

Kapitel 7: Interne Kommunikation an Schulen

Katharina Krämer

Interne Kommunikation ist ein zentrales Element schulischer Zusammenarbeit und trägt wesentlich zu Qualität und kohärenter Schulentwicklung bei (siehe Kapitel 2). Sie umfasst sämtliche formellen (z. B. Wochen-Info oder Sitzungen) und informellen (z. B. Gespräche in der Kaffeepause) Kommunikationsprozesse zwischen Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Fachpersonen, Schulverwaltung und weiteren Mitarbeitenden. In der Organisationskommunikation zeigt sich seit Jahrzehnten, dass gut strukturierte interne Kommunikation zu Effizienz, Orientierung und Zufriedenheit beiträgt (Mast & Huck-Sandhu, 2016; Einwiller et al., 2021). Zugleich führt die Digitalisierung dazu, dass Komplexität und Geschwindigkeit interner Kommunikation deutlich zunehmen. Digitale Tools verändern sowohl die Art der Zusammenarbeit als auch die Erwartungen an Reaktionszeiten, Verfügbarkeit und Informationsstrukturierung (Bastian & Prasse, 2021). Damit wird deutlich, weshalb interne Kommunikation als zentrales Gestaltungsfeld für Schulen verstanden werden muss. Für den gezielten und strategischen Aufbau sowie die Weiterentwicklung der internen Kommunikation ist es erforderlich, sich mit den Besonderheiten, den Aufgaben und Funktionen der Schulkommunikation sowie den zentralen Formen und Kanälen der internen Kommunikation auseinanderzusetzen. Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf des Beitrags genauer betrachtet.

1. Besonderheiten der internen Kommunikation in Schulen

Die interne Kommunikation in Schulen unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht von Kommunikationsprozessen in Wirtschaftsunternehmen oder anderen Organisationen. Diese Besonderheiten prägen die Anforderungen an Abstimmung, Verständigung und Entscheidungsprozesse und machen deutlich, warum interne Kommunikation im schulischen Kontext besonders sorgfältig gestaltet werden muss.

Ein wesentliches Merkmal schulischer Kommunikation ist ihre klare Ausrichtung an pädagogischen Zielen und gesellschaftlichen Werten. Schu-

len verfolgen keine wirtschaftlichen Interessen, sondern erfüllen einen Bildungs- und Erziehungsauftrag. Als öffentliche Einrichtungen stehen sie zudem unter besonderer Beobachtung durch Politik, Gesellschaft und Eltern. Dadurch entsteht eine doppelte Verantwortung: Schulen müssen sowohl pädagogisch sinnvoll handeln als auch gesellschaftlichen Erwartungen gerecht werden. Das bedeutet, dass Kommunikation und Entscheidungsprozesse nicht nur funktional oder organisatorisch gestaltet werden, sondern stets auch an pädagogischen Überzeugungen, professionellen Haltungen und Fragen der Gerechtigkeit orientiert sind. Auch interne Abstimmungen dienen daher nicht allein der Effizienz, sondern müssen fachlich begründet und wertorientiert sein.

Hervorzuheben ist zudem der *institutionelle Charakter* von Schulen: Als Teil des öffentlichen Bildungswesens unterliegen sie gesetzlichen Vorgaben, politischer Steuerung und externer Rechenschaft. Dies führt zu erhöhten Anforderungen an Nachvollziehbarkeit, Dokumentation und Legitimation interner Kommunikationsprozesse. Zugleich wirkt interne Kommunikation indirekt nach aussen: Mitarbeitende prägen durch ihr Kommunikationsverhalten das öffentliche Bild der Schule und damit das Vertrauen in die Institution.

Darüber hinaus sind Schulen *multiprofessionelle Organisationen*. Lehrpersonen, schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Betreuungspersonal, Verwaltungsmitarbeitende und Schulleitung bringen unterschiedliche Rollen und Kommunikationsbedürfnisse ein. Die Forschung zur Kooperation in Schulen zeigt, dass in solchen multiprofessionellen Settings eine strukturierte und transparente interne Kommunikation notwendig ist, um unterschiedliche professionelle Logiken zu koordinieren (Gräsel et al., 2006; Bonsen & Rolff, 2006).

