



ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ALS IMPULS ZUR (GANZTAGS-)SCHULENTWICKLUNG

Herbert Bosshammer • Sabine Knauer • Sabine Wegener • Christian Welker

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ALS IMPULS ZUR (GANZTAGS-)SCHULENTWICKLUNG

Herbert Bosshammer • Sabine Knauer • Sabine Wegener • Christian Welker

Inhalt

Sabine Knauer: Schule – Arbeit – Öffentlichkeit	5
Herbert Bosshammer: Öffentlichkeitsarbeit an der Ganztagschule – Schulentwicklung auf neuen Wegen	15
Sabine Wegener: Aktivitäten und Aktionen – ihre Wirkung nach innen und außen, tabellarische Darstellung und Erläuterung	18
Christian Welker: Rahmenbedingungen für eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit im Sinne erfolgreicher Schulentwicklung	26
Die Autorinnen und Autoren	57
Impressum	58

Sabine Knauer

Schule – Arbeit – Öffentlichkeit

Als öffentliche Einrichtungen sind Schulen immer auch öffentlich präsent. Und weil ihr Besuch verpflichtend ist, gehen sie jeden an, weiß jeder Bescheid, redet jeder mit. Da muss eine Schule nicht erst in die Schlagzeilen geraten – über ihren Ruf wird öffentlich entschieden – an der Supermarktkasse, der Bushaltestelle, am Zeitungskiosk.

Ob der Stundenplan gut durchdacht ist, die Eingangshalle freundlich wirkt, die Sekretärin ein offenes Ohr hat, Lehrerin Schmitz Mathe gut erklären kann oder Lehrer Müller Fritzchen „auf dem Kieker“ hat – darüber wird debattiert und entschieden an Mittagstischen, vor Fernsehern, von Familien, Nachbarn, Stammtischen.

Nicht nur die Medien verfolgen das Thema „Bildung“ seit einigen Jahren mit vermehrter Aufmerksamkeit, auch die „Abnehmer“ von Schule, allen voran die Eltern, sind kritischer und wählerischer geworden.

Von Familien mit Kindern im Einschulungsalter, bei anstehenden Übergängen oder anderweitig veranlassten Schulwechseln ist kaum eine besorgte Elternfrage häufiger zu vernehmen als: „Ist die Harry-Potter-Schule gut oder würdet ihr die Pippi-Longstrumpf-Schule vorziehen?“

Hinter dieser Frage verbergen sich freilich die unterschiedlichsten Erwartungshorizonte: Während einige Eltern an ein Spitzenniveau der inhaltlichen Anforderungen denken, hoffen andere auf die bestmögliche Förderung ihrer Sprösslinge in einer lockeren, reformpädagogischen Atmosphäre, wieder andere legen Wert auf die Vielfalt auch außerunterrichtlicher Angebote, manche wünschen sich eine straffe disziplinarische Ordnung und Entlastung von Erziehungsfunktionen. Nicht immer werden diese Wunschlisten und die dahinter stehenden Motivationen auch offen und direkt kommuniziert, denn Eltern werden auch von der Befürchtung getrieben, ihr Kind könne eines Tages zu den Verlierern zählen, wenn ihm nicht frühzeitig eine ausreichende Menge an Lernstoff eingetrichtert würde. Doch wagen sie dies nicht unbe-

dingt pädagogischen Erklärungsansätzen zum Wesen von Lernvorgängen entgegenzuhalten. Umgekehrt tun sich aber auch Eltern schwer, die einen pädagogischen „Schongang“ vertreten und sich mit einer leistungsorientierten Eliteförderung konfrontiert sehen.

Je auch nach sozialem Umfeld der Schule halten sich Eltern mehr oder weniger gerne in der Schule oder in ihrer Nähe auf und anderswo sind sie kaum zu den Elternversammlungen zu bewegen; hier wird über jede Einzelentscheidung eine großräumige Diskussion entfacht, dort scheidet schon die einfachste Informationsübermittlung an deutsch-türkischer Sprachlosigkeit.

Alles dies sind Gegebenheiten, die die Kommunikation zwischen der Schule und ihrer Klientel nicht zwangsläufig erleichtern. Wo ist angesichts so vieler Unwägbarkeiten, diametraler Vorstellungen und unterschiedlicher sozio-kultureller Bedingungen Öffentlichkeitsarbeit anzusiedeln? Kann sie sich aktiv verorten?

Die Grundfrage ist, ob eine Schule auf diese Voraussetzungen nur reagieren möchte oder ob sie das Ruder selbst in die Hand nimmt. Insbesondere im Falle einer problematischen Ausgangssituation ist zu ergründen, wie es gelingen kann, negative Erscheinungen proaktiv in eine stärkeorientierte Selbstdarstellung umzumünzen, um das Blatt zu wenden.

Eine Überlebenschance haben im Zeichen gesellschaftlichen Strukturwandels nur noch solche Organisationseinheiten, die den Menschen und ihren Lebenssituationen entgegen kommen; das gilt für Kommunen genauso wie für ihre infrastrukturellen Angebote, also beispielsweise Schulen.

Eine Schule, die heutzutage verkündet, sie leiste zwar hervorragende Arbeit, habe aber bedauerlicherweise die falschen Schüler, verbaut sich mittelfristig jede Perspektive. Eltern beziehungsweise Jugendliche werden sich abwenden und nach Alternativen Ausschau halten. Und weil die Schülerzahlen sinken, hängt der Fortbestand der Einzelschule von den Anmeldezahlen ab. Da rächt es sich, wenn um die künftigen Besucher nicht geworben wurde.

Spätestens an diesem Argument wird deutlich, wie sehr schulische Öffentlichkeitsarbeit mit Schulentwicklung – sprich: Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung – zusammenhängt. Eine Schule

nämlich, die sich um ihren Fortbestand sorgt, stößt unvermeidlich auf die Frage, weshalb ihr daran gelegen ist, nicht von der Bildfläche zu verschwinden. Sie begibt sich auf die Suche nach dem sie Auszeichnenden, Einzigartigen, nach ihrem unverzichtbaren Wesensmerkmal, ihrem „unique selling proposition“ (USP), dem Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt der Konkurrenzen. Selbst einem noch so erstarrten, eingerosteten Lehrerkollegium wird unter dieser Betrachtungsweise klar, dass die Beibehaltung bequemer Alltagsroutinen nicht ausreicht, um eine Zukunftsperspektive zu eröffnen und Interessenten ins Schulhaus zu locken. Nun steht man am Scheideweg: Entweder gibt es keine neuen Ideen, Impulse, Vorstöße und Ressourcen – dann wird man resignieren und mit dem Absterben der Schule rechnen müssen. Oder aber die Belegschaft bündelt ihre Kräfte und demonstriert ihren Überlebenswillen in einem Selbstheilungsprozess: Gesucht wird nach einem Leitbild, mit dem die Schule sich nach außen darstellen und Interesse wecken kann.

Häufig halten sich Schulen an Detailfragen auf, überlegen, welche Farbe ihr Logo haben soll, wie der Flyer gefalzt und auf welchem Papier er gedruckt werden soll. Und inhaltliche Fragen wie: „Wer seid ihr?“ „Was ist euer Image?“ „Wie wollt ihr euch darstellen?“ „Was ist euer Profil?“, können oft auf Anhieb nicht befriedigend beantwortet werden. Daher ist eine konzeptionelle Vorgehensweise zu empfehlen, in die die Öffentlichkeitsarbeit eingebunden ist. Sie geht aus von der inhaltlichen, pädagogischen Profilentwicklung und baut auf ihr auf. Da geht es natürlich auch darum, gelingende Situationen der jeweiligen Schule aufzufinden, herauszufinden, wie die Schule ist und warum sie so ist, wie sie angesehen ist, warum sie gute oder schlechte Anmeldezahlen hat. Es gilt, den eigentlichen Punkt zu finden, an dem der Hebel angesetzt werden kann. Oft ist es das Image-Thema. Es wird immer wichtiger im Außenblick auf die Schule und deren Bewertung. Zunächst ist eine Situationsanalyse vorzunehmen. Auf deren Grundlage wird darüber nachgedacht, was die Schule erreichen will, wen sie erreichen will und was sie demjenigen mitteilen möchte. Das ist insofern auch immer ein Beitrag zur Profilbildung. Wenn eine Schule die einfachen Fragen „Was ist das Besondere an Ihrer Schule?“ oder „Sagen Sie mir in drei Sätzen, warum ich mein Kind an Ihrer Schule anmelden soll!“ – beantworten kann, dann hat sie es geschafft, ihr Profil in drei Sätzen auf den Punkt zu bringen und nicht auf 30 Seiten. Damit kann ein roter Faden, eine Leitlinie für die Kommunikation der Schule entwickelt werden, die sich durchzieht. Das ist erstens auf die Dauer erfolg-

reicher, weil sehr konzentriert, zweitens müssen diese Fragen nicht bei jedem Zettel, der ausgehängt werden soll, von neuem diskutiert werden.

Nicht selten finden diese Anstrengungen unter Zeitdruck statt. Die Anmeldungen für das kommende Schuljahr stehen unmittelbar bevor und das Schulamt fragt unbequem nach. Erst jetzt hebt sich der Vorhang der kunstvollen Verdrängung: Die Anmeldezahlen verzeichnen schon in den vergangenen fünf Jahren einen kontinuierlichen Rückgang. Früher hatte man zwei prall gefüllte Züge eines Jahrgangs, zuletzt reichte es kaum noch für einen. Den Eltern kann am Tag der offenen Tür (der auch noch schnell eingeplant werden muss!) unmöglich mit der seit geraumer Zeit eingeschlafenen Briefpartnerschaft zu der kleinen sizilianischen Dorfschule ein Anreiz gegeben werden.

Besinnung, Reflexion ist der erste Schritt. Was will und was kann die Schule besonders gut? Wofür macht sie sich stark? Wen will sie mit ins Boot holen? Die von Robert Jungk entwickelte Methode der Zukunftswerkstatt kann ein Mittel der Wahl sein, eigene Schwerpunktsetzungen zu ergründen. Unter Umständen ist es erforderlich und hilfreich, wenn eine Schule sich bereits zu diesem Zeitpunkt um professionelle Unterstützung bemüht. Die dem Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ angeschlossenen Serviceagenturen helfen hier gern beratend und empfehlend weiter.

Weniger denn je zuvor können Schulen mit dem Erfüllen ihres gesetzlichen Auftrags allein trumpfen. Ganz anders als zu früheren Zeiten müssen sie die Bedarfe und Bedürfnisse des sie umgebenden Sozialraumes berücksichtigen. Wenn sie beispielsweise in einem Quartier mit hohem Anteil nicht deutschsprachiger Arbeitsmigranten liegen, macht es wenig Sinn, mit deutsch-französischem, bilinguaem Unterricht zu werben. Hier könnten hingegen deutsche Sprachkurse für Eltern auf Interesse stoßen. Auszuloten zwischen dem, was „ankommt“, und dem, was die einzelne Schule will und kann, ist Ziel dieser Etappe. Ganztägige Schulen haben hier natürlich viel weiter reichende Möglichkeiten als Halbtagschulen. Angefangen mit einer aufgelockerten Rhythmisierung und individualisierten Lernangeboten über einen kulturell gerahmten und genüsslich zelebrierten Mittagstisch bis hin zu Kooperationen mit Stadtteileinrichtungen, Kirchen, Vereinen, Firmen ... – sie können im Wortsinne Tage gestalten, statt lediglich Unterricht zu halten.

Sobald eine Schule sich auf ein programmatisches Leitbild geeinigt und festgelegt hat, muss sie sich die Frage beantworten, welche Zielgruppe(n) sie damit vorrangig erreichen möchte. Sind es die ansässigen Eltern? Wie bekommen wir eine repräsentative soziale Mischung zustande? Ist es das Schulamt, das davon überzeugt werden muss, dass die Schule einen Sozialarbeiter benötigt? Soll dem Sportverein einmal wöchentlich die Turnhalle zur Verfügung gestellt werden, damit im Gegenzug die Drittklässler ein Fußball-Training erhalten? Sollen Firmen um ehrenamtliche Unterstützung, Sachspenden oder Geldleistungen¹ gebeten werden? Von den Zielgruppen hängt es ab, welche Formen der Ansprache die Schule wählt: Schulfest, Tag der offenen Tür, Flyer, Homepage, Mailing, persönliche Ansprache, Postwurf-Sendungen, ein Stand auf dem Straßenfest oder dem Wochenmarkt, ein Basar ... Allemaal ist es wichtig, das Programm in einen griffigen Slogan zu verpacken. Der muss nicht unbedingt jedes Detail der pädagogischen Grundsatzdebatte wiedergeben, sollte aber natürlich nicht im Widerspruch zu den erarbeiteten Positionen stehen. Er sollte einleuchtend, überzeugend und einprägsam sein, wie etwa: „Lernen kann hier jeder“.

Auch diese zweite Etappe steht häufig unter einem nicht unbeträchtlichen Zeitdruck. Daher ist hier die Begleitung durch einen professionellen Berater, der zugleich auch moderierend wirkt und damit das Konfliktpotenzial mindert, durchaus empfehlenswert. Denn es ist kontraproduktiv, wenn sich eine Schule, die sich auf den Weg zur Veränderung macht, unter dem äußeren Druck zerreibt. Neben der Herausforderung und Chance auf einen Neustart in eine veränderte Zukunft stellt ein solcher Orientierungsprozess bei laufendem Betrieb auch eine nicht unerhebliche Belastungs- und Zerreißprobe dar. Ein erfahrener Blick von außen kann manche Fußangeln zu umgehen wissen, Umwege ersparen und die jeweilig den größten Erfolg versprechende Vorgehensweise anraten.

Innerhalb derartiger Prozesse entstehen selbstverständlich in den Schulen auch Spannungen. Wenn sich etwas bewegt, noch dazu in hoher Geschwindigkeit, gibt es auch Reibung und Widerstände. Es stellt sich die Frage, wie

¹ Zum Thema „Fundraising“ vgl. auch die von der Werkstatt „Schule ist Partner!“ verfasste Arbeitshilfe 10 der Publikationsreihe der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „Ideen für mehr! Ganztätig lernen.“: Fundraising als Herausforderung und Chance für Schulen und ihre Kooperationspartner. Berlin 2008.

mit diesen Widerständen umgegangen wird, wie sie überwunden werden können.

Wirksame Beteiligungsangebote scheinen eine Möglichkeit darzustellen, konstruktiv mit Widerständen umzugehen. Denn Widerstände sind ja ständige Begleiter, es wird immer unterschiedliche Meinungen geben. Nie wird ein ganzes Kollegium oder eine Schulgemeinschaft zu 100% hinter einem Leitbild oder einer sonstigen Entscheidung stehen. Einige werden immer mit bestimmten Dingen nicht zufrieden sein und es geht darum, diese Personen in angemessener Weise einzubeziehen und zu beteiligen. Das heißt nicht, dass basisdemokratisch über jeden kleinen Teil des Ganzen abgestimmt werden kann, das würde Energien binden, die für die inhaltliche Arbeit benötigt werden. Es kommt vielmehr auf die Kunst an, als Schulleitung über die richtigen und wichtigen Dinge abstimmen zu lassen und die Menschen einzubeziehen. Das ist nur zu verwirklichen, wenn die Schulleitung in gutem Kontakt und im Dialog ist mit den Kolleginnen und Kollegen. Dann hat sie ein Gefühl dafür, was sie vorgeben kann und worüber abgestimmt werden muss. Das ist weniger eine formale oder sachliche als eine psychologische Überlegung. Man benötigt – insbesondere bei größeren Kollegien – Gruppen, die die Personen, Meinungen und Stimmungen des Kollegiums abbilden.

