

Das Informationssystem Schule

Beispiel: Ein Schulleiter tritt seine neue Stelle an. Nach zwei Wochen erhält jeder Kollege auf einem Formular die Anweisung, künftig bei Elternnachrichten das beigelegte Formular zu verwenden. Nach einer weiteren Woche bekommen die Kollegen zwei weitere Formularblöcke ins Postfach gelegt. Im Laufe des folgenden Monats werden zahlreiche weitere Formularblätter mit der Anweisung in die Postfächer gelegt, diese seien künftig zu benutzen. Hatte ein Teil des Kollegiums anfangs den Formularfimmel des Schulleiters belustigt ignoriert, breitet sich nach Wochen Unmut aus, der schließlich in einer Konferenz zu einem Sturm mit Schimpftiraden ausartet, in dessen Verlauf der Schulleiter darauf hinweist, daß er hier „Herr im Hause“ sei.

Die Bedeutung der Information

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

- für jede Tätigkeit erforderlich ist,
- die notwendige Kommunikation ermöglicht,
- die Zusammenarbeit fördert,
- die eigenen und fremden Ziele prüft, ggf. präzisiert oder korrigiert,
- Sicherheit in die eigenen Arbeiten bringt,
- Kontinuität und Teamwork ermöglicht.

Diese Reihe ließe sich noch fortsetzen. Trotzdem ist das Informationsbedürfnis zahlreicher Mitarbeiter in der Schule oft nicht ausreichend befriedigt. Daher gehört zu jeder guten Arbeitstechnik eines Schulleiters die Kenntnis und Nutzung von Informationsregeln (nicht -theorien!) und -praktiken. Die totale

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

Informationen und Berichte haben immer auch pädagogische Aspekte. Information und Bericht betreffen organisationsintern die Arbeit der Kollegen und extern die Eltern, im weiteren Sinn auch die Öffentlichkeit oder andere Institutionen.

Jeder Lehrer oder Schulleiter ist Informationsspender, Informationsträger und Informationsempfänger, daher betrifft dieses Stichwort nicht nur den Schulleiter, sondern alle Kollegen (vgl. Abb. 18).

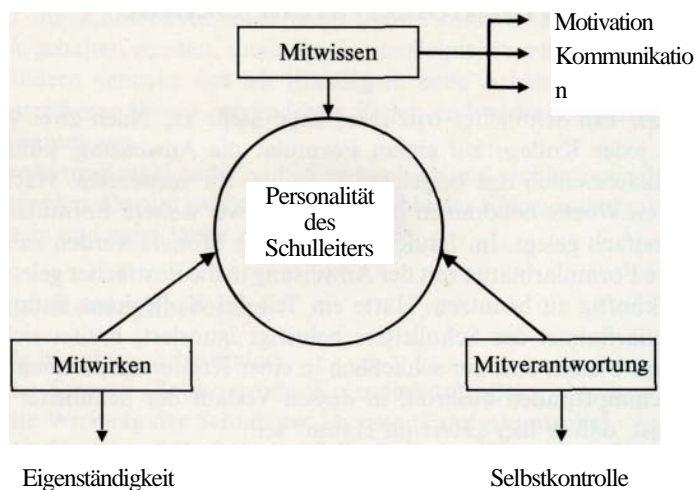


Abb. 18: Wirkungen von Informationen

- Ist-Aussagen = Tatsacheninformationen
- Wird-Aussagen = Prognoseinformationen
- Kann-Aussagen = Möglichkeitsinformationen
- Soll-Aussagen = Werturteilsinformationen
- Muß-Aussagen = logische oder Metainformationen

Alle Phasen des Managements und alle Führungsprozesse sind informationell miteinander verknüpft, daß also beispielsweise eine Entscheidung erst aufgrund von Informationen aus dem Planungs- bzw. Zielsetzungsschritt möglich ist; dabei sind sämtliche Informationsprozesse im Schulmanagement zukunftsorientiert, weil sie auf zielgerichtetes, planvolles Handeln ausgerichtet sind. Die Wirkungen von Informationen können

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

Ebenso wie alle Informationen unter pädagogischen Aspekten bewertet werden können (müssen), enthalten sie auch eine Bedeutung für die Führungsautorität des Schulleiters; denn auch das Führungswissen begründet Autorität, weil sie Führungsfähigkeit und Führungsstil beeinflussen. Daher ist Information ein wichtiges Element einer Führungskonzeption (vgl. Abb. 19).

