

Ganztagsbildung und Schulmanagement in der Ganztagschule

1 Bildung für den ganzen Tag

Die alte Theorie von Schule kann die komplexe Wirklichkeit des heutigen Schulsystems nicht einmal mehr rudimentär abbilden. Im Auftrag des UN-Menschenrechtsrats hat der UN-Sonderbotschafter, Vernor Muñoz, im Januar 2006 Deutschland besucht. Sein Bericht ist im März 2007 erschienen: Folgende grundsätzliche Forderungen erscheinen in seinem Abschlussbericht¹:

- Die Unterstützung des einzelnen Kindes und seiner spezifischen Lernfähigkeit in den Mittelpunkt rücken, was mit einem Wandel von einem selektiven Bildungssystem zu einem System bedingt, in dem das Individuum unterstützt wird.
- Die Schulen autonom machen in der Nutzung ihrer Finanzen, der Einstellung von Lehrkräften und der Umsetzung zentraler Zielsetzungen.
- Bildungsinhalte und Methoden verbessern, insbesondere in Hinblick auf systematische Sprachausbildung der Migranten, Stärkung der Lesekompetenz und Einsatz der Neuen Medien.
- Eine demokratische Schulkultur schaffen mit mehr Autonomie für die Kinder und der Möglichkeit, ihre Kompetenzen einzubringen.
- Mehr Möglichkeiten bieten um Ausschöpfen des Potenzials der Kinder, z.B. durch verstärkte Kindergartenangebote, Ganztageschulen und Verzicht auf ein gegliedertes Schulsystem.
- Die Ausbildung für Lehrer nicht nur für das Fachgebiet, sondern auf pädagogischer Ebene stärken.
- Mehr Finanzmittel für die frühkindliche Unterstützung bereitstellen und Ressourcen dafür besser verteilen.

Zudem gelte: Das Bildungssystem sollte den Bedürfnissen und Rechten der SchülerInnen stärker entgegenkommen, „*da Kinder sich unterschiedlich entwickeln und aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten kommen, und insbesondere, da jedes Bildungssystem von der Vielfalt als Grundvoraussetzung ausgehen sollte.*“ (ebda)

¹ Vgl. <http://www3.rpi-virtuell.de/workspace/users/8862/Dats/2007/Munoz.pdf> [Zugriff am 08.07.2007].

Um diese Entwicklung zu stärken, sollten sowohl die Eltern als auch die Lernenden selbst – auf Grundlage rechtlicher Regelungen – an den Entscheidungen beteiligt werden.

Außerdem wird darauf aufmerksam gemacht, dass Bildung nicht einseitig mit Schulbesuch gleichgesetzt werden kann, sondern dass auch Heimunterricht unter gewissen Umständen eine Option sein könne.

An den Forderungen Muñoz' wird deutlich, dass das Bildungssystem in Deutschland grundsätzlich als eine soziale Wirklichkeit zu betrachten ist, die beschreibbare Bezüge zur Gesellschaft, innere Gliederungen als Erfahrungskontexte des Aufwachsens der nachwachsenden Generationen und empirisch untersuchbare Wirkungen hat. In der ersten Theorie von Gesellschaft galt als wichtig, dass kulturelle Traditionen als kulturelle Inhalte in die sozialen Erfahrungsfelder von Schule übermittelt wurden, die in der Regel Anschlussprobleme an die informellen Kulturen unter der jeweiligen SchülerInnenchaft hatten. Die Strukturen von Schule waren einerseits durch Prüfungssysteme und durch bestimmte Schullaufbahnstrukturen gekennzeichnet und hatten die Aufgabe, den Erwerb von Wissen und Fertigkeiten und die Persönlichkeitsentwicklung Lernender sicherzustellen.² Das bedeutete bislang, dass die Gesellschaft ihr Bildungssystem nötig hatte, um zu enkulturieren, zu qualifizieren, soziale Integration herzustellen und um gesellschaftlicher Allokation willen. Als Gesamtbild von Organisationsformen, Lehr- und Bildungsplänen, Prüfungsregelungen, Ausbildung der LehrerInnen entsteht ein Erfahrungsraum für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen, in dem inhaltliche Lernangebote im Vordergrund stehen; zudem erfahren Kinder und Jugendliche in der Schule die jeweils geltenden Formen von Autorität und Herrschaft; wichtig sind die Beziehungen zu Mitschülern und -schülerinnen und zu den Peers. Schulen sind im bislang geltenden gesellschaftlichen Modell von Bildung „institutionelle Regelsysteme der Bewertung und Verteilung von Schülerinnen und Schülern nach Kriterien der Leistung. Dadurch entsteht ein „latentes Curriculum“, in dem Personen nach individuell erbrachter Leistung beurteilt werden.“³ Im Muñoz Bericht werden jedoch andere Zielmarken für Schule gesetzt, z.B. wie Schule gestaltet werden kann und wie die Gestaltungsprozesse anschlussfähig gemacht werden können. Unter dieser Perspektive rücken die Akteure von Schule, deren Handlungsformen, Verstehensleistungen und nicht zuvorderst die Inhalte in den Vordergrund; das Bildungssystem wird in dieser neuen Perspektive zum Zusammenspiel institutioneller und individueller Akteure, die in den Lernangeboten von Schule zusammenwirken müssen, was aber bedeutet, dass die schulischen Lernangebote von Schülerinnen und Schülern auch sinnvoll genutzt werden kön-

