

Kapitel 5: Das Kommunikationskonzept für die Schule

Julia Grundisch

Konzepte und Leitlinien bieten Schulleitungen sowie Mitarbeitenden eine wichtige Orientierung im schulischen Alltag. Viele Schulen verfügen heute über verschiedene strategische Dokumente wie Leitbilder, Medien- und ICT-Konzepte oder Konzepte für die Krisenkommunikation. Ein umfassendes Konzept für die interne und externe Schulkommunikation ist jedoch nach wie vor selten fest verankert. Im Zuge der digitalen Transformation der Schule gewinnt eine strategisch gesteuerte Schulkommunikation jedoch stark an Bedeutung (Rosenberger & Schneider, 2023).

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Kommunikationskanäle der Schulen, sondern auch die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen – von Lehrpersonen über Erziehungsberechtigte bis zur Öffentlichkeit (Rosenberger, 2022). Gleichzeitig bringt sie organisatorische und kulturelle Veränderungen mit sich, die von Schulleitungen aktiv gestaltet werden müssen. Eine professionell geplante Schulkommunikation unterstützt dabei die Schulentwicklung (Röhl et al., 2023): Sie begleitet Veränderungsprozesse, ordnet Hintergründe ein und fördert eine zeitgemäße Kommunikations- und Schulkultur (Kirk et al., 2018). Das Schulkommunikationskonzept dient hierbei als zentrales Steuerungsinstrument (Niederhäuser & Rosenberger, 2017). Es leitet die strategischen Eckpunkte aus der Identität der Schule (siehe Kapitel 2) ab und steuert die Kommunikation mit allen internen und externen Anspruchsgruppen.

1. Drei Konzepttypen für die Schulkommunikation

Die Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes ist ein Planungsprozess, bei dem verschiedene Denkschritte durchlaufen werden, um eine passende Lösung für die Kommunikationssituation der Schule zu erarbeiten (Zerfass, 2010). In der Praxis finden sich unterschiedliche Konzeptstrukturen und -inhalte, der Konzeptionsprozess verläuft aber grundsätzlich entlang der vier Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation (mehr dazu nachfolgend).

Kommunikationskonzepte werden sowohl für die lang- und mittelfristige strategische Planung und Steuerung der Kommunikation als auch für die kurzfristige Umsetzungsplanung von Kommunikationsaktivitäten eingesetzt. Es gibt drei Typen von Kommunikationskonzepten:

1. Im *Rahmenkonzept* wird die langfristige strategische Ausrichtung der Kommunikation festgehalten. Es definiert – ausgehend von den Werten, der Vision und dem Profil der Schule – die grundlegenden Aufgaben und Leitlinien der Kommunikation.
Rahmenkonzepte werden auf Ebene der Gesamtschule erstellt und legen die schulweite Stossrichtung für die Kommunikation fest.
2. Das *strategische Konzept* leitet sich aus dem Rahmenkonzept ab. Es konkretisiert, wie die strategischen Vorgaben für die Schulkommunikation in den einzelnen Schulhäusern oder Schuleinheiten mittelfristig umgesetzt werden. Dazu gehört die Formulierung von Kommunikationszielen, Botschaften und geeigneten Massnahmen.
3. *Operative Konzepte* dienen der kurzfristigen Planung und Umsetzung einzelner Massnahmen, die aus dem strategischen Konzept abgeleitet sind – zum Beispiel ein Schulfest, ein Informationsabend für Erziehungsberechtigte oder die Einführung eines neuen Kommunikationskanals wie einer Schul-App oder eines Kollaborationstools.

Diese drei Konzepttypen bauen aufeinander auf. Das Rahmenkonzept bildet stets die Grundlage für die weitere Kommunikationsplanung (Niederhäuser & Rosenberger, 2017). Dadurch wird gewährleistet, dass mittel- und kurzfristige Massnahmen im Einklang mit den übergeordneten Strategiedokumenten stehen. Gleichzeitig stellt dies sicher, dass die Schulidentität (siehe Kapitel 2) konsistent nach innen und aussen kommuniziert wird.

2. Konzeptarchitektur und Konzeptionsprozess

Ein strategisches Kommunikationskonzept bildet das Fundament für eine abgestimmte und wirksame Schulkommunikation. Praxisleitfäden oder Konzeptvorlagen können den Prozess strukturieren – die Inhalte müssen jedoch für jede Schule individuell erarbeitet werden. Nur so ist gewährleistet, dass das Konzept den Rahmenbedingungen, Bedürfnissen und Ressourcen der jeweiligen Schule entspricht. Schulleitungen sollten deshalb frühzeitig klären, welche Konzeptarchitektur für sie sinnvoll ist. So kann

es beispielsweise in kleineren Schulen sinnvoll sein, Rahmenkonzept und strategisches Konzept in einem *Dachkonzept* zusammenzuführen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie *Rahmen-*, *strategische* und *operative Konzepte* sowohl inhaltlich als auch konzeptionell miteinander verbunden sind – von der Positionierung, über schulspezifische Kommunikationsziele zur konkreten Massnahmenplanung und Evaluation.