Unverzichtbar sind auch klare Entscheidungsstrukturen, so dass alle wissen, wer worüber entscheidet. Öffentlichkeitsarbeit ist auch eine Leitungsaufgabe. Es sollte eine Konzeptgruppe geben, die das Vertrauen des Kollegiums genießt. Denn es muss natürlich Überzeugungsarbeit geleistet werden und transparent sein, wie bestimmte Ergebnisse zustande gekommen sind. Wenn aber die Konzeptgruppe eine Empfehlung ausspricht, muss dafür entschieden werden, manchmal auch ohne 90%ige Mehrheit. Es geht bei der Öffentlichkeitsarbeit darum, sich nach außen hin darzustellen. Diese Organisationskommunikation ist erstens längerfristig angelegt, zweitens umfänglicher als nur die Summe der Meinungen der Beteiligten. Oft herrscht auch Angst vor, so dass Dinge nicht getan werden, weil sie beispielsweise drei Personen nicht gefallen. Es gehört etwas Mut dazu, bestimmte Dinge auszuprobieren und durchzuführen. Beispiele zeigen, dass damit gute Erfahrungen gesammelt werden, weil häufig anfängliche Skeptiker durch positive Wirkungen überzeugt werden können.

Zwei Aspekte sind von maßgeblicher Bedeutung, nämlich zum einen die prozessual entstehende korporative Identität und zum anderen die inhaltliche Übereinstimmung zwischen dem Verständigungsprozess als interner Kommunikation und dem aus ihm erwachsenen Werbeprodukt als externer Kommunikation. Eine Präsentation ohne Inhalt ist eine Mogelpackung und eine inhaltliche Entwicklung ohne Außenwirkung läuft ins Leere, erreicht die Zielgruppe nicht, verfehlt die Wirkung.

Das Leitthema „gelingende Öffentlichkeitsarbeit“ beinhaltet genau dieses Ausbalancieren. Das muss in jedem Einzelfall von neuem geleistet werden: Was ist die Aufgabe, wie ist die Situation innerhalb des Kollegiums, wie ist die Situation drum herum, welche sind die Ziele ...? Es handelt sich um einen fortwährenden Klärungsprozess. Zu Beginn muss sauber geklärt werden, was das Anliegen der Schule ist, was gegebenenfalls zu kompensieren ist. Gelegentlich ist es auch so, dass eine angestrebte Kompetenz bereits vorhanden ist, sie also nicht von außen hereingebracht werden muss, sondern eher einmal der Blick darauf gelenkt werden muss.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der dazu gar nicht im Widerspruch steht, ist die Außenperspektive. Der Klärungsprozess dient meist und hauptsächlich der inneren Identifikation, dadurch regiert häufig die Binnenwahrnehmung. Wesentlich ist es, die Außenwahrnehmung mit einzubeziehen. Wie sich eine Schule selber sieht, stimmt nicht zwangsläufig damit überein, wie sie von außen gesehen werden will oder gesehen wird, und ist auch nicht unbedingt das Kriterium, das für die Außendarstellung im Mittelpunkt stehen sollte. Wichtig ist es, die Außenperspektive mit einzubeziehen: „Wie sehen uns unsere Zielgruppen? Was brauchen sie? Wie müssen wir uns darstellen, damit wir für sie das Richtige anbieten?“ Es geht um diese Wechselbeziehung. Damit nicht nur die Binnenwahrnehmung regiert, ist dieser Perspektivwechsel in den internen Prozess mit einzubeziehen. Die Binnenwahrnehmung ist nicht unbedingt das, womit man auch erfolgreich nach außen auftreten kann. Dieser Perspektivwechsel muss immer mitgedacht werden, damit zwei Dinge gelingen: Identifikation nach innen und Imagebildung nach außen. Das kommt später auch in einem Werbeprodukt zum Ausdruck.

Es geht immer um die Frage, wo der Hebel anzusetzen ist, um die Außenwahrnehmung zu verändern. Es kann sein, dass das eine inhaltliche Stelle ist – sei es, Unterricht zu verändern oder etwas anderes am pädagogischen

Konzept zu verbessern; es ist aber auch möglich, dass etwas in der Art der Ansprache verändert oder nach anderen Wegen der Ansprache gesucht werden muss – sei es über Medien vermittelt oder über direkten persönlichen Kontakt.

Öffentlichkeitsarbeit kann damit auch als Katalysator für hoch komplexe Prozesse dienen, indem sie mit der vordergründigen Zielsetzung, beispielsweise einen Werbeträger zu entwerfen, tiefgreifende innere Entwicklungsprozesse anstößt.

Hier zeigt sich eine Entsprechung zu modernen Erwartungen an Unterrichtsgestaltung und -ergebnisse. Wenn in den Lehrplänen zunehmend von „Kompetenzaufbau“ die Rede ist, dann ist damit weniger fachliches Wissen gemeint, sondern es wird an Schlüsselqualifikationen gedacht. Es geht um die Fähigkeit, Inhalte professionell zu präsentieren – da fallen einem nicht nur langweilige Bildschirmvorträge, sondern beispielsweise auch künstlerische Darbietungen ein – die sind in höchstem Maße öffentlichkeitswirksam. So können sich beispielsweise am Tag der offenen Tür lebendige und aufregende Prozess- und Ergebnispräsentationen aus allen Unterrichtsfächern vorstellen, ohne dass speziell auf diesen Tag hingearbeitet wurde. Wenn die Unterrichtsgestaltung neue und unkonventionelle Wege beschritten hat, fällt dies nicht allzu schwer und liefert gleichzeitig beredtes Zeugnis von dem Wind, der im Schulalltag weht.

Insofern könnte Öffentlichkeitsarbeit als Anker der gesamten strategischen Leitung dienen, nach dem Prinzip „Wertschätzung“. Wertschätzung nach innen und außen ist Werbung, darin steckt ja das aus der Minne bekannte alte Verb „werben“. So erhält das vielleicht eher abschreckend klingende marketinggeleitete Wort einen romantischen Beiklang.

In gewissermaßen zirkulärer Form hat so die auf einen Anstoß von außen als Reaktion entwickelte Öffentlichkeitsarbeit eine innere Dynamik der Schule ausgelöst. Sind die in Angriff genommenen Vorhaben erfolgreich, haben sie eine positive Resonanz, werden sie ihrerseits die Fantasie und den Elan an den Schulen beflügeln. In diesem Sinne ist Werbung eben nicht nur Plakat und Verpackung, sondern unterstreicht den Inhalt!

Diese Einführung soll nicht schließen, ohne auch sensible Punkte zumindest zu streifen. So ist beispielsweise peinlich darauf zu achten, dass persönliche Daten nicht an die Öffentlichkeit geraten. Fotografierte Personen sind immer um ihr schriftliches Einverständnis zu bitten, wenn die Bilder öffentliche Verwendung finden sollen. Interna der Schulgemeinde, seien es Konflikte oder intensive Sympathien, sind niemals ein Thema von öffentlichem Interesse. Eine gute Außendarstellung lebt geradezu davon, dass sie gezielt Informationen platziert, mit denen sie die richtige Aufmerksamkeit erzielt, und äußerste Diskretion im Hinblick auf den Schutz von Persönlichkeitsrechten wahrt. Das bedeutet im Übrigen nicht, alle Unzulänglichkeiten duldsam zu verschweigen. Gelegentlich kann ein offensiver Umgang mit Missständen den einzig richtigen Weg aus der Krise weisen. Das medienwirksame Beispiel der Berliner Rütli-Schule zeigt, dass die offene Kapitulation einer Schulleitung vor einer sozialen Problemlage und unzureichenden Hilfen zwar zunächst negative Schlagzeilen brachte. Im weiteren Verlauf erzeugte jedoch gerade dieses Aufrütteln und Einbeziehen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit großen Handlungsdruck. Ein Weg- oder Übersehen der Problemhäufungen im sozialen Umfeld der Rütli-Schule war unmöglich geworden. In einer ressortübergreifenden, gemeinsamen Kraftanstrengung des Bezirks Neukölln und der Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung sowie für Bildung, Wissenschaft und Forschung entsteht unter der Schirmherrschaft von Christina Rau eine Bildungslandschaft², die so noch recht einmalig in Deutschland ist und Modellcharakter aufweist. In einer Presseerklärung der drei beteiligten Verwaltungen aus dem Januar 2008 lautet es: „Ziel des Vorhabens ist es, auf dem Campus ein umfassendes und integriertes Sozialisations- und Bildungsangebot zu entwickeln. Jenseits traditioneller Strukturen und unter Bündelung aller Kräfte und Kompetenzen sollen sich die Einrichtungen an der Rütlistraße zu einem Bildungsverbund zusammenschließen. Auf 50.000 m² soll der Campus-Rütli entstehen, auf dem alle Institutionen untergebracht sind, um Kinder von den ersten Schritten bis zu ihrer Berufsausbildung zu begleiten: Kita, Grundschule, Oberschulen, Werkstätten, Jugendclub, Spiel-, Sport- und Freizeitflächen, ebenso wie Beratungsangebote für Schüler und Eltern oder auch der Kinder- und Jugendgesundheitsdienst, Volkshochschule und Musikschule.“

² Zum Thema „Bildungslandschaften“ vgl. auch das Themenheft 07 der Publikationsreihe der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „Ideen für mehr! Ganztätig lernen.“: Bildungslandschaften in gemeinschaftlicher Verantwortung gestalten. Berlin 2007.

Das Beispiel verdeutlicht sehr anschaulich, wie gerade auch negative Schlagzeilen in positive Entwicklungen münden können.

Herbert Bosshammer

Öffentlichkeitsarbeit an der Ganztagsschule – Schulentwicklung auf neuen Wegen

Öffentlichkeitsarbeit von Ganztagsschulen muss gezielt, kontinuierlich und nachhaltig sein. Sie ist Bestandteil und gleichzeitig Ausdruck der inneren und äußeren Schulentwicklung und begleitet sie. Auf dem Weg von der Halbtagschule zur Ganztagsschule wird immer ein Prozess weiterer und intensiver Schulentwicklung in Gang gesetzt. Dabei umfasst Schulentwicklung die Unterrichtsentwicklung, die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung in der der Ganztagsschule (ausführlich zu finden unter <http://www.ganztaegig-lernen.org/www/web31.aspx>; 14.04.2008).

Viele Schulen haben Erfahrungen mit Öffentlichkeitsarbeit gesammelt. Sie haben schulische Aktionen, Projekte, Feste und Feiern über die örtlichen Medien angekündigt und darüber berichten lassen, vielleicht nach dem Motto: Tu Gutes und lasse darüber berichten. Sie machen das häufig spontan und in der Absicht, die Schule, die Lehrerinnen und Lehrer, die Schülerinnen und Schüler oder Ausstattung und Gebäude in der Öffentlichkeit darzustellen oder um anders als mit organisatorisch aufwändigen Rundschreiben eine Zielgruppe im schulischen Umfeld zu erreichen. Über die lokalen Medien wird aber eine größere Gruppe von Leser/innen oder Hörer/innen erreicht, als es ursprünglich in der Absicht der Schule lag. So erfahren auch nicht direkt angesprochene oder betroffene Personen über Aktivitäten der Schule. Das Bild der Schule wird im öffentlichen Bewusstsein weiter präzisiert. Positive Berichterstattungen oder -vorlagen – und nur solche sind erwünscht – sollen die Arbeit in der Schule, den Einfluss auf das schulische Umfeld oder persönliches oder soziales Engagement würdigen und lobend darstellen. Die Schule – Schulleitung, Kollegium, Mitarbeiter/innen – versprechen sich von dieser Berichterstattung ein positiv besetztes Image, möglicherweise aber auch eine erhöhte Akzeptanz der Beteiligten, vielleicht gar des Lehrerberufs insgesamt, verbunden mit einem steigenden Zuspruch durch Eltern.

Ebenso kann sich Schule auch als besonderer Ort im Quartier darstellen, als ein Kooperationspartner für andere Institutionen/Organisationen im näheren Umfeld. Sie kann ihr individuelles Profil publizieren. Damit können mögliche Kooperationen angeregt und Unterstützungen vielfältiger Art vorbereitet werden.

Weiterhin kann das positiv besetzte Bild der Schule Wirkungen nach innen zeigen, wenn Eltern mit negativer Sicht auf die Arbeit einzelner Lehrerinnen und Lehrer ihr eigenes Bild „veröffentlichen“.

Elemente der Schulentwicklung an Ganztagschulen werden unter dem Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit gezielt in den Blick genommen. Alle an Schule Beteiligten reflektieren gemeinsam und öffnen diesen Bereich und machen eine Bestandsaufnahme. Sie klären die Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten. Möglichkeiten, Zielsetzungen und deren Realisierung werden hinterfragt und fixiert. Es bietet sich an, einer (Lehr-)Person die Zuständigkeit für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit zu übertragen – was nicht bedeutet, dass die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit von der Schulleitung weg verlagert wird. Sie trägt nach wie vor die Gesamtverantwortung, auch im Sinne einer Rechenschaftslegung nach innen und außen. In das Ressort der beauftragten (Lehr-)Person fällt es, den Prozess der Schulentwicklung innerhalb der Schule transparent zu machen und die Kommunikation darüber zielgerichtet zu gestalten. Die beauftragte Lehrkraft muss dafür Sorge tragen, dass die Entwicklungsschritte in der Schule zielgruppenspezifisch publiziert werden. Gemeinsam mit den Beteiligten und der Schulleitung soll sie systematisch und differenziert die Ergebnisse der Entwicklung nach außen tragen. In der Öffentlichkeit muss sich der Prozess der Schulentwicklung als ein gemeinsames Handeln widerspiegeln und dadurch das Bild der Schule als Ort von Qualitätsentwicklung und -steigerung zeigen.

Grundlegende Gelingensbedingung dafür ist, dass Schulentwicklung nicht aus Einzelaktionen besteht, die als Reaktionen auf aktuelle Innovationen und Vorgaben erfolgen. Schulentwicklung muss als Prozess nach Plan und mit klaren Zielen verlaufen und fortgeschrieben werden. Sie findet ihren Niederschlag im Schulprogramm. Impulse für die Entwicklung werden im Idealfall von innen und außen gleichermaßen gesetzt.

Besondere Bedeutung bei der Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Schulentwicklung erhalten das Schulprofil und das Leitbild einer Schule. Beide werden gleichermaßen immer wieder auf den Prüfstand gestellt angesichts neuer Herausforderungen und gesellschaftlicher Veränderungen. Das aktuelle Schulprofil ist meist das Ergebnis eines ungesteuerten Prozesses über einen längeren Zeitraum. „Das Profil ist Ausdruck bestimmter Aktivitäten, Verhaltensweisen und Gegebenheiten, die in irgendeiner Weise hervortreten. Das Profil ist unbewusst, implizit, in gewisser Weise zufällig“ (Philipp/Rolff 1999, S. 17). Zum Schulprofil gehören neben einfachen organisatorischen Bedingungen auch fachliche Schwerpunktsetzungen und Aussagen über Wertvorstellungen und Normen. Im Leitbild einer Schule erscheinen die Inhalte des Schulprofils in einer kurz, einprägsam und „knackig formulierten“ (Kempfert/Rolff 1999, S. 14) Botschaft (Aussage/Graphik). Das Leitbild einer Schule entwickelt sich in einem Prozess, im dem alle gemeinsam ihre Identifikation mit der Schule darlegen und auf dieser Grundlage pädagogische und soziale Ziele für ihr Handeln festlegen.