2 Vgl. Fend, Helmut (2006): *Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 118–133.

3 Vgl. Fend 2006, S. 117.

nen.⁴ Zu unterscheiden wären in diesem Fall drei systemische Ebenen von Schule: Makrosteuerung des Bildungssystems (Gesellschaft), die Mesoebene (Qualitätssicherung von Schule und Unterricht), die Mikroebene (die Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen). Die Orientierungsleistungen wären Folgende:

- Akteurorientierung
- Verstehensorientierung
- Handlungsorientierung
- Geschichtsorientierung
- Gestaltungsorientierung

Schule wäre als System zu betrachten, das eine bestimmte Lösungsform von – wie es bei Klafki heißt – Schlüsselproblemen einer Gesellschaft darstellt.⁵ Schlüsselprobleme sind hierbei als Konzentrationskerne einer zeitgemäßen Bildungskonzeption zu betrachten.⁶ In der Schule sind so verschiedene Sinnsysteme aufeinander bezogen. Das System Schule ist jedoch im Unterschied zu anderen gesellschaftlichen Systemen ein sinnorientiertes System, in dem soziale Systeme mit psychischen Systemen (Einstellungen von Lehrenden und Lernenden) mittels Kommunikation miteinander verbunden sind.⁷

Niklas Luhmann charakterisierte diese Sinnsysteme durch ihre Funktionen Autopoiesis bzw. Selbstorganisation, Selbstreferenz und Reflexivität und Anschlussfähigkeit.⁸ Das bedeutet, übersetzt auf Schule, dass LehrerInnen für SchülerInnen Lernumwelten schaffen müssen, „*die es ihnen ermöglicht, im Rahmen ihres operativ geschlossenen Bewusstseinsystems neue Bewusstseinsinhalte aufzunehmen und zu neuen Bewusstseinsstrukturen zu verarbeiten.*“⁹ Aber jedes System muss auch eine Form der Selbstbeschreibung haben, in der Wissen über sich selbst

4 Vgl. Fend 2006, S. 121.

5 Vgl. Klafki, Wolfgang (1993): <http://www.dvbs-online.de/horus/1993-4-2550.htm> [Zugriff am 08.07.2007] und Klafki, Wolfgang (1993): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik. 3. erw. Aufl. Weinheim/Basel. S. 209–247.

6 Vgl. auch Reetz, Lothar [Hg.] (1990): Schlüsselqualifikationen: Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen – Fachwissen in der Krise?“, Hamburg: Feldhaus.