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? (Gewiß nicht über den Lautsprecher!)*
- 4. Wie kann gesichert werden, daß die Informationen richtig ankommen und aufgenommen werden?*
- 5. Wie kann die Wirksamkeit der Informationen überprüft werden?*

Die **Informationsbedürfnisse** des Kollegiums lassen sich wie folgt beschreiben:

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

Für die praktische Durchführung der innerschulischen Information stehen grundsätzlich folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

- direkte Information der Lehrer durch den Schulleiter und umgekehrt,
- Rundschreiben an einen festgelegten Verteilerkreis,
- im Bedarfsfalle Umlauf (Laufplan mit Terminen angeben!),
- individuelles Schreiben an Kollegen (auch einmal als kurze Notiz),
- schriftliche Mitteilungen an alle Kollegen,
- Mitarbeitergespräche,
- Konferenzen,
- Plakate, Anschläge, Aushänge,
- Vorträge, Seminare und sonstige Veranstaltungen.

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

O welche Informationsart ist am wirksamsten?

O welche Informationsart ist am schnellsten?

O 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.

Ursachen für mangelhaften Informationsaustausch

In der Zeitschrift für Organisation 1/75 wird von H. Ludwig (Erlangen) über eine empirische Studie von F. 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-führungsmäßige 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

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 des Elternbeirates an das innerschulische Berichtswesen.

Der mangelhafte Informationsfluß ist auch ein Indikator für Bereitschaft bzw. Furcht vor der Modernisierung, Rationalisierung oder Organisation der Arbeitstechniken. Die Angst vor dem Neuen ist überhaupt das größte Hindernis für Reorganisationen, wie empirische Studien zeigen. 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 immer klar beantwortet wird (vgl. auch die Schwierigkeiten mit dem Datenschutzgesetz).

