

# Informations- und Berichtswesen

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 - 1985

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Die theologische Bedeutung der Information
2. Der »innerbetriebliche« Informationsfluß
3. Ursachen für mangelhaften Informationsaustausch
4. Der Informations-Sack - die Furcht vor Neuem
5. Das kirchliche Berichtswesen
  - 5.1. Frageschema zum Berichtswesen
  - 5.2. Schwachstellen im Berichtswesen
  - 5.3. Gestaltungsprinzipien für die Berichterstattung
  - 5.4. Achten Sie besonders auf!
6. Information und Führungstechnik
7. Der Nutzen eines gut funktionierenden Informations- und Berichtswesens
8. Literaturhinweise

## 1. Einleitung: Die theologische Bedeutung der Information

Das Erfordernis, über wichtige Entscheidungen, Entwicklungen oder Veränderungen in Kirche und Gemeinde informiert zu sein, bedarf keiner ausführlichen Begründung. Es leuchtet ein, weil Information

- für jede Tätigkeit erforderlich ist
- die notwendige Kommunikation ermöglicht
- die Zusammenarbeit fördert (Gemeinde als Leib Christi)
- die eigenen und fremden Ziele prüft, gegebenenfalls präzisiert oder korrigiert
- Sicherheit in die eigenen Arbeiten bringt
- Kontinuität und Teamwork ermöglicht.

Diese Reihe ließe sich noch fortsetzen.

Trotzdem ist das Informationsbedürfnis zahlreicher Mitarbeiterin Kirche und Gemeinde oft nicht ausreichend befriedigt, auch wenn es ernstgenommen wird. Daher gehört zu jeder guten Arbeitstechnik eines kirchlichen Mitarbeiters die Kenntnis und Nutzung von Informationsregeln (nicht: -theorien!) und -praktiken.

Die totale Information ist unmöglich. Informationen müssen bearbeitet, z. B. gefiltert oder in neue (meist kurze) Formen gebracht werden, damit sie für den Empfänger verständlich sind.

Information und Bericht haben immer auch theologische Aspekte. Die Verkündigung, die (beratende) Seelsorge, sogar die Diakonie verwirklicht zum guten Teil Inhalte des Evangeliums bzw. enthält Informationen über das Wirken des Herrn der Kirche, über seine Zusagen usw.

Information und Bericht betreffen organisationsintern die Arbeit der kirchlichen Mitarbeiter und extern die Gemeindeglieder, im weiteren Sinn auch die Öffentlichkeit oder andere Institutionen.

Jeder Mitarbeiter ist Informationsspender, Informationsträger und Informationsempfänger, daher betrifft dieses Stichwort nicht nur Pfarrer, Vorgesetzte und Leiter, sondern alle Mitarbeiter.

Sehr lesenswert zum Thema Informationstheorie ist der gleichnamige Artikel in der Management-Enzyklopädie Bd. 3, S. 530-546 von J. Wild, wo z. B. die Arten von Information nach ihrer Modalität unterschieden werden:

Ist-Aussagen  
 Wird-Aussagen  
 Kann-Aussagen  
 Soll-Aussagen  
 Muß-Aussagen

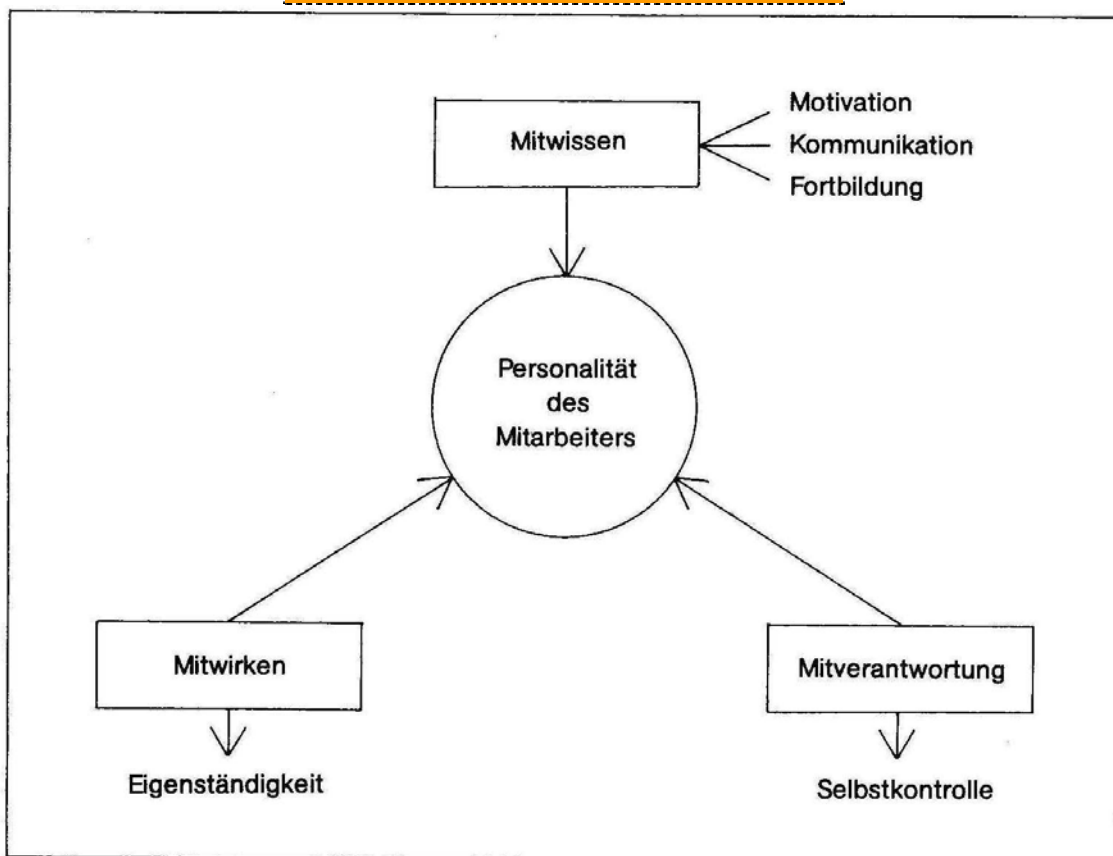


Abb. 1: Wirkungen von Informationen

Tatsacheninformationen  
 Prognoseinformationen  
 Möglichkeitsinformationen  
 Werturteilsinformationen  
 logische oder Metainformationen

Sehr hilfreich, weil übersichtlich, ist dort auch die auf Führungsprozesse bezogene Zeichnung (Abb. 2). In ihr wird deutlich, daß alle Phasen des Managements informationell miteinander verknüpft sind, daß also beispielsweise Entscheidung erst aufgrund von Informationen aus dem Planungs- bzw. Zielsetzungsschritt möglich ist; dabei sind sämtliche Informationsprozesse im Management zukunftsorientiert, weil sie auf zielgerichtetes, planvolles Handeln ausgerichtet sind.