7 Vgl. Fend 2006, S. 126 und Stichweh, Rudolf [Hg.] (1999): Niklas Luhmann – Wirkungen eines Theoretikers: Gedenkcolloquium der Universität Bielefeld am 8. Dezember 1998, Bielefeld: Transcript-Verl.; siehe auch Luhmann, Niklas [Hg.] (1996): Zwischen System und Umwelt: Fragen an die Pädagogik, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

8 Vgl. Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

9 Fend 2006, S. 128.

messbar wird, wobei die SchülerInnen aufgrund eigener Übersetzungsleistung ProduzentInnen eigener Bildung und Entwicklung sind. Zu verabschieden haben wir uns also von einem mechanisch-kausalen Modell von Schule und hinzubewegen zu einem Modell von Schule, das sich selbstreferentiell im Austausch mit anderen sozialen Systemen versteht. Schule ist dann ein institutioneller Akteur, der im Auftrag anderer, externer Akteure handelt und über Lehren und Lernen gewünschte Dispositionen in der nachwachsenden Gesellschaft erzeugt. Schule leistet „über die Kulturvermittlung gleichzeitig „*Humangestaltung*“, „*Seelenarbeit*“ und „*Menschenbildung*“ im Sinn der Förderung von Wissen, Kompetenzen, psychischen Ressourcen und Werten.“¹⁰ Gestaltungsaufgaben und Verantwortungsebenen sind in der Schule einer demokratischen Gesellschaft aufeinander bezogen und in ein komplexes System normativ geleiteten Zusammenspiels integriert.¹¹ Im 11. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung heißt es zutreffend: „*Kindheit und Jugend sind zunehmend zu eigenständigen institutionalisierten Lebensphasen geworden, die trotz – oder gerade aufgrund von – Globalisierung, weltweiter Kommunikation, Migration und Mobilität auch heute noch durch starke soziale Ungleichheit, durch die Heterogenität der Lebensumstände und eine Vielfalt der Weltbilder und Lebensstile geprägt sind. Kindheit und Jugend sind zunehmend zu eigenständigen institutionalisierten Lebensphasen geworden, die trotz – oder gerade aufgrund von – Globalisierung, weltweiter Kommunikation, Migration und Mobilität auch heute noch durch starke soziale Ungleichheit, durch die Heterogenität der Lebensumstände und eine Vielfalt der Weltbilder und Lebensstile geprägt sind.*“¹² Dass hier eine andere Form von Schule vonnöten ist, liegt auf der Hand. Erst recht nicht die in Deutschland mehr oder weniger beliebte Form der so genannten Halbtagschule, die nicht mehr den neuen Anforderungen an Lernen, Bilden, Erziehen gerecht werden kann, wie wir sie oben skizziert haben. Eine Erweiterung des pädagogischen Konzepts einer Ganztagschule sehen wir im Bereich der so genannten Ganztagsbildung. Unser Erachtens ist der Begriff Ganztagschule irreführend, weil Schule mehrheitlich über Unterricht und rudimentär über Erziehungsbemühungen definiert ist. Ganztagsbildung würde demgegenüber bedeuten, dass nicht nur Unterricht mit Bildung gemeint sein kann, sondern dass

10 Fend 2006, S. 169.

11 Vgl. Fend 2006, S. 169 und Gruehn, Sabine [Hg.] / Kluchert, Gerhard / Koinzer, Thomas / Leschinsky, Achim (2004): Was Schule macht: Schule, Unterricht und Werteerziehung: theoretisch, historisch, empirisch; Achim Leschinsky zum 60. Geburtstag, Weinheim; Basel: Beltz. Siehe auch: Leschinsky, Achim [Hg.] (1999): Die Schule als moralische Anstalt: Erziehung in der Schule: Allgemeines und der „Fall DDR“, Dr. nach Typoskript, Weinheim: Dt. Studien Verlag.

