



## Beiblatt Geleitete Schule

Beispiel – Kommunikationskonzept für Schulen

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—



## Kommunikationskonzept für Schulen

### Beispiele und Hinweise für die Formulierung oder Überarbeitung eines Kommunikationskonzepts

Eine gut funktionierende, aktive Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit in den Schulgemeinden und eine Kernaufgabe der Schulpflege.

**Die Schulpflege leitet und beaufsichtigt die Schulen. Sie vollzieht die kantonalen Erlasse und Beschlüsse, soweit auf Grund der Gesetzgebung oder des Organisationstatutes nicht ein anderes Organ dafür zuständig ist. Sie vertritt die Schulen gegen aussen und informiert die Öffentlichkeit (§ 42, Volksschulgesetz).**

Der gegenseitige Informationsfluss zwischen den beteiligten und interessierten Stellen in und um die Schule dient der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. Eine effektive Kommunikation wirkt vertrauensbildend, dient der Unterstützung von Vorhaben und stärkt die Identifikation mit der Organisation Schule.

Kommunikation in der Schule findet grundsätzlich auf zwei Ebenen statt:

- Innerhalb der eigenen Schulorganisation  
(interne Kommunikation)
- Mit den externen Akteuren rund um die Schule  
(externe Kommunikation)

Die Schule bewegt sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessensgruppen. Und sie entwickelt und verändert sich laufend als Folge neuer Erkenntnisse, Gesetze und Verordnungen. Diese Entwicklungen und Veränderungen müssen durch eine gezielte Kommunikation unterstützt werden, damit die verschiedenen Beteiligten sich eine objektive Meinung bilden können und letztlich die Veränderungen unterstützen.

Eltern schicken ihre Kinder in eine Schule, die nicht mehr dem Bild von Schule entspricht, das durch die Erinnerung an die eigenen Schulzeit geprägt ist. Darum muss sich die Schule gegenüber den Eltern auch immer wieder neu erklären.

*Dieses Beiblatt gibt Hinweise darauf, was in einem Kommunikationskonzept berücksichtigt werden sollte. Im Internet finden sich ebenfalls zahlreiche Kommunikationskonzepte verschiedener Schulen, die hilfreiche Informationen enthalten und als Vorlage dienen können.*

### Beispiel für ein Kommunikationskonzept

#### Inhalt

- Ziele und Grundsätze
- Strategie
  - Kommunikationsplan
- Interne Kommunikation
  - Kommunikationsformen
  - Kommunikationsmittel
- Externe Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit
  - Kommunikationsformen
  - Kommunikationskanäle
  - Zielgruppen-Analyse
  - Umgang mit Medien
- Krisenkonzept

#### Ziele und Grundsätze

Warum ein Kommunikationskonzept? Es ist sinnvoll, sich zu Beginn Gedanken über die wichtigsten **Ziele** der Kommunikation zu machen. Dies kann zum Beispiel in Form von einigen Leitsätzen geschehen:

- Die Arbeit der Behörden und aller an der Schule beteiligten Personen soll für die relevanten Zielgruppen transparent und verständlich sein.
- Das Verständnis für die Schule, ihre Möglichkeiten und Grenzen soll gefördert werden.
- Eine kontinuierliche Berichterstattung soll Vertrauen bilden.
- Das Image einer qualitativ guten und zeitgemässen Schule soll gepflegt werden.
- ...

Die **Grundsätze** der Kommunikation basieren auf dem Leitbild oder auf Leitideen der Schulpflege und können ebenfalls in einigen Leitsätzen definiert werden:

- Die Ziele, Anliegen und Aktivitäten der Schule (Schulen und Schulpflege) werden regelmässig und aktuell kommuniziert.
- Die Kommunikation erfolgt pro-aktiv und orientiert sich an definierten Zielgruppen
- Die Kommunikation orientiert sich an der Strategie der Schule und den Informationsbedürfnissen der Zielgruppen.
- Die Kommunikation wird zentral koordiniert.
- Die Kommunikation soll gezielt und informativ sein. Ein Informationsüberhang ist zu vermeiden.
- Kommunikation ist keine Einbahnstrasse. Die Schule sucht das Gespräch und den Kontakt zu allen Akteuren rund um die Schule.
- ...