Literatur

Kempfert, Guy/Rolff, Hans-Günter (1999): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim/Basel.

Philipp, Elmar/Rolff, Hans-Günter (1999). Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Weinheim/Basel.

Sabine Wegener

Aktivitäten und Aktionen – ihre Wirkung nach innen und außen, tabellarische Darstellung und Erläuterung

Wikipedia definiert Öffentlichkeitsarbeit folgendermaßen:

„*Öffentlichkeitsarbeit* oder auch *Public Relations* (PR) bezeichnet:

- einen weit gefassten *Begriff* für die Gestaltung der öffentlichen Kommunikation von Organisationen, Unternehmen, Ideen oder Einzelpersonen,
- ein in einem Prozess der zunehmenden Professionalisierung begriffenes *Berufsfeld* und *Forschungsfeld*,
- ein soziales Phänomen, das Gegenstand einer Wissenschaft ist, die sich im Spannungsfeld von Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaft sowie Psychologie und Soziologie ausdifferenziert,
- alle *Maßnahmen zur Pflege der Beziehung zur Öffentlichkeit*.

PR ist die Gestaltung guter, positiver und fruchtbarer Beziehungen einer Unternehmung zur Öffentlichkeit. Diese Arbeit schließt die sachliche Aufklärung und Unterrichtung ‚in eigener Sache‘ mit ein.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlichkeitsarbeit>; 10.06.2008)

Aus dieser Definition kann man bereits erkennen, dass Öffentlichkeitsarbeit von Schulen ein komplexes Feld und mehr ist, als regelmäßig Artikel in die örtliche Presse zu lancieren. Öffentlichkeitsarbeit von Schulen, wie ich sie sehe, beinhaltet klassische Felder, aber auch neue, überraschende Felder, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt werden. Auf jeden Fall ist Öffentlichkeitsarbeit immer zielgruppenbezogen zu betrachten. Nur so ist gute und erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit (und damit die Pflege und Wertschätzung

von Beziehungen), wie sie in Wikipedia definiert ist, möglich. Die Tabelle zeigt Aktivitäten von Schule auf, die im Sinne von (der oben definierten) Öffentlichkeitsarbeit bestimmte Zielgruppen erreichen. Grundsätzlich sollten daher alle Aktivitäten und Aktionen, die in der Schule unternommen werden, in dem Bewusstsein und mit der Absicht gestaltet sein, dass man eine öffentliche Wirkung damit erzielt. Oberste Priorität hat dabei die Wertschätzung der Beteiligten und demnach auch der Zielgruppe. Auch Lehrerinnen und Lehrer und Schülerinnen und Schüler sind Teil der Schulöffentlichkeit und tragen zum Image der Schule nach außen bei!

Aktivitäten und Aktionen	Interne Zielgruppe			Externe Zielgruppe/ Ansprechpartner				
	Lehrer	Schüler	Weitere/s Personal/Kräfte	Schulaufsicht	Eltern	Schulträger	Allgemeine Öffent- lichkeit/Gesellschaft	Außerschulische Ko- operationspartner
1. Offizielles								
Schulprogramm	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Statistik	✓			✓		✓		
Schriftliche Berichte/Konzepte	✓			✓		✓		✓
Konferenzen und Beschlüsse	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Geschäfts- verteilungsplan	✓		✓					
2. Öffnung von Schule								
Tag der offenen Tür		✓			✓		✓	✓
Elternsprechtage					✓			

Pädagogische Elterngespräche					✓			
Besuche				✓		✓		✓
3. Schriftliche Kommunikationsmittel								
Zeitungsberichte					✓	✓	✓	✓
Homepage	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flyer					✓		✓	✓
Elternbriefe		✓			✓			
Jahrbücher	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Dokumentation von Projekten		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dokumentation von Wettbewerbsteilnahmen		✓		✓	✓	✓	✓	
4. Gestaltung der Schule								
Informationsbretter	✓	✓	✓		✓			✓
Beschilderungen im und um das Schulgebäude		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Schaukästen (innerhalb und außerhalb des Gebäudes)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nachfolgend sollen einige der in der Tabelle aufgeführten Aktivitäten beispielhaft erläutert werden. Dabei wird vor allem deren Wirkung auf die Öffentlichkeit aufgezeigt.

Zu 1: Offizielles

Offizielle Angaben über die Schule (z. B. Statistiken, Schulprogramm usw.) müssen intern bekannt sein und gemeinsam erarbeitet worden sein, damit die Außendarstellung einheitlich geschieht. Schule muss sich nach außen bezüglich ihrer Zielvorstellungen und Entwicklungsplanungen sicher und kompetent darstellen. Diese Darstellung umfasst die statistischen Angaben (z. B. Herkunft der Schüler/innen, Versetzungsquote, Abschlussquote usw.) und die verbindlichen Handlungskonzepte, die man im Schulprogramm nachlesen kann. Lehrkräfte und pädagogisches Personal müssen diese im Sinne einer guten Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für ihre Schule einheitlich wiedergeben können.

Konferenzen und Beschlüsse

Wenn viele Personen in einem System zusammen arbeiten, ist es unabdingbar, dass auf klare Regeln und die Einhaltung von gefassten Beschlüssen geachtet wird. Gerade bei der Außendarstellung einer Schule ist dies wichtig. Jeder sollte in kurzen Sätzen wiedergeben können, welche die Leitziele der Schule sind und warum man gerade die eine oder andere besondere Aktivität unternimmt. Hier sollten sich Schüler/innen und Kollegium auf wenige einprägsame Leitsätze einigen, die den „Geist“ der Schule, die Werte, hinter denen man steht, widerspiegeln. „Wir machen das, weil ...“, „Wir legen Wert auf ... und das sieht man daran, dass wir ...“, sind Sätze, die diese Leitziele und Werte verdeutlichen und nach außen ein einheitliches und gefestigtes Bild der einzelnen Schule wiedergeben.

Geschäftsverteilungsplan

Aufgaben, die im Jahresablauf der Schule immer wiederkehren, werden in einem Geschäftsverteilungsplan benannt, beschrieben und bestimmten Personen zugeordnet. Zuständigkeiten und Verantwortungen sind somit klar verteilt und damit ist Transparenz gegeben. Dies muss kein Text sein, sondern kann in Form eines Organigramms vorliegen. Ziel eines Geschäftsverteilungsplans ist es, die wahrzunehmenden Aufgaben für jeden nachvollziehbar auszuweisen. Gerade für neue Kolleg/innen oder für Ansprechpartner/innen von außen ist eine klare interne Aufgabenverteilung wichtig und gibt auch den Handelnden die nötige Sicherheit bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Zu 2: Öffnung von Schule

Tag der offenen Tür

Ein Tag der offenen Tür ist für jede Schule etwas Besonderes, aber nicht selten lästige Pflicht. Man erhofft sich, viele Besucher, Eltern und Schüler/-innen, die sich für die Schule und ihre Angebote interessieren und sich für das nächste Schuljahr anmelden wollen, an diesem Tag begrüßen zu können. In Zeiten sinkender Schülerzahlen sollte auf solch einen Tag der offenen Tür ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Daher sollte die Schule nicht nur auf Stellwänden oder in einer Art Vortrag (z. B. eine Rede, unterstützt durch Powerpoint) ihre pädagogischen Vorzüge und Angebote vorstellen. Sie sollte vielmehr dafür sorgen, dass die Besucher diese Angebote selbst erleben können, damit sie im Gedächtnis bleiben, oder dass die Besucher vielleicht sogar Angebote selbst ausprobieren können. Den Besuchern sollte darüber hinaus die Gelegenheit gegeben werden, mit möglichst vielen an dieser Schule Beteiligten (nicht nur der Schulleitung, sondern auch Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern, anderen Eltern, dem Förderverein, ehemaligen Schülerinnen und Schülern, außerschulischen Kooperationspartner/-innen) ins Gespräch zu kommen. Dies kann in einer wertschätzenden Atmosphäre in einer Art Café geschehen, so dass potentielle „Neue“ sich gleich wohl bzw. aufgenommen fühlen.

Elterngespräche

Häufig geht es in Elterngesprächen um das Fehlverhalten ihrer Kinder oder sinkende Leistungen. Nicht immer verbinden Eltern positive Gefühle mit ihrer eigenen Schulzeit, so dass der Gang in die Schule zum Gespräch mit der Lehrkraft oder der Schulleitung noch schwerer fällt. Solche „Krisen“-Gespräche könnten entschärft werden, indem man Eltern nicht nur zu solchen Krisengesprächen in die Schule lädt, sondern sie auch sonst häufiger als Experten für ihre Kinder nach ihrer Meinung fragt und sie so als echte Partner für den Schulerfolg ihrer Kinder wertschätzt. So existieren z. B. zum Thema Hausaufgaben sehr unterschiedliche Meinungen im Elternhaus und in der Schule. Eltern sehen Hausaufgaben als wesentlichen Teil des Bildungserfolgs ihrer Kinder an, Lehrkräfte messen Hausaufgaben, vor allem in Zeiten von Ganztagschulen, eher nicht mehr so große Bedeutung bei, vor allem weil deren positive Wirkung nicht eindeutig nachgewiesen werden konnte

(Wittmann, 1970; Lipowsky, 2007). Eltern können, indem sie gefragt und beteiligt werden, so eine positive Einstellung gewinnen oder auch aufrecht erhalten und auch „Krisen“-Gespräche gelassener angehen, so dass es zu einem konstruktiven Gespräch zum Wohl des Kindes für seinen weiteren Schulerfolg kommt.

Zu 3: Schriftliche Kommunikationsmittel

Schriftliche Kommunikationsmittel haben entweder einen direkten Empfänger (Elternbriefe) oder werden weiter gestreut (Zeitungsberichte über Projekte, Wettbewerbsteilnahme). Falls man Zielgruppen direkt anspricht, sollte man auf eine angemessene Sprache achten, indem man z.B. für Familien, in denen Deutsch nicht Familiensprache ist, Übersetzungen anbietet. Auch hier sollte ein besonderes Augenmerk auf die Gestaltung gelegt werden. Eventuell ist es auch anzuraten, den einen oder anderen wichtigen Elternbrief oder Flyer von einem Profi gestalten zu lassen. Der optische Eindruck, der dadurch entsteht, ist einfach professioneller als ein gut gemeintes, von der Schule selbst gestaltetes Schreiben oder ein selbst entworfener Flyer. Die Teilnahme an Wettbewerben und Projekten wird nicht nur über die örtliche Presse gewürdigt, sondern kann bei erfolgreicher Teilnahme einen größeren Kreis der Öffentlichkeit erreichen (landes- oder bundesweit). Dadurch wird die Attraktivität der Schule gesteigert. Es ist dann auch nicht ungewöhnlich, dass durch eine erfolgreiche Teilnahme, wenn sie bekannt gemacht wird, interessierte Besuchergruppen von auswärts in die Schule kommen, die sich vor Ort über die besonderen Leistungen der Schule informieren wollen. Für solche Besuchergruppen gilt wieder, dass sie sich möglichst sofort in der Schule wohlfühlen sollen. Dafür sorgt neben der Gestaltung des Schulgebäudes vor allem ein wertschätzender Empfang und dass man sich Zeit nimmt.

Zu 4: Gestaltung der Schule

Der erste Eindruck zählt. Dieser Ausspruch gilt nicht nur bei persönlichen Kontakten, sondern auch bei der Gestaltung der Schule. Schule sollte ein Ort des Lernens und des Lebens sein, wo sich alle Beteiligten (Lehrkräfte und Schüler/innen) wohlfühlen. Wertschätzung sollte dabei oberste Maxime sein. Diese Maxime sollte für alle die, die täglich in der Schule lernen, arbeiten

und leben bzw. den Großteil an Zeit eines Tages (in einer Ganztagschule von 8 bis mindestens 16 Uhr) verbringen, deutlich und spürbar sein. Das gilt freilich auch für diejenigen, die nicht ganz so häufig in der Schule sind:

- z. B. Honorarkräfte oder ehrenamtliche Kräfte, die nur einmal in der Woche kommen,
- Eltern, die vielleicht nur monatlich oder halbjährlich zu Elternabenden oder Elternsprechtagen kommen,
- sporadisch in die Schule kommende Besucher/innen (z. B. Schulträger, neue Kooperationspartner, Schulaufsicht).

Ein Zeichen dieser Wertschätzung ist eine angenehme Atmosphäre und auch der Empfang aller Beteiligten oder Besucher/innen. Das hat einerseits mit einer ansprechenden optischen Gestaltung (Farbe, Licht, Bilder usw.) zu tun, andererseits auch mit der Wertschätzung und Pflege der Innen- und Außen-einrichtung der Schule. Und hier ist ein schön gestalteter Eingangsbereich eine erste aussagekräftige Visitenkarte. Neben der optischen Gestaltung trägt auch eine eindeutige und klare Beschilderung positiv zum ersten Eindruck der Schule bei. „Fremden“ oder auch „Neuen“ wird die Orientierung somit leicht gemacht, was wiederum ein Zeichen von Wertschätzung ist. Neben der Beschilderung sind auch Informationsbretter und Hinweise auf Kooperationspartner wichtige Gestaltungselemente von Wertschätzung, einer positiven Gestaltung von Beziehungen und Öffentlichkeitsarbeit. Lehrkräfte oder weiteres Personal der Schule, die solche Projekte oder Wettbewerbe begleiten, die auf eine breite Streuung des Projekts oder Wettbewerbsbeitrags achten, tragen mit der Zeit dazu bei, dass die Akzeptanz innerhalb der Schule für solche zusätzlichen Aufgaben wächst und jeder über das, was in der Schule vorgeht, informiert ist und dies nach außen weitertragen kann. Mundpropaganda sollte auch hier nicht unterschätzt werden.

Informationsbretter

Informationsbretter sollten so gestaltet sein, dass sie beim Betreten der Schule ins Auge fallen oder für Schüler/innen an Orten hängen, an denen sie täglich vorbeikommen. Hier sollte man auf eine übersichtliche Aufteilung achten. Weniger ist da oft mehr. Die verschiedenen Interessengruppen sollten

die Möglichkeit haben, die Bretter mitzugestalten, so dass neben offiziellen Mitteilungen (z. B. Stundenplanänderungen, Termine usw.) oder weiteren Informationen (z. B. durch den Förderverein, Angebote außerschulischer Partner/innen) auch die Möglichkeit der interaktiven Gestaltung durch Eltern und Schüler/innen besteht. So ist einerseits Transparenz geschaffen und zusätzlich erhöht das die Identifikation mit der Schule, wenn man sich beteiligen kann und nicht nur Informationsempfänger ist.

Literatur

Lipowsky, F. (2007): Hausaufgaben: auf die Qualität kommt es an! In: Lernende Schule Heft 39, 2007, S. 7-9.

Wittmann, B. (1970): Vom Sinn und Unsinn der Hausaufgaben, Neuwied.

Christian Welker

Rahmenbedingungen für eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit im Sinne erfolgreicher Schulentwicklung

Organisationsstrukturelle Bedingungen

Instrumente und Strategien von Öffentlichkeitsarbeit für Schulen sind in der einschlägigen Literatur ausführlich beschrieben. Dort wird oft zwischen interner und externer Öffentlichkeitsarbeit unterschieden. Zur Klärung etlicher Fragen kann diese Unterscheidung nützlich sein. Sie berührt aber auch sensible Aspekte der Zugehörigkeit. Die Bezeichnung *intern* bezieht sich dabei auf Personen und Institutionen der Schule bzw. des Schulsystems, während *extern* auf Personengruppen und Organisationen verweist, die außerhalb davon sind oder dort gesehen werden. Eine solche Unterscheidung bringt Vor- und Nachteile für die Kommunikation bzw. Interaktion mit sich und wirkt sich auf die Identifikation mit der jeweiligen Schule aus.