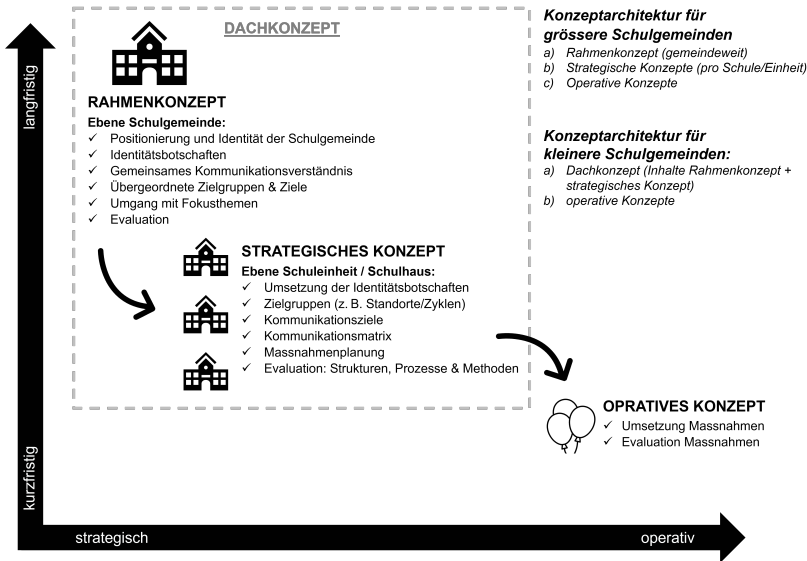


Abbildung 1: Konzeptarchitektur für grössere und kleinere Schulgemeinden (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfass, 2010)

2.1 Schritt 1: Analyse

Der Konzeptionsprozess beginnt mit der Analyse der Ausgangslage. Sie zeigt auf, in welchem Rahmen sich die Schulkommunikation bewegt, und bildet damit die Grundlage für alle weiteren Schritte (Zerfass, 2010).

Zu den kommunikationsrelevanten Rahmenbedingungen gehören rechtliche und strukturelle Vorgaben wie der *Lehrplan 21*, kommunale oder kantonale Richtlinien sowie Vorgaben der *Schulbehörde* bzw. *Schulpflege*. Ebenso wichtig ist eine Übersicht über die bestehenden internen und externen Kommunikationskanäle der Schule – einschliesslich ihrer aktuellen Nutzung.

Zentrale Faktoren sind auch die *Positionierung und das Profil der Schule*. Viele Schulen verfügen zwar über ein Profil, Lehrpersonen, PICTS und andere Mitarbeitende schreiben diesem jedoch häufig unterschiedliche Merkmale und Werte zu. Es ist deshalb wichtig, dass sich Schulleitung und Kollegium gemeinsam mit der *gelebten und angestrebten Schulidentität* auseinandersetzen (siehe Kapitel 2).

Weitere wichtige Elemente der Analyse sind:

- die *Einordnung der aktuellen Kommunikation in zentrale Spannungsfelder* der Schulkommunikation (siehe Kapitel 3).
- die *Standortbestimmung* in Bezug auf die digitale Schulkommunikation in verschiedenen Handlungsfeldern (siehe Assessment-Tool in Kapitel 3).

Je nach Ressourcen und Voraussetzungen kann die Analyse unterschiedlich tief ausfallen:

- Verfügt die Schule bereits über viele Kommunikationskanäle, kann eine *Befragung der Erziehungsberechtigten oder anderer Stakeholder* wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der Kanäle geben.
- Bei Schulen mit einer *heterogenen Elternschaft*, insbesondere mit unterschiedlichen sprachlichen Hintergründen, können eine *Stakeholder-Matrix* und *Personas-Analysen* hilfreiche Grundlagen für die Planungsphase schaffen.

Am Ende der Analyse werden alle Erkenntnisse in einer *SWOT-Analyse* zusammengeführt. Diese fasst sowohl die Stärken (S: Strengths) und Schwächen (W: Weaknesses) der Schulkommunikation als auch Chancen (O: Opportunities) und Risiken (T: Threats) im Umfeld der Schule zusammen.

