



Kommunikation

Wir verstehen hier unter Kommunikation all das, was menschliches Zusammenleben gestaltet und ermöglicht: Der Mensch teilt sich dem Menschen mit. Unser Leben beruht auf Kommunikation. Der zwischenmenschliche Austausch findet ununterbrochen statt, mit Worten, Gesten und Körpersignalen, beabsichtigt und spontan, von Person zu Person und gruppenweise, in überschaubaren Einheiten und in anonymen Strukturen; immer häufiger auch über Kommunikationsmedien.

Drei Thesen zur Kommunikation

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick (Kommunikationspsychologe) definiert jedes Verhalten als Kommunikation. Verhalten besitzt kein Gegenteil, demzufolge hat Verhalten immer Mitteilungscharakter. Auch wenn wir schweigen, wenn keine Stellungnahme, kein Communiqué erscheint, wird das von aussen, von der Gegenseite, wahrgenommen und irgendwie interpretiert. Auch die nonverbale Kommunikation über Gesten, Mimik, Körpersprache und sogar die Kleidung ist für die Kommunikation wesentlich.

Jede Nachricht hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Als Inhalt oder Sache wird die mitgeteilte Information (was?) bezeichnet. Der Beziehungsaspekt (wie?) gibt an, wie die Senderin zum Empfänger steht, wie die Information gemeint ist und wie sie zu deuten ist. Die Beziehungsebene dominiert die Inhalts-/Sachebene; sie wird oft durch die Wahl der Wörter, aber auch durch nonverbale Signale oder den Tonfall weitergegeben gemäss dem französischen Sprichwort «C'est le ton qui fait la musique».

Die Nachricht entsteht im Empfänger.

Zu den bedeutsamsten Erfahrungen im Bereich der Kommunikation gehört die Erkenntnis, dass aus dem Mitgeteilten der Empfänger das «konstruiert», was zu seinen Gedanken und Vorstellungen und in seine Welt passt. Es ist ein Irrtum, zu meinen, das Mitgeteilte würde so verstanden, wie die Senderin es meint. Jeder Mensch hat seine eigene Wirklichkeit, seine eigenen Denkmuster und Fantasien, in denen er zu Hause ist. Im Alltag erfahren wir deshalb oft, wie schwierig die Verständigung ist. Viele Konflikte entstehen aufgrund von Missverständnissen.

Führen durch Kommunikation

In allen Organisationen, also auch in der Schule, ist die Frage nach Umfang und Intensität, nach der wünschbaren Qualität und nach der Gestaltbarkeit von Kommunikation andauernd aktuell. Führen mit Kommunikation heisst vorerst, dass Sie die prägenden Beziehungen – innen und aussen – genauer anschauen und ihre Bedeutung gewichten.

Kommunikation ist eine Aufgabe der gesamten Organisation. Die Verantwortung liegt hauptsächlich beim Präsidenten oder bei der Präsidentin und der Schulleitung, doch auch die Lehrpersonen übernehmen bezogen auf ihre Klasse wesentliche Kommunikationsaufgaben. Eine kleine Gruppe, in der sich die Spezialistinnen und Spezialisten für Kommunikation treffen, erarbeitet ein Konzept und begleitet das Thema wachsam.

→ [Kommunikationskonzept](#)

Insbesondere in einem Krisenfall ist die Kommunikation klar Führungsangelegenheit. Klare Regelungen,



eine gute, bewusste Vorbereitung und eingeübte Abläufe bieten Gewähr, dass in solch schwierigen Situationen richtig und professionell reagiert werden kann.

→ [Kommunikation in Krisen](#)

Interne Kommunikation

Bei der Kommunikation nach innen (innerhalb der Schulpflege, zu den Lehrpersonen, weiteren Mitarbeitenden und den Kindern) geht es nicht allein um Information, es gilt, die ganze interne Beziehungskultur bewusst zu gestalten und sorgsam zu pflegen. Mit Kommunikation führen heisst deshalb, dass Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden Regeln vereinbaren und Anlässe schaffen, durch die sich eine echte, fachlich und menschlich bereichernde Kooperation erreichen lässt. Wenn Sie sich führend mit der Beziehungslage in Ihrer Schule befassen wollen, können Sie sich anhand der folgenden Fragen mehr Klarheit über Ihre Kommunikationsziele nach innen verschaffen:

- Wie gehen wir in unserer Schule miteinander um? Was ist gut, was ist nicht gut in unseren gegenseitigen Arbeitsbeziehungen?
- Wie wünsche ich mir unsere Zusammenarbeit? Was brauche ich von den anderen, was bin ich bereit einzubringen?
- Nach welchen Mustern und in welchen Zeitgefässen laufen die Kontakte ab? Was ist daran funktional, was disfunktional für die gestellte Aufgabe?
- Findet der erforderliche Austausch zwischen allen Beteiligten (Sitzungen, Konferenzen, Informationsplattformen etc.) in sinnvollen, effizienten Gefässen und Abläufen statt?
- Wie kommen wir zu verlässlichen Daten (Feedbacks), ob die Beziehungskultur für die Beteiligten zufriedenstellend ist?