12 <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=4872.html> [Zugriff am 18.06.2008].

sich Bildungsangebote über den ganzen Schultag verteilen. Ganztagsbildung bedeutet auf keinen Fall, dass es am Vormittag Unterricht und am Nachmittag „Betreuung“ gibt. Solche Konzepte werden derzeit in Baden-Württemberg mit der Einführung des so genannten Hauptschulassistenten verbreitet. Bezahlte LehrerInnen schulern den Unterricht und schlecht bezahlte JunglehrerInnen, die keine Anstellung bekommen haben oder ErzieherInnen oder SozialarbeiterInnen (in dieser Reihenfolge!) betreuen dann Schüler und Schülerinnen hauptsächlich in der Mittags- und Nachmittagszeit oder zwischen Unterrichtsblöcken.¹³

Das aber setzt eine andere Form der Ganztagschule voraus, nämlich nicht die in den Nachmittag verlängerte Halbtagschule, sondern eine Schule mit einem Bildungskonzept, das sich tatsächlich auf den ganzen Tag bezieht und letztlich eine Rhythmisierung von Bildungsangeboten und Unterricht voraussetzt. Eine Parallelisierung gleichartiger Blöcke auf Jahrgangsebene (Freizeitphasen, Förderangebote, Fachunterricht, Epochen- und Projektunterricht) eröffnet Möglichkeiten für klassenübergreifendes Arbeiten. Unterricht kann so über den ganzen Tag verteilt werden – Projektangebote können zwischen Unterrichtsphasen gelegt werden; Entspannungspausen und Spiel- und Sportangebote können im Laufe des Vormittags erfolgen – in Kooperation mit außerschulischen Partnern im Bereich der Kunst-, Musik-, Sportbildung; auch kirchliche Angebote im Bereich der bisherigen außerschulischen Jugendbildung könnten sinnvoll in Projektangeboten umgesetzt werden. Unterrichtsergänzende Angebote können in den Vormittag eingebettet sein (von Musikschulen, Vereinen, Künstlern, ehrenamtlich tätigen SeniorInnen usw.).¹⁴ Klar wird dabei, dass Ganztagesbildung vor allem prozessual zu verstehen ist und keineswegs als determiniert vorausgesetzt werden darf, denn Schüler und Schülerinnen sind Subjekte der je eigenen Bildungs- und Lernprozesse. Die verschiedenen Bildungsangebote der Ganztagschule haben die Funktion, Neugier bei den Lernenden zu wecken; entsprechend dienen sie der Aufrechterhaltung der Motivation sowohl bei Lernenden und auch bei den Lehrenden selbst. In der oben erwähnten systemischen Sicht von Schule sehen wir die Ganztagesbildung als komplexes Netz von Erziehung, Unterricht, Entwicklungsprozessen, Selbstreflexion und Selbststeuerung des Lernenden. In der Ganztagschule, die

13 Vgl. Rausch, Jürgen / Schwendemann, Wilhelm (2007): Ganztagesbildung und Schulmanagement in der Ganztageschule, in: www.sachsen.ganztaegig-lernen.de/GetFile.aspx?aliaspath=%2FSachsen%2FLSDokumente%2FSchulmanagement+und+Ga... [Zugriff am 18.06.2008] und pädagogische Assistenten: <http://www.km-bw.de/servlet/PB/-s/197mb0mzw23ju1dz9as2hatbyo1a48fma/menu/1216392/index.html> [Zugriff am 18.06.2008].

14 In Berlin existieren schon derzeitige Umgestaltungen der Regelschule: http://www.berlin.de/sen/bildung/berlin_macht_ganztags_schule/rhythmisierung.html, siehe hierzu vor allem das Leitbild unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/berlin_macht_ganztags_schule/leitbild_offene_ganztagsgrundschule.pdf [Zugriff am 18.08.2008].

Ganztagesbildung zum Programm erhoben hat, arbeiten verschiedene pädagogische Professionen auf Augenhöhe zusammen, die jedoch nicht alle das Gleiche tun, aber das Gleiche wollen: Unterstützung der autopoietischen Prozesse des Lernenden.¹⁵ Bildung ist über den Tag verteilt unterschiedlich in Angebotsdichte, Qualität und Quantität, d.h., pädagogisches Personal ist auch unterschiedlich über den ganzen Tag einer Schule verteilt, was professionelle Betreuung über den ganzen Tag verlangt.

