

*Jürgen Rausch und Wilhelm Schwendemann*

## **1. Internationales Oberrheinsymposium Ethik – Management – Schule**

### **Einführung**

Mit dem vorliegenden Band wird eine Thematik dokumentiert, die einen sehr diskursiven Charakter aufweist und mit der Trias Ethik – Management – Schule zum Ausdruck gebracht werden sollte. Mit dem 1. Internationalen Oberrheinsymposium setzte sich die Evangelische Fachhochschule Freiburg das Ziel, eine Annäherung von Schule an die Wirtschaft zu befördern.

Im Bewusstsein darüber, dass sich erstens Schulleitungen einem permanenten Reformdruck ausgesetzt sehen und zweitens die Wirtschaft als unmittelbarer Anspruchssteller gegenüber der Schule wesentlich zu dieser Situation beiträgt, in der sich das Bildungssystem sieht und damit die Einzelschule, war es die Intention der Evangelischen Fachhochschule Freiburg, den laufenden und zukünftigen Schulentwicklungsprozessen mit der Perspektive auf Wirtschaft und deren Management- und Führungsinstrumenten eine Plattform zur Präsentation von Entwicklungsprozessen und Erfahrungen anzubieten. Gleichzeitig wollten wir zur Diskussion darüber einladen, wo mögliche Schnittmengen zwischen Schule und Wirtschaft liegen können und wie die Einzelschule von der Wirtschaft lernen kann, ohne ihren originären Charakter als Ort der Menschenbildung und Erziehung zu verlieren.

In diesem Sinne war es im Interesse des Veranstalters, Schulleitungen anzusprechen, die erfolgreich in Schulentwicklungsprozessen stehen, um sich mit ihrer Schule und den gemachten Erfahrungen zu präsentieren. Denn viel zu selten werben u.E. Schulen mit ihren Leistungen, und viel zu selten stellen sich Schulen einer öffentlichen Diskussion. Der Eindruck, wonach die Schule seit PISA wie keine andere öffentliche Institution in der Öffentlichkeit diskutiert und kritisiert wird, täuscht darüber hinweg, dass viele Schulen unter keinesfalls idealen Bedingungen gute Leistungen erbringen und er täuscht eine aktive Teilnahme der betroffenen Schulleitungen und Lehrkräfte vor. Tatsächlich werden aber die Diskussionen über den Zustand und die notwendigen Reformen unseres Schulsystems nicht von innen herausgeführt, sondern die Anspruchsgruppen führen zum Teil polemisch den Reigen aus Kritik und Forderungen gegenüber der Einzelschule und dem Bildungssystem als Ganzem. Die Betroffenen selbst finden sich nur sporadisch zusammen und vermitteln der Öffentlichkeit durchaus den Eindruck, sie seien überfordert oder was schwerer tragen würde, sie wollten ihren Status quo beibehalten.

Die in diesem Band zusammengefassten Beiträge zeigen, dass Schulleitungen auf dem Weg sind und dass viele Schulen gelungene Beispiele innovativer Weiterentwicklung und Wandlung wiedergeben können.

Die Veranstaltung zeigte auch, dass der Handlungsbedarf durch die Schulen alleine nicht zu leisten ist. Neben einer Verbesserung der Infrastruktur, etwa durch Verbesserung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses, durch ganztägige Bildungsangebote, durch individuelle Förderangebote in der Schule und Professionalisierung im Umgang mit Diversität durch Zuweisung entsprechender Fachkräfte, sind auch die Effektivität und die Effizienz der Schule zu verbessern. Das ist durch Leadership und Management in der Schule, also dadurch, dass die richtigen Dinge richtig getan werden, möglich. Dem geht jedoch ein Bewusstseinswandel voraus, der jene Schnittstellen tangiert, die durch die Wirtschaft, ihre Organisationsstrukturen und ihre auf Gewinn ausgerichtete Unternehmensstrategie gegenüber den Aspekten der Professionalisierung von Schule beschreiben.