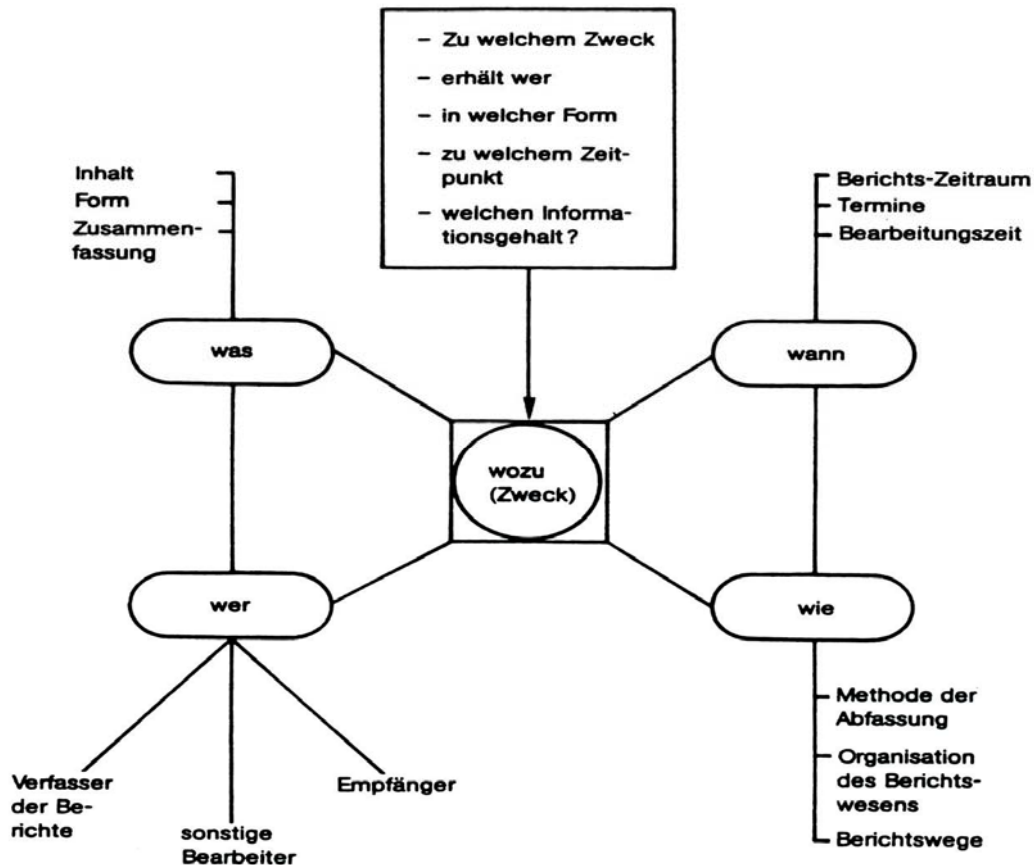


Abb. 20: Zweckbestimmung schulischer Berichte (nach: H. Blohm)

Daher müssen die folgenden in der Untersuchung von Kaufmann genannten Bedenken schrittweise wirklich durch die Führungskonzeption und -praxis entkräftet werden. Mitarbeiter glauben beispielsweise,

- bisher vertuschte Fehler würden entdeckt,
- kleine Privilegien, wie späteres Erscheinen zur Arbeit, eigene Kaffeemaschine, 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

Reglemente ersetzt,

- die Karriere sei nicht mehr von Betriebstreue und Exaktheit, sondern von unbekanntem und vielleicht unheimlichen Leistungsmerkmalen abhängig,
- die Arbeit werde so kompliziert, daß ältere Mitarbeiter sie nicht mehr bewältigen könnten...

Das schulische Informations- und Berichtswesen

Die Kernfrage zum Informationswesen lautet: Wer müßte von diesem Vorgang erfahren? (vgl. das Frageschema in Abb. 20).

Schwachstellen (nach H. Blohm¹) Auswertung

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 Berichte unklar, uneinheitlich, mehrdeutig
8. Fehlschlüsse aus der Berichterstattung
9. Ungeeignete Form der Berichte
10. Übertriebene Genauigkeit
11. Zu lang
12. Form von „Aufsätzen“
13. Fehler im Formularwesen
14. Überfüllte Ablagen
15. Laufende Berichterstattung bei gelegentlicher
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 Mitarbeiter(innen)

¹ H. Blohm in: Management-Enzyklopädie Bd. 1, S. 895

Schema für einen Ergebnisbericht

- Was stand zur Debatte?
- Wie und womit wurde die Angelegenheit erledigt?
- Welches Ergebnis wurde erzielt?

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

Information und Führungstechnik

Führungstechnik ist nicht nur eine Sache von „Vorgesetzten“; die Kollegen müssen „mitspielen“, damit

- die Führungskräfte entlastet werden und gleichzeitig
- die Eigenverantwortung der Kollegen gestärkt wird und gleichzeitig
- die Zusammenarbeit intensiviert wird, damit
- das Betriebsklima freundlich und „menschlich“ ist (wieder wird), damit sich
- die Führungsprozesse an Kollegen und Sachfragen ausrichten (vgl. Abb. 21).

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 sind.

