auf Distanz zeitgemäße Veränderungen einer Arbeitswelt 4.0 mit flexiblen Arbeitsorten und -zeiten in das Schulsystem einziehen. Das traditionelle Arbeitszeitmodell von Lehrkräften aus durchschnittlich 65% Unterrichten in Präsenz und 35% Unterrichtsvor- und -nachbereitung in Distanz ist für diese Veränderungsszenarien prädestiniert. Über Microsoft 365-Teams werden die Distanzen zu den Homeoffices von Lehrkräften überbrückt. Es entfällt eine Anreise „nur“ für eine Konferenz oder das Warten auf den Konferenzbeginn wegen Springstunden.

Diese Vorteile sind so offensichtlich, dass Videokonferenzen auch nach der Pandemie einen dauerhaften Platz in der kollegialen Zusammenarbeit erhalten werden. Nach Abwägung der spezifischen Vor- und Nachteile von Konferenzen in Präsenz und Distanz, werden die Online-Varianten das Portfolio an tradierten schulischen Kooperationsformen wirksam ergänzen, diese jedoch (noch) nicht ersetzen können.

Quellen

Ministerium für Schule und Bildung NRW (2021). Umgang mit Videokonferenzen. Abgerufen am 18.06.2021 von <https://www.schulministerium.nrw/umgang-mit-videokonferenzen>

Datenschutz-Schule Info (2021). Schlagwort: Videokonferenzen. Abgerufen am 21.06.2021 von <https://datenschutz-schule.info/tag/videokonferenzen/>

Berufskollegs digital stärken – Berufliche Bildung weiter denken

Ansätze der Diskussion zur
digitalen Transformation

Dortmund, Februar 2022