Hinzu kommen verbreitete Teilzeitstrukturen sowie häufig mehrere Schulstandorte. Informationen müssen daher asynchron verfügbar, verlässlich dokumentiert und klar auffindbar sein. Klar festgelegte Kommunikations- und Kollaborationskanäle, Ablagestrukturen und Zuständigkeiten gewinnen unter diesen Bedingungen an Bedeutung, um Informationsverluste und Mehrbelastungen zu vermeiden.

Schliesslich ist schulische Arbeit durch eine hohe Autonomie der Lehrpersonen im Unterricht bei gleichzeitig ausgeprägtem Koordinations- und Abstimmungsbedarf gekennzeichnet. Diese Spannung erfordert verbindliche kommunikative Strukturen, um kohärentes schulisches Handeln zu ermöglichen.

In der Kombination dieser Merkmale entsteht eine komplexe Kommunikationsumgebung, in der interne Kommunikation eine zentrale Rolle für Orientierung, Zusammenarbeit und die Entwicklung einer gemeinsamen schulischen Kultur übernimmt.

2. Aufgabenfelder und Funktionen der internen Kommunikation

Interne Kommunikation umfasst in Schulen ein breites Aufgabenspektrum, das weit über die reine Informationsweitergabe hinausgeht. Um diesen Bereich systematisch zu verstehen, ist es hilfreich, zwischen den *Aufgabenfeldern der internen Kommunikation* und ihren *Funktionen* zu unterscheiden. Einwiller et al. (2021) systematisieren die Mitarbeitendenkommunikation nach Initiator und Adressat der Kommunikation. Diese Systematik lässt sich gut auf den Schulkontext übertragen und macht deutlich, dass interne Kommunikation in Schulen auf mehreren Ebenen gleichzeitig wirksam ist (vgl. nachstehende Tabelle).

Tabelle: Aufgabenfelder der Mitarbeitendenkommunikation in Schulen (basierend auf Einwiller et al., 2021, 5ff)

	Initiator:innen der Kommunikation	
	Schulleitung	Schulmitarbeitende
Schulintern	Kommunikation von Schulen mit ihren Mitarbeitenden (<i>Interne Schulkommunikation inkl. Führungskräftekommunikation</i>)	Kommunikation von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden (<i>Führungskommunikation</i>) Kommunikation zwischen Schulmitarbeitenden (<i>Interne Peer-to-Peer-Kommunikation</i>)
Schulextern	Kommunikation von Schulen mit potenziellen Mitarbeitenden (<i>Employer Branding</i>)	Kommunikation von Schulmitarbeitenden gegenüber externen Stakeholdern (<i>Mitarbeitende als Botschafter:innen</i>)

Die fünf Aufgabenfelder der Mitarbeitendenkommunikation können wie folgt skizziert werden:

- *Interne Schulkommunikation der Schulleitung*
In diesem Aufgabenfeld richtet sich die Schulleitung mit strategischen, organisatorischen und pädagogischen Informationen an das gesamte Kollegium. Dazu gehören die Kommunikation von Leitbild, Jahreszielen, Konzeptentwicklungen, administrativen Regelungen oder organisatori-

schen Abläufen. Diese Kommunikation schafft Transparenz und Orientierung und bildet die strukturelle Grundlage für das Funktionieren der Schule als Organisation. In der Regel richtet sich diese Kommunikation an alle Schulmitarbeitenden. Mitgedacht werden muss hier allerdings auch die Führungskräftekommunikation als Teilbereich. Je nach Grösse und Ausbreitungsgrad der Schule können hier z. B. Teamleitungen oder auch Leitungen von Schuleinheiten/-häusern als separate Gruppe angesprochen werden, um sie für ihre Kommunikationsaufgaben zu befähigen.

- *Führungskommunikation (Schulleitung / Schulbehörde / Teamleitungen ↔ Mitarbeitende)*

Führungskommunikation umfasst den dialogischen Austausch zwischen Schulleitung, Teamleitungen, Fachleitungen und einzelnen Mitarbeitenden. Dazu gehören Mitarbeitendengespräche, Rollenklärung, Feedbackprozesse, Situationsklärungen und die kommunikative Begleitung von Veränderungen. Im Schulkontext ist die Führungskommunikation besonders bedeutsam, da Führung zwar flach strukturiert, zugleich aber beziehungsintensiv ist und die pädagogische Professionalität stark von Vertrauen und Klarheit abhängt.