Dieser Beitrag möchte Anregungen zur Selbstreflexion, also zur inneren Öffentlichkeitsarbeit geben. Leitmotiv ist die Hoffnung, dadurch Impulse zu einer Selbstverortung zu liefern, die Lehrerinnen und Lehrer ermutigt, sich von ihrem derzeitigen Standort aus auf den Weg zu machen in die eigene und fremde Öffentlichkeit, die interne und externe.

Schule definiert sich stark über Bildung und Erziehung, dem Vermitteln von Wissen und Erreichen von Bildungszielen. Dazu ist sie da. Gute Öffentlichkeitsarbeit auf allen Ebenen von Schule zu machen, ist eine Kann-Option. Was also könnten gute innere und äußere Gründe sein, sich von dem gegenwärtigen Ort fortzubewegen, an dem man sich eingerichtet und mit bestimmten Gegebenheiten arrangiert hat? In diesem Beitrag wird der eine oder andere gewohnte Themenpfad verlassen, um auf Nebenwegen die örtlichen Realitäten des schulischen Terrains näher zu erkunden. Zugrunde liegt die

Annahme, dass eine bewusstere Wahrnehmung der organisationsstrukturellen Bedingungen von Schule es erleichtert, bisherige Aufenthaltsorte zirkulärer Diskussionen zu verlassen und einen ersten Schritt in die Öffentlichkeit zu machen. Kommunikation mit internen und externen Öffentlichkeiten muss authentisch sein, das heißt, Inhalt und Form – Wort und Handeln müssen als übereinstimmend erlebt werden können, um Wirkung zu entfalten. Schule wirkt dann authentisch, wenn sie über ihr Kerngeschäft hinaus eine innere Klärung durchläuft, sich als Organisation und ihre Mitarbeiter/innen selbst zum Thema macht.

„Da Selbstthematization bislang allerdings nicht zum Standard professionellen pädagogischen Handelns an Schulen zählt, sollten Lehrkräfte, die dieses Bedürfnis wahrnehmen und seine Bedeutung erkennen, zunächst kleine, informelle Gruppentreffen im Kollegenkreis anregen. Dort können eigene Befindlichkeiten, soziale Dynamiken und Probleme angesprochen werden. Inwieweit diese Gespräche in die systematische Bearbeitung der Rollenidentität münden und ob spezifische methodische Zugänge (z. B. TZI, Supervision, Gestaltpädagogik, Balint, kooperative Beratung ...) erwünscht und hilfreich sind, muss von den Beteiligten im Einzelfall entschieden werden.“
(Knauer 2006, S. 254 f.)

Fünf ausgewählte, sich überquerende Nebenpfade der Selbstthematization von Schule werden nachfolgend besprochen:

1. Selbstthematization: Gestaltungsraum ist Risikoraum

Öffentlichkeitsarbeit wird in den verschiedensten Publikationen als Instrument und Chance für Schulentwicklung favorisiert. Weitgehende Einigkeit scheint darin zu bestehen, dass Öffentlichkeitsarbeit von innen nach außen stattfinden muss. In diesem Zusammenhang ist häufiger die Rede von interner und externer Öffentlichkeitsarbeit.

Das Spektrum, in welcher Breite und Tiefe Öffentlichkeitsarbeit an Schulen eingeführt und umgesetzt werden kann, ist groß: Konzepte, die Öffentlichkeitsarbeit als Stabsstelle bei der Schulleitung implementiert sehen möchten, beinhalten weiter reichende strukturelle Veränderungen von Schulorganisati-

on. Demgegenüber stehen Konzepte, die Öffentlichkeitsarbeit darauf begrenzt sehen möchten, bereits vorhandene Aktivitäten zu strukturieren und koordinieren, betrachten Öffentlichkeitsarbeit also als eine vornehmlich organisatorische Aufgabe. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung in Hinblick darauf, was die einzelne Schule bereit und in der Lage ist zu leisten. Jede Schule muss auf ihrem jeweiligen Hintergrund herausarbeiten, welches Konzept für sie realisierbar ist. Eine dazu notwendige Inventur mobilisierbarer Ressourcen an Personen, Zeit, Finanzen und Know-how sind gleichrangig bedeutsam wie die an Motivation, Engagement und Kooperationsfähigkeit.

Die Meinungen darüber, was Öffentlichkeitsarbeit inhaltlich ist oder zu sein hat, sind unterschiedlich. Einige beschränken sich in ihrer Auffassung auf die Anwendung von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit, andere verstehen Öffentlichkeitsarbeit vorwiegend als eine innere Haltung und Werteorientierung. Beides zusammen scheint jedoch wünschenswert, will man den Anspruch von Professionalität und Authentizität erfüllen. *Schulen gehen an die Öffentlichkeit* (Schütt 2007) heißt, sich auf den Weg zu machen. Seit den viel zitierten PISA-Studien ist Schule zum Diskussionsgegenstand einer breiten Öffentlichkeit geworden, auf die reagiert werden muss.

Die Kritik am Schulsystem ist fundamental und scheut sich nicht mehr, auch Aspekte sozialer Selektion offen zu diskutieren. In die gegenwärtige Praxis geschaut, gehen Schulen unterschiedlich mit der öffentlichen Kritik um. Die einen tabuieren weiterhin kritikbehaftete Themen, für andere sind Themen der Bildungspolitik und Kommunalpolitik, die sich von Schule nicht trennen lassen, selbstverständlicher Bestandteil ihrer internen und externen Öffentlichkeitsarbeit. Das liegt zum Teil auch an der Mentalität und realitätsgerechten Präsenz einer Schulleitung, die Impuls gebend ist und bleibt für das, was an einer Schule machbar ist. Die Schulleitung ist die strategische Schlüsselstelle für Kommunikationskultur und Handlungsethik. Schulleitungen und Lehrkräfte, die sich in kritischen Gesprächsfeldern vorwiegend auf Positionen dienstrechtlicher Unanfechtbarkeit zurückziehen und sich dort ausschließlich wie Verwaltungsbeamte gebärden, reduzieren das Schulleben auf ein paragrafenstrategisches Übungsgelände.

Bildung und Erziehung sind unbestritten das Kerngeschäft von Lehrerinnen und Lehrern. Das Schulrecht mit seinen Rechts- und Verwaltungsvorschriften, den Schulgesetzen und Verordnungen sowie Erlassen und Verfügungen stellt

das Funktionieren der lehrenden Tätigkeit des sogenannten „Lehrkörpers“ sicher. Aber auch *Öffentlichkeitsarbeit* ist in Form von Informations- und Auskunftsrechten der Mitwirkungsgremien gesetzlich gewährleistet. Wozu also selbst aktiv werden und zusätzliche Informationen hinaustragen oder kommunizieren, Öffentlichkeitsarbeit gezielt und reflektiert betreiben? Prinzipiell könnte das doch mit schulrechtlichen Risiken und Nebenwirkungen behaftet sein. Welche Verantwortung wird da womöglich übernommen?

„Auch Schulen sind nicht länger hermetisch abgeschirmte Räume, die außerhalb der gesellschaftlichen Debatten ihre Arbeit verrichten, sondern sie sind selbst daran interessiert, in ihrer gesellschaftlichen Rolle wahrgenommen zu werden.“ (Fuchs 2005, S. 13).

Wer sich auf den Weg macht, benötigt Wissen und Information. Das ist jedenfalls eine gute Grundausstattung beim Begehen neuer Pfade. Durchsucht man das nordrhein-westfälische Schulgesetz (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2006), so erhält man zum Begriff „Verantwortung“ 13 inhaltliche Treffer: Davon beziehen sich sieben auf die Eigenverantwortung von Schulgestaltung sowie den Erziehungs- und Bildungsauftrag. Zwei Treffer benennen Verantwortungen des Schulträgers, ein Treffer die staatliche Verantwortung. Die restlichen nehmen Bezug auf Schüler/innen und Eltern. Zum Begriff „verantwortlich“ werden sechs Treffer angezeigt: Eine Nennung betrifft den Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule, ein Treffer benennt, wofür Eltern verantwortlich sind, drei beziehen sich auf die Schulleitung und ein Treffer verweist auf die Verantwortlichkeit des Schulträgers.

Ingesamt sind elf Textstellen mit ausdrücklichen Verantwortlichkeitsbegriffen in dem 27seitigen Dokument des Schulgesetzes aufzufinden – eine inhaltliche Umfänglichkeit, die viel Gestaltungsraum bietet. Nicht jeder Schulleiter will in *eigener Verantwortung* Schule sowie Ganztage gestalten, wenn ihn keine Vorgaben und Vorschriften dazu zwingen. Schulleiter/innen, die Schule vorwiegend als einen behördlich-verwaltungstechnisch geordneten Ort verstanden wissen wollen, interpretieren den schulgesetzlich offerierten Gestaltungsraum gelegentlich zum „Risikoraum“ um, nach der Formel: „Wer gestaltet, macht Fehler. Wer Fehler macht, ist angreifbar. Wer sich angreifbar macht, schafft Problembereiche und zusätzliche Arbeit.“ Sehen das einzelne Lehrkräfte anders, haben sie meist keine realistische Chance, sich gegen den

Widerstand einer Schulleitung durchzusetzen. Hier ist jede Schule gefordert, ihren Gestaltungsspielraum für die eigenen Mitarbeiter/innen und Schüler/innen zu nutzen und nicht gegen sie. Jede Gestaltungsarbeit beinhaltet „Risiken und Nebenwirkungen“, Gestaltungsräume sind immer auch Risikoräume. In der Jugendsprache heißt es: „no risk – no fun“. Auch Öffentlichkeitsarbeit ist Gestaltungsarbeit im Risikoraum und sollte zum Reflexionsgegenstand innerer Öffentlichkeitsarbeit gemacht werden, wenn Schule sich für die Wegrichtung von innen nach außen entscheidet.

2. Selbstthematisierung: Schule als rechtlicher Raum

Für eine Unterscheidung von interner und externer Öffentlichkeitsarbeit müssen nachvollziehbare Grundlagen geschaffen werden. Dazu sollte nach konkreten Anhaltspunkten im System Schule gesucht werden. Öffentlichkeitsarbeit ist immer auf konkrete Personen, Gruppen und Institutionen gerichtet (Zielgruppen). Eine Kategorisierung von „intern“ und „extern“ bedeutet für die Zielgruppen „inklusive“ oder „exklusive“ zu sein. Das erfordert Sorgfalt und Sensibilität. Eine Definition, welche Zielgruppe ins Portfolio der internen Öffentlichkeitsarbeit aufgenommen werden soll, muss jede Schule spezifisch für sich herausarbeiten. Beschränkt sie sich konkret auf die Schule bzw. das Lehrerkollegium oder wählt sie einen größeren Radius, der z. B. Schulaufsicht bzw. Schulträger einbezieht? Eine Unterscheidungsdiskussion sollte auf jeden Fall geführt werden, aber immer die Option beinhalten, keine ausdrückliche Unterscheidung von *internen* und *externen Personengruppen und Organisationen* vorzunehmen, sondern stattdessen von *zielgruppenspezifischer Öffentlichkeitsarbeit* zu sprechen, zum Beispiel von an Eltern oder an Sponsoren gerichteter Öffentlichkeitsarbeit. Für jede Zielgruppe wäre dazu ein Konzept zu erstellen, in dem die Themenbereiche und Inhalte der zielgruppenspezifischen Öffentlichkeitsarbeit festgelegt sind. Auch die Art und Weise der Kommunikation, also des methodischen Vorgehens, sollten darin enthalten sein.

Was aber, wenn sich der Schulleiter in seiner Eigenschaft als *Verwaltungsbeamter* selbst zwingt oder von vorgesetzten Instanzen angehalten wird, das Gelände eigener Öffentlichkeitsarbeit rechtlich abzusichern und zwischen *intern* und *extern* zu unterscheiden, eine Systemgrenze zwischen dem Binnenfeldsystem (Schule) und dem Außenfeldsystem (Umfeld) zu ziehen?

Auf die Notwendigkeit, Schule auch als rechtlichen Raum wahrzunehmen, macht Meyer (2007) insbesondere für die Lehrerbildung aufmerksam. Das Vorhandensein einer internen und externen Öffentlichkeitsrealität entspricht bei genauerem Hinsehen den formal-rechtlichen Gegebenheiten im Schulsystem.³

Diese werden im Tagesgeschäft nur unzureichend bewusst wahrgenommen. Konflikte zwischen den Hauptakteuren (Eltern, Lehrer/innen, Schulpflegschaft, Schulleitung) beruhen jedoch oftmals auf unterschiedlichen Interpretationen ihrer Rollen und Aufgaben sowie Rechten und Pflichten, die latent im Raum wirken, aber viel zu wenig zum Gegenstand einer Selbstreflexion und -thematisierung gemacht werden.

Beispielsweise ist die Rolle der „Klassenpflegschaftsvorsitzenden“ im Schulgesetz NRW u. a. wie folgt beschrieben: „Die Klassenpflegschaft dient der Zusammenarbeit zwischen Eltern, Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern.“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2006, § 73, Abs. 2). „Die Schulpflegschaft [also das Gremium der Klassenpflegschaftsvorsitzenden; ChW] vertritt die Interessen der Eltern bei der Gestaltung der Bildungs- und Erziehungsarbeit der Schule.“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2006, § 72, Abs. 2). In der Schulpraxis werden die Vorsitzenden meist als Elternvertreter bezeichnet, so auch in der Broschüre „Einfach mitwirken – Elternmitwirkung in der Schule“ des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2006). In der Alltagswahrnehmung assoziieren Eltern ihre Elternvertreter als gewählte Personen, die die Interessen der Elternschaft (Klassenpflegschaft) in Erfahrung bringen, diese bündeln und gegenüber der Klassen- bzw. Schulkonferenz vertreten oder gegebenenfalls durchzusetzen haben. Diese Erwartungen werden jedoch nicht zwangsläufig erfüllt, denn im Schulgesetz NRW heißt es im Teil der Schulverfassung: „Die Mitglieder der Mitwirkungsgremien sind bei der Ausübung ihres Mandats an Aufträge und Weisungen nicht gebunden.“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2006, § 72, Abs. 2). Und in o. g. Broschüre ist zu lesen: „Die Elternvertreter, die in die Schulkonferenz gewählt werden, sind

3 Die Gremien- und Gremienrollenbezeichnungen der Schulmitwirkungsorgane sind in den Bundesländern uneinheitlich. Zur Gewährleistung der Verständlichkeit werden in diesem Beitrag die formalen Bezeichnungen und Begrifflichkeiten sowie das Zahlenmaterial des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen (NRW) beispielgebend verwendet.

nicht an Weisungen der Schulpflegschaft gebunden. Es gibt kein imperatives Mandat. Gleichwohl sollten sie bei den Abstimmungen in der Schulkonferenz die Interessen der Eltern berücksichtigen.“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 08/2006, S. 8).

