

Profilierung und Qualitätsentwicklung
von Schulen durch Bildung für eine
nachhaltige und gerechte Entwicklung

Jan A. Bollinger



EUROPÄISCHE AKADEMIE

zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen
Bad Neuenahr-Ahrweiler GmbH

Direktor: Professor Dr. Dr. h. c. Carl Friedrich Gethmann

GRAUE REIHE · NR. 45 · SEPTEMBER 2008

Profilierung und Qualitätsentwicklung von Schulen durch Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung

Jan A. Bollinger

Publisher



EUROPÄISCHE AKADEMIE

zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen
Bad Neuenahr-Ahrweiler GmbH

Direktor: Professor Dr. Dr. h. c. Carl Friedrich Gethmann

Die Schriften der „Graue Reihe“ umfassen aktuelle Materialien und Dokumentationen, die von den Wissenschaftlern der Europäischen Akademie zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen Bad Neuenahr-Ahrweiler GmbH laufend erarbeitet werden. Die Publikationen der „Graue Reihe“ werden als Manuskripte gedruckt und erscheinen in loser Folge im Selbstverlag der Europäischen Akademie. Sie können über die Europäische Akademie auf schriftliche Anfrage bezogen und auf der Homepage der Europäischen Akademie (www.ea-aw.de) heruntergeladen werden.

Europäische Akademie

zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen
Bad Neuenahr-Ahrweiler GmbH

Wilhelmstraße 56, 53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Tel. +49 (0) 26 41 973-300, Fax +49 (0) 26 41 973-320
E-Mail: europaeische.akademie@ea-aw.de
Homepage: www.ea-aw.de

Direktor

Professor Dr. Dr. h. c. Carl Friedrich Gethmann (V.i.S.d.P.)

ISSN

1435-487 X

Redaktion

Katharina Mader, M.A.
Friederike Wütscher

Layout und Druck

Köllen Druck+Verlag, Bonn+Berlin, www.koellen.de

Vorwort

Die Einsicht, dass die vielfach geforderte Ausrichtung der Lebensweisen am Konzept der Nachhaltigkeit auch eine Verantwortung der Bildungseinrichtungen mit sich bringt, die heranwachsende Generation zu einer solchen Lebensweise zu befähigen, hat sich in zahlreichen nationalen und internationalen Initiativen zur Förderung der Bildung für nachhaltige Entwicklung niedergeschlagen. Als sichtbarster Ausdruck der Bedeutung, die diesem Erfordernis beigemessen wird, dürfen die von den UN ausgerufenen „World Decade for Education for Sustainable Development 2005–2014“ und der in deren Vorfeld vom Bundestag einstimmig beschlossene nationale Aktionsplan gelten.

Im Kontext dieser Aktivitäten steht auch das in den Jahren 2006 bis 2008 von der Europäischen Akademie GmbH durchgeführte Projekt „Verantwortung für zukünftige Generationen. Schulische Umsetzung von Nachhaltigkeit“. Experten verschiedener Disziplinen – von den Erziehungswissenschaften über die Ökonomie bis hin zur Philosophie – haben in dieser Zeit intensiv die konzeptionellen Grundlagen eines Bildungszieles „Nachhaltigkeit“ als auch die daraus sich ergebenden Konsequenzen für die Umsetzung in die schulische Praxis diskutiert. Im Vordergrund stand dabei die Frage, was eigentlich genau durch schulischen Unterricht befördert werden soll. Was etwa ist unter ‘Nachhaltigkeit’ zu verstehen bzw. was sollte darunter verstanden werden, wenn eine nachhaltige Entwicklung der Verantwortung für zukünftige Generationen gerecht werden soll? Welche epistemischen und praktischen Erfordernisse erwachsen dann aus der Aufforderung zu einer nachhaltigen Lebensweise? Und welche Kompetenzen sind auszubilden, um diesen Erfordernissen zu begegnen? Ihre gemeinsam im interdisziplinären Diskurs entwickelten Antworten sowie daraus abgeleitete Empfehlungen, worauf bei der Umsetzung geachtet werden sollte, hat die Projektgruppe in der Studie „Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen“ niedergelegt.

Der vorliegende Band der Grauen Reihe will diese Studie um einige Hinweise ergänzen, wie die Ausbildung der erforderlichen Kompetenzen durch die Bildungseinrichtungen und die sie umgebenden Bezugsgruppen – Schulleitung, Hochschulen, Behörden – gefördert werden kann. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Hypothese, dass die Schulen in der sich verändernden Bildungslandschaft, in der sie zunehmend miteinander in einen Qualitätswettbewerb eintreten, ein Interesse an einer

erhöhten Wahrnehmbarkeit entwickeln bzw. entwickeln müssen und dass gerade eine Bildung für nachhaltige Entwicklung hier die Chance auf eine zukunftsorientierte Profilbildung bietet.

Jan A. Bollinger, Dipl.-Betriebswirt, der im Rahmen des Doktorandenprogramms der Europäischen Akademie dem Projekt zugeordnet war, hat den Auftrag übernommen, Instrumente und Strategien zur Entwicklung einer solchen Profilbildung darzustellen und auf ihre Eignung zu prüfen. Für sein großes Engagement sei ihm hier herzlich gedankt. Dank gebührt ferner auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, das im Rahmen des Programms „Forschung für den Klimaschutz und Schutz vor Klimawirkungen“ die finanziellen Voraussetzungen für das Entstehen und Erscheinen des vorliegenden Bandes der Grauen Reihe geschaffen hat.

Bad Neuenahr-Ahrweiler, im September 2008

Dr. phil. Georg Kamp, M.A.

(Projektkoordinator „Verantwortung für zukünftige Generationen. Schulische Umsetzung von Nachhaltigkeit“ an der Europäischen Akademie GmbH)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
I Einleitung	19
II Theoretischer Teil	25
1 Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung	25
1.1 Von der Nachhaltigkeit zur nachhaltigen Entwicklung	25
1.1.1 Nachhaltigkeit	25
1.1.2 Umweltzerstörung und Klimawandel	26
1.1.3 Nachhaltige Entwicklung	27
1.2 Konzepte der Nachhaltigkeit	28
1.2.1 Die Trias der Nachhaltigkeit	28
1.2.2 Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit	30
1.3 Zur Entwicklung von BNE	33
1.3.1 Notwendigkeit einer BNE	33
1.3.2 Genese der BNE in Deutschland	34
1.4 Konzeption einer Bildung für nachhaltige und gerechte Entwicklung	36
1.4.1 Die Aufgaben von Bildung	36
1.4.2 Gestaltungskompetenz	38
1.5 Zur Umsetzung von BNE im Schulwesen	40
1.5.1 Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit als Leitprinzipien	40
1.5.2 Interdisziplinarität	40

1.5.3	Problemlösungsstrategien und prozessuale Kompetenz	41
1.5.4	Ökonomische Kompetenz und nachhaltiger Konsum.....	41
1.5.5	Partizipatives Lernen	42
1.5.6	Schule als Gemeinschaft	42
1.5.7	Öffnung der Schule	43
1.5.8	Strukturen und Rahmenbedingungen	43
2	Das Schulwesen in Deutschland.....	44
2.1	Aufgaben der Schule.....	44
2.2	Entwicklungen des deutschen Schulwesens	45
2.2.1	Schulleistungstests und ihre Ergebnisse	45
2.2.2	Erschwerte Arbeitsbedingungen	46
2.2.3	Gestiegene Erwartungen	47
2.2.4	Zunehmende Bedeutung des Privatschulsektors	49
2.3	Erkenntnisse für die Schule der Zukunft	49
2.4	Handlungsempfehlungen für die Schule der Zukunft	52
2.4.1	BNE als pädagogisches Konzept für die Schule der Zukunft	52
2.4.2	Profilierung und Qualität durch Non-Profit-Marketing	53
3	Non-Profit-Marketing im Schulbereich	54
3.1	Historische Entwicklung des Marketing	54
3.1.1	Entstehung des Marketing im privatwirtschaftlichen Sektor ..	54
3.1.2	Übertragung auf den Non-Profit-Bereich	55
3.1.3	Non-Profit-Marketing im Bildungsbereich.....	57
3.2	Schule und Non-Profit-Marketing	57
3.3	Zielgrößen des Non-Profit-Marketing.....	60

3.3.1	Bedürfnisse	60
3.3.2	Präferenzen und Wünsche.....	63
3.3.3	Langfristiges Interesse und Wohlergehen.....	64
3.4	Prinzipien des Non-Profit-Marketing	65
3.4.1	Reaktionsfähigkeit	65
3.4.2	Optimierung der Zufriedenheit der Zielgruppen	67
3.4.3	Optimierung des Wertes für die Zielgruppen	68
3.4.4	Höchste Qualität aller Leistungen und Prozesse.....	70
3.5	Die Bezugsgruppen der Schule.....	71
3.5.1	Schüler	73
3.5.2	Eltern.....	77
3.5.3	Lehrer	79
3.5.4	Schulleitung.....	84
3.5.5	Hochschulen	86
3.5.6	Behörden.....	87
3.5.7	Wirtschaft	88
3.6	Qualitätskriterien für das Schulwesen	90
3.6.1	Transformationale Führung.....	92
3.6.2	Strategisches Schulmanagement.....	96
3.6.3	Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte	98
3.6.4	Effektive Lehrmethodik.....	99
3.6.5	Schule als Gemeinschaft und Lebensraum	100
3.6.6	Individuelle Förderung	101
3.6.7	Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement	101

3.6.8	Schule als lernende Organisation	102
3.6.9	Leistung und Ergebnisse	103
4	Analyse der Ausgangssituation	105
4.1	Globale Umwelt.....	106
4.1.1	Demographie.....	107
4.1.2	Wirtschaft	108
4.1.3	Politik.....	109
4.1.4	Technologie	110
4.1.5	Gesellschaft.....	110
4.1.6	Ökologie	111
4.2	Bezugsgruppen	111
4.2.1	Segmentierung	113
4.2.2	Bekanntheit und Wertschätzung	118
4.2.3	Bedeutung und Leistung	119
4.2.4	Image-Profil	120
4.3	Wettbewerber	121
4.3.1	Segmentierung des Wettbewerbsfeldes.....	121
4.3.2	Tangible Ressourcen	124
4.4	Ressourcenanalyse	124
4.4.1	Institutioneller Hintergrund und Charakter	125
4.4.2	Lebenszyklusphase	125
4.4.3	Adaptionsfähigkeit und organisatorische Flexibilität	127
4.4.4	Tangible Ressourcen	127
4.5	Zusammenführung der Perspektiven.....	130

4.5.1	SWOT-Analyse.....	130
4.5.2	Potentialanalyse.....	132
5	Profil	133
5.1	Auftrag	134
5.2	Leitbild	135
5.3	Identität.....	137
6	Strategische Marketingplanung	139
6.1	Ziele	139
6.1.1	Qualitative, erfolgsbezogene und wirtschaftliche Ziele	140
6.1.2	Grundsätzliche und operative Ziele	141
6.2	Marktfeldstrategien	142
6.3	Marktbearbeitungsstrategie.....	145
6.4	Strategische Positionierung im Wettbewerb	148
7	Operatives Marketing	151
7.1	Marketingziele	152
7.2	Die Instrumente des Marketing-Mix	153
7.2.1	Programm	153
7.2.2	Preis	153
7.2.3	Placement	155
7.2.4	Promotion	155
7.3	Der Marketing-Mix für Schüler.....	156
7.3.1	Programm	156
7.3.2	Preis	184
7.3.3	Placement	186

7.3.4	Promotion	188
7.4	Der Marketing-Mix für Eltern	191
7.4.1	Programm	191
7.4.2	Preis	193
7.4.3	Placement	193
7.4.4	Promotion	194
7.5	Der Marketing-Mix für Lehrer.....	194
7.5.1	Programm	195
7.5.2	Preis	200
7.5.3	Placement	201
7.5.4	Promotion	202
7.6	Der Marketing-Mix für die Schulleitung	204
7.6.1	Programm	204
7.6.2	Preis	206
7.6.3	Placement	206
7.6.4	Promotion	207
7.7	Der Marketing-Mix für Hochschulen	207
7.7.1	Programm	207
7.7.2	Preis	208
7.7.3	Placement	208
7.7.4	Promotion	208
7.8	Der Marketing-Mix für Behörden	209
7.8.1	Programm	209
7.8.2	Preis	209

7.8.3	Placement	209
7.8.4	Promotion	210
7.9	Der Marketing-Mix für die Wirtschaft	210
7.9.1	Programm	210
7.9.2	Preis	211
7.9.3	Placement	211
7.9.4	Promotion	211
7.10	Umsetzung	212
7.10.1	Der Aktionsplan	212
7.10.2	Budgetplanung	212
7.10.3	Controlling, Evaluation und Qualitätsmanagement	213
8	Systeme und Strukturen	213
8.1	Organisationssystem.....	214
8.1.1	Aufbauorganisation	214
8.1.2	Ablauforganisation	216
8.2	Personalmanagement	216
8.2.1	Einstellung von Personal	216
8.2.2	Personalbeurteilung	217
8.2.3	Personalentwicklung	219
8.2.4	Personalvergütung.....	220
8.3	Organisationskultur	220
8.3.1	Dimensionen der Organisationskultur.....	220
8.3.2	Ebenen der Organisationskultur	222
8.4	Physische Einrichtungen	223

8.5	Informations-, Planungs- und Kontrollsystem	227
8.5.1	Information	227
8.5.2	Planung	229
8.5.3	Kontrolle	229
Literatur	233

Abbildungsverzeichnis

1	Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	29
2	Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck	30
3	Historische Entwicklung des Marketingverständnisses	55
4	Historische Entwicklung des Kreises der Anwender des Marketing	56
5	Eine Systematik menschlicher Bedürfnisse	61
6	Die Schule und ihre Bezugsgruppen	72
7	Leistungserstellungsprozess der Schule	72
8	Vorgehensweise zur Profilierung und Qualitätsentwicklung	105
9	Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der Ausgangssituation	105
10	Bekanntheits-Wertschätzungs-Matrix	118
11	Bedeutungs-Leistungs-Matrix	120
12	Image-Profil der Schule	121
13	Aggregation von Wettbewerbskriterien	123
14	Wettbewerbssegmentierung	123
15	Organisationaler Lebenszyklus	126
16	Matrix der institutionellen Stärken und Schwächen.....	130
17	SWOT-Analyse	131
18	Die Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix	133
19	Vorgehensweise zur Entwicklung des Schulprofils	133
20	Das Leitbild der Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen	136
21	Die Identität der Schule	138
22	Strategische Marketingplanung	139
23	Die Ziele der Schule	140

24	Marktabdeckungsstrategien	145
25	Strategische Positionierung einer BNE-Schule	149
26	Image-Profil einer BNE-Schule	151
27	Operatives Marketing	152
28	Preis und Nutzen	155
29	Dimensionen einer Schulkultur	221
30	Marketinginformationssystem	227

Tabellenverzeichnis

1	Die Kompetenzen der OECD	39
2	Drei Ebenen institutioneller Reaktionsfähigkeit	66
3	Verteilung der Verhaltensmuster vom Studium zum Beruf	83
4	Dimensionen der Führung	93
5	Checkliste Globale Umwelt	107
6	Segmentierung der Schülerschaft	117
7	Ressourcenanalyse	129
8	Marktfeldstrategien in der Ansoff-Matrix	142

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Marketing Association
BLK	Bund-Länder-Kommission
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
BNGE	Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung
CI	Corporate Identity
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DDR	Deutsche Demokratische Republik
De facto	Lateinisch für: tatsächlich
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
EU	Europäische Union
G8	Gymnasialzeitverkürzung auf acht Jahre
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
In spe	Lateinisch für: in Zukunft, zukünftig
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IT	Informationstechnologie
KMK	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland
Nolens volens	Lateinisch für: gezwungenermaßen
NY	New York

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PH	Pädagogische Hochschule
PISA	Programme for International Student Assessment
PR	Public Relations
RLP	Rheinland-Pfalz
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats(-Analyse)
TIMES	Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment, Service
TIMSS	Third International Mathematics and Science Study
TQM	Total Quality Management
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
UNO	United Nations Organisation
USA	United States of America
WCED	World Commission on Environment and Development

I Einleitung

Die Welt des 21. Jahrhunderts steht vor neuen Herausforderungen. Klimawandel, Umweltzerstörung, Ressourcenmangel, Unterentwicklung und Überbevölkerung gefährden Gesundheit, Frieden und Wohlstand. Der Brundtland-Bericht der Weltumweltkommission (WCED) von 1987 hat internationale Politik und Weltöffentlichkeit auf die offensichtliche Verknüpfung dieser ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Problemfelder aufmerksam gemacht. Um die genannten Bedrohungen abwenden und ihre Folgen bewältigen zu können, hat die Weltumweltkommission das planungsrationale Konzept der Nachhaltigkeit mit Fragen der globalen Entwicklung und Gerechtigkeit zur nachhaltigen Entwicklung verschränkt, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“¹ Nachhaltige Entwicklung besteht demnach darin, „heute so zu wirtschaften, die Politik so zu gestalten und so zu leben, dass für heute lebende wie für zukünftige Generationen lebenswerte Verhältnisse geschaffen bzw. ermöglicht werden.“²

Dazu bedarf es sowohl der Entwicklung von innovativen und umweltschonenden Technologien als auch der Bereitschaft und Befähigung breiter Bevölkerungsschichten zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise.³ Vor diesem Hintergrund haben die Vereinten Nationen bei der Formulierung der Agenda 21 zur globalen Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf der Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 der Integration der nachhaltigen Entwicklung in das gesamte Bildungswesen einen hohen Stellenwert zugemessen.⁴ In Deutschland hat die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) diesen Aspekt der Agenda 21 durch die Entwicklung der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) umgesetzt.⁵ „BNE soll Schülerinnen

¹ World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future – Brundtland Report. Zum hier postulierten Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 3.