2.2 Schritt 2: Planung

Auf Grundlage der Analyse werden in der Planungsphase die *strategischen Eckpunkte der Schulkommunikation* entwickelt (Zerfass et al., 2022). Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende stehen täglich mit Schüler:innen, Erziehungsberechtigten und Kolleg:innen im Austausch (siehe Kapitel 7). Ihre Perspektiven sind – neben jener der Schulleitung – zentral für die Erarbeitung strategische Eckpunkte bzw. eines tragfähigen Kommunikationskonzeptes (Rosenberger, Schneider, et al., 2021a). Eine gute Vorgehensweise ist es, den Konzeptionsprozess in einem *rollenübergreifenden Team* zu gestalten – etwa mit Lehrpersonen, PICTS, Administration und Schulleitung.

Für Schulen stehen sechs strategische Eckpunkte im Zentrum:

- I. **Gemeinsames Kommunikationsverständnis**
Das gemeinsame Kommunikationsverständnis (siehe auch Kapitel 3 und 4) beschreibt die Haltung, mit der die Schule kommuniziert – intern, mit den Erziehungsberechtigten und mit der Öffentlichkeit. Es sollte sich aus den *Grundwerten der Schule* ableiten (Niederhäuser & Rosenberger, 2017).
- II. **Identitätsbotschaften**
Botschaften sind zentrale Informationen zu den Werten, der Haltung, der Vision oder Mission der Schulgemeinde (Niederhäuser & Rosenberger, 2017). Sie werden in klaren Sätzen formuliert und leiten sich aus der Positionierung der Schule ab. Die Identitätsbotschaften formulieren, wie die Schulgemeinde sich selbst versteht und was sie über sich vermitteln möchte.
- III. **Zielgruppen und ihre Bedürfnisse**
Im Konzept werden die *Zielgruppen* der Schulkommunikation und ihre Kommunikationsbedürfnisse beschrieben. Zentrale Zielgruppen sind (Rosenberger, Schneider, et al., 2021a):
 - Mitarbeitende
 - Erziehungsberechtigte
 - Schulkinder
 - Schulbehörde und Elternrat
 - die ÖffentlichkeitJe nach Grösse der Schule können Zielgruppen weiter segmentiert werden – z. B. Erziehungsberechtigte verschiedener Schulstandorte oder Schulmodelle. Entscheidend ist, dass klar ist, *wen* die Schule *wie* erreichen möchte (siehe Block 3 Kommunikation mit Erziehungsberechtigten).
- IV. **Kommunikationsziele**
Kommunikationsziele beschreiben einen anzustrebenden Zustand und sollen positiv formuliert sein (Zerfass et al., 2022). Die Kommunikationsziele werden aus den Erkenntnissen der Analyse und den Zielen des Schulprogrammes abgeleitet. Es gibt drei Zieltypen:
 1. *Kognitive Ziele* – betreffen das Wissen
Beispiel: „Das Kollegium kennt das gemeinsame Kommunikationsverständnis.“

2. *Affektive Ziele* – betreffen die Einstellungen

Beispiel: „Das Kollegium unterstützt die Einführung der neuen Schul-App.“

3. *Konative Ziele* – betreffen das Verhalten

Beispiel: „Lehrpersonen nutzen die Schul-App für die Kommunikation mit Erziehungsberechtigten.“

Bei grösseren Schulgemeinden werden zuerst übergreifende Ziele im *Rahmenkonzept* festgelegt; diese werden danach in den *strategischen Konzepten* für die einzelnen Schulhäuser konkretisiert.

V. Thematische Schwerpunkte

Falls die Schule im Schulprogramm oder in der Jahresplanung *Fokusthemen* definiert (z. B. Medienbildung, Partizipation, Bewegung, Natur), können diese gezielt in die Schulkommunikation eingebettet werden. Im *Rahmenkonzept* wird generell festgehalten, wie solche Fokusthemen in der Schulkommunikation aufgenommen werden; die konkrete Ausarbeitung pro Thema erfolgt dann auf Ebene der Schuleinheiten/Schulhäuser in den *strategischen Konzepten*.

VI. Kommunikationsmatrix

Die Kommunikationsmatrix bietet einen Überblick über alle internen und externen Kommunikationskanäle der Schule.

Sie enthält folgende Informationen für jeden der Kanäle:

- Verantwortlichkeiten
- Inhalte/Informationen und Frequenzen
- Zielgruppen
- Abstimmungs- und Handlungsbedarf

Die Kommunikationsmatrix basiert auf der Kanalübersicht (Analysephase) und hilft dabei, die Nutzung bestehender Kanäle zu optimieren, die Kanalvielfalt zu reduzieren oder neue Kanäle sinnvoll zu planen.