Auch Bezeichnungen wie *Klassen-, Lehrer- oder Schulgemeinschaft* sind im Sprach- und Schriftgebrauch von Schule üblich. Sie erweisen sich jedoch dort als Illusion – als Selbsttäuschung –, wo sie unreflektiert verwendet werden. In schulrechtlichen Dokumenten sind diese Bezeichnungen kaum oder gar nicht aufzufinden – im Gegensatz zu *Religionsgemeinschaften* oder *Arbeitsgemeinschaften*. Interessant ist, dass auf den meisten Schulhomepages von *Klassengemeinschaft* die Rede ist oder eine *Schulgemeinschaft* erwähnt wird – teilweise sogar im Schulprogramm. Ein genaueres Hinsehen lohnt sich: Im Einzelfall sind dort die Schüler/innen, die Lehrer/innen, die Sekretärin und der Hausmeister als *Schulgemeinschaft* definiert. Insgesamt entsteht der Eindruck, als würde der Gemeinschaftsbegriff als *Stärkungsmittel* zur funktionalen *Immunkraftbildung* für die Schule bzw. Schulklasse verwendet. Diese Gegebenheiten sind meist unzureichend kommuniziert zwischen Schule, Eltern und Lehrkräften, würden aber für prinzipielle Klarheit in den (*Geschäfts-*) *Beziehungen* sorgen. Eltern definieren sich meist unausgesprochen als Teil einer Klassen- und Schulgemeinschaft, die im Sinne einer Solidar- und Konfliktlösungsgemeinschaft jedoch weder vorhanden noch formal-rechtlich einfordern ist. Dies wird von den Betroffenen oft erst im Konflikt- oder Krisenfall realisiert, wenn sie mit ihrer Kritik oder ihrem Problem alleine dastehen. Der Gemeinschaftsbegriff sollte in Bezug auf Schule sehr sorgfältig verwendet werden, weil er Erwartungshaltungen hervorruft, die von einer „Pflegschaft“ nicht abgedeckt werden (können). Es spricht jedoch sehr für alle Schulakteure, wenn sie mit dem Begriff *Gemeinschaft* bestimmte Werte und Haltungen verbinden und die Bezeichnung nicht inflationär gebraucht wird.

Weder Schüler/innen noch Eltern sind formal-juristisch gesehen Mitglieder einer konkreten Schule – im Sinne eines Beschäftigungsverhältnisses, so wie es die Lehrkräfte sind. Wie steht es um ihre wirklichen Partizipationsmöglichkeiten? Muss man, will man die Eltern tatsächlich dabei haben? Gehören sie zur Gemeinschaft der Schule – als Geduldete oder sind sie Mitglieder? Im Rahmen der internen Öffentlichkeitsarbeit sollte ein klares Verständnis darüber hergestellt werden, wie die Zugehörigkeiten auf der formal-juristischen Ebene (Reservesystem) definiert sind und wie diese für die Gestaltungsebene

(Interaktionssystem) interpretiert und festgelegt werden sollen. Denn es liegt im Gestaltungsspielraum von Schule, den Gemeinschaftsbegriff mit Werten, Haltungen und Regeln verlässlich auszufüllen. Schule kann eine gemeinschaftliche Aufgabe sein – sie muss es jedoch nicht.

Schulleiter/innen, die vorwiegend auf Selbstschonung bedacht sind, weisen hier und dort die Schulpflegschaftsakteure an, außer Beschlüssen der Schulkonferenz keine weiteren Informationen an die Eltern bzw. Klassenpflegschaften weiter zu geben oder mit diesen zu besprechen. Dies könne zu unkontrollierbaren Diskussionen führen und den Schulfrieden stören oder rechtliche Probleme aufwerfen. Andere sehen Schulmitwirkung als wirksame Öffentlichkeitsarbeit an und fördern beispielsweise Diskussion und Austausch im Vorfeld von Klassenpflegschaftsversammlungen bzw. Elternabenden. Für den einen scheint der rechtliche Raum von Schule ein Risikoraum, für den anderen ein Gestaltungsraum zu sein. Zudem sind viele grundlegende rechtliche Arrangements zwischen Schule und Ganztagsbetrieb, insbesondere dem Offenen Ganztag, bis dato ungeklärt. Manche Kommunen haben z. B. für (scheinbare) Rechts- bzw. Verhaltenssicherheit per Ratsbeschluss gesorgt, so dass Schulhöfe während des Offenen Ganztagsbetriebes für die übrigen Schüler/innen geschlossen worden sind. Das trennt und spaltet Ganztagsangebote, Schüler/innen und Elternschaft, insbesondere dort, wo der Beschluss nicht in entsprechender Weise kommuniziert worden ist.

In den einzelnen Bundesländern sind die Elternschaften durch unterschiedliche rechtliche Grundlagen legitimiert. In Nordrhein-Westfalen heißt diese Legitimationsgrundlage „Schulmitwirkungsgesetz“, im Saarland wird sie beispielsweise „Schulmitbestimmungsgesetz“ genannt. In letztgenanntem ist Mitbestimmung und Mitwirkung für alle Schulkonferenzen festgeschrieben. Die gesetzliche Grundlage des jeweiligen Bundeslandes strukturiert den rechtlichen Raum der internen Öffentlichkeitsarbeit vor. Die Handhabung in der Praxis ist jedoch von der Mentalität der Schulleitung maßgeblich abhängig. So inszeniert die eine Schule ihre Schulmitwirkung als Geheimsache, an der nur *linientreue* Akteure Teilhabe finden, die andere Schule macht wichtige Themen zur basisdemokratischen Angelegenheit. Es ist unschwer zu erraten, welche der beiden Schulen die größere Elternzufriedenheit und das bessere Schulklima vorzuweisen hat. Hierin liegt beispielsweise ein hohes Potenzial wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit, die in der Umsetzung mehr Arbeit macht, aber sich in der Gesamtenergiebilanz (Aufwand, Gesundheit, Zufriedenheit

etc.) rechnet. Eine unreflektierte, unbegründete Kategorisierung der Elternschaft als externe Öffentlichkeit kann zu unerwünschten Nebenwirkungen, Widerständen und somit energetischen Reibungsverlusten führen.

Wenn Schulleiter/innen und Lehrkräfte sowie die Schulpflegschaft ihre Öffentlichkeitsarbeit nach den Unterscheidungskategorien *intern* – *extern* definieren wollen oder müssen, sollte dies unter Berücksichtigung der schulrechtlichen Grundlagen erfolgen.

3. Selbstthematization: Macht und Ohnmacht im Schulsystem

Selten sind an Schulen Mitarbeiter/innen anzutreffen, die sich selbst und das Schulgeschehen im größeren Zusammenhang kommunizieren. Viele Denk- und Handlungsweisen der Schulakteure vor Ort werden indes verständlicher und nachvollziehbarer, wenn sie im Kontext des Schulsystems insgesamt betrachtet werden. Dieser Blickwinkel ist daher grundlegend für Selbstthematization und Selbstverortung der Praktiker. Die eigene Größe im Großen anzuschauen bedeutet, sich dem Aspekt von Macht und Ohnmacht im Schulsystem zuzuwenden. In Bezug auf die Umsetzung von und Einflussnahme auf Bildungspolitik besteht ein objektives Machtgefälle. Den zuständigen Ministerien muss zugute gehalten werden, dass sie ein großes *Bildungsunternehmen* zu steuern haben. In Zahlen anschaulich gemacht, gehörten zum *Bildungsunternehmen* des Landes Nordrhein-Westfalen im Schuljahr 2006/07 rund 6365 (öffentliche und private) allgemein bildende Schulen (*Points of Education*) mit circa 164.000 Lehrkräften und etwa 2.284.000 Schüler/innen. 2.921 sind Schulen mit ganztägigen Angeboten (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 04/2007, S. 10). Das ist eine Unternehmensgröße, die meist nur in den Reihen international agierender Firmen auszumachen ist. Das *Bildungsunternehmen* ist eine staatlich verankerte Organisation, die zentral steuert und zur Umsetzung ihrer *Unternehmensziele* – neben der Lehrerschaft – im Allgemeinen die Kommunen als Schulträger in die Pflicht nimmt. Nicht nur die *Points of Education* sind heterogen (Schulformen), sondern auch die Politiken und Strukturen der Kommunen. Dabei handelt es sich eigentlich um ein ganz spannendes *Unternehmen*, das neben der Wissensvermittlung die Verankerung demokratischer Haltung

gen und damit das Erlernen von respektvollem Miteinander sicher zu stellen hat.

Vor diesem Hintergrund sieht sich der Gesetzgeber beauftragt, die Funktionsfähigkeit des Schulsystems – und damit von Schule – zu gewährleisten. In Umsetzung der gesetzlichen Grundlage haben die Bundesländer dazu ihre rechtsverbindlichen Instrumentarien geschaffen. Im Rahmen von Schulleiterfortbildung ist der zuvor genannte Zusammenhang folgendermaßen beschrieben:

„Die Rechts- und Verwaltungsvorschriften stellen eine Art Reservestruktur dar, die die Rollen für das Agieren im Interaktionssystem festlegt und die Handlungsfähigkeit auch dann sichert, wenn das Interaktionssystem versagt.“ (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2004, S. 2)

Diese Reservestruktur kann als funktionale Teilstruktur des gesamten Referenzsystems einer Schule aufgefasst werden, als großer Teppich, in den Schule hinein gewoben ist. Entsprechende funktionale Einheiten des Referenzsystems, wie untere und obere Schulaufsichtsbehörde und das Schulministerium, müssten zur internen Öffentlichkeit von Schule prinzipiell hinzugezählt werden – als erweiterte interne Öffentlichkeit. Sie wirken – direkt oder indirekt – über Vorschriften, Erlasse und Befugnisse regulierend in das Schulleben hinein. Schulen, die sich über diese Reservestruktur hinaus ihren eigenen Interaktionsraum erarbeitet und ausgestaltet haben, der durch eine kooperative Schulkommunikation geprägt ist, können es sich leisten, auf dieser Ebene ihre eigene Interaktionsstruktur (Schulkultur) zu entfalten. Der explizite Rückgriff auf die Reservestruktur, d. h. das Archiv von Weisungsrechten, Befugnissen und Vorschriften, also der Machtreserve, bleibt an diesen Schulen das letzte Mittel der Wahl (im Wortsinne „Reserve“), um Interaktionsräume zu rahmen und die Funktionsfähigkeit der Schulorganisation zu gewährleisten.

Eine häufige Ursache von Kommunikationsstörungen in der internen Öffentlichkeit ist der unangemessene Rückgriff auf diese Machtreserve. Der Bericht zur psychischen Gesundheit im Lehrerberuf des Berufsverbandes Deutscher Psychologen (Rigotti/Mohr 2008) liefert Anhaltspunkte dafür, dass derartige Rückgriffe nicht selten aufgrund von Selbstüberforderung und psychischer

Erschöpfung stattfinden. Auf der Ebene von *Machtausübung statt Kooperation* finden Visionen, Fantasie und Kreativität wenig anschlussfähigen Nährboden. Lehrer/innen, die dies nicht als reale Grenze anerkennen können und ihr Engagement gegen diesen Widerstand fortsetzen, manifestieren zirkuläre Kommunikation. Risiken und Nebenwirkungen solcher Dynamiken, wie Frustration, Kränkungen, Resignation oder traumatische Interaktionserfahrungen, dürften aus eigener Erfahrung hinreichend bekannt sein. In der Umkehrung trifft dies auf engagierte Schulleiter/innen genauso zu. Zur internen Öffentlichkeitsarbeit gehört deshalb die Selbstthematization, das Beforschen und Aussprechen-Können des Subjekthaften (vgl. Knauer 2006), wie Haltungen, Loyalitäten, Fehlverhalten, Selbstüberforderung im Verhältnis zum Bildungs- und Erziehungsauftrag. Schulen, die ohne Selbstthematization durch die Gegenwart manövrieren, chronifizieren ihre spezifischen Symptome, die sich als Muster in der Organisationsbiographie festschreiben und von dort aus auf das aktuelle Geschehen einwirken. Solche Musterwiederholungen werden räumlich-sphärisch auch vom näheren Umfeld, z. B. Eltern, wahrgenommen und machen das aus, was allgemein als Schulklima oder Schumatmosphäre bezeichnet wird.

Selbstthematization der internen Öffentlichkeit muss auch die Rolle der Schulleitung zum Gegenstand machen, da diese sich an der Schnittstelle zweier unterschiedlicher Systembereiche bewegt. *„Einerseits ist Schulleitung Teil der linearen Verwaltungshierarchie, also des Schulsystems als Ganzes; andererseits ist sie Teil des Interaktionssystems innerhalb der Schule, das ganz anderen Prämissen folgt.“* (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2004, S. 2). Hiermit sind nicht nur unterschiedliche Kompetenzen im Hinblick auf das Selbstverständnis und die Selbstorganisation der Schulleitung angesprochen, sondern ein dualistisches Agieren oder – übergreifender formuliert – eine dualistische Mentalität. Denn auf der Ebene der Verwaltungshierarchie benötigt die Schulleitung (wie auch die Lehrerschaft) die Kompetenz und Mentalität eines mündigen Beamten, der sich im Reservesystem sicher bewegen kann. Auf der Ebene des Interaktionssystems benötigt sie – neben ihren pädagogischen Fähigkeiten – die Mentalität eines Schulmanagers, der sich im Interaktionssystem so verhält, dass Interessen- und Zielkonflikte erfolgreich verhandelt werden – ohne nennenswerte Risiken und Nebenwirkungen.

Die Herausforderungen an die Schule und das Schulsystem werden zunehmend komplexer – und damit auch die Problemstellungen und deren Lösungsprozesse. Die Einführung ganztägiger Angebote in den ohnehin schon überhitzten Schulbetrieb bedeutet eine strukturelle Veränderung mit der Notwendigkeit zusätzlicher Anpassungsleistungen. Für ein gesellschaftliches oder wirtschaftliches Problem gibt es weder eine falsche noch eine richtige Lösung, sondern nur unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten mit jeweils spezifischen Vor- und Nachteilen. Deshalb gewinnt die Fähigkeit zur erfolgreichen Auseinandersetzung mit Zielkonflikten und zum Abwägen von Vor- und Nachteilen der Lösungsalternativen zunehmend an Bedeutung (vgl. Dubs 2004). Kann eine sachorientierte Auseinandersetzung mit Zielkonflikten von den Schulakteuren arbeits- und ressourcentechnisch überhaupt noch geleistet werden, wenn man die neuesten Befunde zum gesundheitlichen Zustand des *Lehrpersonals* berücksichtigt? (vgl. Rigotti/Mohr 2008). Ist auf diesem Hintergrund nicht ein zunehmendes Versagen der Interaktionssysteme anzunehmen und ein unverhältnismäßiges Rückgreifen auf die Reservestruktur zu erwarten? Und wie passen diese Entwicklungen in die Öffentlichkeitsarbeit von Schule?

Im Sinne der Selbstthematization, der internen Öffentlichkeitsarbeit, der Öffentlichkeitsarbeit von innen nach außen, müsste auch dieser Themenbereich angemessenen Gesprächsraum erhalten. Es geht dabei weniger um das sofortige Auffinden von Lösungen, sondern in einem allerersten Schritt um die kathartische, psychotherapeutische Wirkung des Aussprechens, des Benennens von Realitäten, die gelegentlich sogar von „Spontanheilungseffekten“ begleitet ist (vgl. Märtens 1999). Gesunde Schule kann im Interaktionssystem gelingen, selten im Reservesystem.