- *Kommunikation zwischen Schulmitarbeitenden (Peer-to-Peer-Kommunikation)*

Dieses Aufgabenfeld umfasst den kommunikativen Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen – etwa in Klassenteams, Stufen oder multiprofessionellen Gruppen. Peer-to-Peer-Kommunikation ist zentral für die Abstimmung im Unterricht, für gemeinsame pädagogische Entwicklungen und für das soziale Klima der Schule. In Schulen ist sie besonders wichtig, weil pädagogische Arbeit kooperativ und zugleich stark von individuellen Überzeugungen geprägt ist.

- *Kommunikation mit potenziellen Schulmitarbeitenden*

Schulen stehen im Wettbewerb um qualifizierte Fachpersonen. Employer Branding umfasst daher alle Massnahmen, mit denen eine Schule sich gegenüber potenziellen Mitarbeitenden als attraktive Arbeitgeberin präsentiert (siehe Kapitel 8). Obwohl dies primär externe Kommunikation ist, entsteht sie aus der internen Realität: Nur wenn interne Kommunikation kohärent, wertschätzend und transparent ist, wirkt die Schule als Arbeitgeberin glaubwürdig. Interne Kommunikation beeinflusst daher massgeblich die Arbeitgebermarke.

- *Mitarbeitende als Kommunikator:innen und Botschafter:innen der Schule*

Kommunikation ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Mitarbeitende repräsentieren die Schule in ihrem täglichen Handeln – etwa gegenüber Erziehungsberechtigten, Lernenden, der Standortbevölkerung oder externen Partnern. Ihr Auftreten wird stark durch interne Kommunikationsprozesse geprägt. Wenn intern Unklarheiten, Konflikte oder widersprüchliche Botschaften auftreten, werden diese leicht nach aussen weitergetragen. Umgekehrt stärkt eine konsistente interne Kommunikation das Vertrauen in die Institution und prägt das öffentliche Bild der Schule positiv.

Mit der internen Kommunikation sind sowohl *organisationsbezogene* als auch *mitarbeiterorientierte* Funktionen und Ziele verbunden (Einwiller et al., 2021; Mast & Huck-Sandhu, 2016).

- Aus *organisationsbezogener Perspektive* übernimmt sie eine Informations-, Orientierungs- und Koordinationsfunktion (Einwiller et al., 2021; Mast & Huck-Sandhu, 2016). Die interne Kommunikation stellt sicher, dass relevante Informationen verständlich und zeitgerecht vermittelt werden, Ziele und Prioritäten der Schule klar sind und schulische Prozesse aufeinander abgestimmt ablaufen.
- Aus *mitarbeiterorientierter Perspektive* erfüllt interne Kommunikation eine Integrations-, Motivations- und Vertrauensfunktion (Einwiller et al., 2021; Mast & Huck-Sandhu, 2016). Sie schafft Zugehörigkeit, stärkt die Identifikation mit der Schule und beeinflusst Engagement sowie Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus kommt ihr eine sinnstiftende Funktion zu, indem sie pädagogische Ziele und Werte verständlich macht und Orientierung in Veränderungsprozessen bietet.

3. Formen und Kanäle der internen Kommunikation

Um interne Kommunikation gezielt gestalten zu können, ist es hilfreich, zwischen unterschiedlichen Formen schulischer Interaktion und Kommunikation zu unterscheiden. Jede dieser Formen stellt spezifische Anforderungen an Inhalte, Prozesse und sinnvolle Kommunikationskanäle. In der Forschung zur Lehrpersonenkooperation werden u. a. drei Formen der Zusammenarbeit unterschieden: Informationsaustausch, arbeitsteilige Kooperation und ko-konstruktive Zusammenarbeit (Gräsel et al., 2006; Hartmann et al., 2021). Aus Sicht der internen Schulkommunikation bietet sich eine leicht angepasste Differenzierung zwischen **Information**, **Kommuni-**

kation, Kollaboration und Wissensmanagement an (vgl. Abbildung 1). Diese vier Formen strukturieren schulische Interaktionen und bieten zugleich Orientierung für die zielgerichtete Nutzung analoger und digitaler Kanäle.