² United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

³ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit.

⁴ Vgl. United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

⁵ Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.

und Schüler zur aktiven Gestaltung einer ökologisch verträglichen, wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Umwelt unter Berücksichtigung globaler Aspekte, demokratischer Grundprinzipien und kultureller Vielfalt befähigen.“⁶ BNE stützt sich auf das pädagogische Konzept der Gestaltungscompetenz. Gestaltungscompetenz ist nach de Haan et al. die Fähigkeit, „Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Das heißt, aus Gegenwartsanalysen und Zukunftsstudien Schlussfolgerungen über ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit ziehen und darauf basierende Entscheidungen treffen, verstehen und individuell, gemeinschaftlich und politisch umsetzen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen.“⁷

Außerdem zeichnet sich BNE durch eine innovative Methodik aus: Durch fächerübergreifenden und interdisziplinären Unterricht werden die Schüler auf die Entscheidungsfindung in der Realität vorbereitet, in der wesentliche Probleme nicht auf den Bereich einer Fachdisziplin reduziert werden können, sondern sich dadurch auszeichnen, dass sie bspw. ökologische, ökonomische und soziale Aspekte aufweisen. Interaktives und partizipatives Lernen, der verstärkte Einbezug von Schülern in die Mitgestaltung ihrer Lern- und Lebenswelt Schule und die Vermittlung von heuristischen Problemlösungsstrategien vermitteln Handlungsfähigkeit und demokratische Kompetenz.⁸

Bei der Umsetzung der BNE kommt dem Schulwesen als zentraler Institution der formalen öffentlichen Bildung besondere Bedeutung zu. Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) und die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) empfehlen, bei der Umsetzung der BNE im Schulwesen „aktuelle schulische Reformfelder wie Profilbildung, Qualitätsentwicklung und die Öffnung der Schule für die Kooperation mit externen Partnern zu berücksichtigen“.⁹ Zu den wichtigsten aktuellen Entwicklungen des deutschen Schul-

⁶ Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

⁷ Vgl. die „Orientierungshilfe Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Sekundarstufe I“ (<http://www.transfer-21.de/index.php?p=280>), zitiert nach de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, S. 187.

⁸ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit.

⁹ So die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007.

wesens zählen neben den genannten eine Erhöhung der Autonomie von Schulen und eine stärkere Betonung des Wettbewerbsprinzips im Schulwesen.

Diese Entwicklung bringt Chancen mit sich: Schulen, die ein deutliches und attraktives Profil entwickeln und auf dessen Basis die Qualität ihrer Angebote verbessern und dies überzeugend kommunizieren, können ihre Aufgaben besser erfüllen und sich positiv von anderen Schulen differenzieren.¹⁰ Zur effektiven Profilierung und Qualitätsentwicklung einer Schule ist es sinnvoll, das Instrumentarium des Non-Profit-Marketing zu nutzen, das erprobte Konzepte und Prinzipien des Marketingmanagement an die besonderen Anforderungen des Schulwesens adaptiert. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass, und leitet Handlungsempfehlungen ab, wie Schulen mit den Prinzipien und Methoden des Non-Profit-Marketing ein unverwechselbares und überzeugendes Profil auf der Basis des inhaltlich und methodisch innovativen Konzeptes der BNE entwickeln, die Qualität aller ihrer Leistungen und Prozesse verbessern, die Beziehungen zu ihren Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten gezielt gestalten und dadurch sowohl deren als auch den eigenen Nutzen und langfristiges Wohlergehen erhöhen können.¹¹ Dazu wird die Arbeit in einen theoretischen und einen praktischen Teil gegliedert.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden ihre wesentlichen Aspekte vorgestellt.

Zunächst wird detailliert auf die Genese und Charakteristika der BNE eingegangen. Die Entstehung und Entwicklung der Begriffe der Nachhaltigkeit und nachhaltigen Entwicklung wird geschildert und die Notwendigkeit ihrer Integration in das Bildungswesen differenziert begründet. Darauf aufbauend werden die BNE und das ihr zu Grunde liegende pädagogische Konzept der Gestaltungskompetenz ausführlich vorgestellt und Handlungsempfehlungen für ihre Umsetzung im Schulwesen formuliert. Dies wird in Abschnitt 1 erörtert.

Im Anschluss daran werden Zielsetzung, Eigenschaften und aktuelle und in Zukunft zu erwartende Entwicklungen des deutschen Schulwesens erörtert. Die Empfehlungen von Bildungsexperten für eine zukunftsfähige Gestaltung des deutschen Schulwesens werden aufgezeigt und aus deren Vergleich mit der Konzeption der BNE die

¹⁰ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2002) PISA 2000 – Zentrale Handlungsfelder; Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

¹¹ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 10.

Schlussfolgerung abgeleitet, dass BNE in Verbindung mit der Anwendung von Prinzipien und Methoden des Non-Profit-Marketing alle Anforderungen des Schulwesens in hohem Maße erfüllt. Mit diesem Thema befasst sich Abschnitt 2.

Anschließend werden Paradigma und Konzepte des Non-Profit-Marketings vorgestellt und das Leistungsangebot von Schulen auf deren Applizierbarkeit hin untersucht. Die psychologischen Grundlagen des Marketings werden erläutert. Die Bezugsgruppen der Schule werden vorgestellt und vor diesem Hintergrund analysiert. Auf dieser Basis werden die Handlungsprinzipien des Non-Profit-Marketings begründet und aus den bisherigen Ausführungen Kriterien für Qualität im Schulwesen entwickelt. Dies wird in Abschnitt 3 erläutert.

Der praktische Teil der Arbeit verknüpft die im theoretischen Teil vorgestellten Konzepte und zeigt eine Erfolg versprechende Vorgehensweise zur Profilierung von Schulen durch BNE mit dem Instrumentarium des Non-Profit-Marketing auf.

Um überhaupt handeln zu können, muss eine Schule die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen und in ihr vorhandenen Einstellungen und Werte, die Eigenschaften, Bedürfnisse, Präferenzen und Interessen ihrer Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten sowie die globalen Rahmenbedingungen ihres Handelns kennen. Nach der Ermittlung der entsprechenden Informationen müssen diese analysiert und aus den Stärken und Schwächen der Schule und den in ihrem Umfeld vorhandenen Chancen und Risiken Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen abgeleitet werden. Auf Grund des permanenten Wandels der genannten Faktoren müssen Datenerhebung und Analyse ein kontinuierlicher Vorgang sein, dessen Resultate auf eben solche Weise in alle weiteren Schritte einfließen.¹² Mit diesem Thema befasst sich Abschnitt 4.

Zur Profilbildung muss eine Schule ausgehend von ihren unter 2.1 vorgestellten Aufgaben und den im vorangegangenen Schritt ermittelten Informationen festlegen, auf welchen Zweck und an welchen Werten sie ihr Handeln ausrichten möchte. Das Resultat dieser Überlegung wird zu einem Leitbild mit Grundwerten und Handlungsrichtlinien ausformuliert und durch deren konsequente Umsetzung in der Schulgemeinschaft in Verbindung mit der gezielten Gestaltung von Kommunikation und Design der Schule eine distinktive Schul-Identität entwickelt.¹³ Dies dient der Motivation der zur Schule gehörigen Personen und der grundlegenden Ausrichtung ihrer

¹² Vgl. ebd., S. 97ff.

¹³ Vgl. hier und im Folgenden: Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 118ff.; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 99ff.

Aktivitäten und stellt die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen dar. Außerdem soll die Schule durch eine eindeutige Profilierung eine erkennbare und sympathische „Persönlichkeit“ erhalten, die die Aufmerksamkeit der Bezugsgruppen der Schule auf sich lenken und sich ihr positiv einprägen soll. Dieses Thema wird in Abschnitt 5 erörtert.

Im Rahmen der strategischen Planung werden aus dem Profil einer Schule die grundlegenden und aus diesen wiederum die operativen Ziele ihres Handelns abgeleitet. Die Schule muss entscheiden, welche Bezugsgruppen und welche Segmente sie mit ihren Angeboten ansprechen möchte. Die strategische Positionierung bettet die „Persönlichkeit“ der Schule in das Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und Präferenzen der erwählten Bezugsgruppensegmente und der in ihrem wettbewerblichen Umfeld herrschenden Bedingungen ein, um die bestmögliche Erreichung der erwählten Ziele zu gewährleisten. Mit diesem Thema befasst sich Abschnitt 6.

Die strategische Planung wird durch operatives Marketing umgesetzt. Aus dem Profil und der Strategie der Schule werden Marketingziele abgeleitet und auf deren Basis für die verschiedenen Bezugsgruppen der Schule jeweils ein Marketing-Mix aus konkreten Maßnahmen zusammengestellt und budgetiert und seine Resultate erfasst. Dieses Thema wird in Abschnitt 7 erörtert.

Zur Überprüfung der Zielerreichung müssen das Organisationssystem, das Personalmanagementsystem und die Organisationskultur der erwählten Positionierung und Vorgehensweise angepasst und entsprechende Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme etabliert werden. Dieses Thema wird in Abschnitt 8 untersucht.

II Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die drei Themenfelder vorgestellt, die im praktischen Teil miteinander verflochten werden: das pädagogische Konzept der Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung (BNGE), das deutsche Schulwesen und das Non-Profit-Marketing.

1 Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung

1.1 Von der Nachhaltigkeit zur nachhaltigen Entwicklung

Im Folgenden wird die Entwicklung von der Entstehung des planungsrationalen Nachhaltigkeitsbegriffs im Mittelalter bis zu seiner Verknüpfung mit Fragestellungen der Entwicklung und globalen Gerechtigkeit im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung durch den Brundtland-Bericht der Weltumweltkommission und die Weltumweltkonferenz 1992 expliziert.

1.1.1 Nachhaltigkeit

In Mitteleuropa kam es vom 10. Jahrhundert an durch exzessive Rodungen des von breiten Bevölkerungsschichten als Viehweide und Speisekammer genutzten Waldes zu einer Verknappung des als Werkstoff, Baustoff und Energielieferant verwendeten Rohstoffes Holz. Vor diesem Hintergrund entstand im 13. Jahrhundert der Grundgedanke forstwirtschaftlicher Nachhaltigkeit, man solle „nicht mehr Holz schlagen, als nachwächst“.¹⁴ Der Begriff der nachhaltenden Nutzung selbst ist Nutzinger zu Folge erstmals 1713 bei H.C. v. Carlowitz nachzuweisen.¹⁵ Im Laufe der Zeit wurde vielerorts versucht, durch eine solchermaßen geregelte Nutzung „mit den Forsten hauszuhalten und sie ‚der lieben Posteriorität‘ zu erhalten“¹⁶. Trotzdem waren im ausgehenden 17. und beginnenden 18. Jahrhundert durch die Zerstörungen des Dreißigjährigen Krieges und anderer kriegerischer Auseinandersetzungen in Mitteleuropa sowie durch eine fortschreitende technische Entwicklung, die Holz als Ener-

¹⁴ Vgl. Lorenz S (1993) Wald und Stadt im Mittelalter, S. 30; Sieferle RP (1982) Der unterirdische Wald, S. 87; Nutzinger HG (1995) Von der Durchflusswirtschaft zur Nachhaltigkeit.

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. Hasel K (1985) Forstgeschichte, S. 169; Nutzinger HG (1995) Von der Durchflusswirtschaft zur Nachhaltigkeit.

giequelle benötigte, die Wälder Europas in einem desolaten Zustand und die von ihnen abhängige Bevölkerung in einer aussichtslosen Lage.¹⁷

In dieser Situation erschien die Entdeckung der Steinkohle als Energiequelle als Rettung in höchster Not. Die Substitution von Holz durch Steinkohle leistete außerdem der technischen Entwicklung und der industriellen Revolution Vorschub. Diese Verlagerung von einer regenerierbaren Zentralressource auf eine zwar reichlich vorhandene, gleichwohl aber begrenzte Ressource warf erstmalig das paradoxe Problem der Substitution erschöpflicher Ressourcen auf. Als Schlussfolgerung konstatierte der britische Ökonom Jevons im Jahre 1865, dass der Begriff der Nachhaltigkeit so erweitert werden müsse, dass er auch im Hinblick auf erschöpfliche Ressourcen sinnvoll angewendet werden könne. Auch die Entstehung von Umweltschäden durch die mit der Verwendung von Steinkohle als Brennstoff verbundenen Emissionen und sonstige Abfallprodukte der industriellen Revolution wurde erstmalig vermerkt.

1.1.2 Umweltzerstörung und Klimawandel

Durch die voranschreitende industrielle Revolution und den immer schnelleren technologischen Wandel kam es zu einem großen Wirtschaftswachstum und einer entsprechenden Bevölkerungsentwicklung. Damit ging ein starker Zuwachs umweltschädlicher Emissionen einher.¹⁸ Der Treibhauseffekt von Kohlendioxid (CO₂) wurde 1824 von dem französischen Mathematiker und Physiker Jean-Baptiste Fourier beschrieben. Vom Jahr 1957 an führte der US-amerikanische Chemiker und Ozeanograph Charles D. Keeling zur systematischen Untersuchung des atmosphärischen Treibhauseffektes regelmäßige Messungen des CO₂-Gehaltes der Atmosphäre durch. Er diagnostizierte eine Verstärkung des natürlichen Treibhauseffektes durch steigende Konzentrationen von Kohlendioxid und anderen Gasen in der Atmosphäre und entdeckte somit den anthropogenen Treibhauseffekt und den durch diesen bedingten Klimawandel. Die Studie Grenzen des Wachstums des Club of Rome und die UNO-Konferenz und die Deklaration von Stockholm von 1972 formulierten die Notwendigkeit einer internationalen Zusammenarbeit zum verantwortlichen Umgang mit natürlichen Ressourcen und zum Umweltschutz.¹⁹ Dadurch und durch

¹⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden: ebd.

¹⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden: Aachener Stiftung Kathy Beys (2007) Lexikon der Nachhaltigkeit.

¹⁹ Vgl. Meadows DL, Meadows DH, Zahn EKO, Milling P (1972) Die Grenzen des Wachstums. United Nations Environment Programme (UNEP) Stockholm 1972.

die Entstehung der Umweltbewegung in den 1970er Jahren rückten die Themen Umwelt und Entwicklung in den Fokus von Forschung, Politik und Öffentlichkeit.

1.1.3 Nachhaltige Entwicklung

Vor diesem Hintergrund gründeten die Vereinten Nationen im Jahre 1983 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) als unabhängige Sachverständigenkommission zur Erstellung eines Perspektivberichts für eine langfristig tragfähige und umweltschonende globale Entwicklung. Die Kommission veröffentlichte 1987 den nach ihrer Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland, der damaligen Ministerpräsidentin von Norwegen, auch als Brundtland-Report bekannt gewordenen Zukunftsbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“, in dem erstmals das Leitbild einer „nachhaltigen Entwicklung“ aufgestellt wurde. Die Kommission definierte dies als eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“²⁰ Der Brundtland-Bericht thematisierte erstmalig die Verknüpfung von bis dahin als nicht miteinander verbunden erachteten Problembereichen wie Umweltzerstörung, Ressourcenknappheit, wirtschaftlicher Unterentwicklung, Schuldenkrise, Armut, Hunger, globaler Hochrüstung und Bevölkerungsentwicklung. Die WCED wies darauf hin, dass diese untrennbar miteinander verflochtenen Problemstellungen nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern nur durch eine globale, integrierte und koordinierte politische Strategie wirkungsvoll zu bewältigen seien. Nach Ansicht der Kommission müssen in den Entwicklungsländern Armut und Rückständigkeit überwunden, in den Industrieländern dagegen materieller Wohlstand und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen in Einklang gebracht werden. Diesbezüglich stellte die Kommission weiter fest, dass die ressourcenintensive Lebensweise der Menschen im industrialisierten Westen und in zunehmendem Maße auch der Schwellenländer Asiens die ökologischen Grenzen der Erde nicht hinreichend berücksichtige und einer grundlegenden Änderung bedürfe, um unwägbara und inakzeptable Schäden für Umwelt und Menschheit zu verhindern.²¹

²⁰ World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future – Brundtland Report.

²¹ Sehr übersichtlich ist die Zusammenfassung der Geschichte der nachhaltigen Entwicklung der Aachener Stiftung Kathy Beys (2007) Lexikon der Nachhaltigkeit.