4. Selbstthematization: Selbsterhaltung und Fortbestand

In Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit werden häufig Wirtschaftsunternehmen beispielgebend angeführt. Diese, und im Übrigen Social-Profit-Organisationen ebenso, setzen unterschiedliche Formate von Werbung (Advertising) und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) zur Absatzförderung und Imagepflege ein. Der Werbung wird allgemein die Eigenschaft der gezielten Beeinflussung zugeschrieben, so dass dieses Instrument kaum mit dem Neutralitätsan-

spruch von Schule in Einklang zu bringen ist. Das Werbegebaren von Unternehmen ist manch einem – nicht nur in der *Schulbranche* – nicht selten suspekt. Selbsterhaltung und Fortbestand der Unternehmungen werden jedoch durch den Absatz von Produkten und Dienstleistungen sichergestellt. Das macht einen prinzipiellen Unterschied zur Institution Schule aus, deren Existenz gesetzlich abgesichert ist. Die Auftragslage von Schule ist generell stabil. Aufgrund der Schulpflicht, deren Selbstverständlichkeit in keiner Weise in Frage gestellt werden soll, entfallen Auftragsakquisition und Werbung für Schule vom Ansatz her im Allgemeinen.

Auf dem Markt der Unternehmen können unterschiedliche Strategien von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung ausgemacht werden: Firmen, die auf besondere Qualität ihrer Dienstleistungen setzen und auf Werbemittel weitgehend verzichten – (implizite Werbung), daneben solche, die ihre Angebote explizit bewerben und verstärkte Außenwerbung betreiben. Jeder kennt Beispiele aus dem eigenen Umfeld. Das Herausstellen von Qualität ist hierbei wahrscheinlich einer der interessantesten Aspekte in der Diskussion um die Professionalisierung von Öffentlichkeitsarbeit an Schule und Ganztage, wenn an sinkende Schülerzahlen gedacht wird.

Die demographische Entwicklung in Deutschland hat regional unterschiedliche Auswirkungen auf die Anmeldezahlen der ansässigen Schulen. So sind Schulschließungen schon längst Gegenstand von schwierigen Verhandlungen in den Kommunen geworden. An Schulen, deren rückläufige Anmeldezahlen bereits demographische Realitäten abbilden und denen Schließung droht, machen Lehrkräfte und Eltern gemeinsame Sache, kämpfen für Selbsterhaltung und Fortbestand. Entsprechende Schließungsszenarien und -strategien der Kommunen bzw. Schulträger erfolgen auf der Grundlage vieler Kriterien: Fakten und Prognosen zur regionalen demographischen Entwicklung, zur Stadt- bzw. Raumentwicklung, Wirtschaftsentwicklung, verbunden mit Realitäten der Finanzierbarkeit, bestimmen Planung und Entscheidungsvorbereitung von Schulschließungen mit. Somit kann die Standortfrage einer Schule zur Selbstthematisierung werden und gehört dann in den Raum der internen Öffentlichkeitsarbeit. Im Rahmen der Vorverhandlungen zu einer möglichen Schulschließung werden Schulen externe Öffentlichkeitsarbeit zu diesem *Bedrohungsszenario* erst einmal vermeiden, um das eigene Image nicht unnötig zu gefährden. Schulen, für die eine Schließungsankündigung konkret geworden ist, wechseln dann von der internen in die externe Öffentlichkeits-

arbeit, um die Verhandlungs- und Entscheidungsposition durch eine breitere Öffentlichkeitsdiskussion zu überprüfen bzw. zu verändern. Kommunalpolitische Strategien und Entscheidungen sollten deshalb Thema interner Öffentlichkeitsarbeit sein, um die externe Öffentlichkeitsarbeit sorgfältig vorzubereiten.

Durch Neuregelungen im nordrhein-westfälischen Schulrechtsänderungsgesetz (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2008) haben Aufhebungen der Einzugsgebiete für Grundschulen und Berufsschulen begonnen. Somit finden lokale Marktöffnungen statt, die Eltern und Jugendlichen eine freiere Schulwahl ermöglichen. Zu den Auswahlkriterien der Eltern – insbesondere jenen, die Familie und Beruf vereinbaren wollen oder müssen – gehört nicht nur die allgemeinpädagogische und Unterrichtsqualität einer Schule, sondern auch die Qualität der übrigen Ganztagsangebote. Neben den expliziten Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit (Schulprogramm, Broschüren, Schulfeste) nutzen Eltern implizite Formate zur Informationsgewinnung: Vorwiegend Eltern, deren Kindern die Einschulung unmittelbar bevorsteht, suchen gezielt Gespräche mit Eltern, deren Kinder bereits eine Schule besuchen. Nachhaltig negativ auf den Ruf einzelner Lehrer/innen oder der Schulleitung wirkt sich aus, wenn Eltern in Mitwirkungsgremien oder Unterstützungssystemen (z. B. Förderverein) übergangen werden. Der damit einhergehende Vertrauensverlust überträgt sich in diesen Fällen auf die Schule als Ganzes. Mit der Wahlfreiheit ist auch die Wettbewerbssituation gewachsen. Für Eltern jedoch, die wegen der individuelleren Unterrichtsgestaltung nach Integrationsklassen für ihre Sprösslinge suchen, ergeben sich daraus keine nennenswerten Vorteile. Sie kämpfen immer noch auf ganz anderen *Baustellen*, um Gleichberechtigung und Gleichbehandlung einzufordern, insbesondere wenn ihre Kinder selbst Behinderungen haben. Der Allgemeinheitscharakter einer integrativen Pädagogik mit ihren Vorteilen für alle Schülerinnen und Schüler zählt noch lange nicht zum öffentlichen Bewusstsein.

Selbstthematization bedeutet, die eigene Persönlichkeit in den Bedingungen und Logiken des Schulsystems zu verorten, Position zu beziehen, die eigenen Grenzbereiche von Wachstum und Entwicklung auszuloten. Nicht von ungefähr wurde der Deutsche Lehrpreis ins Leben gerufen und erstmals im Jahr 2007 – unter Einbeziehung der Schüler/innen – an Lehrerpersönlichkeiten vergeben, deren Engagement als beispielhaft für ihren Berufsstand gewürdigt und der Öffentlichkeit vorgestellt wurde (Deutscher Lehrpreis e. V.

2008). Diese Initiative wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie von Vertretern der Deutschen Wirtschaft gefördert. Schulen könnten jedoch auch selbst initiativ werden und ihre Lehrerpersönlichkeiten der lokalen Öffentlichkeit vorstellen.

Schulen, die ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit professionalisieren wollen, müssen sich Klarheit über ihre Beweglichkeit zwischen diesen dualistischen Erwartungs- und Anforderungshorizonten verschaffen, Verhaltenssicherheiten zwischen den Polaritäten von Reservesystem und Interaktionssystem herstellen. Flexibilität auf der einen und Standfestigkeit der einzelnen Lehrkraft und auch Schule auf der anderen Seite werden im Konfliktfall auf die Probe gestellt. Unter der Strapaze zeigt sich, wie die einzelnen Akteure mit einem Sachverhalt umgehen, in welcher Weise und welchem Umfang sie sich verantwortlich fühlen. Schulen, die maßgeblich im Interaktionssystem agieren, werden die Belastungen, die beispielsweise durch einen Schüler mit normabweichendem Sozialverhalten entstehen, zum Thema der Schul- bzw. Klassengemeinschaft machen, um ein Klima zu schaffen, in dem Lösungsalternativen entwickelt werden können. Das heißt, Lehrkräfte und Eltern werden sich selbst thematisieren müssen, klären und verhandeln, worin Ängste und Vorbehalte bestehen, was die Ressourcen und Chancen sind. Sie werden klären, was gemeinsam getragen und verändert werden kann. Schulen, die auf der Ebene des Reservesystems agieren, folgen überwiegend gesetzlichen und verfahrenstechnischen Logiken. „Verhaltensauffälligkeit“ wird zu einer stigmatisierenden, („sonder“-)pädagogischen Eigenschaftszuschreibung und damit Gegenstand eines behördlichen Vorganges, der Abklärung von Zuständigkeiten. Die systemischen Zusammenhänge zwischen Umgebungsvariablen und individuellen Verhaltensweisen geraten aus dem Blick. Auf dieser Basis wird der Schüler als „Index-Schüler“ definiert, der im Rahmen der institutionellen Zuständigkeitslogik als behandlungsbedürftig gilt und in die Hände z. B. des Schulpsychologischen Dienstes gehört. Die Möglichkeit, dass dieser Schüler u. U. Symptomträger unterschwelliger klassen- bzw. schulspezifischer Dynamiken und von Selbstüberforderungsphänomenen sein könnte, also Auffälligkeiten auch aus systemischer Perspektive beleuchtet werden müssen, gehört üblicherweise nicht zum Reflexions- und Handlungsrepertoire, zur Grundausstattung von Schule, erst recht nicht des Reservesystems. „*Verhaltensauffälligen*“ Lehrkräften, das heißt, Lehrern und Lehrerinnen, die den normierten Verhaltenskodex nicht einhalten, sondern beispielsweise das Interaktionssystem an ihren Schulen über die Reservestruktur hinaus sinn-

stiftend gestalten wollen, ergeht es in vielerlei Weise ähnlich und sie geraten gelegentlich selbst in den Status der als pathogen indizierten Person, des „Index-Lehrers“.

Wenn man den Ansatz, dass die formalen Strukturen (Reservestruktur) und deren Logiken das eigene Denken und Handeln prägen, als prinzipiell richtig anerkennen kann, macht es Sinn, Selbstthematisierung als *Primärforschungsaufgabe* interner Öffentlichkeitsarbeit anzusehen. Selbstthematisierung kann – wie oben ansatzweise aufgezeigt – auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Auf welcher Ebene Schule und Lehrer/innen damit beginnen möchten, hängt vom *gesundheitlichen Zustand, der emotional-seelischen Befindlichkeit* der Organisation ab. Organisationen sind unter systemischer Perspektive lebendige und lernfähige Gebilde (d. h. auch „Organismen“), die maßgeblich durch das dynamische Zusammenwirken von Arbeitsbeziehungsmustern und Konfliktkonstellationen der Personen sowie struktureller Gegebenheiten geformt werden. *„Schule ist im Kernbereich ihrer Arbeit, dem Unterricht, nach wie vor vom ‚Einzelkämpfertum‘ geprägt. Lehrkräfte sind auf ‚ihren‘ Fachunterricht und ‚ihre‘ Klassen fixiert. Die Auswirkungen systemischer Faktoren (Kollegiumsstruktur, Schulklima, soziales Umfeld u. a.) geraten kaum ins Blickfeld unterrichtlichen Alltagshandelns.“* (Haller/Wolf 2004, S. 2).

5. Selbstthematisierung: Konkurrenz – Kooperation

Das Spannungsverhältnis zwischen Gegeneinander und Miteinander berührt die Selbstthematisierungsfrage, wie attraktiv die eigene Schule als Standort und Arbeitsplatz für Lehrerinnen und Lehrer ist. Wie groß ist das Gefälle zwischen der intakten Klassengemeinschaft und der Schulgemeinschaft? Bewegen sich Konkurrenz und Kooperation innerhalb der Lehrerschaft in schülergerechter Balance oder erzeugen sie Energie absorbierende Interaktionen für die Beteiligten? Oft wird die Unterschiedlichkeit in der Ausführung von Bildungs- und Erziehungsauftrag wie auch im Unterrichtsstil wechselseitig unzureichend im Kollegium akzeptiert und als Realität anerkannt. Aus einer neutraleren Perspektive sind diese Unterschiede nichts weiter als Modelle, die auf das gleiche Ziel ausgerichtet sind, nämlich erfolgreiche Schüler/innen hervorzubringen. Im internen Wettbewerb der Lehrer/innen finden Interpretationen darüber statt, was den Schüler/innen erfolgreiche Perspektiven eröffnet im Hinblick auf ihre schulische, berufliche und persön-

liche Entwicklung bzw. Anschlussfähigkeit. Jedoch wird die Möglichkeit, diese Modelle als legitime Auslegung von Wirklichkeit und Bildungsauftrag anzuerkennen, wenig genutzt. Stattdessen polarisieren sich entsprechende Diskussionen oftmals, gänzlich das Referenzsystem (insbesondere das Schulgesetz) außer Acht lassend, das diese individuellen Auslegungen (Gestaltungsraum) ausdrücklich als wünschenswert betont. Der Gestaltungsraum wird zum Konkurrenz- und Selbstüberforderungsraum, in dem es keine Gewinner gibt, stellt man den Ressourceneinsatz und den Gewinn auf allen Ebenen gegenüber.

Selbstthematisierung auf dieser Ebene bedeutet in einem ersten Schritt, Unterschiede auszusprechen (aussprechen zu dürfen), in einem zweiten Schritt, diese explizit anzuerkennen (anerkennen zu dürfen); in einem dritten Schritt heißt es zu explorieren, ob sich die Lehrkräfte als Lehrergemeinschaft definieren können, indem sie über den reservestrukturellen Rahmen hinausgehen, der sie formal mit *Lehrerkollegium* bezeichnet. Wenn dieser dritte Schritt gegangen wird, bedeutet das nicht nur, produktiven *Wettbewerb* stattfinden zu lassen (Kooperation statt Konkurrenz), sondern ebenso eine Verständigung über die konkrete Verteilung von Arbeitsaufwand für Herausforderungen, z. B. für Öffentlichkeitsarbeit, einzuläuten.

Für eine nachhaltige Schulentwicklung muss die Strecke vom Lehrerkollegium zur Lehrergemeinschaft erfolgreich gemeistert werden, vorausgesetzt, Interessen- und Zielkonflikte sind als integrale Korrekturbestandteile dieses Entwicklungsweges definiert. Ansonsten besteht nämlich die Gefahr erneuter Selbstüberforderung. Gemeinschaft will jedoch nicht als ein Zustand verstanden werden, der Anspruch auf Hoheitlichkeit erheben kann. Vielmehr bildet sie eine Kontinuität der Bereitschaft ab, an gemeinsamen Aufgaben zu lernen und zu wachsen. Jede Form von Gemeinschaft erfordert ein Üben: „*Alle Übung ist ein Prozess des Lernens, beginnend mit einem vorsätzlichen Lernen, ausdrücklichen Lernen, übergehend zu einem selbstverständlichen Lernen, das durch immergleiche Wiederholung geschieht, beispielsweise beim Schreibenlernen.*“ (Schmid 2006, S. 104).

Mancherorts gewinnt man den Eindruck, dass Schulen *Gemeinschaft als Schicksalsgemeinschaft* für sich umgedeutet und festgeschrieben haben, mit dem unausgesprochenen Leitsatz „Leiden ist leichter als Lösen!“, obgleich das *Schicksal* maßgeblich von den Schulakteuren selbst entworfen zu sein

scheint. Was die einzelne Lehrkraft und das jeweilige Lehrerkollegium unter *Gemeinschaft* sowohl idealtypisch als auch auf der konkreten Handlungsebene verstanden wissen wollen, sollte zum Kanon der Selbstthematisierung gehören.

Methodisch-strukturelle Bedingungen

Wie kann Öffentlichkeitsarbeit als Aufgabe im Tagesgeschäft einer Schule organisiert werden? Das methodische Vorgehen ist selbst unmittelbarer Ausdruck der inneren Verfassung der Schule, also öffentlichkeitswirksam. Vorhaben, die außerhalb der routinierten Abläufe von Schule stattfinden bzw. mit den vorhandenen Schulstrukturen nur unzureichend oder nicht realisierbar sind, erfordern geeignete Organisationsformen.