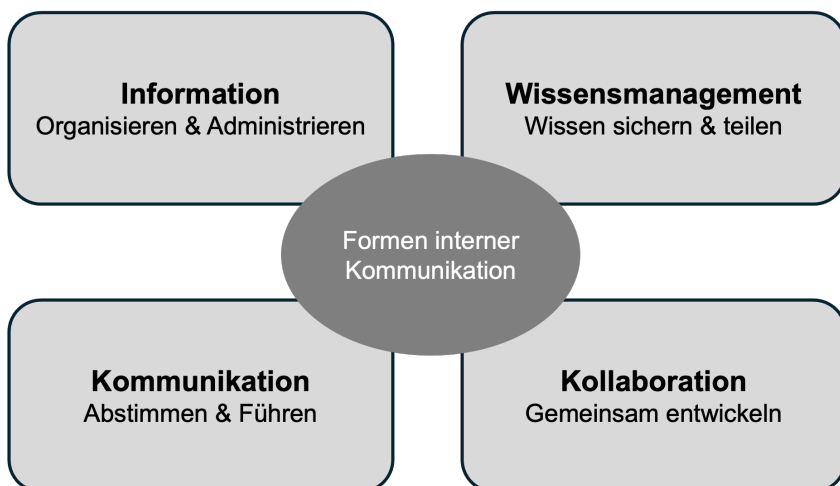


Abbildung 1: Formen interner Kommunikation (eigene Darstellung)

Information bezeichnet die einseitige Weitergabe von Inhalten ohne unmittelbaren dialogischen Austausch. In Schulen betrifft dies vor allem die Unterrichtsorganisation und Administration: Stundenpläne, Vertretungen, Prüfungsmodalitäten, Termine sowie Vorgaben zu Abläufen oder Meldewege müssen vollständig, verständlich und zeitgerecht verfügbar sein. Digitale Kanäle wie E-Mail, Schulplattformen oder Schuladministrationssysteme erleichtern die Verbreitung solcher Inhalte. Gleichzeitig steigt das Risiko der Informationsüberflutung, wenn Informationen parallel über mehrere Kanäle fließen. Um Verlässlichkeit zu sichern, braucht es klare Regeln, auf welchem Kanal verbindliche Informationen veröffentlicht werden und wie diese auffindbar bleiben.

Kommunikation ist dialogisch und dient der Klärung von Erwartungen, dem Aufbau eines gemeinsamen Kommunikationsverständnisses und der Orientierung (vgl. „Austausch“ als Kooperationsmöglichkeit bei Gräsel et al., 2006). In Teams, Stufen oder Fachgruppen werden pädagogische Fragen verhandelt, Beurteilungen abgestimmt oder Fördermassnahmen geplant. Auch Personalführung ist wesentlich dialogisch: Mitarbeitendengespräche,

Feedback und Zielvereinbarungen schaffen Vertrauen, Verbindlichkeit und gemeinsame Ausrichtung. Digitale Formate wie Chats oder Videokonferenzen können diese Prozesse unterstützen.

Kollaboration geht über Austausch hinaus und beschreibt das gemeinsame Arbeiten an Inhalten, Entscheidungen oder Konzepten. In Anlehnung an Gräsel et al. (2006) lassen sich hier sowohl arbeitsteilige Kooperation als auch Ko-Konstruktion verorten. Besonders relevant ist Kollaboration in der Schulentwicklung: Leitbilder, Jahresziele oder Innovationen entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie gemeinsam konkretisiert und umgesetzt werden. Digitale Kollaborationstools (z. B. gemeinsame Dokumente oder projektbasierte Plattformen) können dies erleichtern. Damit solche Tools tatsächlich zur Zusammenarbeit beitragen, reicht ihre technische Einführung jedoch nicht aus; sie muss kommunikativ begleitet werden, damit klar ist, welche Plattform wofür genutzt wird und welche Arbeitsstandards gelten.

Wissensmanagement bezeichnet die systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen innerhalb der Schule, etwa durch Dokumentationen, Handreichungen oder transparente Ablagestrukturen. Gerade bei Personalwechseln entscheidet sich hier, ob Wissen in der Organisation verfügbar bleibt oder verloren geht. Digitale Ablagesysteme können unterstützen, setzen aber klare Strukturen voraus: gemeinsame Standards, eindeutige Benennungen und verbindliche Verantwortlichkeiten. Wissensmanagement ist damit keine rein technische, sondern auch eine organisationale und kulturelle Aufgabe.