Der Brundtlandbericht war ein entscheidender Auslöser für die Einberufung der Weltkonferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992. Dort einigten sich 178 Regierungen auf die Agenda 21, deren Ziel es ist, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung global, national und lokal umsetzen zu helfen, d.h. heute so zu wirtschaften, die Politik so zu gestalten und so zu leben, dass für heutige wie für zukünftige Generationen lebenswerte Verhältnisse ermöglicht werden. Mit diesem Beschluss verpflichteten sich politische Entscheidungsträger weltweit darauf, national wie international wirtschaftliche Prosperität mit sozial gerechten Verhältnissen zu verbinden und die natürlichen Ressourcen zu schonen, um die Lebenschancen zukünftiger Generationen nicht zu beeinträchtigen.²²

1.2 Konzepte der Nachhaltigkeit

1.2.1 Die Trias der Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell visualisiert die von der Brundtland-Kommission formulierte Forderung, eine nachhaltige Entwicklung müsse ökologische, ökonomische und soziokulturelle Aspekte miteinander zu vereinbaren wissen, damit heutige und zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse gleichermaßen befriedigen könnten.²³ Dem liegt zum einen die Erkenntnis zu Grunde, dass der Mensch in gesellschaftlichen und ökonomischen Systemen handelt und lebt und nur bei deren befriedigender Funktion ausreichende Ressourcen und Kompetenzen zur gerechten und klugen Nutzung und damit Sicherung seiner natürlichen Lebensgrundlagen besitzt und verwendet. Zum anderen kann bei einer normativen Fundierung des Nachhaltigkeitsbegriffes auf Gerechtigkeit die Forderung nach selbiger nicht bei der Gewährleistung gleicher Nutzungsmöglichkeiten von Umweltressourcen Halt machen, sondern muss sich auch auf die Gleichheit der Chancen zur Nutzung ökonomischer Ressourcen und Freiheit zur Gestaltung sozialer Beziehungen als wichtiger Determinanten menschlichen Lebens und Wohlbefindens ausweiten. Daher ist jede der drei Säulen ein wichtiger Bestandteil der gesamten Entwicklung, bilden aber nur alle drei zusammen ein

²² Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule; United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

²³ Vgl. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future – Brundtland Report.

tragfähiges Konstrukt, wie bei Betrachtung der folgenden Abbildung ersichtlich ist.²⁴ Dies heißt, dass bei jeder Problemstellung ökologische, ökonomische und sozial-kulturelle Aspekte berücksichtigt werden müssen. Dabei ist eine Schwerpunktsetzung durchaus möglich: Manche nachhaltigkeitsrelevanten Themen sind tendenziell ökologisch, andere eher sozial-kulturell und zugleich ökonomisch.

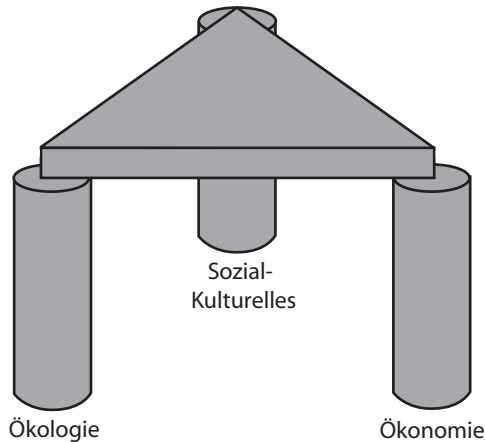


Abbildung 1: Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Quelle: Landesregierung Rheinland-Pfalz (2006): Nachhaltigkeitsstrategie

Zur besseren Darstellung und Analyse des Wechselspiels von ökologischen, ökonomischen und sozial-kulturellen Ansprüchen hat eine Arbeitsgruppe der Technischen Universität Kaiserslautern für das dritte Agenda-21-Programm der Landesregierung von Rheinland-Pfalz das in der obigen Abbildung von den drei Säulen abgestützte integrierende Nachhaltigkeitsdreieck entwickelt, das in der folgenden Grafik dargestellt wird.²⁵

²⁴ Zur Interdependenz von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit vgl. insbes. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 3.

²⁵ Vgl. Landesregierung Rheinland-Pfalz (2006) 3. Agenda 21-Programm der Landesregierung 2005: Nachhaltigkeitsstrategie – Perspektiven für Rheinland-Pfalz, Drucksache 14/4821.

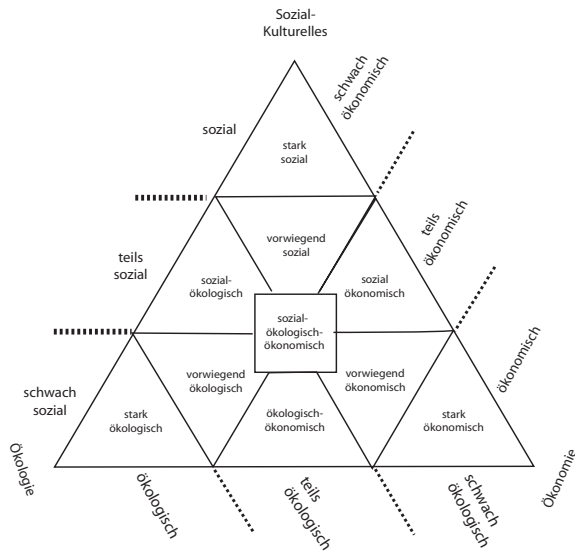


Abbildung 2: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck

Quelle: Landesregierung Rheinland-Pfalz (2006): Nachhaltigkeitsstrategie

Es darf hierbei allerdings nicht darüber hinweggesehen werden, dass es im Spannungsfeld der genannten Schwerpunkte zu Interessenkonflikten kommen kann. In diesem Sinne kann das integrierende Dreieck der Nachhaltigkeit auch hinsichtlich des Zielerreichungsgrades der drei Aspekte interpretiert werden. Die große Herausforderung würde in diesem Paradigma die Erreichung des vom in der Mitte des Dreiecks liegenden Quadrat symbolisierten Gleichgewichtszustandes darstellen, der gleichermaßen ökologischen, ökonomischen wie sozial-kulturellen Anforderungen gerecht wird.

1.2.2 Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit

Das für hier anzustellende Überlegungen zugrunde gelegte Verständnis der nachhaltigen Entwicklung zeigt wichtige Interdependenzen zwischen Problemstellungen auf, die davor als unabhängig voneinander erachtet wurden. Allerdings hat die beschriebene Inklusion von potentiell widerstreitenden Konzepten in einer Begrifflichkeit dazu geführt, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zwar allseits als positiv und erstrebenswert erachtet wird, sein konkreter Inhalt jedoch diffus bleibt und stark interpretationsfähig ist. Dies wird spätestens dann zum Problem, wenn verschiedene Akteure ihre Aktivitäten zur Erreichung einer weltweiten nachhaltigen

Entwicklung als eines gemeinsamen Ziels koordinieren sollen, wie es die Agenda 21 ausdrücklich anstrebt.²⁶ Vor diesem Hintergrund unterziehen de Haan et al. das Konzept der nachhaltigen Entwicklung einer begrifflichen Neuordnung und differenzieren klar zwischen den Prinzipien von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit.²⁷ Die Entflechtung und eindeutige Definition beider Begriffe soll der obigen Problematik abhelfen, die Abwägung beider Prinzipien im Konfliktfall erleichtern und eine bessere Darstellung und argumentative Begründung ermöglichen.

Dabei wird die Nachhaltigkeit auf ihre ursprüngliche Definition als rationale Planung des Umgangs mit Ressourcen zur Erreichung eines zu definierenden Zwecks zurückgeführt. Die Zwecksetzung einer Person ist von ihrer Präferenzordnung abhängig, die sowohl hinsichtlich der Art der gewählten Zwecke als auch deren Konsistenz zueinander bewertet werden kann. Diese Bewertung ist zunächst rein vernunftgemäß: Wie oben eingehend geschildert wurde, haben Menschen spätestens seit Einführung des Ackerbaus mit ihren Ressourcen haushalten und ihren Konsum in Zeiten der Fülle einschränken müssen, um in Zeiten der Not überleben zu können. De Haan et al. sehen daher den Kern planungsrationaler Nachhaltigkeit in der vernünftigen Abwägung zwischen Jetzt-für-Jetzt und Jetzt-für-Dann-Präferenzen bezüglich des Gebrauchs von Ressourcen. In Bezug auf ökonomische und ökologische Fragen würde dies eine Einschränkung bzw. solche Gestaltung des aktuellen Konsums und der sonstigen Lebensweise implizieren, dass die zukünftige Nutzung dieser Ressourcen nicht gefährdet wird.

Das Prinzip der Gerechtigkeit wird dann relevant, wenn in der Interaktion mit anderen Menschen ein Interessenkonflikt auftritt. Zu den Jetzt-für-Jetzt- und Jetzt-für-Dann-(für-Sich-Selbst-)Präferenzen gesellen sich dann die Jetzt-für-Jetzt- (synchrone Gerechtigkeit) und Jetzt-für-Dann-für-Andere-Präferenzen (diachrone Gerechtigkeit), die ersteren potentiell entgegenstehen. De Haan et al. führen zwei Argumentationslinien für den Einbezug des Gerechtigkeitsprinzips als möglichen Zwecks planungsrationaler Nachhaltigkeit in die Präferenzordnung an: Insbesondere bei den Jetzt-für-Jetzt-für-Andere-Präferenzen ist dies zum einen ein verständiges Eigeninteresse, das die Notwendigkeit der Orientierung an Handlungsprinzipien anerkennt, die einen Interessenausgleich und damit ein friedliches Zusammenleben von Men-

²⁶ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 2; United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 3.

schen ermöglichen, und das Sanktionen der Gesellschaft oder der jeweils anderen Partei zu vermeiden sucht. Dies kann auf friedlichem Wege nur durch die wechselseitige Handlungsrechtfertigung auf der Basis von universalisierbaren Vernunftargumenten und ggf. Modifikation der Handlungspläne bis zur Erreichung eines Punktes, da beide Parteien die Verteilung als gerecht anerkennen müssen, geschehen. Diese rein rationale Argumentation stößt schon bei den Jetzt-für-Jetzt-für-Andere-Präferenzen an ihre Grenzen, wenn bspw. weit entfernt lebende Menschen zwar von Handlungen betroffen sind, aber keine solche Gegenmacht ausüben können, dass die Handelnden ihre Interessen aus Furcht vor potentiellen Sanktionen berücksichtigen müssten. Im Fall der Jetzt-für-Dann-für-Andere-Präferenzen ist offensichtlich, dass zukünftige, vor allem in fernerer Zukunft lebende Generationen heute lebende Verletzer ihrer ökologischen Rechte schlecht resp. gar nicht belangen können. Daher bedarf es zusätzlich zu einem informierten Eigeninteresse der Gerechtigkeit als normativen Rahmens für die Anwendung planungsrationaler Nachhaltigkeit. Diese Argumentationslinie begründet die Zwecksetzung der synchronen und diachronen Gerechtigkeit durch die moralische Verpflichtung zur Ausrichtung der eigenen Handlungen an universalisierbaren Prinzipien, wie sie bspw. in der in aller Welt und zu allen Zeiten bekannten goldenen Regel und ausdifferenzierter im kategorischen Imperativ Kants formuliert ist.²⁸ Das normative Prinzip der Konsistenz, die für sich in Anspruch genommenen Rechte auch allen anderen Personen im gleichen Maße zugestehen, erstreckt sich dabei auch auf die potentiellen Auswirkungen eigenen Handelns auf örtlich und zeitlich entfernte Menschen.

Zur Verdeutlichung dieser Schwerpunktsetzung für das Bildungswesen haben de Haan et al. den Begriff der „Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung“ (BNGE) geprägt. Dabei handelt es sich offenkundig nicht um ein mit der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) konkurrierendes Konzept, sondern um eine Weiterentwicklung derselben. Weil der Begriff der BNE gut etabliert ist empfehlen de Haan et al., in der öffentlichen Diskussion weiterhin mit dieser Bezeichnung zu arbeiten.

²⁸ Vgl. Kant I (1986/1785) Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.

1.3 Zur Entwicklung von BNE

1.3.1 Notwendigkeit einer BNE

Mittlerweile sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Klimawandel und Umweltzerstörung eindeutiger und unstrittiger als je zuvor: Alle wesentlichen Forscher stimmen mit dem internationalen Klimarat darin überein, dass ohne Zweifel ein Klimawandel durch globale Erwärmung stattfindet, der mit einer Wahrscheinlichkeit von über 90% vor allem auf anthropogene Emissionen von CO₂ und anderen Treibhausgasen zurückzuführen ist.²⁹ Eine Veränderung des Klimas ist nicht mehr zu vermeiden, weil das Klimasystem mit Verzögerung auf die aktuellen Konzentrationen von Treibhausgasen in der Atmosphäre reagiert. Das Ausmaß der zu erwartenden Klimaveränderung und ihrer Folgen hängt entscheidend von der weiteren Entwicklung der anthropogenen Emissionen von Treibhausgasen ab. Diesbezüglich hat der IPCC mehrere potentielle Szenarien entworfen. Bei der Einführung klimaschonender Technologien und einer gesellschaftlichen Umstellung auf ebensolche Verhaltensweisen im großen Maßstab ist ein Anstieg der durchschnittlichen Temperaturen um mindestens 2°C bis Ende des 21. Jahrhunderts zu erwarten. Ein solcher Anstieg der globalen Temperaturen würde Schäden verursachen, die aber durch entsprechende Gegenmaßnahmen realistischerweise begrenzt werden könnten. Bei ökologisch weniger optimistischen Szenarien großen wirtschaftlichen Wachstums auf der Basis fossiler Ressourcen werden Anstiege der globalen Durchschnittstemperatur bis über 5°C erwartet. Für den Fall einer solch drastischen Erwärmung werden katastrophale Folgen prognostiziert: Naturkatastrophen, Verknappung natürlicher Ressourcen, Artensterben, Seuchen, Massenmigration, Hungersnöte und Kriege.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass akuter Handlungsbedarf zur Bekämpfung von Klimawandel und Umweltzerstörung und zur Behebung ihrer Folgen besteht. Eine wesentliche Ursache für den Klimawandel stellt die durch hohen Konsum, hohe Ressourcennutzung, hohen Energieverbrauch, hohes Verkehrsaufkommen und hohe Abfallmengen geprägte Lebens- und Wirtschaftsweise in den Industrieländern dar, die verstärkt von den sich in einem rapiden wirtschaftlichen Wachstumsprozess befindlichen Schwellenländern Asiens emuliert wird. Um dem Einhalt zu gebieten, müssen Energiewirtschaft, industrielle Produktion, Transport

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Collins W et al. (2007) Die Wissenschaft hinter dem Klimawandel, S. 74; Bernstein L et al. (2007) Summary for Policymakers of the Synthesis Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Fourth Assessment Report, S. 1.

und Landwirtschaft so gestaltet werden, dass Ressourcen nachhaltig genutzt und Abfallstoffe nur in Quantitäten abgegeben werden, die die Selbstregulationsfähigkeit der Ökosysteme nicht überschreiten. Dies erfordert die Schaffung regulierender Institutionen und Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln (als Beispiel sei der CO₂-Emissionshandel für Energieerzeuger der EU genannt) und die gezielte Förderung der Entwicklung und Anwendung klimafreundlicher Technologien.³⁰

Nach Ansicht vieler Wissenschaftler und Experten werden regulative Maßnahmen alleine jedoch nicht ausreichen, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Darüber hinaus müssen die Menschen bereit sein, neben der Stützung einer klimafreundlichen politischen Entscheidungsfindung selbst tätig zu werden und Nachhaltigkeit als relevantes Kriterium in ihre Konsum- und sonstigen Entscheidungen einzubeziehen und ihr Verhalten zu ändern. Dies setzt eine breite gesellschaftliche Bereitschaft zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen des Menschen voraus, deren diskursive Erreichung von vielen Wissenschaftlern und Experten als die größte Herausforderung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung gesehen wird. Die Integration der Fragestellungen nachhaltiger und gerechter Entwicklung in die Bildungsprozesse ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Herbeiführung eines Bewusstseinswandels und die Verbesserung der Fähigkeit der Menschen, sich mit Umwelt- und Entwicklungsfragen auseinanderzusetzen und ihre Anliegen in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung abzuschätzen und anzugehen: Zur Vermittlung des Wissens und der Kompetenzen, die die Voraussetzung für nachhaltiges Handeln sind, bedarf es einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).³¹

1.3.2 Genese der BNE in Deutschland

Vor diesem Hintergrund haben die Vereinten Nationen bei der Formulierung der Agenda 21 zur globalen Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung deren Integration in das gesamte Bildungswesen einen hohen Stellenwert zugemessen.³² In Deutschland orientieren sich Bund und Länder seit Mitte der 1990er Jahre bei der

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden: United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

³¹ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21.

³² Vgl. ebd.

Gestaltung ihrer Politik an dem der Agenda 21 zu Grunde liegenden Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Im Jahr 1998 verabschiedete die Enquetekommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ ihren Abschlussbericht „Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung“ und legte die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) ihren „Orientierungsrahmen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ (BNE) vor.³³

In einer Resolution der UN-Generalversammlung vom 20. Dezember 2002 haben die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen die Jahre 2005 bis 2014 zur Weltdekade der Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgerufen und sich damit verpflichtet, in diesem Zeitraum besonders intensive Anstrengungen zu unternehmen, um den Gedanken der nachhaltigen Entwicklung weltweit im Bildungssystem zu verankern.³⁴ Zur Umsetzung dieses Vorhabens in Deutschland wurde im Jahr 2005 ein Nationaler Aktionsplan der Weltdekade für Deutschland entwickelt. Ziel ist es, BNE in alle für die nachhaltige Entwicklung relevanten Politikbereiche zu integrieren und als Querschnittsthema zu etablieren. Einige Bundesländer haben bereits eigene Aktionspläne zur Unterstützung der Weltdekade auf den Weg gebracht oder bereiten dieses vor.