Die Erweiterung des Schulportfolios um ein Ganztagsangebot ist ein Vorhaben, das eindeutigen Projektcharakter aufweist. Bezüglich des Innovationsgrades, des Umfangs, der zeitlichen Begrenzung von Planung und Umsetzung sowie der Koordinationskomplexität erfordert es eine geeignete Organisationsform – eine Projektorganisation. Aber auch Vorhaben, wie beispielsweise die Planung und Umsetzung eines Schulfestes oder einer Schulhomepage, enthalten hinsichtlich ihrer kommunikativen Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Lehrer/innen, mitwirkenden Eltern und weiteren Akteuren des Schullebens projektrelevante Kriterien. Diese Vorhaben werden allgemein als Organisationsprojekte bezeichnet, also Projekte, deren Aufwand hauptsächlich darin besteht, Arbeitsabläufe und Personeneinsätze bzw. deren Aufgaben zu strukturieren und zu koordinieren.

Eine Homepage als Mittel der Außendarstellung kann von einer Schule als Schulentwicklungsprojekt oder von einzelnen Akteuren des Schulkonferenzgremiums als Teamprojekt bewerkstelligt werden. Ersteres könnte die inhaltliche und gestalterische Einbindung von Arbeitsgruppen beinhalten, die sich u. a. aus Schüler/innen, Lehrer/innen, Eltern und Vertreter/innen des Ganztagesteams zusammensetzen. Ein solches Vorgehen wäre eine wirkungsvolle Form innerer Öffentlichkeitsarbeit. Letzteres ist als ein gremienlokales Vorhaben anzusehen, das sich hinsichtlich des Beteiligungsgrades und damit der Identifikation mit einem Schulentwicklungsprojekt kaum messen kann. Beide Projektmöglichkeiten sind Wege, die Selbstdarstellung der Schule in der

Öffentlichkeit zu realisieren. Die Entscheidung für eine der beiden Möglichkeiten wird die Schulkonferenz oder ein von ihr benanntes Gremium treffen müssen. Sie sollte auf der Grundlage einer strukturierten, transparenten Informationslage gefällt werden und zur ersten Phase eines Projektes gehören. Denn hinsichtlich des inhaltlichen und organisatorischen Aufwandes unterscheiden sich die beiden Vorgehensweisen erheblich. Sie erfordern darüber hinaus eine unterschiedliche Projektorganisation. Zum Entscheidungszeitpunkt muss sichergestellt sein, dass alle Beteiligten wissen, worüber sie mit welchen Folgen entscheiden.

„Schulleiter, die sich lediglich als verlängerten Arm der Schulaufsicht begreifen, sind denkbar ungeeignet, Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, da sie zu stark den administrativen Aufgaben der Schule verhaftet sind. Neben der herkömmlichen Stab-Linien-Organisation von Schulen wird ergänzend die Matrix- oder die Projektorganisation vorgeschlagen. Während die Matrixorganisation nur mit einer äußerst innovativen Lehrerschaft Erfolg verspricht, ist der Einsatz der Projektorganisation leichter durchführbar und wird empfohlen.“ (Zeller 2003, o. S.)

In Schulen werden Projekte meist in Linienfunktion organisiert, auch wenn dies nicht immer so formuliert wird. Das heißt, Lehrer/innen verbleiben innerhalb der schulischen Hierarchie in ihrer Funktion als Lehrkraft und werden nicht zu Projektleiter/innen ernannt. Sie realisieren Projekte, beispielsweise eine größere Konzertveranstaltung der Musik-AG, neben ihrer Kerntätigkeit. Ein bestimmtes Zeitbudget wird ihnen dafür eingeräumt oder zusätzlich zur Verfügung gestellt. Die Projektmitarbeiter/innen bleiben auf guten Willen der Kolleg/innen zur Zusammenarbeit angewiesen. In der Matrix-Projektorganisation sind hingegen die Kompetenzen (Rechte und Pflichten) zwischen Linientätigkeit und Projektstätigkeit klar unterschieden. Die Projektmitarbeiter/innen bleiben disziplinarisch ihrem Vorgesetzten unterstellt, während das projektbezogene, fachliche Weisungsrecht die Projektleiter/innen erhalten. Das Zeitbudget für die Projektmitarbeit ist geregelt und gewährleistet.

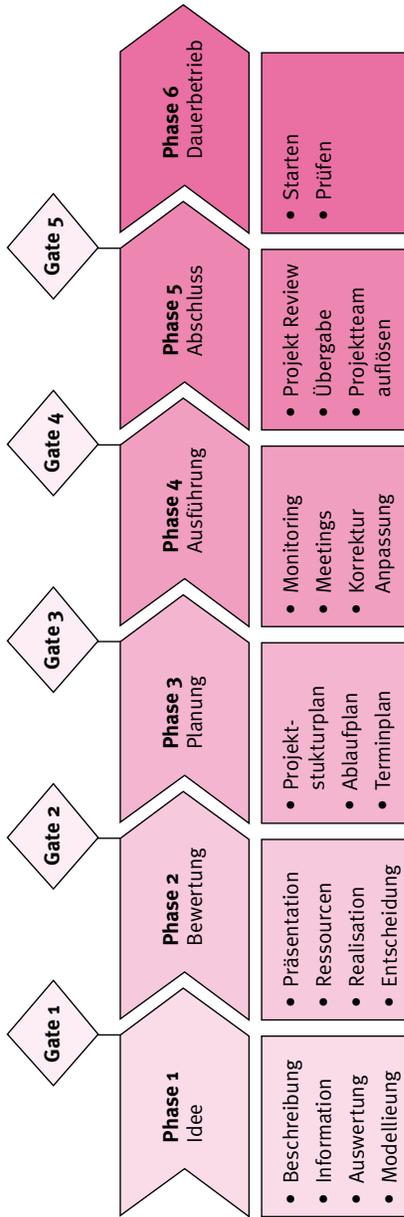
Sowohl die Erstellung eines Konzeptes zur Öffentlichkeitsarbeit als auch dessen Umsetzung erfordern Struktur und Steuerung. Es ist zu empfehlen, dass die Schulleitung dies als Projekt deklariert. Damit signalisiert sie ihre Entscheidung für ein planvolles Vorgehen. Abzuraten ist von unvorbereiteten, unstrukturierten Diskussionen, in denen jeder seine Meinungen und Ansich-

ten mitteilt und verhandelt. Eine umfangreichere Informationsgewinnung und -aufbereitung zum Thema Öffentlichkeitsarbeit sollte jeder Diskussion und Entscheidung vorausgehen.

Das methodische Vorgehen in der Projektplanung besteht im stufenweisen Herausarbeiten von Problemlösungen und Handlungsoptionen für ein Vorhaben, das in seiner Gesamtheit neuartig ist. Mit jedem Planungsschritt ergeben sich neue Detailspekte und Fragestellungen, die Auswirkung haben auf die vorangegangenen Planungsschritte. Diese Vorgänge müssen dann korrigiert, verändert oder verworfen werden. Anschließend müssen die Detailplanungsschritte wieder angepasst werden („iterativer“ = rückgekoppelter Problemlösungsprozess). Angeraten wird jedoch, Detailplanungen für Organisationsprojekte nur bis zum Grad überschaubar praktischer Handhabung vorzunehmen. Die Planbarkeit eines Projektes ist abhängig von bekannten und unbekanntem Einflussgrößen, aber auch von der Vorerfahrung der Projektbeteiligten. Können sie auf Erfahrungswissen ähnlicher Projektvorhaben zurückgreifen, erhöht dies die Planungssicherheit.

Schulleiter/innen wie auch Lehrer/innen, die den Nutzen einer Projektorganisation, also des systematischen Vorgehens für ihre schulischen Vorhaben erkennen können, sollten einen Standard-Projektphasenplan erstellen. Dieser enthält grundlegende Phasen, die für jedes Projekt zu beachten sind. Die Abbildung zeigt einen Ansatz für einen standardisierten Projektphasenplan. An den Phasenübergängen befinden sich *Gates* (Tore), die passiert werden können, wenn bestimmte Kriterien erfüllt, Aufgaben erledigt und Termine (Meilensteine) eingehalten worden sind.

Projektphasenplan



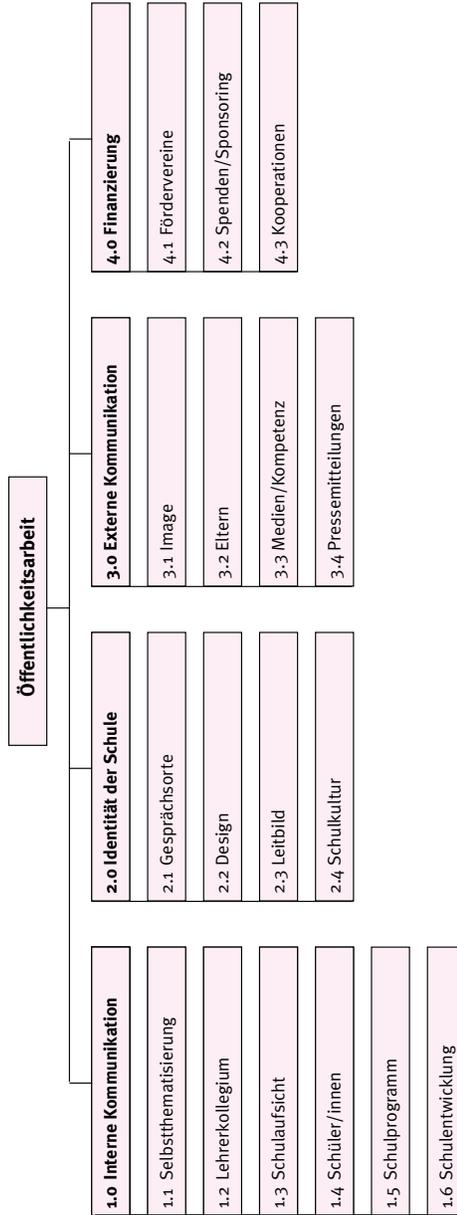
Der Standard-Phasenplan kann beliebig und nach Erfordernis verfeinert werden (Phase 1) Eine detaillierte Beschreibung der Projektidee, verbunden mit einer soliden Informationsrecherche, -auswertung und anschließender Modellierung eines Konzeptes, ist die beste Voraussetzung für alle weiteren Schritte. Die Ergebnisse werden in Phase 2 dem Entscheidungsgremium vorgestellt. Nach Abklärung finanzieller und personeller Ressourcen sowie Realisierbarkeit erfolgt die Entscheidung für ein Modell, z. B. ein Konzept und eine Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit. Entschieden werden muss auch, wie im Projekt gearbeitet werden soll, ob Planungs- und Arbeitsgruppen eingesetzt werden und eine Steuerungsgruppe eingerichtet wird. Je nach Größe der Schule kann die Steuerungsgruppe gleichzeitig Planungs- und Arbeitsgruppe sein.

Auch das Maß an Transparenz und die Beteiligung von Personen und Institutionen, die im Schulleben mitwirken und am Projekt beteiligt werden müssen und können, müssen diskutiert und festgelegt werden.

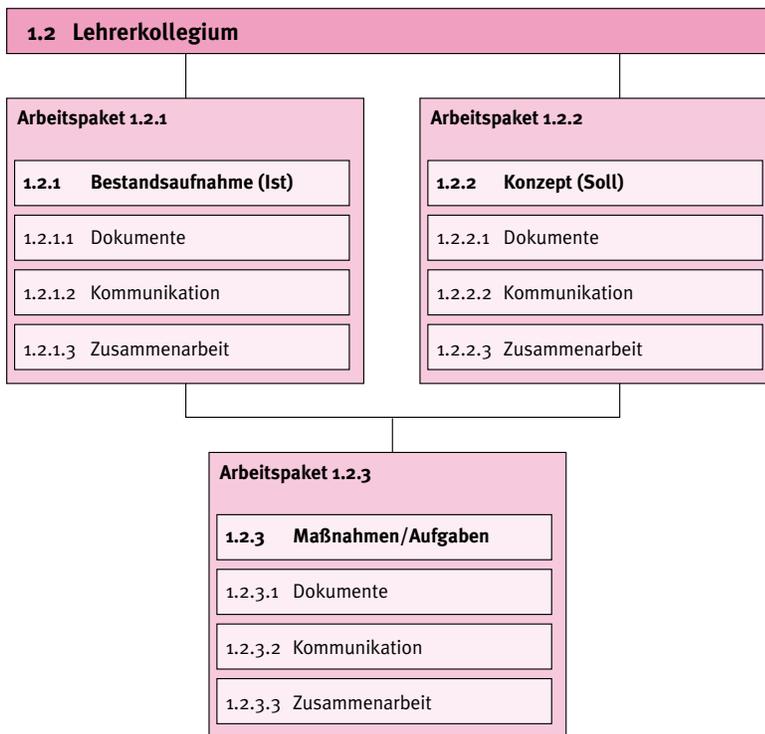
Phase 3: Die systematische Gliederung des Projektvorhabens in Teilaufgaben und Arbeitspakete wird als Projektstrukturplan bezeichnet. Arbeitspakete sind die kleinsten Einheiten, das heißt, Aufgaben oder Aufgabenbündel, deren weitere Untergliederung keinen Nutzen mehr hervorbringen würde. Eine praxistaugliche Grundlage für die Erstellung eines Projektstrukturplans liefert die Publikation von Schütt (2007). Schon seinem Inhaltsverzeichnis lassen sich Themen und Aufgaben für den Strukturplan entnehmen. Das kommt der hohen Arbeitsauslastung bzw. den geringen freien Ressourcen an Schulen sehr entgegen und begünstigt den Beginn des Projekts. Eine thematische Anreicherung findet sich zum Beispiel bei Regenthal (2005). Abbildung 2 zeigt schematisch eine Gliederungsmöglichkeit für einen Projektstrukturplan. Auf der Grundlage zuvor genannter Publikation ist dieser nach Themen und Personengruppen strukturiert. Die konkreten Inhalte sowie die daraus resultierenden Aufgaben bzw. Teilaufgaben müssen durch weitere Untergliederung stufenweise heraus gearbeitet werden.

Abbildung 3 stellt beispielsweise eine Möglichkeit für eine weitere Gliederung der Teilaufgabe „1.2 Lehrerkollegium“ dar. Grundsätzlich kann das „Ist-Soll“- bzw. „Bestandsaufnahme-Konzept“-Schema auf alle Teilaufgaben angewendet werden. *Bestandsaufnahme* und *Konzept* sind als Arbeitspaketbündel der Arbeitspakete *Dokumente*, *Kommunikation*, *Zusammenarbeit* zu verstehen, die von den Projektmitarbeitern oder Arbeitsgruppen in zeitlich abgestimmter Reihenfolge abgearbeitet werden. Aus der Diskrepanz von *Bestandsaufnahme* und *Konzept* wird das Arbeitspaket *Maßnahmen/Aufgaben* formuliert, das wiederum Projektmitarbeiter/innen bzw. Arbeitsgruppen zur Erledigung zugeordnet wird.

Projektstrukturplan (Schema)



Detail: Projektstrukturplan (Schema)



Der Projektstrukturplan bildet die Basis für die Ablaufplanung, konkrete Aufwandseinschätzung sowie Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung. Ein Projektstrukturplan wird in vielen Projekten bereits zu Beginn des Projektes erstellt. Am Beispiel des Projektphasenplans (s. Abb. 1) könnte dies in Phase 1 geschehen. Der Phasenpunkt *Modellierung* kann bereits wesentliche Aspekte für die Erstellung des Projektstrukturplans beinhalten. In welcher Phase und zu welchem Zeitpunkt der konkrete Strukturplan ausgearbeitet wird, sollte immer vom jeweiligen Projektvorhaben, den Vorerfahrungen der Mitwirkenden und der Ressourcen-Einsatz-Nutzen-Relation abhängig gemacht wer-

den. Entscheiden sich die Schulakteure in Phase 2 für ein Konzept, das Öffentlichkeitsarbeit als den Weg von innen nach außen vorsieht, so müssen die Selbstthematisierungseinheiten als erste Teilaufgaben des Projektstrukturplans festgelegt werden. Die Ergebnisse fließen dann in die weiteren Teilaufgaben der konzeptuellen und instrumentellen Öffentlichkeitsarbeit ein.

