

C 1.10

Arbeits-, Zeit- und Stressmanagement

Den Informationsfluss im Kollegium verbessern – ein wichtiger Erfolgsfaktor für Ihre Schule

Clemens Rother



© FYMStudio/iStock/Getty Images Plus

Ein effektiver Informationsfluss innerhalb von Kollegien – insbesondere zwischen Schulleitung und Kollegium ist zweifellos ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Qualität Ihrer Schule. Oft verläuft die kollegiumsinterne Kommunikation jedoch nicht systematisch und nach ungeschriebenen Regeln, die nicht für alle transparent sind. Dabei kann es zu Informationsfehlern und Reibungsverlusten kommen, die den Ablauf des Schultags beeinträchtigen und alle Beteiligten Zeit und Nerven kosten. Der folgende Beitrag analysiert die Ursachen der Informationsproblematik an vielen Schulen, enthält einen Vorschlag zur Entwicklung eines Kommunikationskonzepts und zeigt, wie durch verbindliche Regeln der Informationsfluss in Ihrem Kollegium verlässlicher gestaltet werden kann.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe: Schulleitungen

Schlüsselbegriffe: Informationsfluss, Wissensmanagement, Kommunikationsstrukturen, Qualitätsmanagement, Evaluation

Handlungsfeld: Im Kollegium

Thematische Bereiche: Kommunikation

Praxismaterialien: 1 Ist-Stand-Analyse, 1 Evaluationsbogen

Inhaltsverzeichnis

1. Kollegiumsinterne Kommunikation und Schulqualität	3
2. Hilfe, wir ertrinken in der Informationsflut!	4
3. Der Weg zu einem erfolgreichen Kommunikationskonzept	5
M 1 Ist-Stand-Analyse: Kommunikation im Kollegium	8
M 2 Evaluationsbogen: Informationsfluss innerhalb des Kollegiums	10
4. Gutes Informationsmanagement lohnt sich	12

1. Kollegiumsinterne Kommunikation und Schulqualität

Die Bedeutung eines gelungenen Informationsflusses innerhalb von Kollegien liegt auf der Hand. Das Wissen darum hat längst Eingang in die „Orientierungsrahmen Schulqualität“ verschiedener Bundesländer gefunden. So heißt es im niedersächsischen Orientierungsrahmen, für den Erfolg einer Schule sei unter anderem entscheidend, „wie Kommunikation und Kooperation innerhalb der Schule gelingen“ (Niedersächsisches Kultusministerium 2006, S. 5). Konkretisiert wird diese Aussage im Qualitätsbereich „Schulmanagement“ im Hinblick auf die Führungsverantwortung der Schulleitung: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter und andere Funktionsträgerinnen und -träger [...] sorgen für eine systematische und kontinuierliche interne und externe Kommunikation“, die beispielhaft anhand „genutzter Kommunikationsmedien“ bzw. eines „Kommunikationskonzepts“ (ebd., S. 19) nachzuweisen ist.

Störungen im Informationsfluss und in der kollegiumsinternen Kommunikation bergen die Gefahr, auch die Unterrichtsqualität zu beeinträchtigen. Sei es, dass die Planung und Durchführung des Unterrichts gestört wird oder Ressourcen vergeudet werden, die eigentlich für die Unterrichtsverbereitigung nötig sind, sei es, dass Missstimmungen im Kollegium entstehen, die sich auch im Unterricht negativ auswirken können.

Informationsfluss
ist entscheidend

... auch für die
Unterrichtsqualität

Wichtig

Information ist das A und O!

Ein effektive innerkollegialer Informationsfluss...

- ist notwendig für die Einhaltung rechtlicher Vorschriften sowie den reibungslosen Ablauf des Schulalltags und schont damit die Kräfte aller Beteiligten
- stellt einen zentralen Bestandteil innerschulischer Demokratie und Partizipation dar,
- trägt zu einem positiven Kollegiumsklima bei und stärkt die Identifikation mit der eigenen Schule,
- schafft Orientierung innerhalb des Kollegiums in Bezug auf die aktuelle und künftige Entwicklung der Schule und des Unterrichts,
- wirkt positiv nach außen, wenn Kollegen über Vorgänge und Aktivitäten informiert sind und diese angemessen darstellen und vertreten können.

Bei Schulinspektionen werden Lehrer befragt, „inwieweit ihre Schulleitung „für einen guten Informationsfluss an der Schule“ sorgt“ (<http://www.schulinspektion.hamburg.de/index.php/file/download/1422>). Vermutlich mit dieser Frage haben die Inspektoren recht, denn an den meisten Schulen stellen Schulleitungen und Funktionsträgerinnen im Kollegium alle relevanten Informationen in mündlicher oder schriftlicher Form zur Verfügung. Dennoch ist die tatsächliche Übermittlung der Informationen in das Kollegium häufig anzutreffendes Problem. Lehrkräfte kritisieren, nicht hinreichend informiert zu werden, Personalräte bemängeln mangelnde Transparenz in Bezug auf Entscheidungsprozesse. Auf der anderen Seite ist es als Koordinator ein Lied davon zu singen, wie oft Kollegen längst bekanntgegebene Termine nicht einhalten, Informationen an Schüler nicht weitergeben oder Informationen nachfragen, die seit langem am Wandbrett aushängen. Angesichts solcher Beobachtungen vermag es nicht, wenn Evaluationsergebnisse bezüglich kollegiumsinterner Kommunikation nicht immer so positiv ausfallen, wie es das Engagement der Schulleitungen eigentlich erwarten ließe.