Vor diesem Hintergrund rief die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) die Modellprogramme „21“ – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (1999–2004) und Transfer 21 (2004–2008) ins Leben, die die schulische Bildung am Konzept der Nachhaltigkeit orientieren sollen. Das aktuelle Programm Transfer 21 soll die im vorangegangenen Programm „21“ unter Beteiligung von rund 200 Schulen erarbeiteten Konzepte, Materialien und Strukturen an 10% der Schulen der 14 beteiligten Bundesländer etablieren und ausbauen. BNE wird im Rahmen von Transfer 21 auch in Grund- und Ganztagschulen umgesetzt sowie in die Aus- und Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern integriert.³⁵

³³ Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

³⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2008) Bildung für nachhaltige Entwicklung – Weltdekade der Vereinten Nationen 2005–2014.

³⁵ Institut Futur (2008) Transfer 21.

1.4 Konzeption einer Bildung für nachhaltige und gerechte Entwicklung

„BNE soll Schülerinnen und Schülern zur aktiven Gestaltung einer ökologisch verträglichen, wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Umwelt unter Berücksichtigung globaler Aspekte, demokratischer Grundprinzipien und kultureller Vielfalt befähigen.“³⁶ Im Folgenden wird zunächst der Begriff der Bildung näher erörtert und anschließend darauf eingegangen, wie BNE den damit verbundenen Anforderungen entspricht.

1.4.1 Die Aufgaben von Bildung

Der heutige Bildungsbegriff ist wesentlich von dem Bildungsverständnis des großen Staatsmannes und Pädagogen Wilhelm von Humboldt geprägt. Von Humboldt zu Folge steht „im Mittelpunkt aller (...) Tätigkeit (...) der Mensch, der (...) die Kräfte seiner Natur stärken und erhöhen, seinem Wesen Dauer und Wert verschaffen“ und „vor sich selbst verständlich (...) (und) in sich frei und unabhängig (...) werden“ will. „Da jedoch die bloße Kraft einen Gegenstand braucht, an dem sie sich üben, und die bloße Form, der reine Gedanke, einen Stoff, in dem sie, sich darin ausprägend, fort dauern könnte, so bedarf auch der Mensch einer Welt ausser sich“, die er „(...) zu ergreifen, und so eng, als er nur kann, mit sich zu verbinden“ sucht.³⁷ Humboldt versteht Bildung also in erster Linie als individuelle Entwicklung der Persönlichkeit in der aktiven Interaktion resp. „durch die Verknüpfung des Selbst“ mit der (Außen-)Welt, um „das zerstreute Wissen und Handeln in ein geschlossenes, die bloße Gelehrsamkeit in eine gelehrte Bildung, dass bloss unruhige Streben in eine weise Tätigkeit zu verwandeln.“ Der solchermaßen sich bildende und gebildete Mensch ist dann allen weiteren Herausforderungen des Lebens zu begegnen im Stande. Von der auf die Persönlichkeitsentwicklung gerichteten Bildung ist nach Humboldt die berufspraktische Kenntnisse vermittelnde Ausbildung zu unterscheiden. Letztere wird als ersterer untergeordnet betrachtet und muss auf sie aufsetzen, weil „der, welcher eine einzelne Arbeit ausführt, nur da(nn) sein Geschäft in seinem ächten Geist und in einem großen Sinne ausführen lernt“. Eine öffentliche politische Erziehung oder Bildung lehnt Humboldt in den monarchisch regierten Staaten seiner Zeit ab, während er ihr, als führender Vertreter der deutschen Klassik Bezug neh-

³⁶ Offizielles Verständnis von BNE der deutschen Bildungspolitik: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

³⁷ Hier und im Folgenden siehe: Humboldt W v (1995/1794) Theorie der Bildung des Menschen, S. 239/240.

mend auf die griechisch-römische Antike, in demokratischen Staaten eine Daseinsberechtigung zugesteht.³⁸

Hartmut von Hentig, als „Nestor der deutschen Pädagogik“³⁹ ein moderner Nachfolger Humboldts, hat dessen Konzepte, ihren Grundgedanken bewahrend, den veränderten Bedingungen des ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts angepasst: von Hentig trägt der größeren Bedeutung praktisch anwendbarer Fähigkeiten in einer hochkomplexen, arbeitsteiligen Gesellschaft und dem Bedarf zur Befähigung der Bürger einer Demokratie zur verantwortungsvollen Ausübung ihrer Rechte und Pflichten Rechnung, indem er der persönlichen Bildung im Sinne Humboldts die praktische und die politische Bildung gleichberechtigt zur Seite stellt:⁴⁰

- 1) Persönliche Bildung ist „das, was der sich bildende Mensch aus sich zu machen versucht, ein Vorgang mehr als ein Besitz“. Persönliche Bildung ist als Entwicklungsprozess zu sehen, der darin besteht, sich ein Bild von der Welt zu machen, Kausalzusammenhänge herzustellen und dafür und für seine Handlungen einen Sinn zu entdecken und zu konstruieren und die eigene Persönlichkeit nach bestem Vermögen zu entwickeln.
- 2) Praktische Bildung soll dem Menschen die Einsichten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, mit denen er in einer funktional und sozial hoch differenzierten und technisch entwickelten Gesellschaft erfolgreich leben und überleben kann.
- 3) Politische Bildung ist in den Worten von Hentigs das, „was der Gemeinschaft [und damit wiederum dem Einzelnen als Mitglied dieser Gemeinschaft] erlaubt, gesittet und friedlich, in Freiheit und mit einem Anspruch auf Glück zu bestehen: Sie richtet den Blick des Einzelnen auf das Gemeinwohl, auf die Existenz, Kenntnis und Einhaltung von Rechten und Pflichten, auf die Verteidigung der Freiheit und die Achtung für Ordnungen und Anstand. Sie ist für die dikaiosyne, die richtige Balance, in der Gesellschaft zuständig. Sie hält zur Prüfung der Ziele, der Mittel und ihrer beider Verhältnis an. Sie befähigt zur Entscheidung angesichts von Macht und begrenzten Ressourcen in begrenzter Zeit.“

Eine BNE muss die Vermittlung des Wissens um und der Fähigkeit und der Motivation zur Umsetzung einer nachhaltigen und gerechten Entwicklung in das von die-

³⁸ Vgl. ebd. Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen, S. 107.

³⁹ Kahl R (2008) Glücklicher Sysippos.

⁴⁰ Wortgewaltig und überzeugend entfaltet von Hentig sein Verständnis von Bildung in: Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. V26/27.

sen Aufgaben gebildete Raster integrieren. Zu diesem Zweck haben de Haan und Harenberg das pädagogische Konzept der Gestaltungskompetenz entwickelt.⁴¹

1.4.2 Gestaltungskompetenz

De Haan et al. definieren Gestaltungskompetenz als die „Fähigkeit (...), Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Das heißt, aus Gegenwartsanalysen und Zukunftsstudien Schlussfolgerungen über ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit ziehen und darauf basierende Entscheidungen treffen, verstehen und individuell, gemeinschaftlich und politisch umsetzen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen.“⁴² Gestaltungskompetenz ist ein output-orientiertes Konzept, das eher auf die Vermittlung von handlungsorientierten Fähigkeiten und heuristischen Problemlösungsstrategien als auf die Übertragung von faktischem Wissen abstellt. Gestaltungskompetenz lässt sich in drei Teilbereiche ausdifferenzieren, die auf den von der OECD entwickelten Schlüsselkompetenzen aufsetzen und die in von Hentigs Worten beschriebenen grundlegenden Anforderungen an Bildung in Kompetenzdimensionen zu übertragen suchen. In der folgenden Tabelle werden die Komponenten einer Bildung für nachhaltige Entwicklung abgebildet, die gestaltungskompetentes Entscheiden und Handeln ausmachen.

⁴¹ Vgl. de Haan G, Harenberg D (1999) Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.

⁴² de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 8.1, S. 187.

Tabelle 1: Gestaltungskompetenz

Kompetenzkategorien der OECD	Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz
Interaktive Verwendung von Medien und Tools	T.1 Kompetenz zur Perspektivübernahme: Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen
	T.2 Kompetenz zur Antizipation: Vorausschauend Entwicklungen analysieren und beurteilen können
	T.3 Kompetenz zur disziplinenübergreifenden Erkenntnisgewinnung: Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln
	T.4 Kompetenz zum Umgang mit unvollständigen und überkomplexen Informationen: Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und abwägen können
Interagieren in heterogenen Gruppen	G.1 Kompetenz zur Kooperation: Gemeinsam mit anderen planen und handeln können
	G.2 Kompetenz zur Bewältigung individueller Entscheidungsdilemmata: Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können
	G. 3 Kompetenz zur Partizipation: An kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben können
	G.4 Kompetenz zur Motivation: Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden
Eigenständiges Handeln	E.1 Kompetenz zur Reflexion auf Leitbilder: Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können
	E.2 Kompetenz zum moralischen Handeln: Vorstellungen von Gerechtigkeit als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage nutzen können
	E.3 Kompetenz zum eigenständigen Handeln: Selbständig planen und handeln können
	E.4 Kompetenz zur Unterstützung anderer: Empathie für andere zeigen können

de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, S. 188

1.5 Zur Umsetzung von BNE im Schulwesen

1.5.1 Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit als Leitprinzipien

In Anknüpfung an die in Abschnitt 1.2.2 vorgenommene Differenzierung zwischen planungsrationaler Nachhaltigkeit als Mittel und Gerechtigkeit als deren Zweck und normativer Rahmen sollte eine BNE/BNGE an diesen Leitprinzipien ausgerichtet werden. Zur Handlungsorientierung an den Prinzipien von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit bedarf es der Kenntnis dieser Konzepte und ihrer wechselseitigen Bezogenheit sowie verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte und ihrer Anwendungsbedingungen. Die Rücksichtnahme auf Angehörige künftiger Generationen sollte den Bildungsempfängern sowohl durch Klugheit als auch durch Gerechtigkeit als erstrebenswert erwiesen und damit die Notwendigkeit der Abschätzung und Beeinflussung der Wirkungen und Nebenwirkungen des eigenen Handelns begründet werden.⁴³

1.5.2 Interdisziplinarität

Der interdisziplinäre Charakter der Nachhaltigkeitsthematik in der Schnittmenge ökologischer, ökonomischer und sozial-kultureller Fragestellungen wurde oben dargestellt. Dies lässt sich an konkreten Fragestellungen der Nachhaltigkeit wie dem Klimawandel, dem Umgang mit der Ressource Wasser oder der Energieversorgung exemplarisch darstellen. Mithin kann also zur Entwicklung einer Lösung für eine solche Problematik nicht eine einzelne wissenschaftliche Disziplin ausreichen, sondern müssen die Erkenntnisse aller beteiligten Wissenschaften zu einer vollständigen Perspektive integriert werden. Eine solche Vorgehensweise ist zur Lösung der komplexen Probleme der modernen Welt nicht nur sinnvoll, sondern notwendig: Die Fähigkeit zum multiperspektivischen Denken ist eine wichtige Voraussetzung für effektives Handeln in einer komplexen und differenzierten Gesellschaft und das Interdisziplinaritätsprinzip der BNE somit weit über die Nachhaltigkeitsthematik im engeren Sinne hinaus von Bedeutung.⁴⁴ Die BNE setzt das Prinzip der Interdisziplinarität durch eine Veränderung des inhaltlichen Zuschnitts der curricularen Lern-

⁴³ Für eine differenzierte Ausführung vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 3 und 4.

⁴⁴ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

gegenstände um: An Stelle der fachwissenschaftlichen Ausrichtung klassischer Schulfächer werden die Curricula der BNE an Domänen ausgerichtet. Domänen bezeichnen Felder des Wissens und der Fertigkeiten, in denen gleiche Problemlösestrategien, Wissensbestände, Erfahrungen und auch normative Orientierungsmuster genutzt werden und strukturelle Ähnlichkeiten des Gegenstandes für die Handelnden und Lernenden einsichtig sind.

1.5.3 Problemlösungsstrategien und prozessuale Kompetenz

Die Erfassung und Umsetzung dieser Inhalte wird durch die Vermittlung prozessualer Kompetenzen ermöglicht: BNE muss die Bildungsempfänger befähigen, Zielkonflikte und kollektive Entscheidungsdilemmata zu bewältigen und bei unvollständiger Verfügbarkeit und/oder überkomplexem Aufkommen von Informationen handlungsfähig zu bleiben. Dies setzt wiederum die Fähigkeiten zur angemessenen Wahrnehmung und Bewältigung von Risiken und rationalen Bewertung gegenwärtiger und zukünftiger Handlungswirkungen voraus.

1.5.4 Ökonomische Kompetenz und nachhaltiger Konsum

In diesem und den vorgenannten Zusammenhängen ist auch das Wissen um die Möglichkeiten und Grenzen ökonomischer Naturbewertung von Bedeutung. Um die Schüler in Stand zu setzen, reale und lebensweltliche Nachhaltigkeitsprobleme analysieren zu können, sollte BNGE daher auch die Vermittlung allgemeiner ökonomischer Kenntnisse und insbesondere der Instrumente zur angemessenen Bewertung von natürlichen und sonstigen Ressourcen umfassen. Sie sollte dabei auch für die Grenzen der Anwendbarkeit dieser Instrumente sensibilisieren. Diese liegen darin begründet, dass die Nutzung natürlicher Ressourcen Bedingung für den Bestand der Gesellschaft und die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse ist. Die Natur ist somit gleichermaßen Produktionsressource wie grundlegende Produktionsvoraussetzung und in letzterer Eigenschaft nicht ökonomisch erfassbar. Die nachhaltigkeitsrelevante Anwendung ökonomischer Kompetenz sollte nach de Haan et al. am Beispiel des nachhaltigen Konsums exemplifiziert werden:⁴⁵ Zum einen ist das Thema des nachhaltigen Konsums sehr nahe an der realen Lebenswelt der meisten Schüler. Zum zweiten finden sich in der Schnittmenge der Themenfelder Konsum, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit viele nachhaltigkeitsstypische Problemstellungen, bei denen zwischen Jetzt-für-Jetzt und -für-Dann und -für-Sich und -für-Andere-

⁴⁵ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 9.2, S. 203ff.

Präferenzen abgewogen werden muss. Zum dritten ist, wie unter 1.3.1 ausgeführt wurde, das aktuelle Konsumverhalten breiter Bevölkerungsschichten in Industrie- und Schwellenländern ein Hindernis für die globale Umsetzung einer nachhaltigen und gerechten Entwicklung und seine Umstellung zu einem nachhaltigen Konsum eine wesentliche Aufgabe der BNE.

1.5.5 Partizipatives Lernen

Der interdisziplinäre Ansatz und die Organisation von Curricula entlang von Domänen sind gute Voraussetzungen für die Anwendung der innovativen Unterrichtsform des situierten Lernens. Situiertes Lernen ist „anwendungsbezogen, lebensweltlich orientiert und selbst gesteuert“.⁴⁶ Dabei wird der frontale Unterricht ganzer Klassen in 45 Minuten-Segmenten weitgehend durch die aktive und autonome Bearbeitung von Lernaufgaben in Einzelarbeit und interaktiven Gruppen unterschiedlicher Größe in variablen Zeiteinheiten, insbesondere in Form der Projektarbeit, abgelöst. Dies soll analog zu den oben aufgeführten pädagogischen Zielen der BNE einen höheren Partizipationsgrad der Lernenden bewirken und ihnen demokratische Handlungskompetenz vermitteln. Die Möglichkeit, den Projektverlauf selbst aktiv mit zu bestimmen, soll die intrinsische Motivation der Lernenden stimulieren und ist nach den Erkenntnissen der neueren Lernforschung dem Lernerfolg zuträglich. Außerdem begünstigt ein interaktiver Unterricht den oben geforderten verstärkten Erwerb von Prozesswissen, insbesondere hinsichtlich der Lernprozesse selbst, was ein Lernen des Lernens ermöglicht. Dabei sollte „die Ausstattung der Lernumgebung auf aktive Lernprozesse abgestimmt und die Eigenaktivität des konstruktiven Lerners durch Handbüchereien, Quellenmaterial, elektronische Medien, Internet, Labors und Experimentierausrüstungen gefördert werden. Das Lernen sollte durch Anleitung und Beratung durch Mentoren, die nicht immer Lehrer sein müssen, unterstützt und Lernsituationen von Situationen der Leistungsbewertung getrennt und situationspezifisch, aufgabenspezifisch, personen- und gruppenspezifisch ausdifferenziert werden.“⁴⁷

1.5.6 Schule als Gemeinschaft

Die Partizipation der Schüler an der Schule sollte sich nicht auf die Lernmethodik beschränken: Die Förderung der Diskursfähigkeit, des demokratischen Bewusstseins und der politischen Handlungskompetenz sind wesentliche Ziele einer zukunftsfä-

⁴⁶ Ebd., Kap. 10.3, S. 221.