Die Folgerung: Schule muss mit dem Konzept der Ganztagesbildung anders organisiert werden, sodass tatsächlich selbstbestimmtes Lernen und Erwerb von Bildung möglich werden. Auch müssen traditionelle Unterrichtsformen erweitert werden, dass außerschulische Bildungsangebote in den Schulalltag hineinwandern, oder dass sich pädagogische Teams von Pädagogen und Pädagoginnen unterschiedlicher Couleur bilden können, was bei den Lehrenden eine gewisse Pluralismus- und Interdisziplinaritätskompetenz voraussetzt. Aber nicht nur in Bezug auf Lern- und Unterrichts- und Bildungsprozesse muss sich Schule mit Ganztagsbildungsangeboten anders organisieren, sondern auch von ihrer Struktur her müssen ganztägiges Lernen, Lehren, Arbeiten in der Schule für Lernende und Lehrende möglich sein. Schulmanagement hat die Aufgabe, genau diese Prozesse aufzubauen und zu steuern und Bedingungen zu schaffen, die Professionalität zulassen.

2 Konsequenzen für das Schulmanagement einer Ganztagschule

„Die Ganztagschule kann nach Überzeugung des Wissenschaftlichen Beirates für Familienfragen die an sie gestellten Erwartungen schließlich nur dann erfüllen, wenn sie räumlich und materiell angemessen ausgestattet und professionelles und gut ausgebildetes Personal ganztägig anwesend ist.“¹⁶

Anschließend an die Ausführungen zur Ganztagschule möchten wir für das Schulmanagement einer Ganztagschule einen Aspekt herausgreifen, der uns ebenso wesentlich erscheint wie die Debatten und die inhaltliche Ausgestaltung der Bildungsangebote über den ganzen Tag, jedoch u.E. keine oder nur eine geringe Aufmerksamkeit bekommt.

¹⁵ Vgl. dazu auch: Maturana, Humberto R. / Pörksen, Bernhard (2002): Vom Sein zum Tun: Die Ursprünge der Biologie des Erkennens, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag und: Fischer, Hans Rudi [Hg.] (1991): Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Heidelberg: Auer.

¹⁶ BMFSFJ: Ganztagschule eine Chance für die Familie – Kurzfassung, 7. [18.06.07].

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind nicht nur sensibilisiert, sondern regelrecht belastet mit dem Begriff des Schulmanagements und den sich daraus herleitbaren Forderungen und Fragen an die Schulleiterinnen und Schulleiter. Dass Schulmanager nicht immer das tun, was andere glauben erwarten zu dürfen, liegt auch daran, dass ein breites Einvernehmen darüber, was Schulmanagement bezeichnet, nicht besteht. Wollen wir behaupten, wir würden in diesem Plenum zu einvernehmlichen Antworten darüber kommen, was Schulmanagement ist und welche Aufgaben sich hinter dem Schulmanagement verbergen, wenn wir Antworten auf die folgenden Fragen suchen würden:

- Was ist die Aufgabe von Schulmanagement?
- Wer ist ein Schulmanager?
- Was will das Schulmanagement?
- Heißt Schulmanagement per se auch Schulentwicklung? Oder
- Bedeutet Schulmanagement die Entwicklung von Qualität in der Schule?

Zwei Antworten auf zwei Fragen möchten wir anbieten, indem wir Dubs und Buchen/Rolff an dieser Stelle zitieren, um auf einen noch nicht genannten Aspekt im Schulmanagement einer Ganztageschule hinzuführen, der *Work-Life-Balance in der Schule*:

Was ist die Aufgabe von Schulmanagement und heißt Schulmanagement per se auch Schulentwicklung?

„*Schulmanagement dient der Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit einer Schule.*“¹⁷

Auf die Ganztageschule bezogen bedeutet das, die Schule ist so zu organisieren, dass Bildungsangebote durch qualifizierte Lehrpersonen und Erzieherinnen und Erzieher über den ganzen Tag angeboten werden können.