2.3 Schritt 3: Umsetzung

In der Umsetzungsphase geht es darum, konkrete Massnahmen festzulegen. Je nach Konzepttyp unterscheidet sich der Konkretisierungsgrad der Massnahmen. Dies kann von der Definition grösserer Umsetzungsprojekte bis hin zu detaillierten Massnahmenbeschreibungen reichen.

Welche Umsetzungs-Schwerpunkte auf Ebene des Rahmenkonzeptes gesetzt werden, kann – analog zur Planungsphase – kollaborativ erarbeitet

werden. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt jedoch klar bei der Schulführung bzw. Schulleitung. Sie stellt sicher, dass die wichtigsten Inhalte der Strategie an alle relevanten Personen weitergegeben und im Alltag verankert werden.

2.4 Schritt 4: Evaluation

Die Evaluation ist die abschliessende – und zugleich langfristig wichtigste – Phase des Konzeptionsprozesses. Sie bildet die Grundlage dafür, dass die Kommunikationsstrategie wirkt und weiterentwickelt werden kann (Niederhäuser & Rosenberger, 2017).

In der Kommunikation können Wirkungen auf der Wissens-, der Einstellungs- und der Verhaltensebene evaluiert werden:

- *Wissen*: Sind Werte, Botschaften und Kommunikationsrichtlinien bekannt?
- *Einstellungen*: Unterstützen die Zielgruppen wichtige Themen oder Projekte der Schule?
- *Verhalten*: Werden Kommunikationskanäle genutzt und Kommunikationsrichtlinien umgesetzt?

Wichtig ist: Einstellungen und Verhalten hängen von vielen Faktoren ab, zum Beispiel von Benutzerfreundlichkeit oder digitalen Kompetenzen (siehe Kapitel 4 & 10). Deshalb sollte die Schulleitung vorab klären, welche Erkenntnisse die Evaluation liefern soll und welche Methode dafür geeignet ist. Wenn Evaluation systematisch gesteuert und für die Weiterentwicklung der Schulkommunikation genutzt wird, kann diese wesentlich zur Erreichung der strategischen Schulziele beitragen.

1. Im Evaluations-Teil des *Rahmenkonzeptes* auf Ebene der Schulgemeinde wird festgehalten:
 - wie oft Kommunikationsziele überprüft werden
 - welche Aktivitäten, Tools oder Inhalte regelmässig beurteilt werden
 - wie die Erkenntnisse aus der Evaluation in die Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie einfließen sollen
2. Im Evaluations-Teil der *strategischen Konzepte* auf Ebene der Schuleinheiten/Schulhäuser wird definiert:
 - welche Methoden (z. B. Befragungen, Feedbackrunden, Nutzungsanalysen) für die Evaluation der Kommunikationsziele und Tools eingesetzt werden

- welche Prozesse und Strukturen (Informationsabende, jährliche Personal-Gespräche, schwarzer Briefkasten) für die Evaluation genutzt werden
- Je nach Zielgruppe (z. B. Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen, Schüler:innen) können analoge, persönliche oder digitale Methoden unterschiedlich gut funktionieren.
3. Im Rahmen *operativer Konzepte* werden konkrete Schritte festgelegt und geplant, um die Evaluation schliesslich durchführen zu können, z. B.:
- Online-Befragungen von Erziehungsberechtigten
 - Feedbackschlaufen mit verschiedenen Anspruchsgruppen nach Einführung eines Tools
 - kurze Check-ins mit Teams oder Arbeitsgruppen

3. Vom Konzeptionspapier zur Schulkommunikation

Mit der schriftlichen Fertigstellung des Kommunikationskonzeptes ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer strategisch gesteuerten Schulkommunikation getan. Entscheidend ist, dass das Konzept *auch implementiert* wird. Die Qualität sowohl der Konzeptions- als auch der Implementierungsphase bestimmt, ob die Kommunikation im Schulalltag tatsächlich strategisch wirkt.

3.1 Interne Verankerung:

Das Konzept bzw. die Kommunikationsstrategie kann nur dann wirken, wenn die Inhalte in der Organisation verankert bzw. im Schulteam bekannt sind. Ein Teil dieser Verankerung entsteht bereits durch die kollaborative Arbeit in der Planungsphase des Konzeptionsprozesses. In der Implementierung werden die strategischen Eckpunkte gezielt an die relevanten internen Akteur:innen vermittelt: Schulleitungsteam, Lehrpersonen, PICTS/TICTS und Schuladministration.