# Beiblatt Kommunikationskonzept für Schulen

## Strategie

Die Kommunikationsstrategie beschreibt, zu welchem Zeitpunkt wie und mit wem kommuniziert werden soll. Es werden zum Beispiel Zielgruppen definiert, die Kommunikationskanäle beschrieben etc. und bildet damit die Grundlage für einen detaillierten Kommunikationsplan:

- Wer ist betroffen, wer muss informiert und oder in Entscheidungen miteinbezogen werden? (Zielgruppendefinition)
- Was soll konkret erreicht werden, welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Informationen müssen wie aufbereitet werden?
- Welche Kanäle werden dafür genutzt?
- ...

## Interne Kommunikation

Das gute Funktionieren einer Organisation hängt zu einem wesentlichen Teil von einem klar geregelten und strukturierten Kommunikationsablauf ab. Im Bereich interne Kommunikation werden die Kommunikationsflüsse innerhalb der Behörden (Schulpflege), der Schule und zwischen Behörden und Schule geregelt.

Dabei werden zum Beispiel die **Kommunikationsformen** festgelegt:

- Persönliche Gespräche (Besprechung, Mitarbeitergespräche, Standortbestimmung etc.)
- Konferenzen und Sitzungen (Schulpflegesitzungen, Schulkonferenz, Projektgruppensitzungen, Klassenrat etc.)
- Schriftliche Mitteilungen (Protokolle, Aktennotizen, Mail, Berichte etc.)

Eine einfache Tabelle kann helfen, diese Formen zuzuordnen (Beispiele):

| Art                                                    | Inhalt                                                                                                                                                                                                    | Beteiligte Personen                                                                                                                                                                                                      | Besonderheiten                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konferenzen und Sitzungen:<br>Schulpflegesitzung       | Offizielles Organ für Entscheidungen gemäß gesetzlichen Grundlagen                                                                                                                                        | Alle Mitglieder der Schulpflege (Entscheidungskompetenz)<br><br>Schulleitung (Antragskompetenz)<br>Personalvertretungen (Beratungskompetenz)<br><br>Sekretariat (Beratungskompetenz, Fachkompetenz, Protokollerstellung) | Beachtung der Schweigepflicht<br><br>Beachtung IDG<br><br>...                                                                                                                                                                              |
| Persönliche Gespräche:<br>Schulisches Standortgespräch | Der aktuelle Stand von Lernverhalten, Sozialverhalten, Arbeitshaltung und Leistung wird ermittelt und ausgedrückt.<br><br>Vereinbarungen und neue Ziele werden formuliert.<br><br>Anzahl: einmal jährlich | Lehrperson – Schüler im Beisein der Eltern                                                                                                                                                                               | Für die Standortgespräche wird ein pro Stufe vereinbartes Gesprächsprotokoll verwendet.<br><br>Die gemeinsam formulierten Vereinbarungen und Ziele werden von allen Beteiligten unterzeichnet. Davon wird den Eltern eine Kopie angeboten. |
| ...                                                    | ...                                                                                                                                                                                                       | ...                                                                                                                                                                                                                      | ...                                                                                                                                                                                                                                        |



# Beiblatt Kommunikationskonzept für Schulen

Eine einfache Tabelle kann helfen, diese Formen zuzuordnen (Beispiele):