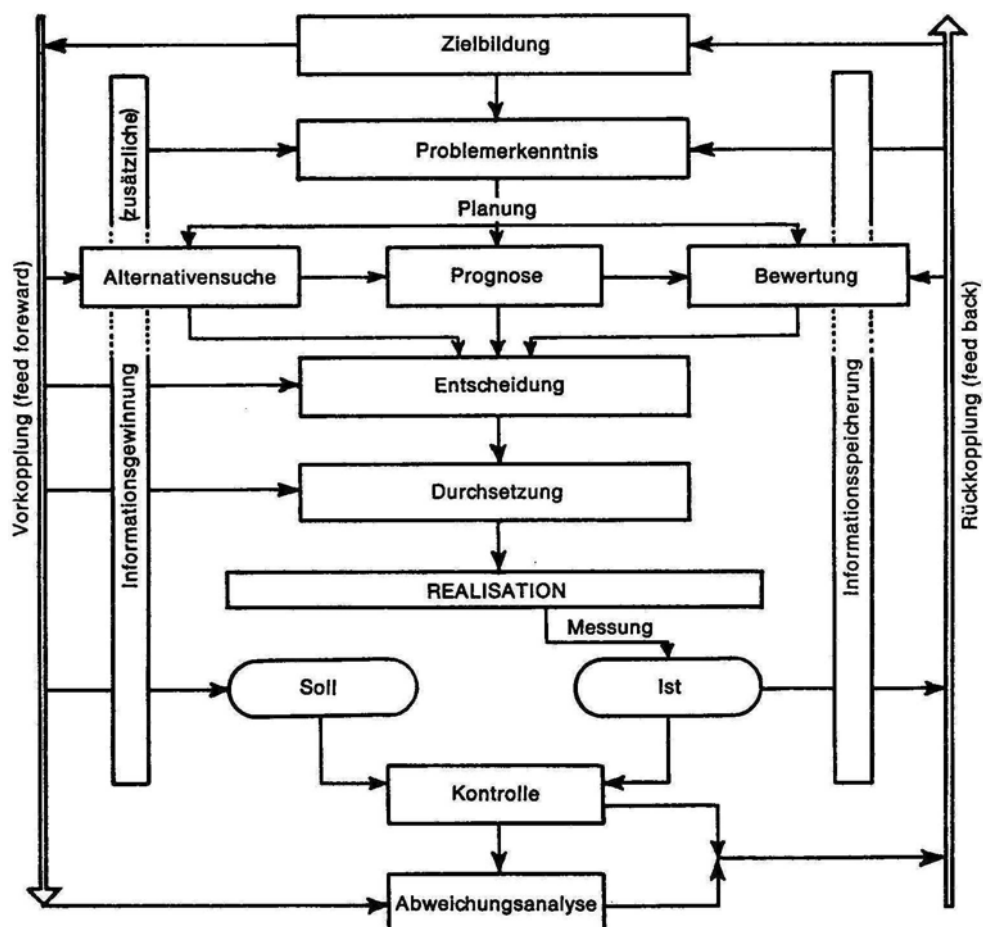


Abb. 2: Strukturschema der Phasen des Führungsprozesses  
 aus: Management-Enzyklopädie Bd. 3, 531

Die Zeichnung verdeutlicht auch, wie im Informationskreis von der Kontrolle und der Analyse der Abweichungen neue Ziele ausgehen. In der Vorkopplung geht von der Zielbildung bereits ein Informationsfluß zum Soll, seiner Kontrolle und Abweichungsanalyse.

Der in der Zeichnung dargestellte Informationsprozeß zeigt zugleich den Management-Prozeß : Von der Zielsetzung zur Kontrolle und wieder zurück zu neuer Zielsetzung bzw. Korrektur der alten. Man nennt das Zielschraube (vgl. Arbeitsziele).

Die Wirkungen von Informationen können sein

- **kognitiv** (wissensbildend, erkenntnisvermittelnd)
- **instruierend** (lehrend, den Gebrauch von Instrumenten oder Verfahren betreffend)
- **motivierend** (zielbildend, austriebssteuernd)
- **normierend** (werturteilsbestimmend)

Die Tradition der Kirche lehrt, daß aus der Fülle von Informationsquellen die für die Zeitsituation relevanten Daten gesichtet und unter auch theologischen (d. h. auf Heil und Erlösung der Menschen bedachten) Gesichtspunkten verwertet werden müssen; heil ist eine kirchliche Institution wie die Gemeinde, wenn die Verwertung von Informationen nicht »zufällig« (d. h. unüberlegt und ungesteuert) oder von der Gedächtnisleistung einzelner Personen abhängig ist. Ebenso wie alle Informationen unter theologischen Aspekten bewertet werden können (müssen), enthalten sie auch eine Bedeutung für die Führungsautorität des Pfarrers; denn auch das Führungswissen begründet Autorität, welche die Führungsfähigkeit und den Führungsstil beeinflussen. Daher ist Information ein wichtiges Element einer Führungskonzeption.