Die vier Formen zeigen: Interne Kommunikation verfolgt verschiedene Zwecke und braucht dafür unterschiedliche Kanäle. Entscheidend ist nicht, wie viele Tools genutzt, sondern wofür sie eingesetzt werden. Wenn klar ist, welcher Kanal für Information, Austausch, gemeinsame Arbeit oder die Ablage von Wissen vorgesehen ist, entsteht Orientierung im Alltag. Das reduziert Unsicherheiten, verhindert Doppelspurigkeiten und verbessert die Zusammenarbeit.

4. Digitale Kommunikation und digitaler Stress

Mit der zunehmenden Digitalisierung schulischer Kommunikation entstehen neben neuen Möglichkeiten auch spezifische Belastungsfaktoren (vgl. u. a. Bastian & Prasse, 2021), die in der internen Kommunikation Berücksichtigung finden sollten. In der psychologischen Forschung wird dieses

Phänomen schon länger unter dem Begriff *Technostress* diskutiert. Ragu-Nathan et al. (2008) beschreiben diesen als Stress, der aus der Nutzung digitaler Technologien resultiert, und unterscheiden dabei mehrere zentrale Stressdimensionen, die sich auch im Schulalltag deutlich wiederfinden:

- Die erste Dimension ist *Techno-Overload (digitale Überlastung)*. Sie beschreibt die Erfahrung, dass digitale Technologien zu einer Verdichtung von Arbeit führen. Im schulischen Kontext äussert sich dies insbesondere durch die steigende Anzahl an Nachrichten, Informationen und den Abstimmungsaufwand über verschiedene digitale Kanäle. Lehrpersonen und andere Schulmitarbeitende sehen sich häufig mit einer Vielzahl paralleler Kommunikationsanforderungen konfrontiert, die den Eindruck verstärken, schneller arbeiten und mehr Informationen verarbeiten zu müssen als zuvor.
- Eng damit verbunden ist *Techno-Invasion (Eindringen der Arbeit in die Privatsphäre)*. Durch mobile Endgeräte, E-Mails und Chatfunktionen entsteht die Erwartung ständiger Erreichbarkeit. Gerade im Schulalltag, der durch Teilzeitmodelle, Vor- und Nachbereitung sowie flexible Arbeitszeiten geprägt ist, verschwimmen dadurch die Grenzen zwischen beruflicher und privater Zeit. Diese permanente potenzielle Verfügbarkeit kann von Mitarbeitenden als belastend empfunden werden.
- *Techno-Complexity (technologische Komplexität)* meint das Erleben digitaler Technologien als komplex, unübersichtlich oder schwer beherrschbar. In Schulen zeigt sich dies etwa dann, wenn mehrere Plattformen parallel genutzt werden oder unklar ist, welches Tool welchem Zweck dient. Fehlende Standards, uneinheitliche Nutzung oder unzureichende Einführung neuer Systeme erhöhen den kognitiven Aufwand und führen zu Verunsicherung im Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln.
- *Techno-Uncertainty (technologische Unsicherheit)* beschreibt den Stress, der durch den kontinuierlichen Wandel digitaler Systeme entsteht. Regelmässige Updates, neue Tools oder veränderte Vorgaben führen dazu, dass Routinen immer wieder angepasst werden müssen und erworbenes Wissen rasch an Gültigkeit verliert.
- Schliesslich verweist *Techno-Insecurity (technologische Kompetenzunsicherheit)* auf die Sorge, den digitalen Anforderungen langfristig nicht zu genügen. Im schulischen Kontext äussert sich dies etwa in der Befürchtung, bei der Nutzung neuer Tools nicht Schritt halten zu können oder im Vergleich zu anderen als weniger kompetent wahrgenommen zu werden.

Die beschriebenen Dimensionen verdeutlichen, dass digitaler Stress nicht primär durch einzelne Technologien entsteht, sondern durch deren (fehlende) organisationale Einbettung. Digitale interne Kommunikation wirkt daher nicht automatisch entlastend. Sie kann Belastungen sogar verstärken, wenn Kommunikationskanäle unklar definiert sind, Erwartungen an Erreichbarkeit nicht thematisiert werden oder Zuständigkeiten fehlen.