2. Hilfe, wir ertrinken in der Informationsflut!

Um Wege aus der Informationsproblematik zu finden, werfen wir zunächst einen Blick auf mögliche Ursachen. Denn je nachdem welche Ursachen Kommunikationsprobleme an einer Schule haben, werden die Lösungswege unterschiedlich sein.

Ursache 1: Die Lehrkräfte

Prinzipiell steht Ihrer Bringschuld der Informationsweitergabe aufseiten des Kollegiums eine Bringschuld der Informationsaufnahme gegenüber. Diese wird keineswegs immer eingelöst, wie wir uns das wünschen. Gelegentlich müssen Lehrkräfte zu mehr Aufmerksamkeit ermahnt werden. Beispielsweise indem Sie sie in Dienstbesprechungen ausdrücklich auf die Pflicht zur Informationsaufnahme hinweisen oder – sofern dies keinen Schaden anrichtet – sie die Kollegen nicht immer wieder an Termine erinnern, sondern sie mit den Folgen konfrontieren, wenn Termine verstrichen sind. Ein Faktor, den Sie dennoch nur wenig beeinflussen können, ist die unterschiedliche Disposition Ihrer Kollegen. Lehrer und Lehrerinnen sind täglich einer Informationsflut ausgesetzt. Die Informationen laufen durch verschiedene individuelle Filter, bis sie am Ende ihre Adressaten wirklich erreichen. Dabei spielen folgende Aspekte eine entscheidende Rolle:

- die Relevanz der Information für die eigene Person;
- persönliche Interessen und Vorlieben;
- die aktuelle Befindlichkeit;
- Sympathie oder Antipathie gegenüber dem Informationsgeber;
- die aktuelle Belastung;
- die individuelle Selbstdisziplin bezüglich der Informationsaufnahme.

Und: Während einige Kollegen auf Informationen reagieren, benötigen andere vor allem die persönliche Ansprache in Dienstbesprechungen oder Gesprächen. Einzelne brauchen eine gute optische Präsentation, um Informationen wahrzunehmen. Wieder andere, die jeden Aushang übersehen, reagieren auf dieselben Dokumente prompt und zuverlässig, wenn sie per E-Mail kommen. Häufig berücksichtigen Schulleitungen die Eigenheiten einzelner Kollegen bei der Informationsweitergabe. Je größer ein Kollegium, desto schwieriger wird es jedoch, den Einzelnen im Blick zu behalten.

Tipp

Kommunikationskanäle kombinieren

Ein Konzept der systematischen Informationsweitergabe muss bei der Wahl und Gestaltung der Kommunikationsmittel die Unterschiedlichkeit der Kollegen grundsätzlich in Betracht ziehen und möglichst unterschiedliche Kommunikationskanäle miteinander kombinieren. Außerdem sollte es verbindliche Regeln in Bezug auf die Informationsaufnahme enthalten.

Ursache 2: Die Form der Informationsvermittlung

Die Kommunikationsprobleme in Schulen sind aber nicht nur den Lehrkräften und ihren Eigenarten anzulasten. In den mir bekannten Schulen ist es üblich, dass Kollegen sich täglich wenigstens durch den Vertretungsplan, ihr Postfach und mehr arbeiten müssen – und das möglichst nicht nur vor Unterrichtsbeginn, sondern punktuell auch noch in großen Pausen und nach Unterrichtschluss. Nach dem Betreten des Lehrerzimmers werden sie zu Informationssammlern und -jägern, die in der täglichen Informationsflut zu ertrinken drohen.

Menschen filtern
Informationen ...

... und verarbeiten sie
unterschiedlich

Die tägliche
Informationsflut

Sicherlich kann man von Lehrkräften erwarten, dass sie diese Situation bewältigen. Hängt Veraltetes neben Brandneuem, Wichtiges neben eher Nebensächlichem und gehen im Postfach wichtige Informationen zwischen Verlagswerbung, Verbandsflugblättern und Mitteilungen anderer Kollegen unter, ist es nicht verwunderlich, wenn manche Informationen nicht oder zu spät zur Kenntnis genommen werden. Kommen zudem die verantwortlichen Informationsgeber ihren Aufgaben nicht sorgfältig nach und werden Informationen zu kurzfristig, ungenau oder gar nicht übermittelt, verschärft sich das Problem.

Fehlende Struktur

Tipp

Zwei zentrale Schritte

Um den Informationsfluss zu verbessern und Ihr Kollegium und Ihr Schulleitungsteam zu entlasten, sind die folgenden zwei Schritte wichtig:

- Überlegen Sie, welches Medium sich für welche Informationen besonders eignet und wie es gestaltet sein sollte, um möglichst effektiv zu sein.
- Formulieren Sie verbindliche Regeln für die Informationsvermittlung – vor allem für die Bereiche, die für einen reibungslosen Ablauf des Schulalltags eine hohe Bedeutung haben oder in denen die Kommunikation nicht wie gewünscht läuft.