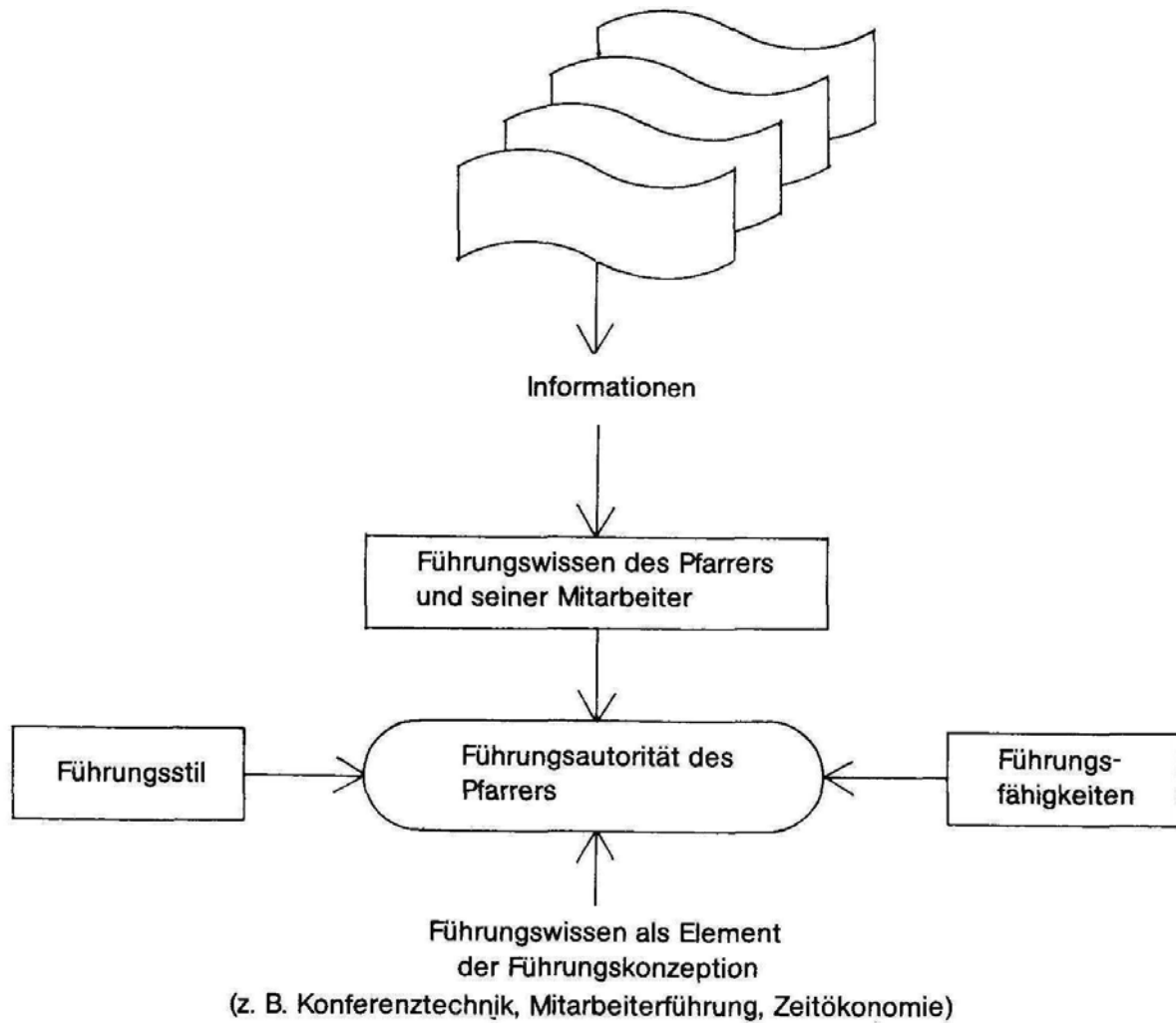


Abb. 3: Quellen der Führungsautorität

## 2. Der »innerbetriebliche« Informationsfluß

Informationen sollen Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihr Handeln auf die Ziele des Pfarramts auszurichten. Außerdem sollen Planungen und Entscheidungen ermöglicht werden, die einer bestimmten konkreten Situation angemessen sind. Dies gelingt nur durch einen kontinuierlichen, möglichst störungsfreien und risikoarmen Informationsfluß. Es muß also folgendes Problem gelöst werden:

Wie kann ein Mitarbeiter

- die für seinen Dienst wichtigen Informationen
  - in der zweckmäßigsten Form
  - zum richtigen Zeitpunkt erhalten?

Wie kann bewirkt werden, daß

- die Mitarbeiter die für sie wichtigen Informationen
  - zur richtigen Zeit aufnehmen,
- sie bei der Informationsaufnahme auch an ihre Kolleginnen/Kollegen denken, die ebenfalls ein Informationsbedürfnis (nicht Klatsch-Bedürfnis) haben,
- die Informationen handlungsorientierend und zielsetzungsbestimmt verarbeitet werden ?

Bei der praktischen Behandlung des Informationsproblems empfiehlt sich die schrittweise Beantwortung folgender fünf Fragen:

1. Welche Informationen sind überhaupt notwendig?
2. Wo und wie können sie beschafft und verarbeitet werden ?
3. Auf welchem Wege und mit Hilfe welcher Mittel werden sie am zweckmäßigsten weitergeleitet ?
4. Wie kann gesichert werden, daß die Informationen richtig ankommen und aufgenommen werden ?
5. Wie kann die Wirksamkeit der Informationen überprüft werden?

Die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter lassen sich wie folgt beschreiben:

- Informationen über die Außenwelt der Kirche
- Informationen über die Kirche/Gemeinde selbst
- Informationen über andere als die eigenen Dienstbereiche
- Informationen für eine selbständige Arbeitserledigung
- Informationen, die für die tägliche Arbeit unmittelbar benötigt werden.

Für die praktische Durchführung der innergemeindlichen Information

stehen grundsätzlich folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

- Information der Mitarbeiter durch ihre unmittelbar zugeordneten oder vorgeordneten Mitarbeiter
- Rundschreiben an einen festgelegten Verteilerkreis
- im Bedarfsfalle Umlauf (Laufplan mit Terminen angeben!)
- individuelles Schreiben an Mitarbeiter (auch einmal als kurze Notiz)
- schriftliche Mitteilungen an alle Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräche
- Konferenzen
- Mitarbeiterversammlungen
- Plakate, Anschläge, Aushänge
- Vorträge, Seminare und sonstige Veranstaltungen.