| Art                                                      | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Beteiligte Personen                                                                                                           | Besonderheiten                                                                                |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schriftliche Mitteilungen:<br>Anschlagbrett/<br>Aushänge | Informationen von allgemeinem Interesse, Informationen an alle                                                                                                                                                                                                                                                  | Alle Lehrpersonen<br>(Anschlagbrett Lehrerzimmer)<br><br>Schülerinnen und Schüler<br>(Anschlagbretter Schulhaus und Aushänge) | Verantwortung Schulleitung/Schulsekretariat<br>(Visum, Datum)<br>Mitarbeitende (Namen, Datum) |
| Schriftliche Mitteilungen:<br>Infomappe                  | Mitteilungen aus:<br>Primarschulpflegesitzungen, Volksschulamt, Bildungsdirektion, Bildungsrat, Bezirksschulpflege usw.<br><br>Rundschreiben rund um die Schule und deren Betrieb<br><br>Wichtige oder hilfreiche Informationen für das Personal<br><br>diverse Einladungen intern und extern<br><br>Protokolle | Verantwortung:<br>Schulsekretariat<br><br>Schulpflege, Schulsekretariat, Schulleitung und Lehrpersonen                        | Überarbeitung:<br>5 Tage nach der Primarschulpflege-Sitzung bzw. alle 4–5 Wochen              |
| ...                                                      | ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ...                                                                                                                           | ...                                                                                           |

## Externe Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Für die externe Kommunikation zeichnet die Schulpflege verantwortlich. Diesem Bereich der Kommunikation sollte eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden – sie kann Transparenz und Vertrauen schaffen und trägt damit wesentlich zu einem guten Image der Schule bei. Sie wird aufgrund der definierten Ziele und Leitsätze (Offenheit, Transparenz etc.) und unter Berücksichtigung des Öffentlichkeitsprinzips (Informations- und Datenschutzgesetz, IDG) geplant, und stellt sicher, dass:

- die Öffentlichkeit regelmässig über die aktuellen und wichtigen Vorgänge und Ereignisse in der Schulpflege und den Schulen informiert wird,
- die mittel- und längerfristigen Ziele, Anliegen und Vorhaben der Schulpflege/Schule in geeigneter Form bekannt gemacht werden
- die Schule in ihren Zielen, Anliegen, Vorhaben und Bedürfnissen die notwendige Unterstützung erhält,
- ein offenes, auf Vertrauen basierendes Verhältnis zu allen an der Schule Beteiligten gepflegt wird.
- definierte und bekannte Kanäle für den gegenseitigen Austausch zwischen Schule und Eltern/Öffentlichkeit etc. vorhanden sind.

Gewisse Aufgaben können von der Schulpflege auch delegiert werden (z. B. an Schulleitung).

Ebenso wie bei der internen Kommunikation werden im Konzept die **Kommunikationsformen** (Elternabende, Versammlungen, Sitzungen mit Elterngremien, regelmässige Kontakte mit Medienschaffenden etc.) und **Kommunikationskanäle** (Infobriefe, Homepage, Schülerzeitung, Gemeindeblatt, Zeitungsartikel, Umfragen etc.) definiert. Die Schulpflege bestimmt die internen Abläufe (wer löst Information aus, stellt sie her, verbreitet sie, Verantwortlichkeiten, Kontrollmechanismen).

## Zielgruppen-Analyse

Für eine effiziente Information und einen gewinnbringenden Austausch ist es wesentlich, dass Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Adressaten gelangen. Es ist darum hilfreich, für wichtige Kommunikationsinhalte (Schulhausneubau, Behördenreorganisation, Projekte, Änderungen/Reformen etc.) eine einfache Zielgruppenanalyse zu erstellen. Dabei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt:



# Beiblatt Kommunikationskonzept für Schulen

| Thema | Direkt betroffene Personen/ Gruppen | Interessiert | Haltung (positiv, neutral, negativ, unbekannt) | Einfluss (gross, mittel, gering) | Wissensstand (gross, mittel, gering) | Massnahmen |
|-------|-------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------|
|       |                                     |              |                                                |                                  |                                      |            |
|       |                                     |              |                                                |                                  |                                      |            |

Diese Analyse bietet eine gute Grundlage für die Kommunikationsplanung. Aufgrund der entsprechenden Einschätzungen wird entschieden, in welcher Form mit welchen Gruppierungen kommuniziert wird, und ob beispielsweise Betroffene oder Interessierte mit einer positiven Haltung und einem hohen Wissensstand in die Kommunikation miteinbezogen werden könnten.