Dementsprechend widmet sich *Jürgen Rausch* im ersten Beitrag der Beschreibung von Schnittmengen zwischen Schule und Wirtschaft auf institutioneller Ebene und von Schule und Unternehmen auf organisatorischer Ebene.

*Rainer Winkel* diskutiert am Beispiel der Gelsenkirchener Gesamtschule (Evangelische Gesamtschule Gelsenkirchen) den Einfluss veränderter Lebenslagen der Kinder auf die Gestaltung von Lehr- und Lernformen und das Beziehungsverhältnis von Schule und Familie und die Verantwortung der Schule im Stadtteil. Demnach zeichnet sich das Gelsenkirchener Beispiel durch vier Säulen aus, sie ist Familienschule, Erziehungsschule, Lebensschule und Stadtteilschule.

Mit *Otto Herz* und *Armin Lohmann* wird der Blick auf die Schulleitung gelenkt. Mit ihrem ABC einer guten Schule und einem Leitbild für Schulleitung eröffnen sie eine Diskussion zum Führungsverständnis von Schulleitung und deren gestaltenden Einfluss auf das Profil einer Schule.

In einem Gespräch mit *Jürgen Rausch* und *Wilhelm Schwendemann* diskutiert *Rainer Winkel* über die Herausforderungen, denen sich eine gelingende Schule zu stellen hat. Im Verlauf des Gesprächs formuliert Winkel fünf Schlussfolgerungen, die als Postulate einer gelingenden Schule verstanden werden können.

Mit seinem Beitrag zur strategischen Schulentwicklung greift *Jürg Schoch* ein aktuelles und viel diskutiertes Thema auf. Im Gegensatz zu den theoretisch geführten Diskussionen darüber, wie Schulentwicklungsprozesse gestaltet werden könnten und wie gut diese Prozesse in der Schule umsetzbar und auf ihren Erfolg hin evaluierbar sein werden, präsentiert *Jürg Schoch* Ergebnisse aus seiner eigenen Schulleiterpraxis. In fünf Thesen fasst er die strategische Schulentwicklung zusammen. *Jürg Schoch* schließt seinen Beitrag mit einem Evaluationsergebnis des eigenen Schulentwicklungsprozesses am Institut Unterstrass in Zürich.

Einen ganzen neuen Aspekt bringt *Artur Hornung* ein, wenn er von *Glückskompetenz* spricht. Er weist auf eine bisher zu wenig beachtete Herausforderung

hin, die an die Work-Life-Balance Philosophie anknüpft, und zeigt Wege auf, wie jeder persönlich seinen Glücksfaktor erhöhen kann. Glückliches sein sei erlernbar, so lautet Hornungs Botschaft.

Mit der Qualität christlicher Schulen beschäftigt sich der Beitrag von *Michael Sohn, Anke Lang, Anke Holl, Kerstin Franzen, Friedemann Stöffler und Jürgen Franzen*. Mit dem aktualisierten Konzept EchriS zur Evaluation christlicher Schulen, stellt das Team ein Instrument zur Fremd- und Selbstevaluation von Schulen mit dem besonderen Merkmal „christliche Schule“ zur Verfügung. EchriS gestattet der Einzelschule individuelle Entwicklungspläne zu konzipieren und den Prozessverlauf zu evaluieren.