Im einzelnen ist zu prüfen (prüfen heißt hier: Alternativen abwägen):

- welche Informationsart ist am wirksamsten ?
- welche Informationsart ist am schnellsten ?
- welche Informationsart ist dem Inhalt angemessen ?

### **Ein Tip**

Man gibt am besten immer *ein wenig* mehr Information als unmittelbar erforderlich, damit auch das Umfeld der Information »mitgeliefert« wird.

### **3. Ursachen für mangelhaften Informationsaustausch**

In der Zeitschrift für Organisation 1/75 wird von H Ludwig, Erlangen, über eine empirische Studie von E X. Kaufmann zur Frage: »Welche Ursachen lassen sich für einen mangelhaften Informationsaustausch angeben?« wie folgt berichtet:



### ***Menschliche Ursachen***

- Mangel an Vertrauen
- Verschlossenheit, Hemmungen
- Rivalität
- Angst vor Kritik
- Bestreben, sich durch die Geheimhaltung von Informationen Autorität zu verschaffen
- Indiskretionen
- Schlechtes Einvernehmen

### ***Arbeitstechnische Ursachen***

- Unkenntnis vorhandener Informationsquellen
- Zeitmangel
- Mangelnde persönliche Kontakte
- Häufige Abwesenheit und ungenügende Stellvertretung

### ***Organisatorisch-führungmäßige Ursachen***

- Unklarheit über das Ausmaß der Geheimhaltungspflicht
- Mangelnde Abklärung der Informationsbedürfnisse
- Unklarheit über die Zielsetzungen und die Geschäftspolitik
- Mangelhafte Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen
- Zu lange oder fehlende Informationswege

### ***Kommunikative Ursachen***

- Unrichtige Informationsauswahl
- Formulierungsschwierigkeiten
- Unfähigkeit zuzuhören
- Mangelndes Einfühlungsvermögen.

#### 4. Der Informations-Sack - die Furcht vor Neuem

In einen Sack stopft man etwas hinein, um es aufzubewahren. Informationssäcke findet man überall dort, wo Informationen nur aufgenommen, aber nicht abgegeben werden. Ein speziell auf den Informationsfluß bezogenes einfaches Gegenmittel besteht in der Empfehlung, jedem Mitarbeiter immer so viele Informationen zu geben, wie er ab- oder weitergibt. Das betrifft auch den Anschluß der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter an das gemeindliche Berichtswesen (s. u.).

Der mangelhafte Informationsfluß ist auch ein Indikator für Bereitschaft bzw. Furcht der Mitarbeiter vor der Modernisierung, Rationalisierung oder Organisation der Arbeitstechniken. Die Angst vor dem Neuen ist überhaupt das größte Hindernis für Reorganisationen, wie empirische Studien<sup>1</sup> zeigten. Das kann aus der Beobachtung bereits reorganisierter kirchlicher Verwaltungen teilweise bestätigt werden. So tritt der Zustand ein, den man an jeder Straßenbaustelle findet: Viele bemängeln das Alte, wollen aber auch nichts Neues. Und in der Tat ist die Furcht vor den Technokraten nicht immer unberechtigt, weil von ihnen die Frage: »Wie hältst Du es mit dem Menschen?« nicht beantwortet wird (vgl. auch die Schwierigkeiten mit dem Datenschutzgesetz).

Daher müssen die folgenden in obiger Untersuchung genannten **Bedenken** schrittweise wirklich durch die Führungskonzeption und -praxis **entkräftet** werden:

---

<sup>1</sup> s. o.: a. a. O.

**»Mitarbeiter glauben beispielsweise,**

- *bisher vertuschte Fehler würden entdeckt,*
- *kleine Privilegien, wie späteres Erscheinen zur Arbeit, eigene Kaffeemaschine im Büro, Recht zur Benützung des Kopierautomaten usw. würden abgeschafft,*
- *sie müßten mehr arbeiten,*
- *ihre organisatorische Stellung, besonders diejenige als Chef, würde angetastet, indem Mitarbeiter eingespart werden könnten,*
- *die menschliche warme Atmosphäre werde technisiert und abgekühlt,*
- *die eigene Erfahrung werde durch jene des Organisators ersetzt,*
- *es gebe mehr Kontrollen,*
- *die freie Entscheidungskompetenz werde eingeschränkt und durch Reglements ersetzt,*
- *die Karriere sei nicht mehr von Betriebstreue und Exaktheit, sondern von unbekanntem und vielleicht unheimlichen Leistungsmerkmalen abhängig,*
- *man werde aus der bestehenden Bürogemeinschaft herausgerissen und mit fremden Leuten zusammengesetzt,*
- *die Arbeit werde so kompliziert, daß ältere und einfachere Mitarbeiter sie nicht mehr bewältigen könnten (was zur Entlassung führen würde) usw.«*