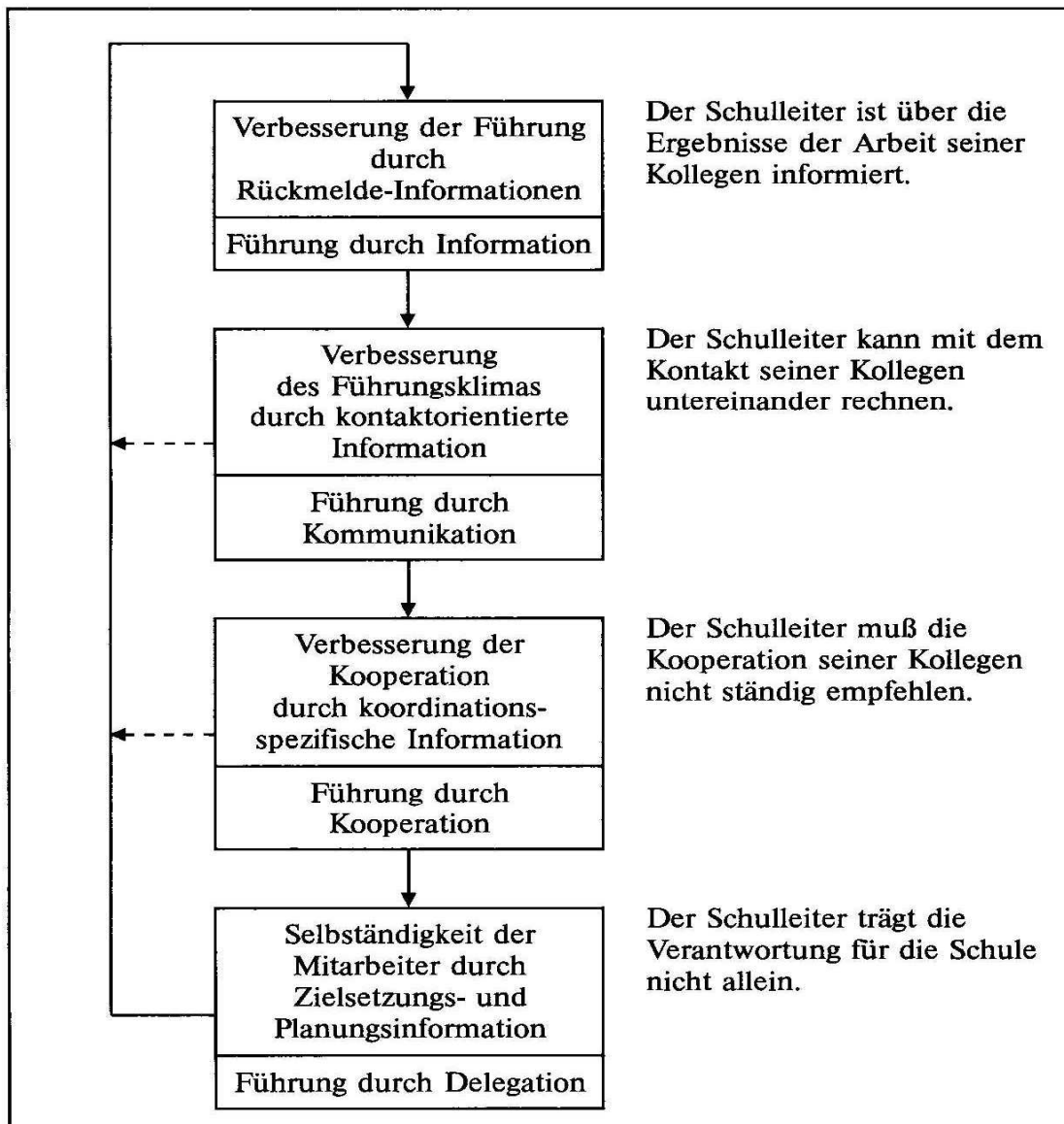


Abb. 21: Bedeutung der Information für die Führung nach einer Anregung von A. Salm, Management-Enzyklopädie Bd. 4, 742.

Daher braucht und darf auch nicht jeder Kollege alles wissen; und das hat nichts mit mangelhafter Transparenz, Mißtrauen oder fehlender „Demokratie“ zu tun. Nicht jeder Kollege könnte alle Informationen verkraften und auswerten; und außerdem besteht ein Sicherheits- und Schutzbedürfnis besonders personaler, aber auch problembezogener Informationen.

Nutzen des Informations- und Berichtswesens

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

O Verstärkung der Flexibilität (Abbau von Vorurteilen und starren Strukturen) für die zwischenmenschlichen Beziehungen der Kollegen;

O Verstärkung der Kreativität der Kollegen zur Problemlösung durch neue Ideen;

O intensive Dienstleistung, welche durch die mit der Informationsaufnahme verbundenen Lernprozesse gefördert werden kann;

O Transparenz der vielfältigen Aktivitäten in einer Schule sowie ihrer Probleme und Problemlösungen;

O Beweglichkeit der Arbeitsprozesse durch qualifikationsfördernde Lernprozesse.

Sie werden noch mehr entdecken, wenn Sie versuchen, das Informationssystem in Ihrer Schule zu überprüfen!

Darin hilft auch:

H. Schiering: Die laufende Information des Kollegiums durch die Schulleitung.

Schulleiter-Handbuch, Band 11.