Dem Thema Ganztagesbildung in der Ganztagschule und möglicher Konsequenzen für das Management einer Ganztagschule widmen sich *Wilhelm Schwendemann und Jürgen Rausch*. Die Schule als soziales System mit Problemlösungsfunktion für die Gesellschaft braucht Schwendemann zufolge eine andere Organisationsform. Dabei stellt Schwendemann die Überlegungen zu Ganztagschulen insofern zur Diskussion, als er eine Bildung über den ganzen Tag fordert. Ein solches Verständnis einer Ganztagesbildung, das nicht eine Verlängerung des Halbtagsangebotes bedeutet, verlangt andere Strukturen innerhalb einer Schule. *Jürgen Rausch* zeichnet Szenarien für ein Schulmanagement, das sich die Ganztagesbildung zum Ziel setzt. In seinen Ausführungen greift er einen Aspekt besonders hervor – Work-Life-Balance – und stellt den Nutzen und die Notwendigkeit für eine Schule mit Ganztagsbildungsangeboten heraus.

In Workshops wurden an die Veranstaltungen im Plenum anschließend Aspekte einer Professionalisierung der Schule diskutiert. Im Rahmenprogramm dazu gab es Schulpräsentationen, die anschaulich gelungene Schulentwicklungsprojekte und Kooperationsprojekte von Schule und Wirtschaft vorstellten und zu dem Resümee führten, dass sich die Schulen mitunter über ihr Potenzial eines innovativen Wandels selbst im Unklaren sind. Die von *Jürgen Rausch* vorgestellten Projekte machen Mut und zeigen auch, dass die Schule nicht allein auf sich gestellt die Herausforderungen stemmen muss. Mit Kooperationspartnern ist es der einzelnen Schule möglich, bereits mit minimalem Aufwand positive Wirkung für die Schule, die Schülerinnen und Schüler und für die Lehrkräfte zu bewirken. Gewinner sind aber auch die Öffentlichkeit und die Wirtschaft, beide können auf eine zukunftsfähige Jugend bauen. Eine Voraussetzung für gelingende Kooperationen und Partnerschaften von Schule und Wirtschaft ist die Kommunikation. Schulen müssen für sich werben und ihre Attraktivität öffentlich machen.

*Birgit Meier* kommt in ihrem Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit an der Schule zu der Auffassung, dass Schulen für sich und ihre Angebote werben müssen, wollen sie sich zukünftig auf einem durch Wettbewerb gekennzeichneten Bildungsmarkt behaupten. Meier sieht die Notwendigkeit von Public Relations an Schulen auch

dadurch begründet, dass Kommunikationsprozesse wesentlich zu gelingenden Schulentwicklungsprozessen beitragen.

*Artur Hornung* greift das Thema Glückskompetenz nochmals auf und thematisiert es für die Schule. Er spricht dabei das Burnout-Phänomen bei Lehrkräften an und den hohen Leistungsdruck dem Schülerinnen und Schüler ausgesetzt sind und fordert mehr Glückskompetenz in der Schule als Methodenkompetenz für Lehrkräfte und stellt deren Vorbildfunktion heraus.

*Claudia Holm* setzt innerhalb der Workshops mit ihrem Beitrag einen besonderen Akzent zum Thema Schule und Selbstständigkeit. Vorgestellt wird eine Initiative des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge. Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport, Schülerinnen und Schüler frühzeitig für die berufliche Selbstständigkeit zu sensibilisieren.

*Uta Hallwirth* diskutiert zum Schluss in ihrem Beitrag das Anforderungsprofil einer Schulleitung an Evangelischen Schulen. Die Schule ist als lernende Organisation zu sehen und entsprechend wandelt sich das Anforderungsprofil an Schulleitende vom Verwalter zum Gestalter einer Schule. Die Autorin fasst das Anforderungsprofil unter dem Begriff Schulmanagement zusammen und stellt es in Bezug zu Schule als lernender Organisation, zu pädagogischer Schulentwicklung, zu Leadership und zu einem evangelischen Profil einer Schule. In ihrem Resümee kommt Uta Hallwirth zu der Auffassung, dass Schulleitung als ein eigenes Berufsbild anzuerkennen sei und dass entsprechende Ausbildungs- und Unterstützungsangebote notwendig seien, um die Schlüsselposition der Schulleitung den Anforderungen entsprechend besetzen zu können.