⁴⁷ Ebd.

higen Bildung und Bestandteile der Gestaltungskompetenz. Daher sollte den Schülern durch den altersgemäßen Einbezug in die Mitgestaltung ihrer Lern- und Lebenswelt Schule als Polis, als Gesellschaft im Kleinen und Werden, die Gelegenheit gegeben werden, sich altersgemäß in der gemeinsamen Gestaltung der Res Publica im demokratischen Diskurs zu üben und sich daran zu gewöhnen. Solchermaßen soll eine Entwicklung der Schüler zu autonomen und verantwortungsfähigen Individuen gewährleistet werden, die sich in Abwägung eigener, allgemeiner und fremder Interessen diese Aspekte berücksichtigende Ziele zu setzen und durch eigenes und gemeinschaftliches Planen und Handeln zu erreichen im Stande sind.⁴⁸

1.5.7 Öffnung der Schule

Das aktive Lernen in anwendungsbezogenen, lebensweltlich ausgerichteten und interdisziplinären Projekten kann durch die Öffnung der Schule für die Kooperation mit externen Partnern auf konkrete Problemstellungen ausgerichtet werden, wodurch Schüler Kontakte mit „außerschulischen“ Personen und bessere Vorstellungen von deren Tätigkeit und zusätzliche berufliche Orientierungsmöglichkeiten erhalten. Eine Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Handwerk und Verwaltung kann sich auf die Gestaltung von Projekten im Rahmen des Schulunterrichtes, Mentoring für Schüler und Lehrer und pädagogische Unterstützung, außerschulische Kurse bei dem jeweiligen Kooperationspartner, Freizeitaktivitäten, gemeinsame Zusatzangebote, die Vermittlung von Praktika, Lehrstellen, Ausbildungsplätzen, Studienplätzen oder anderen Arbeitsmöglichkeiten wie auch finanzielles, materielles oder sonstiges Sponsoring der Schule beziehen.⁴⁹

1.5.8 Strukturen und Rahmenbedingungen

Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) und die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) empfehlen, bei der Umsetzung der BNE im Schulwesen neben der Öffnung der Schule für die Kooperation mit externen Partnern andere aktuelle schulische Reformfelder wie Profilbildung und Qualitätsentwicklung zu berücksichtigen, um die Leistungsfähigkeit der Schule als gesamtes System zu verbessern. Zur Umsetzung von BNE im Schulbereich

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 191ff.; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 189.

⁴⁹ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

bedarf es auch der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Dies umfasst eine Anpassung der Lehreraus- und Fortbildung, der administrativen Struktur, der beratenden Infrastruktur, der Bildungsstandards und der Unterrichtspläne und Materialien an die bisher geschilderten Aspekte.

2 Das Schulwesen in Deutschland

Um BNE im Schulwesen umsetzen zu können, muss sie dessen besonderen Anforderungen angepasst werden. Im Folgenden soll daher auf Aufgaben, Eigenschaften und aktuelle Entwicklungen im Schulwesen eingegangen werden.

2.1 Aufgaben der Schule

Die Institution Schule nimmt eine staatlich-gesellschaftliche Aufgabe wahr, die in den Schulgesetzen der deutschen Bundesländer festgeschrieben ist. Das Schulgesetz des Landes Rheinland-Pfalz formuliert diese Aufgabe folgendermaßen: „Der Auftrag der Schule bestimmt sich aus dem Recht des jungen Menschen auf Förderung seiner Anlagen und Erweiterung seiner Fähigkeiten sowie aus dem Anspruch von Staat und Gesellschaft an Bürgerinnen und Bürger zur Wahrnehmung von Rechten und Übernahme von Pflichten hinreichend vorbereitet zu sein. In Erfüllung ihres Auftrags erzieht die Schule zur Selbstbestimmung in Verantwortung vor Gott und den Mitmenschen, zur Anerkennung ethischer Normen, zur Gleichberechtigung von Frau und Mann, zur Gleichstellung von behinderten und nicht behinderten Menschen, zur Achtung vor der Überzeugung anderer, zur Bereitschaft, die sozialen und politischen Aufgaben im freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat zu übernehmen, zum gewaltfreien Zusammenleben und zur verpflichtenden Idee der Völkergemeinschaft. (...)“⁵⁰ Wie oben schon ausgeführt wurde, wird auch hier deutlich, dass die Tätigkeit von Schulen dem Individuum und der Gemeinschaft zu Gute kommen soll. Bei der Definition der Aufgaben von Schule wird auf dieser Basis unterschieden zwischen einer im engeren Sinne pädagogischen Aufgabe, die die Förderung des Einzelnen betont, und einer gesellschaftlichen Aufgabe, die auf den aus der Bildung des Individuums resultierenden Nutzen für die Gemeinschaft und deren Zusammenhalt und Bestand fokussiert.

⁵⁰ Schulgesetz des Landes Rheinland-Pfalz, § 1.

Reisch et al. nennen einen dritten Aufgabenbereich für Schulen als konkrete Organisationen: Auf der lokalen Ebene beschäftigen Schulen Lehrpersonal und andere Arbeitskräfte und unterhalten Beziehungen zu Organisationen, die ihnen Produkte und Dienstleistungen zukommen lassen. Als Einrichtung, deren Existenz und Qualität für Menschen mit Kindern im Schulalter die Attraktivität ihrer örtlichen Umgebung erhöht, stellt Schule außerdem einen Standortfaktor dar, der sowohl der fraglichen Kommune als auch der ortsansässigen Wirtschaft zu Gute kommt.⁵¹ In der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts kann der Bildungsstand der Bevölkerung eines Landes als wichtigster Faktor für Wirtschaft und Wissenschaft und damit des Wohlstandes und sozialen Friedens eines Landes angesehen werden, von denen wiederum das Wohlergehen seiner Bürger abhängt.⁵² Somit stellen Schulen auch einen Wirtschaftsfaktor dar.

2.2 Entwicklungen des deutschen Schulwesens

In den letzten Jahren haben insbesondere die folgenden Entwicklungen das deutsche Schulwesen beeinflusst:

- 1) Die Ergebnisse der PISA-Studie und anderer Schulleistungstests haben auf Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten im deutschen Bildungssystem aufmerksam gemacht und eine Diskussion über zu deren Behebung geeignete Maßnahmen angestoßen.
- 2) Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen lassen die Schule nicht unberührt: Wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technischer Wandel wirken sich auch auf die Lebenswelt Schule aus und führen zu erschwerten Arbeitsbedingungen im Schulwesen.
- 3) Die Anforderungen verschiedener Bezugsgruppen an die Institution Schule steigen.
- 4) Der Privatschulsektor nimmt an Bedeutung und Diversität zu.

2.2.1 Schulleistungstests und ihre Ergebnisse

Die internationale PISA-Studie ist der bekannteste einer Reihe von internationalen Schulleistungstests, an denen Deutschland teilgenommen hat. Nach der Veröffentlichung

⁵¹ Vgl. Reisch et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 125.

⁵² Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422ff.; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland, S. 15f.; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 156ff.

chung der Ergebnisse der ersten PISA-Studie im Jahr 2000 wurde in Deutschland vom „PISA-Schock“⁵³ gesprochen: Deutschland lag in allen drei getesteten Disziplinen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften in der unteren Hälfte des aus 32 teilnehmenden Staaten bestehenden Feldes und signifikant unter dem Durchschnittswert der teilnehmenden 28 OECD-Mitgliedstaaten und musste sich eine besonders große Leistungsstreuung zwischen den 5% der leistungsstärksten und den 5% der leistungsschwächsten attestieren lassen. Weiterhin wurde festgestellt, dass in Deutschland die von allen teilnehmenden Staaten höchste Korrelation zwischen dem sozialen und kulturellen Hintergrund eines Kindes und seinen Bildungschancen besteht: In Deutschland haben Kinder mit einem bildungsfernen oder Migrationshintergrund im Vergleich zu anderen westlichen Industrieländern deutlich schlechtere Chancen, ihren Startnachteil aufzuholen und sozial aufzusteigen.⁵⁴ Dies hat eine gesamtgesellschaftliche Diskussion in Gang gesetzt, die sich vor allem mit den Ursachen der festgestellten Probleme und der Entwicklung von Maßnahmen zu ihrer Behebung befasst. In den Studien von 2003 und 2006 hat sich Deutschland in der Platzierung verbessern können, ohne dass sich dadurch die Schlussfolgerungen bezüglich des im deutschen Schulwesen bestehenden Handlungsbedarfs relevant verändert hätten.⁵⁵

2.2.2 Erschwerte Arbeitsbedingungen

Von Hentig schreibt in *Die Schule neu denken* von „schlechten Nachrichten“ für und „schwierigen Veränderungen“ des Schulwesens, die erschwerte Arbeitsbedingungen für alle dort beschäftigten Menschen mit sich bringen.⁵⁶

Bildungsferne, wirtschaftlich prekäre Lebensverhältnisse, Migration und die unkontrollierte und nicht altersgemäße Nutzung von Medien bestimmen zunehmend den familiären Hintergrund und das soziale Umfeld einer steigenden Anzahl von Schülern und damit ihre Einstellungen und Verhaltensweisen. Nach Einschätzung von Hentigs schrumpft das erzieherische und moralische „Mindestgepäck“, das den Schülern von ihren Eltern mitgegeben wird. Damit geht eine geringe Unterstützung sowohl der Kinder als auch der Lehrer bei der Erziehung der Kinder durch die Eltern

⁵³ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2003): Bildungsbericht für Deutschland: erste Befunde. S. 13.

⁵⁴ Vgl. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin (2002) PISA 2000: Die Studie im Überblick, S. 8ff.

⁵⁴ Vgl. Prenzel M et al. (Hrsg) (2006) PISA 2006 – Die Ergebnisse der dritten internationalen Vergleichsstudie – Zusammenfassung; Prenzel M et al. (Hrsg) (2003) PISA 2003 – Zusammenfassung.

⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Hentig H v (2003) *Die Schule neu denken*, S. 11ff.

einher. Insbesondere bei Schülern mit Migrationshintergrund liegen oft nur schlechte Kenntnisse der deutschen Sprache vor. Auch in Verbindung damit haben Gewalt und Rohheit unter Jugendlichen und Schülern auch an der Schule deutlich zugenommen. Selbiges gilt für den Missbrauch von Rauschmitteln. Diese Entwicklungen prägen den Charakter der Lebenswelt Schule mit. Vor diesem Hintergrund müssen Lehrer und muss die Schule *volens volens* zunehmend pädagogische und erzieherische Aufgaben übernehmen, die originär als Zuständigkeitsbereich der Eltern und der Familie erachtet wurden.

2.2.3 *Gestiegene Erwartungen*

Vor dem Hintergrund der durch die PISA-Ergebnisse entstandenen Reformfreudigkeit haben 14 der 16 Bundesländer unter dem Schlagwort G8 die Gymnasialzeit auf acht und damit die Standardausbildungszeit bis zum Abitur auf zwölf Schuljahre verkürzt.⁵⁷ An den Vorgaben der Lehrpläne hinsichtlich der zu vermittelnden Kenntnisse sind keine Veränderungen vorgenommen worden. Es sollen also die gleichen Inhalte in einer kürzeren Zeit vermittelt werden. Dadurch steigen der zeitliche und der Leistungsdruck auf die Schüler deutlich.⁵⁸ An diesem Punkt hat sich eine öffentliche Diskussion entzündet, deren Heftigkeit von einem kurzen Überblick über die Überschriften der diesbezüglichen Artikel quer durch die deutsche Presse vermittelt wird: Der Spiegel schreibt vom „Stress-Job Schüler“ und befürchtet einen „Diebstahl der Kindheit“, die Zeit beklagt „Kinderarbeit“ und diagnostiziert „pädagogische Bulimie“ und die Frankfurter Allgemeine Zeitung fordert „Hände weg von unserer Kindheit!“⁵⁹ Diese Debatte bezieht sich konkret vor allem auf die Verkürzung der Gymnasialzeit bei unveränderter Menge des im Laufe dieser Zeit zu meisternden Lernstoffs, steht aber für eine weit darüber hinausgehende Diskussion über die grundsätzliche Ausrichtung des Schulwesens:

- 1) Insgesamt führen die oben geschilderten Entwicklungen, die gestiegenen Anforderungen an Schüler in der globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts und die tatsächlich und vor allem wahrgenommen geringere Sicherheit gegen Arbeitsplatzverlust und sozialen Abstieg dazu, dass Eltern und Schüler sich einem höheren

⁵⁷ Vgl. Bartsch M et al. (2008) Diebstahl der Kindheit.

⁵⁸ Vgl. Bartsch M et al. (2008) Früher fertig.

⁵⁹ Vgl. Spiegel Online (2008) Stressjob Schüler: Wir Turboabiturienten; Bartsch M et al. (2008) Diebstahl der Kindheit; Gaschke S (2008) Kinderarbeit; Kahl R (2008) Pädagogische Bulimie; Geyer C (2008) Hände weg von unserer Kindheit!

Druck ausgesetzt sehen, eine gute Ausbildung mit entsprechendem Schulabschluss zu erlangen.⁶⁰ Wirtschaftsunternehmen fordern von den Bildungseinrichtungen, ihnen eine größere Anzahl von besser ausgebildeten Absolventen zur Verfügung zu stellen⁶¹, Ökonomen weisen auf die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Ressource Bildung hin.⁶² Zum einen sollen Schulen ihren Schülern also Kompetenzen und Kenntnisse vermitteln, mit denen sie einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten und in der globalen Wissensgesellschaft und dem internationalen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts bestehen können.

- 2) Auf der anderen Seite bestehen Befürchtungen, dass eine Betonung des Kompetenzprinzips und der praktischen Bildung zu einer Instrumentalisierung der Schulbildung zu ökonomischen Zwecken führen und auf Kosten der persönlichen Bildung gehen könnte.⁶³ Sie möchte die Schule als einen vor den äußersten Härten der Realität geschützten Ort bewahren, an dem junge Menschen ihre Persönlichkeit frei entfalten, ihre Interessen erkunden und erproben und Verantwortungsgefühl, Autonomie, Selbstwirksamkeitsgefühl und Selbstbewusstsein entwickeln können.⁶⁴

Die Bewältigung dieser zwiefachen Anforderung durch die Überwindung der Schein-Dichotomie von Leistungsorientierung und selbständiger Persönlichkeitsentwicklung ist ein wesentliches Erfolgskriterium für die Schule der Zukunft. Schulen, die in Zukunft ihren Schülern eine optimale Leistung bieten und langfristig erfolgreich tätig sein wollen, müssen erkennen, dass Leistungsorientierung und Persönlichkeitsentwicklung komplementär sind, einander bis zu einem gewissen Grad sogar bedingen und daher beide Aspekte miteinander zu integrieren sind. Die Umsetzung dieser Erkenntnis ist schon heute ein wesentliches Kennzeichen erfolgreicher Schu-

⁶⁰ Vgl. Wiarda JM (2006) Schulkampf in Berlin.

⁶¹ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) „Glänzende Aussichten“ für die Lehrstellensuche; Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) Braun: „Jeder fünfte Schulabgänger ist auf Grundschulniveau“.

⁶² Vgl. Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 156ff.; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland, S. 15f.; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422ff.

⁶³ Vgl. hierzu die kritische Diskussion in de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kapitel 10.4: Bildung vs. Funktionalisierung, S. 318ff.

⁶⁴ Vgl. Bartsch M et al. (2008) Früher fertig; Bartsch M et al. (2008) Diebstahl der Kindheit; Gaschke S (2008) Kinderarbeit; Stressjob Schüler: Wir Turboabiturienten; Kahl R (2008) Pädagogische Bulimie; Geyer C (2008) Hände weg von unserer Kindheit!

len, deren qualitativ hochwertige Bildungsleistungen von ihren Bezugsgruppen offensichtlich geschätzt und durch positives Engagement honoriert werden.⁶⁵

2.2.4 Zunehmende Bedeutung des Privatschulsektors

Die unter 2.2.3 beschriebenen gestiegenen und scheinbar widersprüchlichen Anforderungen an Schulen werden in der Wahrnehmung von Teilen der Bezugsgruppen der Schule vom öffentlichen Schulwesen nicht vollständig befriedigt. Privatschulen bieten seit jeher primär weltanschauliche Alternativen zum staatlichen Schulwesen und decken somit den zweiten der obigen Punkte ab. Diese Tendenz wird im Moment durch das unter 2.2.2 geschilderte Eindringen sozialer Probleme in das Schulwesen zusätzlich verstärkt. In deutlich geringerem Maße haben Privatschulen bisher darüber hinaus im ersten Punkt grundsätzlich mit dem staatlichen Schulwesen konkurriert. Dies ändert sich aktuell, wie durch die steigende Anzahl von Schülern dokumentiert wird, die eine Privatschule besuchen: Von 450.000 Schülern als einem Anteil von ca. 4% der gesamten Schülerschaft im Jahr 1992 auf 656.000 Schüler als ca. 7% der gesamten Schülerschaft im Jahr 2006.⁶⁶ Konfessionelle Einrichtungen suchen die unter 2.2.3 beschriebene Doppelanforderung durch die Rückbesinnung auf klassische Tugenden zu erfüllen und knüpfen dabei erfolgreich an bestehende Traditionen an.⁶⁷ Dem gegenüber setzen neue Schulen auf synthetische Konzepte, die ihnen zu Folge auf neuen Erkenntnissen von Bildungsforschung, Pädagogik und Psychologie fußen, und verwenden Managementmethoden.⁶⁸

2.3 Erkenntnisse für die Schule der Zukunft

Bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Reform des gesamten deutschen Bildungssystems aus den obigen Befunden besteht zwischen Experten aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen und praktischen Tätigkeitsfeldern wie dem Pädagogen Hartmut von Hentig, dem Sonderberichterstatter Vernor Muñoz der Vereinten Nationen (UN), dem Bildungsökonom Ludger Wössmann, der Gesellschaft für Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD), dem Managementberatungsunternehmen McKinsey, dem Sachverständigenrat der

⁶⁵ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Rönneburg C (2008) Himmlisches Gymnasium: Eine Schule, die sogar Schüler begeistert; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

⁶⁶ Vgl. Klein HE (2008) Geduldet, aber nicht gefördert.