## 5. Das kirchliche Berichtswesen

### 5.1. Frageschema zum Berichtswesen

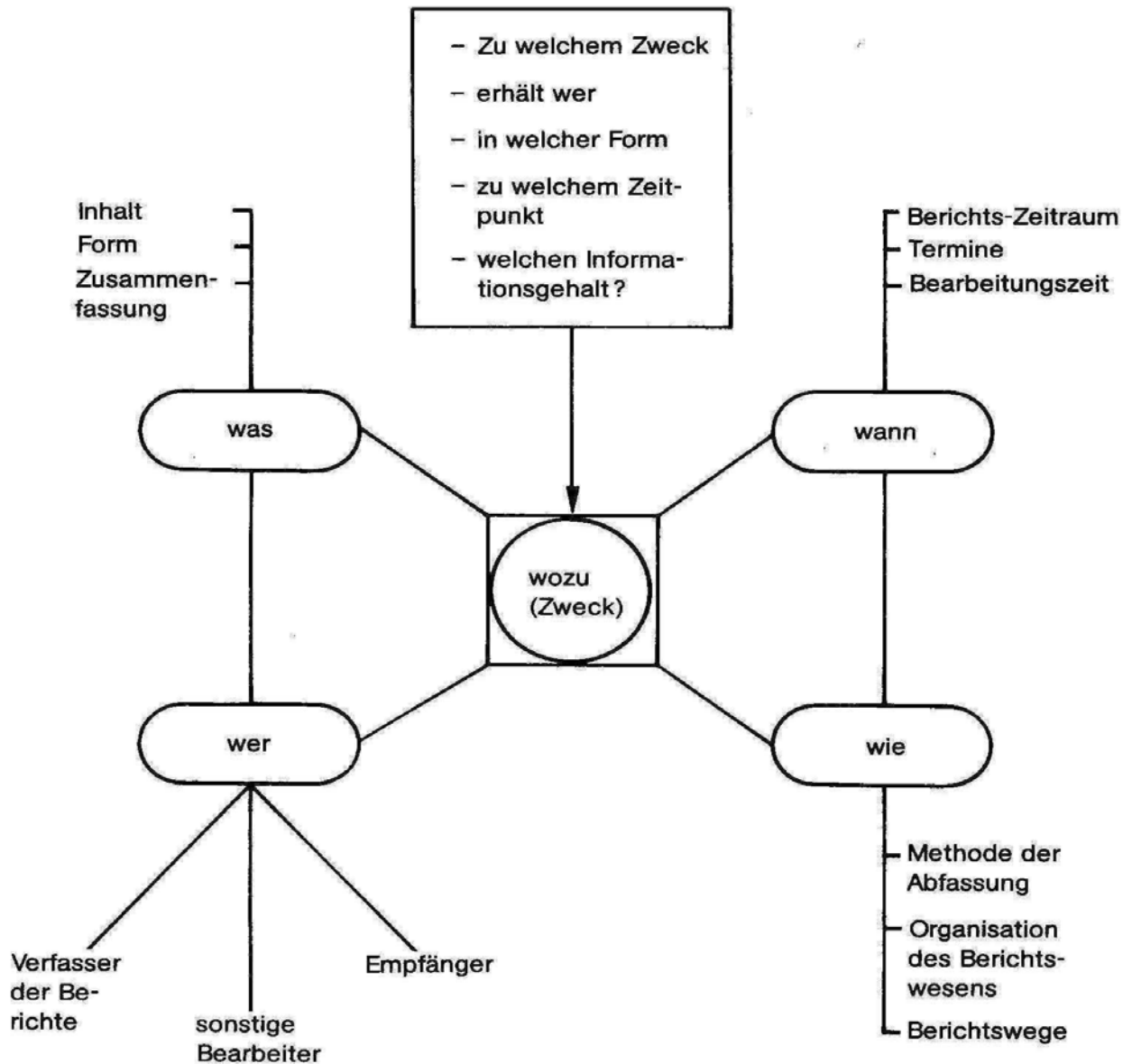


Abb. 4: Zweckbestimmung kirchlicher Berichte  
nach: H. Blohm in: Management-Enzyklopädie Bd. 1, 895