„Schulmanagement ist kein Selbstzweck. Seine einzige Funktion besteht darin, den „Betriebszweck“, die Unterrichts- und Schulentwicklung, in bestmöglicher Weise bei ökonomischem Mitteleinsatz zu gewährleisten.“¹⁸

Der Betriebszweck einer Ganztageschule liegt, wie eingangs angeführt, in der Bereitstellung von Bildungsangeboten über den ganzen Tag hinweg. Das ist unbestritten. Was unter einem ökonomischen Mitteleinsatz zu verstehen ist, der in bestmöglicher Weise durch das Schulmanagement zu erfolgen hat, spart sich Buchen auf und lässt statt dessen den Begriff Unterrichts- und Schulentwicklung wirken. Unterrichts- und Schulentwicklung basieren auf dem Handeln professionell ausgebildeter und Pädagoginnen und Pädagogen in der Schule. Das gilt erst recht

17 So formuliert Rolf Dubs (2006) in: Buchen, Herbert / Rolff, Hans-Günter [Hg.]: Professionswissen Schulleitung, S. 126.

18 Ebda., S. 37.

für die Ganztagschule, in der nicht nur Unterricht über den ganzen Tag verteilt stattfinden darf. Ein Strecken unterrichtlicher Angebote über den Vormittag hinaus würde dem Bildungsanspruch allein nicht genügen. Deshalb fordert auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in seinem Positionspapier für die Ganztageschule Lehrerinnen und Lehrer sowie Erzieherinnen und Erzieher,

„... die sich in einer fächerübergreifenden Ausbildung hinreichende Kenntnisse über kindliche Entwicklung und Lernprozesse, über das soziale Miteinander von Kindern und Jugendlichen sowie über elterliche Beziehungs- und Erziehungskompetenzen im Kontext außer- und innerfamiliärer Anforderungen und Ressourcen aneignen konnten.“¹⁹

Das Schulmanagement ist gefordert, diese Voraussetzung unter ökonomischen Gesichtspunkten sicherzustellen. Kann das der Schule überhaupt gelingen?

Auf der einen Seite beklagt der Präsident des Deutschen Lehrerverbandes, Josef Kraus, dass der Lehrernachwuchs ausbleibt und auf der anderen Seite disqualifiziert Enja Riegel die zukünftigen Lehrerinnen und Lehrer dadurch, dass sie ihnen mehrheitlich unterstellt, sie würden nur des Beamtenstatus wegen diesen Beruf erlernen wollen.

Hier kann die Schule einmal mehr von der Wirtschaft lernen. Work-Life-Balance (W-L-B) als nichtmonetäres Anreizsystem zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern ist dort längst ein Begriff.

„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“²⁰

Der Vorwurf, dass W-L-B ausschließlich an Unternehmen der Wirtschaft gerichtet sind, ist u.E. nicht haltbar. Zumal die Schule als Unternehmen sich auf einem wettbewerborientierten Markt befindet, der durch die demografische Entwicklung zukünftig an Brisanz gewinnen wird. Zum anderen sind die notwendigen finanziellen Mittel, die den Schulen für ihre Aufgaben zur Verfügung stehen, beschränkt und wirken sich direkt auf das Erfolgsergebnis aus. Insofern scheint es uns angebracht für die Schule, die Anstellungsbehörde oder den Schulträger auch darüber nachzudenken, wie die zunehmende Belastung für das pädagogische Personal verträglicher gestaltet werden kann und wie die Schule als Arbeitgeber für die gesuchten Spezialisten an Attraktivität gewinnen kann.

Bisher sind die Forderungen zur Gestaltung von Ganztagschule ausschließlich kundenorientiert formuliert. Bestmögliche Bildung für den ganzen Tag und Un-

19 BMFSFJ: Ganztagschule eine Chance für die Familie – Kurzfassung, 7. [18.06.07].

20 BMFSFJ: Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, 4. [18.06.07].

terstützung der Eltern in Erziehungsaufgaben, damit die sich auf ihre Erwerbstätigkeit konzentrieren können. Für die, die die Ganztagschule organisieren und sicherstellen, werden die Ansprüche an eine familienorientierte Arbeits- und Lebenswirklichkeit nicht geltend gemacht. Und wenngleich der betriebswirtschaftliche Nutzen für die Unternehmen und für die Gesellschaft außer Zweifel steht, wird er für das Unternehmen Schule nicht thematisiert.