⁶⁷ Vgl. Rönneburg C (2008) Himmlisches Gymnasium: Eine Schule, die sogar Schüler begeistert.

⁶⁸ Vgl. Phorms (2008) Local Schools, global education.

deutschen Wirtschaft und der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der notwendigen Schritte.⁶⁹ Die Entscheidungsträger der deutschen Bildungspolitik haben die meisten der folgenden Erkenntnisse und Maßnahmen grundsätzlich als richtungsweisend erkannt und entsprechende Reformen des deutschen Bildungssystems angestoßen.

- 1) Schüler sollten eine stärkere individuelle Berücksichtigung und Förderung ihrer spezifischen Lernfähigkeiten erfahren.
- 2) In diesem Zusammenhang sollten auch die Strukturen des Schulwesens so gestaltet werden, dass jeder Schüler sein Potenzial unabhängig von varianten Persönlichkeitsmerkmalen (insb. der Herkunft) ausschöpfen kann, beispielsweise durch flächendeckende Kindergartenangebote und die Einführung von Ganztagschulen.
- 3) Der Persönlichkeitsentwicklung und dem Lernerfolg wäre auch ein positives und angstfreies Schulklima zuträglich, in dem ein respektvoller und offener zwischenmenschlicher Umgang gepflegt wird.
- 4) Durch eine stärkere Verbindung zwischen dem Vorschulbereich und der Grundschule mit dem Ziel einer früheren Einschulung, eine Verbesserung der Grundschulbildung und eine kontinuierliche Verbesserung der Lesefähigkeiten und des Grundverständnisses für mathematische und naturwissenschaftliche Konzepte sollte gewährleistet werden, dass Kinder ihr Potential umsetzen können.
- 5) Es sollte eine Verstärkung der demokratischen Schulkultur angestrebt und Kindern mehr Autonomie und die Möglichkeit gegeben werden, ihre Kompetenzen einzusetzen.
- 6) Schulen sollten mehr Möglichkeiten haben, ihre Lernumgebung nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten. Dazu zählen auch die Stundenverteilung, Lehr-

⁶⁹ Vgl. Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006, S. 14; Schmoll H (2002) Was machen die PISA-Siegerländer anders als Deutschland? S. 1; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem; Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2002) PISA 2000 – Zentrale Handlungsfelder; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education; Hochschulrektorenkonferenz (1998) Empfehlungen zur Lehrerbildung; Hochschulrektorenkonferenz (2003) Empfehlungen zur Lehrerbildung – aus Sicht der Fachhochschulen; Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert; Schaarschmidt U et al. (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte.

plangestaltung und weitreichende Autonomie in Fragen der Budgetverwendung und Personalangelegenheiten sowie die Möglichkeit zur Profilbildung durch das Setzen von fachlichen Schwerpunkten.

- 7) Eine Stärkung des Wettbewerbs zwischen Schulen sollte zusätzliche Anreize schaffen, die Chancen dieser neuen Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen und zu einer höheren Qualität aller Leistungen von Schulen führen.
- 8) Durch eine Output-Orientierung des Bildungswesens sollte eine höhere Anwendungsfähigkeit und Übertragbarkeit vermittelten Wissens erreicht und Schulen zusätzliche Möglichkeiten geboten werden, eigene Inhalte und Methoden zu entwickeln und umzusetzen und auf die Bedürfnisse ihrer Schüler einzugehen.
- 9) Mit der Ergebnisorientierung sollte die Entwicklung und Sicherung der Qualität von Unterricht und Schulen auf der Basis bindender Bildungsstandards und ergebnisorientierter Evaluation einhergehen, am besten durch eine unabhängige externe Stelle.
- 10) Bildungsinhalte und Methoden sollten insbesondere durch die Entwicklung innovativer Lernformen, eine systematische Sprachausbildung der Migranten, die Verstärkung der Lesefähigkeiten und die Einführung neuer Medien verbessert werden.
- 11) Zur Verbesserung des praktischen Lebensbezuges der schulischen Ausbildung und der beruflichen Orientierungsmöglichkeiten für Schüler sollte außerdem eine stärkere Kooperation von Schulen mit externen Partnern wie Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen angestrebt werden.
- 12) Die Verbesserung des Image des Lehrberufes, stärkere Selektion der Lehramtsstudenten, stärkere Praxisorientierung der Lehrerbildung und gezielte Weiterbildung sollten zu einer Verbesserung der professionellen Kompetenz und Motivation der Lehrer führen. Zusammen mit der Umstellung auf das Bachelor-Master-System sollte außerdem eine Verbesserung des Praxisbezuges der Lehrerbildung in Angriff genommen werden.⁷⁰
- 13) Das stark gegliederte Schulsystem Deutschlands wird vielfach als zu selektiv und auch dadurch wenig effektiv kritisiert. Auch auf der Basis internationaler positiver Erfahrungen mit der Gesamtschule fordern viele Bildungsexperten wenn nicht die flächendeckende Gesamtschule, so doch zumindest die Zweizügigkeit

⁷⁰ Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2007) Die neue Lehrerbildung in Nordrhein-Westfalen.

des Schulwesens durch eine Zusammenfassung von Haupt- und Realschule, allerdings nur in Verbindung mit den anderen genannten Maßnahmen, insbesondere einer deutlich verstärkten individuellen Förderung der Schüler.⁷¹ Andere Experten weisen vor dem Hintergrund letztgenannter Kondition darauf hin, dass andere der oben genannten Faktoren von deutlich größerer Bedeutung seien und darüber hinaus ein mehrgliedriges Schulsystem durchaus effektiv sein könne, wenn denn die Zuteilung nur nach Leistungskriterien geschähe, eine hinreichende individuelle Förderung der Schüler gewährleistet und das System durchlässig sei.⁷² Wie schon seit Jahrzehnten wird diese Frage weiterhin bildungspolitisch kontrovers diskutiert.

2.4 Handlungsempfehlungen für die Schule der Zukunft

Wie können Schulen vor dem Hintergrund der oben geschilderten inhaltlichen und methodischen Herausforderungen und beschriebenen Erkenntnisse ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen?

Im Folgenden werden das in Abschnitt 1 explizierte Konzept der BNE sowie die Anwendung von an die Anforderungen des Schulwesens adaptierten Prinzipien und Methoden des Non-Profit-Marketing als Handlungsoptionen zur erfolgreichen Bewältigung der Herausforderungen der Schule des 21. Jahrhunderts vorgestellt.

2.4.1 BNE als pädagogisches Konzept für die Schule der Zukunft

Die in Abschnitt 1 vorgestellte BNE ist ein zukunftsfähiges pädagogisches Konzept, das auf die Vermittlung der für ein glückliches und erfolgreiches Leben und zur Bewältigung der großen Herausforderungen der Zukunft erforderlichen praktischen, politischen und persönlichen Gestaltungskompetenzen gerichtet ist. Bei einem Vergleich der Konzeption von BNE mit den aus der Analyse der Ergebnisse von PISA und der aktuellen Situation des deutschen Schulwesens ableitbaren Erkenntnissen sollte offenbar werden, dass Bildung für nachhaltige und gerechte Entwicklung neben ihrer inhaltlichen Relevanz den in Abschnitt 2.3 genannten Anforderungen an die Schule der Zukunft in hohem Maße entspricht und damit auch den unter 2.2.3

⁷¹ Vgl. Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006, S. 14; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 131ff.; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 211f.

⁷² Vgl. Freyemann Th v (2006) Das Märchen vom PISA-Erfolg der Gesamtschule; Kahl R et al. (2005) Pisa gegen Pisa. Interview mit Andreas Schleicher und Manfred Prenzel.

erwähnten gestiegenen Ansprüchen von Gesellschaft und Bezugsgruppen der Schule gerecht wird. Vor diesem Hintergrund ist BNE gut dafür geeignet, die Anforderungen an ein zukunftsfähiges Schulwesen bewältigen zu helfen. Dies gilt insbesondere bei konsequenter Nutzung der Möglichkeiten, die sich aus den in Abschnitt 2.3 beschriebenen und teilweise schon in der Umsetzung befindlichen strukturellen Veränderungen des Schulsystems ergeben.

2.4.2 Profilierung und Qualität durch Non-Profit-Marketing

Durch die unter 2.3 beschriebenen Entwicklungen erhalten Schulen zusätzliche Möglichkeiten, ein eigenes Profil zu entwickeln und Einfluss auf die Gestaltung, den Umfang und die Qualität ihrer Leistungen zu nehmen. Gleichzeitig entsteht ein zunehmender Druck auf Schulen, diese Möglichkeiten effektiv zu nutzen. Dies ist sowohl der gestiegenen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für die Tätigkeit von Schulen und der zunehmenden Ergebnis- und Leistungsorientierung von Schulpolitik und Administration als auch der Entstehung eines stärker wettbewerblich geprägten Umfeldes von Schulen geschuldet.

Schulen stehen also vor der Herausforderung, auf der Basis begrenzter Ressourcen ein eindeutiges Profil zu entwickeln und ihre Leistungen und die Beziehungen zu ihren Bezugsgruppen so zu gestalten, dass sie ihre unter 2.1 genannten Aufgaben so gut wie möglich erfüllen und im Wettbewerb mit anderen Schulen bestehen können. Mit dieser Fragestellung befasst sich die wissenschaftliche Disziplin des Marketing, dessen originär in der und für die private Erwerbswirtschaft entwickelten Konzepte schon seit Jahrzehnten mit Erfolg im Non-Profit-Bereich und im Bildungswesen eingesetzt werden. Das Non-Profit-Marketing stellt auf die Erhöhung des Nutzens und des langfristigen Wohlergehens aller Bezugsgruppen der Schule und dieser selbst ab.⁷³

Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, wie Schulen mit den Instrumenten des Non-Profit-Marketing ein klares Profil auf der Basis der BNE entwickeln, die Qualität ihres Bildungsangebotes steigern und ihre Ressourcen effizienter verwenden und ihren Schülern dadurch einen höheren Nutzen erbringen können.

⁷³ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 10.

3 Non-Profit-Marketing im Schulbereich

Das Marketing ist als Teildisziplin der Ökonomik entstanden, wird aber mittlerweile weit über den Bereich der Wirtschaft im engeren Sinne hinaus angewendet.

3.1 Historische Entwicklung des Marketing

Das Marketing hat im letzten Jahrhundert weite Verbreitung gefunden und sich hinsichtlich seiner funktionalen Anwendung und des Kreises seiner Anwender stark entwickelt.

3.1.1 Entstehung des Marketing im privatwirtschaftlichen Sektor

In den letzten Jahrhunderten hat sich vor allem in den entwickelten Ländern des Westens die Struktur der Märkte grundlegend verändert: Industrialisierung, technologische Entwicklungen und sozialer Wandel haben zu einem Wohlstand für breite Schichten der Bevölkerung geführt, der diesen eine Befriedigung ihrer Bedürfnisse über die Versorgung mit den Gütern des täglichen Bedarfs und die Absicherung gegen die Fährnisse des Schicksals hinaus ermöglicht hat. Die solchermaßen entstandene Nachfrage bot Verdienstmöglichkeiten für die Anbieter begehrter Güter und führte so zu einem entsprechenden Anstieg des Angebots, bis dieses die Nachfrage überstieg. Dies verschaffte der Nachfrageseite die Möglichkeit, aus verschiedenen Gütern das ihren Präferenzen am besten Entsprechende zu wählen. Damit verschob sich die Marktmacht von der Angebots- zur Nachfrageseite der Volkswirtschaft. Der Verkäufermarkt entwickelte sich zum Käufermarkt, in welchem der Verkäufer die Präferenzen des Käufers berücksichtigen muss, um erfolgreich zu sein.⁷⁴ Diese Entwicklung führte schließlich zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA zur Gründung des Marketings als Subdisziplin der Wirtschaftswissenschaften.⁷⁵

Zunächst verstand man unter Marketing in erster Linie unmittelbar absatzbezogene Maßnahmen im Sinne der folgenden Definition der American Marketing Association: „Marketing ist der Prozess von Planung und Umsetzung der Entwicklung, Preissetzung, Kommunikation und Distribution von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zur Ermöglichung von Austauschprozessen, die die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen erfüllen.“⁷⁶ Neben diesem Verständnis des Mar-

⁷⁴ Vgl. Kotler Ph, Bliemel F (2001) Marketing-Management, S. 11.

⁷⁵ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S.7.

⁷⁶ So zitiert in: Meffert H (1998) Marketing, S. 9.

ketings als einer Funktion der Betriebswirtschaftslehre neben anderen entwickelte sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts eine ganzheitliche Auffassung vom Marketing als übergreifender marktorientierter Unternehmensführung. Meffert definiert Marketing vor diesem Hintergrund als „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens, die sich in Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten niederschlägt“⁷⁷.

Die folgende Grafik stellt die historische Entwicklung des Marketing von einem rein funktionalen zu einem ganzheitlichen Verständnis chronologisch dar.

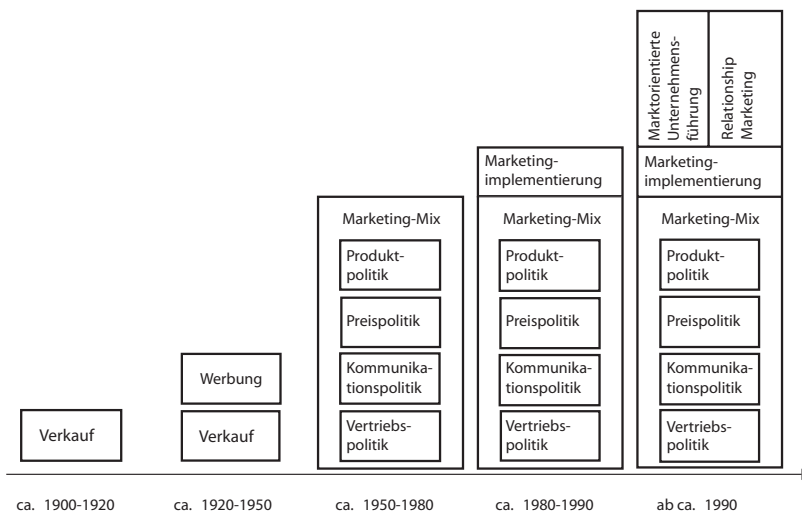


Abbildung 3: Historische Entwicklung des Marketingverständnisses

Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S.7

3.1.2 Übertragung auf den Non-Profit-Bereich

Wie in der oben aufgeführten Definition der AMA angemerkt wird, ist der Kerngedanke des Marketing in der Ermöglichung von freiwilligen Austauschprozessen zur Erreichung der Ziele und Erhöhung des Nutzens aller partizipierenden Parteien zu sehen. Die Durchführung von Austauschprozessen ist nicht auf die Erwerbswirtschaft begrenzt. So unterhält bspw. eine Schule Austauschbeziehungen mit verschie-

⁷⁷ Meffert H (1998) Marketing.

denen Bezugsgruppen wie ihren Schülern, dem Lehrpersonal und dem Träger der Einrichtung, und muss dabei mit begrenzten Ressourcen auskommen. Vor diesem Hintergrund wurden die Prinzipien des Marketing in den 1970er und 1980er Jahren von dem namhaften US-Ökonomen Kotler auf Non-Profit-Institutionen wie Schulen, Hochschulen, Stiftungen und Krankenhäuser angewendet.

Die folgende Abbildung stellt die historische Entwicklung des Marketings bezüglich der Ausbreitung des Kreises seiner Anwender dar.

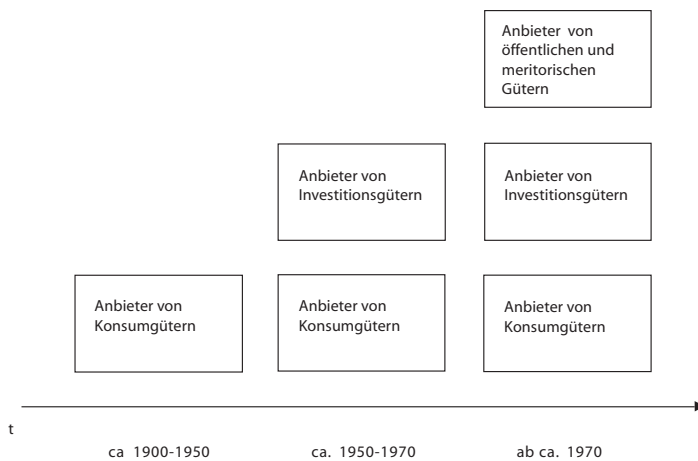


Abbildung 4: Historische Entwicklung des Kreises der Anwender des Marketing
Eigene Darstellung

Auf der Basis der Grundlagenarbeit von Kotler findet das Marketing mittlerweile bei allen Arten von Organisationen Verwendung, die auf der Basis begrenzter Ressourcen mit anderen Gruppen zielgerichtete Austauschbeziehungen betreiben.⁷⁸ In diesem Sinne lautet eine umfassende Definition des Marketing nach Kotler: „Marketing umfasst die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Ziel es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen der Organisationsziele zu ermöglichen.“⁷⁹ Marketing beinhaltet auch, das Leistungsangebot einer Institution so zu gestalten, dass es den Bedürfnissen und Präferenzen der Zielgruppen entspricht, und

⁷⁸ Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 5f.; Kotler Ph, Andreasen AR (2003) Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, S. 3ff.