**Die Kernfrage zum Informationswesen:**

**Wer müßte von diesem Vorgang erfahren?**

## 5.2. Schwachstellen im Berichtswesen

1. Manipulierte Informationen (subj.bewußte/unbewußte Störungen)
2. Ungeeignete Vergleichsangaben
3. Inoffizielle Berichterstattung wird gegenüber offizieller bevorzugt
4. Zu viele Einzelheiten
5. Doppel-Berichterstattung
6. Fortführung nicht mehr benötigter Berichte (Zweck der Berichte unklar)
7. Verwendete Begriffe unklar, uneinheitlich, mehrdeutig
8. Fehlschlüsse aus der Berichterstattung
9. Ungeeignete Form der Berichte  
(schlecht zu erfassen, schlecht zu behalten)
10. Übertriebene Genauigkeit
11. Zu lang
12. Form von »Aufsätzen«
13. Fehler im Formularwesen
14. Überfüllte Ablagen
15. Laufende Berichterstattung bei gelegentlicher Auswertung
16. Zu frühe oder zu späte Termine
17. Erstellung, Bearbeitung, Auswertung an falscher Stelle
18. Zu kleine Verteiler
19. Zu große Verteiler
20. Überflüssige Briefträgerfunktionen einzelner Stellen oder Mitarbeiterinnen)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> nach: H. Blohm a. a. O.

### 5.3. Gestaltungsprinzipien für die Berichterstattung

Schema für einen Ergebnisbericht <sup>3</sup>
Was stand zur Debatte?
Wie und womit wurde die Angelegenheit erledigt?
Welches Ergebnis wurde erzielt?

1. Der Inhalt der Berichterstattung soll sich nach den Auswertungszwecken richten
2. Nur solche Berichte anfertigen, die auch ausgewertet werden
3. Rechtzeitig berichten
4. Genauigkeit der Berichterstattung entsprechend den Auswertungszwecken
5. Begriffe müssen einheitlich, klar definiert und Empfängern bekannt sein
6. Schlüsse ziehen und besonders kennzeichnen  
(z.B.»Folgerungen«,»Empfehlungen«),  
nur insofern sie dem Aussagewert entsprechen
7. Wesentliches hervorheben  
(unterstreichen, einrahmen, am Rande dicker Punkt, Zeichnung)
8. Bearbeitungsvorgänge an der organisatorisch richtigen Stelle
9. Berichterstattung muß den Zusammenhang erkennbar machen.

### 5.4. Achten Sie besonders auf:

- Anfälligkeit des Berichtes für Irrtümer
- Einfachheit und Übersichtlichkeit
- Klarheit der Begriffe (Verständlichkeit)
- Wirkung des Berichtes auf das Arbeits-Klima
- Termine, Verteiler

<sup>3</sup> aus: Management-Enzyklopädie Bd. 2, München 1970, S. 1195 (v. Bataillard)

## 6. Information und Führungstechnik

Führungstechnik ist nicht nur eine Sache von »Vorgesetzten«; die Mitarbeiter müssen »mitspielen«, damit

- die Führungskräfte entlastet werden und gleichzeitig
- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt wird und gleichzeitig
- die Zusammenarbeit intensiviert wird, damit
- das Betriebsklima freundlich und »menschlich« ist (wieder wird), damit sich
- die Führungsprozesse an Mitarbeitern und Sachfragen ausrichten.

In den neueren Führungskonzeptionen wird nicht mehr so gern von »Vorgesetzten« gesprochen. Man mogelt sich durch Begriffe wie »kooperative Führung« oder »Führung im Mitarbeiterverhältnis« um die Tatsache herum, daß Über- und Unterordnung in der Praxis unvermeidbar ist. Daher braucht und auch darf nicht jeder kirchliche Mitarbeiter alles wissen; und das hat nichts mit mangelhafter Transparenz, Mißtrauen oder fehlender »Demokratie« zu tun. Nicht jeder Mitarbeiter könnte alle Informationen verkraften und auswerten; und außerdem besteht ein Sicherheits- und Schutzbedürfnis besonders personaler, aber auch problembezogener Informationen.