Der Nutzen eines Work-Life-Balance-Konzepts zeigt sich u.a. in²¹

- *Kundenzufriedenheit*: Das Bild eines Unternehmens, das seine soziale Verantwortung wahrnimmt, gewinnt an Attraktivität in der Gesellschaft, bei den Kunden und Teilhabern.
- *Personalgewinnung*: Qualifiziertes Personal und Führungskräfte können gewonnen werden, da laut Umfragen Work-Life-Balance ein immer wichtigeres Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers ist.
- *Erhalt von Personal*: Es ergeben sich Einsparungen durch geringere Mitarbeiterfluktuation und den Erhalt von Mitarbeiterinnen mit Kindern oder Pflegebedürftigen Angehörigen.
- *Reduzierte Fehlzeiten*: Die Krankheitstage der Mitarbeiter sinken drastisch, teils wegen der realen Entlastung, z.B. durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten, teils durch die höhere Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.
- *Arbeitsproduktivität*: Die Mitarbeiter sind motivierter, zeigen eine höhere Flexibilität und Verantwortungsbereitschaft.

Maßnahmen eines Konzepts für Work-Life-Balance in der Ganztageschule greifen u.E. in vier Bereichen:

- Arbeitszeit
- Weiterbildung
- Gesundheit
- Familie

Zur konkreten Umsetzung lassen sich den vier Bereichen verschiedene Maßnahmen zuordnen.

Arbeitszeit – flexible Gestaltung von Lebensarbeitszeit

Die Arbeitszeitgestaltung wirkt direkt auf die Lebensverhältnisse von Arbeitnehmern. Eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit unter den Aspekten einer ganztägigen pädagogischen Präsenz in der Ganztagschule ist unumgänglich. Arbeitszeit ist Lebenszeit und bestimmt über einen Zeitraum von über 40 Jahren die Lebenssituation eines Arbeitnehmers und seines familiären Umfelds.

21 Vgl. pme Familienservice GmbH, www.familienservice.de [29.06.07].

Teilzeit, Jobsharing, Sabbatical, Gleitzeit, autonome Arbeitsgruppen, Arbeitszeitkonten.

Weiterbildung – berufsspezifische und außerberufliche Qualifizierungen

Die berufliche Qualifizierung der Mitarbeiter ist unumgänglich zur Erreichung einer hohen Qualität. Berufliche Qualifizierungsmaßnahmen beugen Frustration und innerer Kündigung vor. Außerberufliche Weiterbildungen aktivieren und erweitern vorhandenes Mitarbeiterpotenzial.

Methodentraining, Zusatzstudium, Hospitation, Sport, Freizeit, Handwerk, Gesundheit.

Gesundheit – gesunde Lebensführung und Stressprävention

Maßnahmen einer gesundheitsorientierten Arbeitswelt beugen hohen Absenzen durch Krankheit vor und erhalten die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter über eine längere Zeit hinweg.

Konflikttraining, Antirauchertraining, Coaching, Mediation, Supervision, Kochkurse, Sportangebote.

Familie – Vereinbarkeit von Arbeitswelt und Familie

Familienorientierte Arbeitsbedingungen sprechen Arbeitnehmer mit Familien an und erlauben Mitarbeitern eine verantwortungsvolle Familienplanung. Für die Ganztagschule gilt, dass sie im Besonderen die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie auch für die eigenen MitarbeiterInnen ermöglichen muss, um tatsächlich den Forderungen nachzukommen, die an eine Ganztagschule gestellt werden, Bildungsangebote über den ganzen Tag durch professionell ausgebildetes und ebenso professionell arbeitendes Personal sicherzustellen.

Kindertagesbetreuung, Mitarbeiternetzwerk, Krippenplätze in der Schule, Wiedereinstiegsmodelle in den Schuldienst;

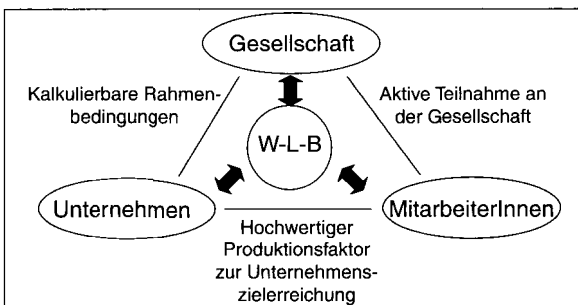


Abb. 1 *Work-Life-Balance: Vorteile aus Sicht der Unternehmen, der Gesellschaft und der MitarbeiterInnen (Abb. nach Prognos 2005).*



Abb. 2 *Work-Life-Balance: Vorteile aus Sicht der Ganztageschule, der Gesellschaft und der MitarbeiterInnen.*

Literatur

Buchen, Herbert / Rolf, Hans-Günter [Hg.] (2006): Professionswissen Schulleitung, Weinheim; Basel: Beltz.