⁷⁹ Vgl. Kotler Ph, Andreasen AR (2003) Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, S. 5.

diese durch effektive Preisgestaltung, Kommunikation und Distribution darüber zu informieren, davon zu überzeugen und sie als Austauschpartner zu gewinnen.“⁸⁰

3.1.3 *Non-Profit-Marketing im Bildungsbereich*

Einrichtungen des Bildungswesens erbringen Leistungen, die dem Einzelnen die Partizipation an den Chancen und Möglichkeiten der Gesellschaft ermöglichen und die fortdauernde Existenz einer technologisch hoch entwickelten Zivilisation möglich machen. Um der mit diesen Aufgaben verbundenen Verantwortung gerecht zu werden, ergänzt Kotler die Definition des Non-Profit-Marketing für den Bildungsbereich um den Aspekt der sozialen Verantwortung: „Sozial verantwortliches Non-Profit-Marketing sieht den Hauptzweck einer Institution darin, die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen ihrer Zielgruppen zu ermitteln und sich darauf einzustellen und Leistungen anzubieten, die das Interesse und langfristige Wohlergehen dieser Zielgruppen und der gesamten Gesellschaft sichern und verbessern.“⁸¹ Diesen Zweck kann eine Organisation allerdings nur dann erfüllen, wenn sie wirtschaftlich und im Wettbewerb mit konkurrierenden Einrichtungen erfolgreich ist.

3.2 Schule und Non-Profit-Marketing

Auf der Basis der obigen Ausführungen soll im Folgenden an Hand eines Vergleichs der Tätigkeit von Schulen und der im Marketing verwendeten Definition von Dienstleistung aufgezeigt werden, dass die Art und das Umfeld der Leistungen von Schulen in Deutschland eine Anwendung des Non-Profit-Marketings sinnvoll erscheinen lassen. Wie unter 3.1.1 aufgezeigt wurde, befasst sich das Non-Profit-Marketing insbesondere mit der Vermarktung von immateriellen Dienstleistungen im Gegensatz zu physischen Produkten. Reisch et al. und Homburg & Krohmer unterscheiden an Hand der folgenden Eigenschaften zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen bzw. Produkten:⁸²

- Immaterialität: Eine Dienstleistung ist nicht auf die Herstellung eines materiell erfassbaren Produkts ausgerichtet, sondern wird durch die Interaktion zwischen Menschen erbracht.
- Daher können Dienstleistungen nicht gelagert oder auf Vorrat produziert werden.

⁸⁰ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 6.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 10.

⁸² Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 12; Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 975f.

- Aus der Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und Konsum ergibt sich die Notwendigkeit der Einbindung des Abnehmers in den Erstellungsprozess.
- Durch die Interaktivität des Leistungserstellungsprozesses und die Immaterialität des Resultates ist im Vergleich zu Produkten die Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen deutlich schwerer und sind die Qualitätsschwankungen höher. Der Inanspruchnehmer einer Leistung ist also einem höheren wahrgenommenen Entscheidungsrisiko ausgesetzt.
- Mit den bisher genannten Eigenschaften ist ein hohes Individualisierungspotential verbunden: der Leistungsbezieher ist in den Erstellungsprozess mit eingebunden und kann daher Einfluss auf diesen nehmen und ihn zusammen mit dem Anbieter nach seinen Vorstellungen gestalten.

Der Schlussfolgerung von Reisch et al., dass diese Charakteristika auch auf die Leistungen zutreffen, die Schulen ihren Schülern erbringen, kann uneingeschränkt zugestimmt werden. Vor diesem Hintergrund postulieren Reisch et al. weiter, dass die folgenden Besonderheiten der mit der Erbringung von Dienstleistungen befassten Organisationen auch im Schulbereich relevant sind⁸³:

- Der Inanspruchnehmer erlebt das Funktionieren der Organisation während der Leistungserstellung unmittelbar am „eigenen Leib“.
- Interne Entwicklungen wie ein schlechtes Betriebsklima oder mangelnde Mitarbeiter-Identifikation wirken sich direkt auf die Dienstleistungsqualität aus.
- Der Inanspruchnehmer der Dienstleistung erlebt symbolisch die gesamte Organisation in ihren individuellen Mitarbeitern und macht sich durch einzelne Kontakte mit diesen ein Bild von der Gesamtorganisation.

Aus den genannten Merkmalen geht hervor, dass die Orientierung an den Bedürfnissen und Präferenzen der angesprochenen Zielgruppen für Anbieter von Dienstleistungen besonders wichtig ist. Nachfrager werden aus der Zahl der ihnen zur Verfügung stehenden Angebote dasjenige auswählen, das ihren Wünschen und Vorstellungen am besten entspricht.

Dies setzt einen grundsätzlich funktionierenden und transparenten Markt voraus, auf dem Nachfrager alle möglichen Angebote überblicken und das ihren Präferenzen am besten entsprechende auswählen können. Derartige Bedingungen waren im deutschen Schulwesen bis in die jüngste Vergangenheit nur in geringem Maße gegeben. Zum einen ist die Tätigkeit von Schulen auf die Erfüllung der unter 3.1 geschilder-

⁸³ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 14.

ten Aufgaben gerichtet, die einen gesellschaftlichen Auftrag beinhalten. Damit gehen nach Reisch et al. die folgenden Auswirkungen einher:⁸⁴

- Schüler unterliegen der Schulpflicht und können daher nicht auf das Leistungsangebot der Schule als Institution verzichten. Auf Grund ihres Grundrechts auf Schulbildung bis zum 16. Lebensjahr können sie eben so wenig grundsätzlich aus dem Schulsystem ausgeschlossen werden.
- Gemäß dem Auftrag der Schule haben bisher weniger die Schüler als Inanspruchnehmer schulischer Leistungen Lehrer und Schule als Anbieter dieser Leistungen bewertet, als vielmehr die Anbieter die Inanspruchnehmer.

Zwischen Lehrern und Schülern besteht qua officio und auf Grund der unterschiedlichen Lebenserfahrung und Persönlichkeitsentwicklung ein asymmetrisches Machtverhältnis.

Die Leistungserstellung umfasst die gesamte Schulzeit und dauert damit sehr lange. Außerdem war das deutsche Schulwesen lange stark reglementiert: Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts besaßen Schulen wenig Autonomie hinsichtlich Lehrplangestaltung, Personalauswahl und -entwicklung und Budgetverwendung und damit wenig Freiraum zur Setzung eigener Akzente und zur Bildung und Kommunikation eines differenzierten Profils.⁸⁵ Der begrenzte Umfang der Weisungsbefugnis der Schulleitung gegenüber und die beamtenrechtlichen Richtlinien zur Karriereentwicklung von Lehrern stellten Schulen außerdem nur wenige Möglichkeiten zur Verfügung, Lehrer durch externe Leistungsanreize zu motivieren.⁸⁶ In Verbindung mit dieser Reglementierung waren die Möglichkeiten und im Vergleich zur heutigen Situation auch die Motivation von Schülern und Eltern zur Wahl zwischen verschiedenen Schulen und Einflussnahme auf deren Leistungsangebot begrenzt. Wie unter 2.3 und 2.4 ausgeführt wurde, ändern sich aktuell die beiden letztgenannten Aspekte: Eigenverantwortlichkeit und Autonomie von Schulen werden deutlich gestärkt und ihnen damit zusätzliche Möglichkeiten zur Entwicklung eines eigenen Profils, Verbesserung ihres Leistungsangebotes und Orientierung an den Bedürfnissen ihrer Bezugsgruppen gegeben. Regelmäßige Evaluierungen und eine stärkere Leistungsorientierung von Entlohnung und Karriereentwicklung sollen zu höheren extrinsischen Leistungsan-

⁸⁴ Vgl. ebd.

⁸⁵ Vgl. Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006, S. 7.

⁸⁶ Vgl. Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern Länderbericht: Deutschland, S. 41ff.

reizen für Schulen und ihr Personal führen. Gleichzeitig ist die wahrgenommene Bedeutung eines guten Bildungsabschlusses und damit der Wahl einer guten Schule in den Augen von Schülern und Eltern deutlich gestiegen.⁸⁷ Damit bestehen sowohl zusätzliche Anreize als auch Möglichkeiten für Schulen, mit Hilfe des Non-Profit-Marketings ihre Leistungen zu verbessern und an den Bedürfnissen ihrer Bezugsgruppen zu orientieren und ihre Aufgaben besser zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund ist die Anwendung des Non-Profit-Marketings im Schulwesen als zielführend anzusehen.

3.3 Zielgrößen des Non-Profit-Marketing

Die obige Definition des sozial verantwortlichen Non-Profit-Marketings nennt als Zwecke des Handelns einer Schule die Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse und die Sicherung des langfristigen Wohlergehens ihrer Bezugsgruppen und der gesamten Gesellschaft. Im Folgenden soll auf diese Konzepte näher eingegangen werden.

3.3.1 *Bedürfnisse*

Es ist eine gemeinsame Annahme der meisten wissenschaftlichen Arbeiten, die die Motivation menschlichen Verhaltens untersuchen, dass diese zu wesentlichen Teilen auf das Zusammenspiel einer begrenzten Anzahl von Grundbedürfnissen zurückzuführen ist. Bedürfnisse werden dabei nicht als bewusste Wünsche verstanden, sondern als diesen oft unbewusst zu Grunde liegende ursprüngliche Antriebskräfte menschlichen Denkens, Strebens und Handelns.⁸⁸

Abraham Maslow hat mit seiner Systematik menschlicher Bedürfnisse eine der bekanntesten Theorien der Motivation menschlichen Verhaltens entwickelt, auf die insbesondere in der Marketingforschung oft Bezug genommen wird.⁸⁹ Die folgende Abbildung stellt Maslows Systematik menschlicher Bedürfnisse dar.

⁸⁷ Vgl. Otto J (2008) Der Schulmanager; Kahl R, Spiewak M (2004) Leitstern am Lehrhimmel; Wiarda JM (2006) Schulkampf in Berlin.

⁸⁸ Vgl. Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being Maslow, S. 5ff., 27; Deci EL, Ryan RM (2000) Human Needs and the Self-Determination of Behavior, S. 228ff.; Huit W (2004) Maslow's hierarchy of needs.

⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being; Maslow AH (1943) A Theory on Human Motivation; Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 32f.



Abbildung 5: Eine Systematik menschlicher Grundbedürfnisse

Eigene Darstellung in Anlehnung an Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) *Toward a psychology of being*, S. 5ff., Huitz W (2004) *Maslow's hierarchy of needs*

Maslow geht dabei insofern von einer Hierarchie dieser Bedürfnisse aus, als bei einem gesunden Individuum im Regelfall erst bei zumindest anteiliger Befriedigung einer Bedürfnisstufe die Bedürfnisse der nächsten Stufen Anspruch auf Befriedigung anmelden und in den Vordergrund rücken: Wenn alle Bedürfnisse eines Menschen unerfüllt sind, kommt die höchste Dringlichkeit der Befriedigung in aufsteigender Reihenfolge den unteren Bedürfnisstufen zu. Wird ein Bedürfnis gar nicht befriedigt, hat das in der Regel negative Folgen für das Wohlbefinden einer Person. Das betreffende Bedürfnis tritt stark in den Vordergrund und verdrängt andere Motive. Eine langfristige Deprivation kann zu krankhaften Entwicklungen und schon die offensichtliche Bedrohung eines Bedürfnisses zu extremen Reaktionen führen.

Bei der „Ersteigung“ der Stufen der Bedürfnispyramide relativiert sich zunehmend, bis zu welchem Grad ein Bedürfnis befriedigt sein muss, bevor die nächste Stufe relevant wird. Die entsprechende Gewichtung und Relation der verschiedenen Bedürfnisse zueinander kann sich hier von Individuum zu Individuum unterscheiden. Der Übergang von einer Bedürfnisstufe zur nächsten ist dabei nicht als abruptes

Ereignis zu verstehen, in dessen Rahmen ein Bedürfnis komplett durch das nächste ersetzt würde, sondern als gradueller Prozess. Zudem ist auch ein aktuell befriedigtes Bedürfnis nicht vollständig ausgelöscht, sondern lediglich dormant, so dass ihm meist zumindest eine geringe Bedeutung verbleibt.

Besondere Bedeutung ist der Unterscheidung zwischen den Defizitärbedürfnissen und den Wachstumsbedürfnissen zuzumessen. Bei den Defizitärbedürfnissen wird im exakten Wortsinne das Fehlen eines bestimmten äußeren Reizes als Mangel empfunden und löst die Motivation zu dessen Behebung aus. Diese Motivation bleibt ein wesentliches handlungssteuerndes Element, bis das fragliche Bedürfnis befriedigt ist und die Bedürfnisse der nächsten Ebene an Bedeutung zunehmen. Allen Defizitärbedürfnissen ist gemeinsam, dass sie vollständig befriedigt werden können. Wie diese Bedürfnisse selbst sind auch die Handlungen zu ihrer Befriedigung primär extrinsisch motiviert und eher als Mittel denn selbst als Zweck anzusehen.

Maslow postuliert, dass bei psychisch gesunden Menschen, deren Defizitärbedürfnisse hinreichend befriedigt sind, die Wachstumsbedürfnisse in den Vordergrund treten. Dabei handelt es sich um die intrinsische Motivation, von der Welt zu erfahren und sie zu verstehen, die eigene Kompetenz zu entwickeln und Persönlichkeit zu entfalten und schließlich in gewisser Hinsicht zu transzendieren und sich selbst in einen größeren Zusammenhang zu setzen und Sinn zu stiften. Im Gegensatz zu den Defizitärbedürfnissen können die Wachstumsbedürfnisse nicht endgültig befriedigt werden. Die Wachstumsbedürfnisse und alle durch sie motivierten Handlungen sind intrinsisch motiviert und somit nicht nur ein Mittel zur Erreichung eines Zwecks, sondern ein Zweck an sich.⁹⁰ Maslow zu Folge ist die psychologische Reife eines Menschen desto höher zu bewerten, je weiter er die Bedürfnispyramide erstiegen hat. Menschen, die ihre Persönlichkeit dahingehend entwickelt haben, dass die Wachstumsbedürfnisse im Mittelpunkt ihres Handelns stehen, sind zielbewusster, selbstmotivierter, selbständiger, kreativer, glücklicher und leistungsfähiger und gegenüber Deprivationen und Bedrohungen ihrer Bedürfnisse widerstandsfähiger und ausdauernder als Menschen, die dieses Stadium nicht erreicht haben. Für Kinder und Jugendliche sind die Rangfolge der Bedürfnisse und die psychische Belastung durch Bedrohungen der Bedürfnisse dagegen in besonderem Maße relevant: Nach Maslow ist die hinlängliche Befriedigung ihrer Defizitärbedürfnisse eine wichtige Vorausset-

.....
⁹⁰ Man beachte die Übereinstimmung mit dem in Abschnitt 1.4.1 erörterten Humboldtschen Bildungsbegriff.

zung für die Aktivierung ihrer intrinsischen Motivation zum Erwerb von Wissen und Kompetenz und eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung.

Wachstumsbedürfnisse können bezüglich ihres konkreten Zielobjektes durchaus mit Defizitärbedürfnissen übereinstimmen. Als prominentes Beispiel könnte bspw. der nach Weber aus der Verschränkung von Wachstums- und Defizitärbedürfnissen im Rahmen von Calvins protestantischer Prädestinationslehre entstandene Geist des Kapitalismus verstanden werden, dessen ausgeprägter Arbeitsethos wesentlich zur technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung der westlichen Zivilisation beigetragen hat.⁹¹

Bei der Überleitung zu bewussten Wünschen wirken Bedürfnisse selten isoliert, sondern meist im Konzert. So wird der Wunsch nach dem Erwerb des Abiturs nicht allein den kognitiven Bedürfnissen entspringen, sondern kann auch auf die Bedürfnisse nach Sinnsuche und Selbstentwicklung (Wissen, um sich selbst zu entwickeln und einen Sinn zu finden), Anerkennung und Status (Wissen schafft Prestige), sozialer Einbindung (Wissen macht beliebt) und Sicherheit (Eine gute formale Bildung ist eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg und damit materielle Sicherheit) zurückzuführen sein. Diese Komposition kann sich individuell stark unterscheiden.

3.3.2 Präferenzen und Wünsche

Abhängig von den Präferenzen eines Menschen werden seine Bedürfnisse zu bewussten Wünschen kanalisiert. Präferenzen sind persönliche Vorlieben eines Menschen, die bestimmen, auf welche Art und Weise er seine Bedürfnisse zu befriedigen sucht.⁹² Sie sind von der kulturellen Prägung, dem sozialen Umfeld, der konkreten Lebenssituation, der persönlichen Disposition und den individuellen Erfahrungen eines Menschen sowie vom konkreten Handlungszusammenhang abhängig. Als Wunsch wird die bewusste Anstrengung eines bestimmten Zustandes verstanden. Abhängig von der Stärke und Relation der Bedürfnisse und den Präferenzen eines Menschen kann sich der Wunsch nach formaler Bildung wie im obigen Beispiel in dem Bestreben artikulieren, das Abitur zu erlangen und ggf. in dessen Erfüllung schon seine endgültige Befriedigung finden. Die anders gearteten Bedürfnisse und Präferenzen einer anderen Person mögen sich dagegen nach bestandenen Abitur zu dem Wunsch auszuwachsen oder von vorneherein darauf gerichtet sein, einen Dokortitel einer nam-

⁹¹ Vgl. Weber M (2006/1934) Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus.