Dabei müssen nicht alle Akteur:innen das gesamte Konzept kennen; entscheidend ist, dass sie mit jenen Inhalten vertraut sind, die in ihrem Arbeitsalltag eine Rolle spielen. Daher sollte zunächst definiert werden, welche Konzeptbestandteile für welche internen Zielgruppen relevant sind. Während das gemeinsame Kommunikationsverständnis sowie die Identitätsbotschaften bei allen Akteur:innen bekannt sein sollten, müssen etwa

Lehrpersonen spezifische Kommunikationsziele und -kanäle für die breite Öffentlichkeit nicht zwingend kennen.

3.2 Niederschwellige Kommunikation der Eckpunkte:

Die strategischen Eckpunkte sollten so kommuniziert werden, dass sie verständlich, zugänglich und im Alltag präsent sind. Die Wahl des Kanals muss zur Schulgemeinde passen. Ist beispielsweise *Microsoft Teams* an einer Schule noch nicht etabliert, eignet sich dieses Tool nicht für die Erstkommunikation der Strategie. Bei räumlich verteilten Schulstandorten muss zudem gewährleistet sein, dass alle Mitarbeitenden der Schulgemeinde denselben Zugang zu relevanten Informationen haben.

Für die Kommunikation der zentralen Inhalte gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Beispielhaft:

- kompakte Präsentationen, die die wichtigsten Eckpunkte auf wenigen Folien zusammenfassen
- ein visuelles Miro-Board mit Konzeptteilen und Massnahmen, das allen internen Akteur:innen zugänglich ist
- Schön gestaltete Plakate in Teamräumen (z. B. Kommunikationsverständnis, Identitätsbotschaften)
- kurze Dialogformate, um Fragen zu klären oder Bedenken zu besprechen

4. Fazit

Ein sorgfältig erarbeitetes Kommunikationskonzept schafft die Grundlage dafür, dass Schulkommunikation nicht zufällig, sondern wirksam und strategisch erfolgt. Es unterstützt Schulleitungen und Teams dabei, Veränderungsprozesse gemeinschaftlich zu gestalten und Kommunikationsaufgaben klar zu verorten. Das Rahmenkonzept schafft Orientierung für die gesamte Schulgemeinde, das strategische Konzept konkretisiert die Umsetzung in den einzelnen Schuleinheiten, und operative Konzepte unterstützen die Planung konkreter Massnahmen. Durch die systematische Verbindung von Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation entsteht eine Schulkommunikation, die konsistent, zielgerichtet und anschlussfähig ist.

Entscheidend ist, dass das Konzept lebendig bleibt und regelmässig überprüft sowie aktualisiert wird. Wenn Schulleitung und Mitarbeitende

die strategischen Eckpunkte gemeinsam tragen und kontinuierlich weiterentwickeln, kann Schulkommunikation wesentlich zur Schulentwicklung und zur Gestaltung einer modernen, kooperativen und lernorientierten Schulkultur beitragen.

Impulse für die Schulen: Strategische Schulkommunikation wirkungsvoll gestalten

Schulen bzw. Schulleitungen sollten folgende Fragen klären, damit sie ihre Schulkommunikation strategisch ausrichten können:

- Welche Konzeptarchitektur (Rahmen-, strategisches und operatives Konzept) ist für unsere Schule sinnvoll – und warum?
- Welches Kommunikationsverständnis haben wir und wie beeinflusst dieses die Kommunikation und Kooperation mit unseren internen und externen Zielgruppen?
- Welche Botschaften möchten wir nach innen und aussen vermitteln und welche Ziele wollen wir mit unserer Kommunikation erreichen?
- Welche Umsetzungsprioritäten müssen wir kurz-, mittel- und langfristig setzen?
- Wie fließen Rückmeldungen und die Erkenntnisse aus der Evaluation in die Weiterentwicklung unserer Kommunikationsstrategie ein?
- Wie stellen wir sicher, dass alle Mitarbeitenden jene Inhalte der Kommunikationsstrategie kennen und verstehen, die für ihre Aufgaben relevant sind?
- Welche Prozesse und Routinen müssen wir etablieren, damit die Kommunikationsstrategie langfristig wirksam bleibt?

Der ICT-Guide des Volksschulamtes Zürich wurde 2023 von den Autor:innen dieses Buches in Zusammenarbeit mit dem Volksschulamt ergänzt. Im Abschnitt *Kommunikationskonzepte* werden die verschiedenen Phasen des Konzeptionsprozesses mit Vorlagen, Praxisinputs und Beispielen begleitet.



URL: <https://ict-guide.edu-ict.ch/kommunikationskonzept>