Die Ausführung erstellter und beschlossener Konzepte bedarf eines Monitoring, dem wohlwollenden, aber nachdrücklichen Begleiten und Einfordern von Ergebniszusagen und Terminabsprachen. In regelmäßigen zeitlichen Abständen sollten Projekttreffen stattfinden, auf denen der Projektfortschritt besprochen wird und gegebenenfalls Korrekturen und Anpassungen vorgenommen werden. Der Projektstrukturplan ist kein statisches Instrument, sondern verändert sich im Fortschreiten des Projektes. Eine kontinuierliche Aktualisierung ist deshalb erforderlich (Phase 4).

Phase 5: Empfohlen wird, das Projekt oder das realisierte Teilprojekt zu evaluieren hinsichtlich gemeisterter Schwierigkeiten und personeller Zusammenarbeit. Daraus können Schlüsse gezogen und Maßnahmen für die weiteren Teilprojekte oder Folgeprojekte zur Öffentlichkeitsarbeit formuliert werden. Projekte enden nach Ablauf der vorgegebenen Zeit, das Projektteam wird als funktionale Einheit aufgelöst und das Erreichte dem Dauerbetrieb übergeben: Zum Beispiel bleibt ein *Corporate Design* – die gestalterische Vereinheitlichung von schulischen Dokumenten, Schildern, Homepage etc. – als ein Projektergebnis fortan in Daueranwendung.

Phase 6: Die Projektergebnisse gehen in die schulische Routineanwendung über. Die Einhaltung der Qualität sollte in festgelegten Zeitabständen überprüft werden.

Theorie und Praxis von *Projektmanagement* und *Projektorganisation* sind umfangreich und erfordern intensives Einarbeiten. Jedoch liefern die im Kleinformat vorliegenden Publikationen von Litke/Kunow (2004) und Lessel (2005) einen handhabbaren, praxisorientierten Überblick. Für tiefere Einsichten und international standardisiertes Know-how können die Veröffentlichungen von Schelle/Ottmann/Pfeiffer (2005) und vom Management Institute PMI® (2003) empfohlen werden.

Projektorganisation ist ein bewusstes Gestalten von Vorhaben, ein Wille zu strukturiertem Arbeiten auf neuem Gelände. Das schrittweise Integrieren von Instrumenten und Methoden ist realistischer als eine Überfrachtung der Schulorganisation sowie der Schulakteure mit Grundfragen des Projektmanagements. In die Schulpraxis geschaut, gelingt es einigen Schulen auch ohne explizites Wissen über Projektorganisation, gute interne und externe Öffentlichkeitsarbeit zu organisieren, darüber hinaus sich selbst zu thematisieren. Sind an diesen Schulen womöglich die Gestaltungsräume auf allen Ebenen optimal genutzt und risikofreies Arbeiten und Lernen möglich? Öffentlichkeitsarbeit ist immer auch eine gute Chance, sich selbst zu öffnen!

Nicht ohne Bedeutung ist es, das passende Ausmaß von Öffentlichkeitsarbeit zu wählen, um realistische Ziele zu verfolgen; nur wenige Schulen werden zum gegenwärtigen Zeitpunkt umfangreichere Projekte starten können. Dennoch sollte niemand auf Erfolgserlebnisse verzichten. *Sich auf den Weg machen* heißt, einen ersten Schritt zu tun, auch wenn dieser ein kleiner ist. Beginnen sollte jede Schule mit dem, was nahe liegt und vertraut ist. Dies kann, je nach Befinden der jeweiligen Schule, die Veränderung interner oder externer Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit) sein. So kann mitunter die inhaltliche und förmliche Neugestaltung der Rundbriefe an die Eltern als erster Schritt weitaus wirkungsvollere Effekte erzielen, als ein gutes Konzept, das im Tagesgeschäft versendet.

Literatur

Deutscher Lehrpreis e. V. (2008): PISAGORAS. Deutscher Lehrpreis (www.deutscher-lehrpreis.org; 28.05.2008).

Dubs, Rolf (2004): „Bildung – Selbstzweck oder Standortfaktor?“ Vortrag auf dem 25. Wirtschaftsphilologentag an der Universität Passau. Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. (www.bb.w.de/wid/wiphil2004_2/programm.html; 10.03.2008).

Fuchs, Max (2005): Anders lernen – aber wie? Vortrag bei der Fachtagung „Ganztagsschulen“ in Hamburg des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung am 7. April 2005, Behörde für Bildung und Sport der Freien und Hansestadt Hamburg

(www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/pdf/Anders_lernen_aber_wie_Ganztagsschule_Hamburg.pdf; 10.03.2008).

Haller, Ingrid/Wolf, Hartmut (2004): Dialogische Führung. Führungs- und Steuerungsaufgaben mit erweiterter Gestaltungsverantwortung. In: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Schulleitungsfortbildung NRW, Band 5, Soest (www.learn-line.nrw.de/angebote/schulleitungnrw/Materialpdf/Komplettpdf/dialogisch.pdf; 07.04.2008).

Knauer, Sabine (2006): Zur (Wieder-)Entdeckung der Lehrer als Subjekte. Subjektiv-wissenschaftliches Plädoyer für einen Tabubruch. In: Rihm, Thomas (Hrsg.): Schulentwicklung. Vom Subjektstandpunkt ausgehen. 2. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 241–256.

Lessel, Wolfgang (2. Aufl. 2005): Projektmanagement. Projekte effizient planen und erfolgreich umsetzen. Pocket Business. Berlin.

Litke, Hans-D./Kunow, Ilonka (4. Aufl. 2004): Projektmanagement. Einfach! Praktisch! TaschenGuide. München.

Management Institute PMI® (Hrsg.) (2003): PMBOK®. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Das offizielle Handbuch zur Gesamtheit des Projektmanagementwissens. Pennsylvania, USA.

Märtens, Michael (1999): Einmalberatung. Chancen, therapeutische Grundlagen und Grenzen. Mainz.

Meyer, Johannes (2004): Die Schule als rechtlicher Raum. Das Recht an der Schule – das Recht in der Schule. Hildesheim.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2004): Schule im rechtlichen Rahmen: Material C1, Teil B: Arbeits- und Dienstrecht. In: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Fortbildung für Mitglieder der Schul- und Seminarleitung NRW. Soest (www.learn-line.nrw.de/angebote/schulleitungnrw/materialien/Dienstrecht/rolle.html; 07.04.2008).

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2006): Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG) vom 15. Februar 2005 (GV. NRW. S. 102) zuletzt geändert durch Gesetz vom 27. Juni 2006 (GV. NRW. S. 278)
(www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Gesetze/SchulG_Info/SchulG_Text.pdf; 10.03.2008).

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (08/2006): „Einfach mitwirken – Elternmitwirkung in der Schule“
(www.callnrw.de/broschuerenservice/commons/Download.php?artikel_id=1328&mlid=16; 10.03.2008).

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (5. korr. Aufl. 04/2007): Das Schulwesen in NRW aus quantitativer Sicht. Statistische Übersicht Nr. 359, April 2007. Düsseldorf
(www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Statistik/2006_07/Quantita2006Nr359.pdf; 07.04.2008).

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): 5. Aufnahme in die Schule/Aufhebung Schulbezirke für Grundschulen und Berufsschulen. 30 Argumente für ein neues Schulgesetz.
(www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Gesetze/SchulG_Info/30_Argumente.html; 10.03.2008).

Regenthal, Gerhard (2005): Schulen stellen sich dar: Präsentation und Profilierung der Schule durch Öffentlichkeitsarbeit (Schulmanagement konkret). München.

Rigotti, Thomas/Mohr, Gisela (2008): Psychische Gesundheit im Lehrerberuf. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, S. 37–43
(<http://www.bdp-verband.org/aktuell/2008/bericht/BDP-Gesundheitsbericht-2008.pdf>; 22.04.2008).

Schelle, Heinz/Ottmann, Roland/Pfeiffer, Astrid (2. Aufl. 2005): ProjektManager. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Nürnberg.

Schmid, Wilhelm (2006): Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Frankfurt a. M.

Schütt, Corinna E. A. (2006): Schulen gehen in die Öffentlichkeit. Kommunikation planen, Mittel effizient einsetzen, an Beispielen orientieren. Bremen.

Zeller, Bernhard (2003): Projektorganisation als Möglichkeit der Beförderung des Schulentwicklungsprozesses: Prof. Rolf Dubs über die Leitung einer Schule. In: VLB – Verband der Lehrer an beruflichen Schulen in Bayern e. V.: Akzente online, 07/2003 (www.vlb-bayern.de/akzente/2003/07/ako30707.htm; 07.04.2008).

Die Autorinnen und Autoren

Herbert Bosshammer

Schulleiter Margaretenschule Münster,
Serviceagentur „Ganztagig lernen“ in Nordrhein-Westfalen
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 32/34
48147 Münster
Tel. 0251/20079911
Home: <http://www.nrw.ganztaegig-lernen.de>
E-Mail: herbert.bosshammer@ganztaegig-lernen.de

Dr. Sabine Knauer

Erziehungswissenschaftlerin,
Beraterin im Programm „Ideen für mehr! Ganztagig lernen.“
Tel. 030/80404754
Home: www.kiwif.de
E-Mail: zip@kiwif.de

Sabine Wegener

Schulleiterin Bonifatiuschule,
Margueritenweg 5
58708 Menden
Tel. 02373/964862
E-Mail: bonifatiuschule@menden.de

Christian Welker

Selbstständiger systemischer Berater, Supervisor (DGSv) und Projektmitarbeiter in Unternehmen, Behörden und Institutionen, Arbeitsschwerpunkte: Projektkommunikation, Moderation und Systemaufstellungen,
Teutonenstraße 79
53175 Bonn
Tel. 0228/33634319
E-Mail: email@chris-welker.com

Impressum

Herausgeber

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS)

Gesamtredaktion

Dr. Sabine Knauer

Lektorat

Christel Lotte Bachmann, Dr. Sabine Knauer

Satz & Layout

media production bonn gmbh, Bonn

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter

www.ganztaegig-lernen.de

www.ganztagsschulen.org

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2008

Tempelhofer Ufer 11

10963 Berlin

www.dkjs.de

Themenheft 09

ISBN 978-3-940898-05-0

Im Rahmen des Programms „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ bislang erschienene Veröffentlichungen (www.ganztaegig-lernen.org/www/web69.aspx):

Bücher

Knauer, Sabine/Durdel, Anja (Hrsg.) (2006): Die neue Ganztagsschule. Gute Lernbedingungen gestalten. Weinheim.

Kahl, Heike/Knauer, Sabine (Hrsg.) (2007): Bildungschancen in der neuen Ganztagsschule. Lernmöglichkeiten verwirklichen. Weinheim.

Arbeitshilfen (in der Reihenfolge ihres Erscheinens)

Thimm, Karlheinz: Jugendarbeit im Ganztag der Sek.I-Schule.

Vogelsaenger, Thomas/Vogelsaenger, Wolfgang/Wilkening Stefanie: Grundlagen guter Schule. Ein Praxisbuch.

Frey, Birgit: Ganztag als kommunale Gestaltungsaufgabe. Ein Praxisbericht aus Nordrhein-Westfalen.

Thimm, Karlheinz: Ganztagsschule gemeinsam gestalten. Ein Praxisheft zum Wettbewerb „Zeigt her eure Schule – Kooperation mit außerschulischen Partnern.“

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) in Kooperation mit dem Berliner Vorhaben im BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“: Kinder forschen. Erfahrungen und Beispiele aus dem Programm „Kinder erforschen Naturwissenschaft“.

Resche, Jörg: Coaching im Kontext von Schule und Schulentwicklung. Eine Arbeitshilfe zur Beratungsform Coaching. Mit Gastbeiträgen von Christian Kranich, Heidrun Vössing und Beate Dapper.

Kliewe, Anke/Schreiber, Dagmar/Witt, Katja: Es geht doch um die Kinder: Wenn Eltern und Schule gemeinsame Sache machen. Eine Arbeitshilfe zur Feedback-Kultur.

Vogelsaenger, Stefanie/Vogelsaenger, Wolfgang: Partizipation als gelebte Gestaltung des Schulalltags.

Dokumentationen (in der Reihenfolge ihres Erscheinens)

Groß werden mit der Ganztagschule. Auftaktveranstaltung der Werkstatt „Schule wird Lebenswelt“ und der Initiative für Grosse Kinder.

Visuelle Protokolle vom bundesweiten Ganztagschulkongress 2005.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Großer Zirkus in der Ganztagschule. Wie Schulen und ihre Partner im Themenatelier „Kulturelle Bildung an Ganztagschulen“ kooperieren lernen.

Den ganzen Tag – von Anfang an. Überlegungen. Beispiele. Einblicke vom 1. Berliner Forum der Ganztagsgrundschulen am 17./18. März 2006.

»Berliner Ganztagsgrundschulen – Gut zu sehen!« (DVD) Kurzporträts von elf Berliner Ganztagsgrundschulen. Ein Film von Mark Poepping und Roman Schikorsky. Ca. 60 Minuten.

Christian Hausner und Vincent Steinl, Bildungswerk für Schülervertretungsarbeit in Deutschland e. V.: Lernen von hier nach dort. Eine Einführung ins Thema Lokale Bildungslandschaften.

Bildungswerk für Schülervertretungsarbeit in Deutschland e. V.: Lernen von hier nach dort. Die DVD.

Bildungswerk für Schülervertretungsarbeit in Deutschland e.V.: Die DVD zur Fachtagung Du fehlst uns noch! Partizipation für alle!? Eine DVD in der Reihe machtWissen – Filme zum Schule verändern.

Bildungswerk für Schülervertretungsarbeit in Deutschland e.V.: Eure Traumschule. Eine DVD in der Reihe machtWissen - Filme zum Schule verändern.

Holtappels, Heinz Günter/Kamski, Ilse/Schnetzer, Thomas: Ganztagschule im Spiegel der Forschung. Zentrale Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen“ (StEG) – Eine Informationsbroschüre.

Thematisches Netzwer „Integrierte Bildungslandschaften“: Über den Schulhof hinaus ... Bildungschancen gemeinsam verwirklichen. Hintergründe und Praxisbeispiele.

Themenhefte (in der Reihenfolge ihres Erscheinens)

Knauer, Sabine: Verstehen und Fördern. Von der Diagnostik zum pädagogischen Handeln.

Aescht, Petra/Keuchel, Susanne (Zentrum für Kulturforschung): Kultur: Leben in der Ganztagschule. Hintergründe; Beispiele und Anregungen für die Praxis.

Monville, Sascha/Mosebach, Benjamin/Schmieder, Marc: Jugendliche gestalten Ganztagschule.

Strenger, Krimhild: Schule ist Partner. Ganztagschule und Kooperation.

Fritsche, Nadia/Strenger, Krimhild: Partner in der Schule
Erfahrungen aus verschiedenen Kooperationsbereichen.

Höhmnn, Katrin/Kamski, Ilse/Schnetzer, Thomas: Was ist eigentlich eine Ganztagschule? Eine Informationsbroschüre für Eltern und Interessierte mit DVD.

Bildungslandschaften in gemeinschaftlicher Verantwortung gestalten. Grundsatzzfragen und Praxisbeispiele.

Enderlein, Oggi: Ganztagschule aus Sicht der Kinder: weniger oder mehr Lebensqualität?