## Umgang mit Medien

Für die Medienarbeit gilt: «Tue Gutes und sprich darüber». Dies bedeutet, aktiv mit interessanten Themen und Veranstaltungen etc. auf die Medien zuzugehen. Vor allem der Kontakt zu lokalen und regionalen Medien ist von grosser Bedeutung. Um diesen Kontakt herstellen und pflegen zu können empfiehlt es sich:

- Zielpersonen/Themenverantwortliche in den Medien zu kennen und in den direkten Kontakt aufzubauen und zu pflegen
- Zusammen mit den Verantwortlichen der infrage kommenden Medien (Dorfzeitung, lokale/regionale Tageszeitung, Regionalradio und -fernsehen etc.) Absprachen über die regelmässige Verbreitung von Informationen treffen
- Eine gegenseitige Kontaktliste (zuständige Person, Koordinaten, Erreichbarkeit etc.) zu erstellen

## Medienmitteilungen:

Damit Medienmitteilungen verwendet und beachtet werden, sind einige wichtige Grundsätze zu berücksichtigen:

**Titel**

Aufs Thema bezogen, kurz klar

**Lead**

Der Lead enthält die wichtigsten Informationen und animiert zum weiter lesen

**Text**

- Die wichtigen Informationen zuerst, weniger wichtige gegen Ende des Textes.
- Sachlage einfach, klar und verständlich und in kurzen Sätzen darlegen,
- aktive statt passive Formulierungen verwenden,
- längere Textabschnitte durch Zwischentitel gliedern,
- Fachausdrücke und Fremdwörter vermeiden.
- Wo möglich anschauliche Beispiele verwenden.
- Die sechs W's beachten (wer, was, wann, wo, wie, warum?)

- Missverständnisse vermeiden: Personen immer mit Vornamen, Nachnamen und Funktion bezeichnen
- Kontaktperson: alle notwendigen Angaben, Erreichbarkeit sicherstellen

Absender, Absenderadresse, Ort und Datum nicht vergessen

## Krisenkonzept

Krisensituationen, ausgelöst durch unerwartete (schlimme) Ereignisse bedeuten für alle Beteiligten Stress in höchstem Masse. Man wird überrascht, die Lage ist unklar, die Situation ist emotional aufgeladen und hektisch, Zeitdruck und Unsicherheit nehmen zu.

Um solche Situationen meistern zu können braucht es im Voraus klar definierte Abläufe und Zuständigkeiten – ein Krisenkonzept.

- Gefahren erkennen/Wie reagieren? (z.B. bei Feuer, Unfall, Amok, etc.)
- Wer ist beteiligt?
- Wer muss informiert werden, in welcher Reihenfolge /Priorität?
- Wer ist für die Kommunikation zuständig?
- Wie behalten wir die Initiative in der Hand (agieren, nicht reagieren)?
- Sprachregelung
- Kommunikationsplan
- ...
- ...

Bis zum Debriefing

Im Internet und der Fachliteratur sind zahlreiche Beispiele für Krisenkonzepte zu finden, weshalb hier nicht näher auf die Einzelheiten eingegangen wird. Wichtig ist aber, das Bewusstsein für die Wichtigkeit eines solchen Konzeptes zu schärfen und dafür zu sorgen, dass alle an der Schule Beteiligten das Krisenkonzept kennen und wissen, wie in einer ausserordentlichen Situation reagiert werden kann und muss.

## Literaturhinweise

- Handbuch für Zürcher Schulbehörden und Schulleitungen, Bildungsdirektion des Kanton Zürich, Volksschulamt, Verlag Pestalozzianum, 3. Auflage 2010
- Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit in der Schule, Bruno Fuchs, Orell Füssli Verlag, 2009
- Krisen-Kompass. Handbuch für den Umgang mit schweren Krisen im Kontext Schule, Autorinnen- und Autorenteam, 1. Auflage 2009, schulverlag blmv/LCH, ISBN13 978-3-292-00558-8