Fend, Helmut (2006): Neue Theorie der Schule: Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.

Fischer, Hans Rudi [Hg.] (1991): Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Heidelberg: Auer.

Gruehn, Sabine [Hg.] / Kluchert, Gerhard / Koinzer, Thomas / Leschinsky, Achim (2004): Was Schule macht: Schule, Unterricht und Werteerziehung: theoretisch, historisch, empirisch; Achim Leschinsky zum 60. Geburtstag, Weinheim; Basel: Beltz.

Klafki, Wolfgang (1993): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik: zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik, 3. Aufl., Weinheim [u.a.]: Beltz.

Leschinsky, Achim u.a. [Hg.] (1999): Die Schule als moralische Anstalt: Erziehung in der Schule: Allgemeines und der „Fall DDR“, Dr. nach Typoskript, Weinheim: Dt. Studien Verlag.

Luhmann, Niklas [Hg.] (1996): Zwischen System und Umwelt: Fragen an die Pädagogik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas / Lenzen, Dieter (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft, Hrsg. von Dieter Lenzen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Maturana, Humberto R. / Pörksen, Bernhard (2002): Vom Sein zum Tun: die Ursprünge der Biologie des Erkennens, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Reetz, Lothar u.a. [Hg.] (1990): Schlüsselqualifikationen: Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen – Fachwissen in der Krise?“, Hamburg: Feldhaus.

Stichweh, Rudolf [Hg.] (1999): Niklas Luhmann – Wirkungen eines Theoretikers: Gedenkcolloquium der Universität Bielefeld am 8. Dezember 1998, Bielefeld: Transcript-Verlag.

Internetadressen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 24.04.2007: Politik für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft – Politik für Kinder und Jugendliche, in: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=77050.html> [18.06.2008].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Ganztagschule – eine Chance für Familien (2006): Mi 27.09.2006, in: <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte,did=84652.html> [Zugriff am 18.06.2008]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Ganztagschule – eine Chance für Familien (2005): Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, in: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=TRUE.pdf> [Zugriff am 18.06.2008]

Klafki, Wolfgang (1993): Allgemeinbildung heute (Vortrag auf dem 31. Kongress der Blinden- und Sehbehindertenpädagogen „Ganzheitlich bilden – Zukunft gestalten“), in: <http://www.dvbs-online.de/horus/1993-4-2550.htm> [Zugriff am 18.06.2008].

Ministerium für Jugend, Kultus und Sport (Baden-Württemberg): Internetauftritte des Kultusministeriums, in: <http://www.km-bw.de/servlet/PB/-s/uxsu2uk1spom8kvlot1wp16bularpva/menu/-1/index.html> [Zugriff am 18.06.2008]

Rausch, Jürgen / Schwendemann, Wilhelm (2007): Ganztagesbildung und Schulmanagement in der Ganztageschule, in: www.sachsen.ganztaegig-lernen.de/GetFile.aspx?aliaspath=%2FSachsen%2FSLSDokumente%2FSchulmanagement+und+Ga... [Zugriff am 18.06.2008]

Rpi-virtuell (2007): Was der Sonderberichterstatter empfiehlt, in: <http://www3.rpi-virtuell.de/workspace/users/8862/Dats/2007/Munoz.pdf> [Zugriff am 08.07.2007].

Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin: Berlin macht ganztags Schule, in: http://www.berlin.de/sen/bildung/berlin_macht_ganztags_schule/ [Zugriff am 18.06.2008].

Prognos AG (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität Management Summary, in: <http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/work-life-balance-management-summary.pdf> [Zugriff am 18.06.2008].