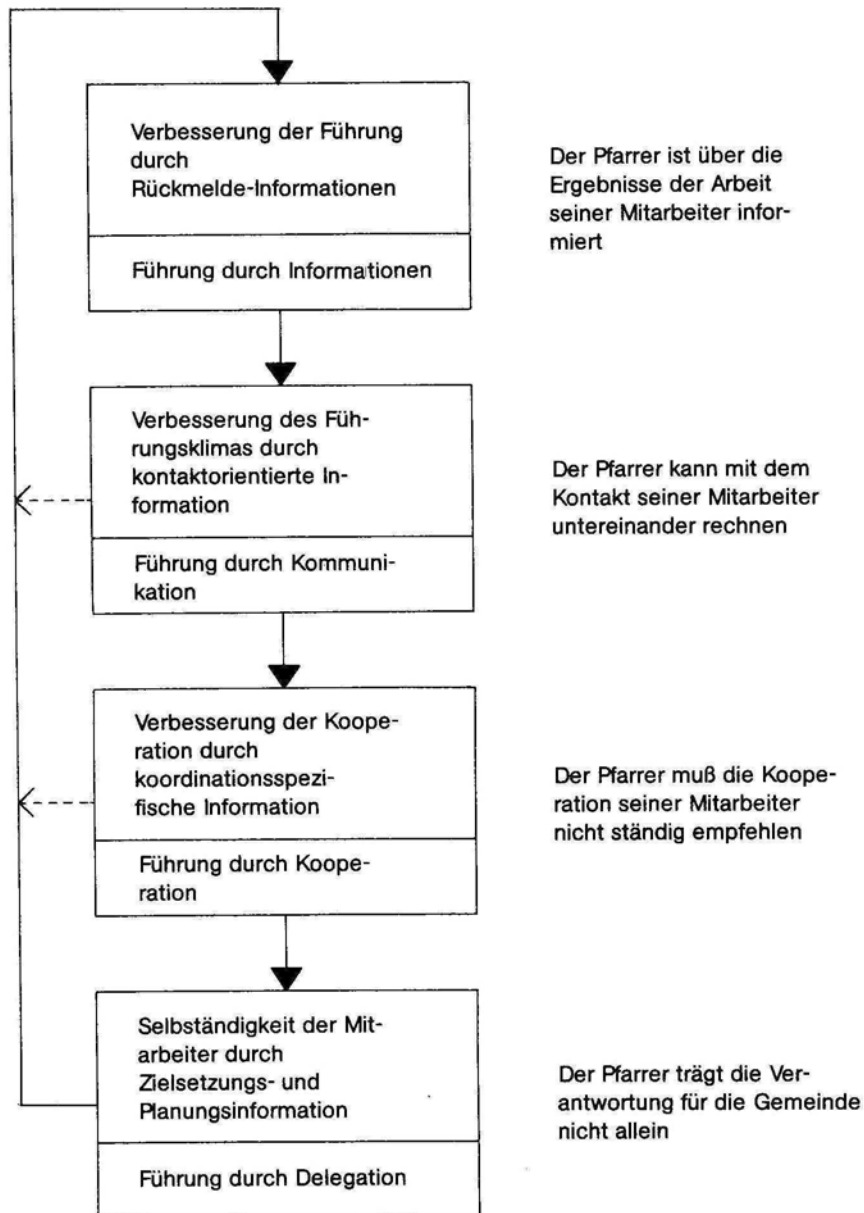


Abb. 5: Bedeutung der Information für die Führung nach einer Anregung von A. Sahm, Management-Enzyklopädie Bd. 4, 742, wo jedoch der Prozeßcharakter nicht berücksichtigt wird.

### Schema für Vorschlagsmeldungen<sup>4</sup>

1. Worum dreht es sich?
2. Was soll und kann erzielt werden? (Ziel, Mittel, Maßnahmen)
3. Was ist sofort zu veranlassen?

<sup>4</sup> V. Bataillard a. a. O. S. 1095



## 7. Der Nutzen eines gut funktionierenden Informations- und Berichtswesens

Der Nutzen eines gut funktionierenden Informations- und Berichtswesens besteht neben den bereits genannten Folgen in:

- **Verstärkung der Flexibilität** (Abbau von Vorurteilen und starren Strukturen) für die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiterinnen) zu den Gemeindegliedern
- **Verstärkung der Kreativität** der Mitarbeiterinnen) zur Problemlösung durch neue Ideen
- **Intensive Dienstleistung**, welche durch die mit der Informationsaufnahme verbundenen Lernprozesse gefördert werden kann
- **Transparenz** der vielfältigen Aktivitäten in einer Gemeinde sowie ihrer Probleme und Problemlösungen
- **Beweglichkeit** der Arbeitsprozesse durch qualifikationsfördernde Lernprozesse.

Sie werden noch mehr entdecken, wenn Sie versuchen, das Informationssystem in Ihrer Gemeinde oder Institution zu überprüfen!

## 8. Literaturhinweise

- H. Blohm*, Berichtswesen, betriebliches in: Management-Enzyklopädie Bd. 2 1975, S. 435 ff  
*H. Ludwig*, Kontaktstudium in: Zeitschrift für Organisation 1/75, S. 41 ff  
*J. Wild*, Informationstheorie in: Management-Enzyklopädie Bd. 5, 1970 S. 1593  
*W. Zielke*, Berichte schreiben, in: Management-Enzyklopädie Bd. 2, 1975, S. 426 ff  
 (dort auch eine ausgezeichnete »Checkliste, um Berichte zu überprüfen« (40 Fragen) S. 890 f  
 Literaturverzeichnis der Management-Enzyklopädie zu: Kommunikationsforschung (Bd. 6, S. 1025 f)

\*