3. Der Weg zu einem erfolgreichen Kommunikationskonzept

Wenn von Kommunikationskonzepten für Schulen gesprochen wird, sind umfassendere Konzepte gemeint, in denen Ziele, Regeln und Zuständigkeiten für die Kommunikation sowie Festlegungen auf Kommunikationskanäle im Hinblick auf das gesamte System beschrieben werden. Ich beschränke mich hier auf den Informationsfluss innerhalb des Kollegiums, wobei die folgenden Vorschläge auch auf die Entwicklung eines umfassenderen Konzepts übertragen werden können.

Ziele, Regeln,
Zuständigkeiten

Tipp

Richten Sie eine Projektgruppe ein

In einer Projektgruppe, die mit der Konzeptentwicklung beauftragt wird, sollte neben Vertretern der Schulleitung und des Kollegiums auch Ihr Sekretariat vertreten sein, über das ein beträchtlicher Teil der Informationen läuft und das über wertvolles Know-how im Bereich der Bürokommunikation verfügt.

Leitsätze und Kommunikationsregeln erstellen

Am Anfang jedes Kommunikationskonzepts stehen Leitsätze und möglichst verbindliche Kommunikationsregeln. Diese sind zugleich die Kriterien für spätere Evaluationen. Stimmen Sie die Leitsätze und Regeln für Ihr Kommunikationskonzept mit dem Leitbild der Schule ab und holen Sie die Zustimmung des gesamten Kollegiums ein – z. B. über einen Gesamtkonferenzbeschluss.

Abstimmung und
Zustimmung

Ein gelungenes Beispiel

Ein Beispiel für solche Kommunikationsregeln findet sich auf der Homepage des Laurentius-Sieger-Gymnasiums in Saterland/Ramsloh:

Kommunikationsregel	Beschreibung
gezielt formulieren	Konkrete, unmittelbare, zielorientierte sowie interessens- und sachbezogene Informationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Empfänger sie als wichtig und nutzbar empfindet.
Dosieren und strukturieren	Die Kunst des Informierens besteht darin, mit wenigen Worten alles Wesentliche zu sagen. Deshalb sollten Informationen inhaltlich nicht überladen, klar strukturiert und leserfreundlich gestaltet werden.
Adressatenbezug beachten	Beim Informieren steht das Ankommen der Informationen beim Empfänger im Vordergrund. Er muss die Informationen verstehen können.
erklären und begründen	Unter Beibehaltung der hier aufgeführten Grundregeln sind weiterführende Erklärungen und Begründungen bisweilen notwendig, um für Klarheit und Transparenz zu sorgen.
zügig und direkt informieren	Zeitnahe und zügige Informationen schaffen Transparenz. Direkte Informationswege beugen der Gefahr vor, dass die Informationen „verloren“ oder zu spät beim Empfänger ankommen.
kontinuierlich informieren	Regelmäßige Informationen in gewohnter Struktur und bekannter Form optimieren die Wirksamkeit und schaffen Vertrauen.
Wirkung überprüfen	Informationen nutzen nur, wenn sie ankommen. Deshalb ist es notwendig mit gezielten Rückfragen oder anderen Formen der Rückmeldung zu überprüfen, inwieweit die Informationen „erfolgreich“ übermittelt worden sind.

Ziel: Eine neue Informationskultur

Ergänzt werden könnte hier noch, dass Informationen korrekt und vollständig weiterzugeben sind. Sicher ist es angesichts der Flut an Informationen, die täglich in Schulen ausgetauscht werden, nicht möglich, jede einzelne auf die genannten Kriterien hin zu überprüfen. Werden die Regeln ernst genommen und sind sie im Bewusstsein der Informationsvermittler verankert, können sie jedoch zur Entwicklung einer Informationskultur beitragen, in der bestimmte Standards üblich sind und nicht mehr im Einzelnen reflektiert werden müssen.

Regeln für die Informationsgeber

Bring- und Nimmregeln

Erleichtert wird die Entwicklung einer Informationskultur, wenn solche abstrakten Regeln konkretisiert werden. Legen Sie z. B. Zeitpunkte bzw. Fristen sowie einheitliche Formate für die Informationsweitergabe fest.

Tipp

Regeln für Fachkonferenzprotokolle

- Die Protokoll führende Lehrkraft verfasst das Sitzungsprotokoll zeitnah bis spätestens 10 Tage nach der Fachkonferenz.
- Sie verwendet dafür das in der Schule eingeführte Protokollformular und beachtet die vereinbarten Kommunikationsregeln.
- Der Leiter der Fachkonferenz überprüft das Protokoll auf sachliche Richtigkeit sowie die Einhaltung der Kommunikationsregeln und leitet es innerhalb einer Woche an das Fachkollegium und die Schulleitung weiter.

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de