Ein zentrales Entwicklungsfeld liegt deshalb in der strategischen Gestaltung digitaler Kommunikation. Schulen benötigen ein gemeinsames Kommunikationsverständnis (siehe Kapitel 3) sowie ein Kommunikationskonzept (siehe Kapitel 5), das digitale Informations-, Kommunikations-, Kollaborations- und Wissensprozesse klar voneinander unterscheidet und festlegt, welche digitalen Werkzeuge für welche Zwecke eingesetzt werden. Solche Konzepte schaffen Orientierung, reduzieren Komplexität und können dazu beitragen, digitalen Stress gezielt zu mindern – etwa durch klare Regeln zur Erreichbarkeit, zur Priorisierung von Nachrichten und zur zeitlichen Begrenzung digitaler Kommunikation.

Insgesamt zeigt sich, dass der Umgang mit digitalem Stress keine individuelle Bewältigungsaufgabe, sondern eine *organisationale Führungs- und Kommunikationsaufgabe* ist. Schulen können durch bewusste Gestaltung interner Kommunikationsprozesse dazu beitragen, digitale Werkzeuge so einzusetzen, dass sie die Zusammenarbeit unterstützen, ohne die Mitarbeitenden dauerhaft zu belasten.

5. Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass interne Kommunikation in Schulen weit über den Austausch von Informationen hinausgeht. Sie ist eine zentrale Voraussetzung für Orientierung, Zusammenarbeit und die erfolgreiche Umsetzung schulischer Entwicklungsprozesse. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Belastungen im Schulalltag weniger auf individuelles Fehlverhalten als auf strukturelle Unklarheiten in der Gestaltung interner Kommunikationsprozesse zurückzuführen sind. Insbesondere die Digitalisierung verstärkt bestehende Herausforderungen, wenn Kommunikationskanäle unklar definiert sind oder Erwartungen zu Erreichbarkeit und Reaktionszeiten implizit bleiben. Der Umgang mit digitalem Stress wird damit zur organisationalen Führungs- und Kommunikationsaufgabe. Vor diesem Hintergrund ist interne Kommunikation als strategisches Gestaltungsfeld von Schulleitungen zu verstehen. Ein bewusst entwickeltes internes Kom-

munikationskonzept sowie ein gemeinsames Kommunikationsverständnis schaffen Orientierung, reduzieren Komplexität und tragen wesentlich zu einer gesundheitsförderlichen und wirksamen Zusammenarbeit im Schulalltag bei.

Praxisimpulse für Schulen: Interne Kommunikation strategisch gestalten

Folgende Impulse sollten bei der Erarbeitung eines Konzeptes für die interne Kommunikation mitgedacht werden:

- **Ein gemeinsames Kommunikationsverständnis entwickeln**
 Klären Sie im Kollegium, wofür die interne Kommunikation stehen soll. Gemeinsame Werte und Leitlinien wie z. B. Transparenz, Verbindlichkeit und Wertschätzung schaffen Orientierung und reduzieren Missverständnisse im Alltag.
- **Zuständigkeiten klären und Verantwortung teilen**
 Legen Sie fest, wer für welche Kommunikationsaufgaben verantwortlich ist, und machen Sie deutlich, dass interne Kommunikation eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeitenden ist – nicht nur der Schulleitung.
- **Interne Kommunikation breit denken**
 Berücksichtigen Sie bewusst alle Aufgabenfelder und Formen interner Kommunikation. Neben Information braucht es auch dialogische Kommunikation, Kollaboration und systematisches Wissensmanagement, um die Zusammenarbeit und Schulentwicklung zu unterstützen.
- **Den richtigen Kanal für den richtigen Zweck festlegen**
 Definieren Sie verbindlich, welcher Kanal wofür genutzt wird. Ein klarer Kanalmix erhöht Verlässlichkeit, vermeidet Überlastung und unterstützt eine effiziente Zusammenarbeit.
- **Digitale Belastungen aktiv reduzieren**
 Vereinbaren Sie klare Regeln zu Erreichbarkeit, Reaktionszeiten und Prioritäten und befähigen Sie Mitarbeitende im Umgang mit digitalen Tools.