→ [interne Kommunikation](#)

Externe Kommunikation

Neben der gesamten Öffentlichkeitsarbeit, bei der heute fast alle Schulgemeinden das Mittel der Homepage nutzen, gehört zum Führen einer Schule ganz wesentlich, sich regelmässig mit Aussenbeziehungen auseinander zu setzen.

→ [externe Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit](#)

Dies sind insbesondere die Beziehungen zu Eltern, Spezialisten, Ämtern und anderen Behörden. Wer erwartet von Ihnen welche Informationen oder Begegnung und wo holen Sie sich ihre Informationen? Bei der Kommunikation nach aussen stehen sich vom rechtlichen Standpunkt zwei Interessen gegenüber, einerseits die Informationspflicht und der Informationsanspruch der Öffentlichkeit mit dem Transparenzprinzip (§ 4 IDG), andererseits die Schweigepflicht (§ 8 GG) und der Persönlichkeits- und Datenschutz (§ 3 IDG). Ob eine Information in den Bereich der Diskretion oder der Veröffentlichung gehört, ist vom Ergebnis dieser Interessenabwägung abhängig, d.h. vom Inhalt, von der konkreten Situation und den betroffenen Personen. → [Datenschutz](#)

Die Kostenseite der Kommunikation

Gut geführte Schulen sind immer auch solche, in denen gut kommuniziert wird. Sie setzen dadurch ihre Fähigkeiten und Ressourcen zielgerichtet ein, sind entscheidungsfähig, lernfreudig und kontrollieren damit auch das Aufwand-Wirkung-Verhältnis sorgfältig. Gute Kommunikation hat ihren Preis, die Zeit etwa, die für Gespräche und Sitzungen eingesetzt wird, oder die Kosten für Kopien und Postversand. Das Kostenbewusstsein in der Kommunikation trägt dazu bei, wichtige Beziehungen aufmerksam zu gestalten und Leerläufe zu vermeiden. Wenn Sie sich zum Beispiel bei regelmässig stattfindenden Sitzungen einmal



fragen, wie viele Stundenlöhne von allen Beteiligten dafür investiert werden, wird die Frage nach dem Ertrag solcher Sitzungen sofort konkret.

Kommunikation und Erscheinungsbild

Nicht nur Menschen kommunizieren, auch das Äussere einer Schule, Bauten, Aussenanlagen werden wahrgenommen und geben ein Bild ab. Überprüfen Sie einmal das ganze Erscheinungsbild Ihrer Schule, angefangen bei der Hausfassade über die Einrichtung der Räume bis zu den Drucksachen, mit denen Sie sich Aussenstehenden präsentieren. Welche Informationen sind im Erscheinungsbild nonverbal enthalten? Ist das alles noch zeitgemäss?

Grundsätzlich geht es um die sogenannte «Corporate Identity» beziehungsweise um den Teilbereich «Corporate Design» (CD) - das Selbstbild der Schule und wie dieses nach Aussen getragen wird. Ein einheitliches, positiv besetztes Erscheinungsbild erleichtert die Kommunikation in vielerlei Hinsicht. Wie das CD gestaltet und gelebt wird, ist im Kommunikationskonzept festzuhalten.

→ [Kommunikationskonzept](#)

Das Kommunikations- und Informationskonzept

Die konkrete Umsetzung der obigen Empfehlungen bildet das Kommunikationskonzept, auf das wohl keine Gemeinde und Behörde mehr verzichten kann. Darin wird die Kommunikation nach innen und nach aussen geregelt und im Besonderen die Kommunikation in Krisensituationen. Was dabei zu beachten ist, finden Sie in den Kapiteln

→ [Kommunikationskonzept](#)

→ [Kommunikation in Krisen](#)

Überprüfen Sie zu Beginn der Amtsdauer Ihr Kommunikationskonzept. Wenn Sie es erneuern wollen, finden Sie auch Beispiele bei anderen Gemeinden oder im Internet. Es reicht aber nicht, wenn es nur auf dem Papier besteht, nicht durchdacht ist oder bei den Verantwortlichen nicht befolgt wird. Den Behördenmitgliedern und Mitarbeitenden soll zudem bewusst sein, dass Information auch eine «Holschuld» ist.

Weiterführende Informationen

Watzlawick, Paul: *Menschliche Kommunikation*. Bern: Verlag Hans Huber, 1996

Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Datenschutz & Archivierung](#)