⁹² Vgl. Hierzu und zum Folgenden: Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being, S. 5ff.; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 8ff.

haften Universität zu erlangen. Ein gleichermaßen ambitionierter Mensch mit einem anderen kulturellen Hintergrund könnte wiederum den Gipfel formaler Bildung in einem religiösen Amt als Schamane oder Imam sehen und folgerichtig ein solches anstreben.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Wünsche desto dringender sind, je wichtiger ihre Rolle für die Befriedigung eines oder mehrerer Grundbedürfnisse ist. Bei der diesbezüglichen Untersuchung von Wünschen muss allerdings berücksichtigt werden, dass menschliches Denken, Handeln und Wollen nicht immer eindeutig und aktiv motiviert ist, sondern auch passiv, reaktiv und unmotiviert sein kann.

3.3.3 Langfristiges Interesse und Wohlergehen

Alle Organisationen, die langfristig erfolgreich tätig sein wollen, insbesondere aber Einrichtungen mit gesellschaftlichem Auftrag wie Schulen, sollten bei all ihren Aktivitäten das langfristige Interesse und Wohlergehen ihrer Bezugsgruppen als wesentliches Kriterium berücksichtigen. Dies kann analog zu der obigen Unterscheidung zwischen Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit gleichermaßen rational wie normativ begründet werden: Die Tätigkeit von Schulen ist auf Bezugsgruppen gerichtet und ihre Existenz von diesen und den Ressourcen abhängig, die ihr zur Ermöglichung ihrer Tätigkeit zufließen. Schon ein informiertes Eigeninteresse sollte daher zu der Schlussfolgerung kommen, dass eine Schule nur dann langfristig erfolgreich tätig sein kann, wenn ihre Bezugsgruppen ihre Leistungen in Anspruch nehmen. Dies setzt voraus, dass sie weiterhin existieren, die Leistungen der Schule schätzen und genügend Ressourcen zu ihrer Inanspruchnahme besitzen. Aus einer systemischen Perspektive lassen sich die Ausführungen zu den langfristigen Interessen der Bezugsgruppen einer Schule auf die Gesellschaft als Ganzes ausweiten: Die Gesellschaft stellt das übergeordnete System dar, innerhalb dessen eine Schule und ihre Bezugsgruppen existieren und agieren. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Befindlichkeiten und Einstellungen wirken sich somit direkt und indirekt auf die Schule aus. Vor diesem Hintergrund sind auch das Wohlergehen der Gesellschaft als Ganzes und ihre Einstellung zu einer Schule aus rationalem Eigeninteresse für diese von Bedeutung.

Die Institution Schule hat darüber hinaus den gesellschaftlichen Auftrag, die Fähigkeiten ihrer Schüler zu erweitern und sie auf die Wahrnehmung von Rechten und die Übernahme von Pflichten als Staatsbürger innerhalb einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung vorzubereiten und somit das fortdauernde Bestehen der

Gesellschaft zu gewährleisten. Damit ist ihr die Sicherung des langfristigen Interesses sowohl ihrer Schüler als auch der gesamten Gesellschaft normativ vorgegeben.

3.4 Prinzipien des Non-Profit-Marketing

Wie oben ausgeführt wurde, ist aus der Perspektive des sozial verantwortlichen Non-Profit-Marketing die Hauptaufgabe einer Schule in der größtmöglichen Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche ihrer Zielgruppen und der Gewährleistung ihres langfristigen Wohlergehens und des langfristigen Wohlergehens der Gesellschaft zu sehen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe stehen einer Schule nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Diese muss sie möglichst effizient einsetzen, um ihre Ziele so weit wie möglich zu erreichen. Im Folgenden sollen im Rahmen des obigen weit gefassten Verständnisses des Non-Profit-Marketing und unter Berücksichtigung der erörterten menschlichen Bedürfnisstruktur und der Eigenschaften schulischer Leistungen in Anlehnung an Kotler und Fox prozedurale Handlungsprinzipien formuliert werden, durch deren Anwendung die genannten Ziele unter der Restriktion beschränkter Ressourcen so weit wie möglich erreicht werden können.⁹³

- 1) Reaktionsfähigkeit
- 2) Höchste Zufriedenheit der Bezugsgruppen der Schule
- 3) Größter Nutzen für die Bezugsgruppen der Schule
- 4) Höchste Qualität aller Leistungen und Prozesse

Im Folgenden werden diese Prinzipien erläutert und ihre Anwendung begründet.

3.4.1 Reaktionsfähigkeit

Reaktionsfähige Institutionen stellen ihre Bezugsgruppen in den Mittelpunkt ihres Handelns. Sie setzen alles daran, diese zu identifizieren, ihre Sicht der Dinge zu erkennen und Wünsche und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen und im Rahmen ihrer Aufgaben und innerhalb der von ihrer Ressourcenausstattung gesetzten Grenzen zu erfüllen. Dies ist weniger als Ergebnis denn als kontinuierlicher Prozess zu sehen: Wenn auch die Natur der menschlichen Grundbedürfnisse bekannt ist, so ist ihre Ausformung zu bewussten Wünschen doch in hohem Maße von dem Zusammenspiel der individuell unterschiedlichen und im Zeitverlauf wandelbaren Präferenzen der Menschen mit anderen veränderlichen Umweltfaktoren abhängig. Daher muss eine Institution in permanenter Interaktion mit ihren Zielgruppen Kenntnis davon erlangen, wie sich deren Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen und ihre

⁹³ Vgl. ebd., S. 35ff.

Bewertungen der Leistungen der Institution im Zeitverlauf verändern. Nur mit diesem Wissen kann sie sich so aufstellen und ihre Leistungen so gestalten, dass sie die eingangs geschilderte Zielsetzung erreichen kann.⁹⁴

Kotler und Fox haben eine Systematik der Reaktionsfreudigkeit von Einrichtungen des Bildungswesens entwickelt, die zwischen drei Ebenen/Stufen der Reaktionsfreudigkeit unterscheidet.

Tabelle 2: Drei Ebenen institutioneller Reaktionsfreudigkeit

	Nicht reaktionsfreudig	Teilweise reaktionsfreudig	Sehr reaktionsfreudig
Beschwerdesystem	Nein	Ja	Ja
Zufriedenheitsbefragung	Nein	Ja	Ja
Befragung zu Wünschen und Präferenzen	Nein	Nein	Ja
Partnerorientiertes Personal	Nein	Nein	Ja

Kotler PH, Fox KFA (1996) Strategic Marketing for Educational Institutions, S. 36

Nicht reaktionsfreudige Einrichtungen haben oft bürokratischen Charakter. Sie stellen nicht den Austauschpartner, sondern die eigene Leistung in den Vordergrund. Die Bedürfnisse der Bezugsgruppen werden als bekannt vorausgesetzt, Wünsche und Präferenzen als irrelevant abgetan. Eine solche Einstellung ist offensichtlich weder geeignet, die Bedürfnisse und Wünsche der avisierten Zielgruppen in Erfahrung zu bringen und zu befriedigen, noch, diese dazu zu veranlassen, die Angebote der fraglichen Einrichtung als attraktiv zu empfinden und sie in Anspruch zu nehmen.

Teilweise reaktionsfreudige Einrichtungen haben erkannt, dass sie nur im Dialog mit ihren Zielgruppen erfassen können, ob diese mit den Leistungen der Institution zufrieden und somit ihre Bedürfnisse befriedigt und Wünsche erfüllt worden sind. Dabei gehen sie meist reaktiv vor und geben ihren Austauschpartnern Gelegenheit

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 34ff.

zur Meinungsäußerung, ohne aber diese Interaktion aktiv zu betreiben und gezielt zu gestalten.

Sehr reaktionsfähige Institutionen sehen ihre Bezugsgruppen analog zu der obigen Definition des sozial verantwortlichen Marketing als Mittelpunkt aller ihrer Aktivitäten. Deshalb bauen sie aktiv eine enge Beziehung zu ihren Zielgruppen auf, um im Dialog mit diesen ihre Leistungen so zu gestalten, dass sie optimal den Anforderungen der Zielgruppen entsprechen und ihre Bedürfnisse befriedigen.⁹⁵ In Abschnitt 8 wird darauf eingegangen, wie die Prinzipien der Partnerorientierung und Reaktionsfähigkeit in die Planungssysteme einer Schule integriert werden können.

3.4.2 Optimierung der Zufriedenheit der Zielgruppen

Die Zufriedenheit der Bezugsgruppen einer Institution mit ihren Dienstleistungen ist von entscheidender Bedeutung dafür, ob sie diese nach ihren ersten Erfahrungen im Rahmen einer Austauschbeziehung weiterhin in Anspruch nehmen werden. Sie hängt ab von dem Verhältnis zwischen ihren Erwartungen an die bezogenen Leistungen und ihrer Wahrnehmung, in wie weit letztere ersteren gerecht werden. Die Leistungen können die auf sie gerichteten Erwartungen übertreffen, ihnen entsprechen oder nicht entsprechen. Im ersten Fall wird der Austauschpartner beglückt und im zweiten zufrieden sein und in beiden Fällen wahrscheinlich die Austauschbeziehung aufrechterhalten. Im dritten Fall besteht das Risiko, dass der Austauschpartner die Austauschbeziehung beendet und/oder sich negativ über die Institution äußert, weil er mit ihren Leistungen nicht zufrieden ist. Die grundlegenden Erwartungen der Bezugsgruppen an die Leistung einer Institution sind wesentlich von den unter 3.3 geschilderten Einflussfaktoren abhängig: den Präferenzen und Wünschen sowie den letzteren zu Grunde liegenden Bedürfnissen der Bezugsgruppen der Institution. Allerdings kann eine Schule sowohl die Erwartungen als auch die Zufriedenheit ihrer Bezugsgruppen und damit das Zustandekommen und die Dauer der Austauschbeziehung durch die Gestaltung ihres Leistungsangebotes und eine entsprechende Kommunikation maßgeblich steuern. Wenn die Erwartungen, die die Bezugsgruppen ihrer Wahrnehmung gemäß auf die Leistungen der Schule zu richten dürfen meinen, ihren Wünschen und Präferenzen besser als alternative Angebote entsprechen, werden sie diese in Anspruch zu nehmen wünschen. Wie oben ausgeführt wurde, hängt die Zufriedenheit der Bezugsgruppen und damit die Dauer und Qualität der Aus-

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 34ff.

tauschbeziehung dann zu einem guten Teil davon ab, in wie weit die von der Schule tatsächlich erbrachten Leistungen ihren Erwartungen gerecht werden.⁹⁶

Offensichtlich sind sowohl die an eine Leistung gestellten Erwartungen als auch deren Wahrnehmung stark von individuellen Präferenzen abhängig. Erwartungen und Wahrnehmung können daher zwischen verschiedenen Zielgruppen, aber auch innerhalb einer Zielgruppe deutlich auseinander fallen. Die Zufriedenheit ist außerdem eine relative Größe. Die absolute Größe, auf die sie sich bezieht, ist der Wert.

3.4.3 Optimierung des Wertes für die Zielgruppen

Neben der Zufriedenheit der Bezugsgruppen einer Institution mit ihren Leistungen ist der Wert, den Erstere ihnen zumessen, ein besonders wichtiger Faktor. Der Wert besteht in der Differenz zwischen dem einem Austauschpartner aus den Leistungen der Institution erwachsenden Nutzen und den mit der Inanspruchnahme der Leistung verbundenen Kosten.⁹⁷ Sowohl der Nutzen- als auch der Kostenbegriff werden hier in einem bestimmten Zusammenhang verwendet. Daher soll die Verwendung beider Begriffe im Kontext dieser Arbeit im Folgenden definiert werden. Homburg und Krohmer unterscheiden zwischen fünf inhaltlichen Nutzenkategorien:⁹⁸

- Funktionaler Nutzen resultiert aus den grundlegenden Funktionen einer Leistung. Im Fall einer Schule hängt der funktionale Nutzen ihrer Bildungsleistung davon ab, ob und in welchem Maße sie ihrer unter 2.1 dargestellten pädagogischen Aufgabe gerecht wird.
- Ökonomischer Nutzen resultiert aus ökonomischen Vorteilen, die mit den grundlegenden Funktionen einer Leistung einhergehen. Im Schulbereich würde ökonomischer Nutzen z.B. durch günstige Schulgebühren (in Deutschland weniger applikabel), geringe Kosten für bzw. Zuschüsse zu Unterrichtsmaterialien, eine günstige Verpflegung der Schüler sowie durch günstige oder von der Schule bezuschusste Personentransportverbindungen entstehen. Bei den zwei letztgenannten Kriterien besteht eine Überschneidung zum prozessbezogenen Nutzen, auf den im Folgenden eingegangen wird.
- Prozessbezogener Nutzen entsteht durch unkomplizierte und angenehme Beschaffungs- oder Nutzungsvorgänge. Im Falle eines Schülers könnte ein hoher

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 41ff.

⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: ebd., S. 42ff.

⁹⁸ Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 513.

prozessbezogener Nutzen bedeuten, dass der Schulweg kurz, angenehm und günstig ist. Für Eltern könnte es darüber hinaus bedeuten, dass eine verlässliche nachmittägliche Betreuung und eine Hausaufgabenhilfe für ihre Kinder gewährleistet sind.

- Emotionaler Nutzen resultiert aus mit der Inanspruchnahme der Leistung einhergehenden positiven Gefühlen. Im Schulbereich würde dies das subjektive Wohlempfinden der Schüler beinhalten. Dieses ist von der Güte der sozialen Beziehungen zu ihren Lehrern und anderen Schülern, aber auch davon abhängig, ob die Schule ihre pädagogische Aufgabe zu erfüllen und die Bedürfnisse ihrer Schüler zu befriedigen im Stande ist. Funktionaler und emotionaler Nutzen sind also im Schulbereich eng miteinander verbunden.
- Während emotionaler Nutzen intrapersonal zu Stande kommt, kann sozialer Nutzen erst in der Interaktion mit einem sozialen Umfeld entstehen, das die Inanspruchnahme der Leistung positiv bewertet und darauf reagiert. Sozialer Nutzen kann also als emotionaler Nutzen bezeichnet werden, der durch die positive Reaktion Dritter auf die Inanspruchnahme einer Leistung entsteht. Im Schulbereich bezieht sich sozialer Nutzen nicht auf die Güte der Sozialbeziehungen eines Schülers zu Lehrern und Schulkameraden, sondern auf positive Reaktionen Dritter darauf, dass er eine bestimmte Schule besucht.

Dem Nutzen stehen die Kosten gegenüber. Der Kostenbegriff umfasst hier analog zum Nutzenbegriff nicht nur direkte ökonomische Kosten wie etwa Schulgebühren, sondern auch indirekte materielle Kosten und Aufwendungen anderer Art, die dem Austauschpartner durch die Inanspruchnahme der Leistung und dadurch entstehen, dass er andere Optionen nicht mehr wahrnehmen kann.

Während die Zufriedenheit eines Austauschpartners mit den bezogenen Leistungen dafür relevant ist, ob er eine bestehende Austauschbeziehung grundsätzlich weiter zu unterhalten gedenkt, ist der ihm aus dem Leistungsbezug entstehende bzw. davon zu erwartende Wert in mehreren Zusammenhängen maßgeblich. Zunächst ist der Wert, den er vom Bezug einer Leistung erwartet, maßgeblich dafür, ob er dies überhaupt in Erwägung zieht. Der resultierende Wert entscheidet in zweierlei Hinsicht darüber, ob er unabhängig von seiner Zufriedenheit mit der Leistung deren Bezug Aufrecht erhält: zum einen ist es möglich, dass ein Austauschpartner zwar mit der Leistung einer Organisation zufrieden ist, trotzdem aber feststellt, dass der aus der Inanspruchnahme der Leistung resultierende Nutzen die dafür zu erbringenden Kosten

nicht aufwiegt. Zum anderen kann der von dem Bezug einer anderen Leistung zu erwartende Wert so viel höher als der aus der Inanspruchnahme der aktuell bezogenen Leistung resultierende sein, dass Austauschpartner auch bei hoher Zufriedenheit mit letzterer die Austauschbeziehung zu Gunsten ersterer beenden. Dies gilt verstärkt in einem wettbewerblichen Kontext, in dem sich mehrere Anbieter in Konkurrenz zueinander aktiv um die gleiche Bezugsgruppe bemühen. Wie die Zufriedenheit ist auch die Beurteilung des aus einer bezogenen Leistung resultierenden Nutzens von den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen einer Person abhängig.

3.4.4 Höchste Qualität aller Leistungen und Prozesse

Alle bisher genannten Prinzipien sind nicht auf die Erreichung eines statischen und stabilen Zustandes gerichtet, sondern als permanente und dynamische Prozesse zu verstehen. Ein solcher Prozess wird nur dann maximale Effektivität erzielen, wenn alle Leistungen und Prozesse der Schule andauernd auf ihre Qualität und ihren Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben der Schule, der Zufriedenheit der Zielgruppen der Schule und dem für diese entstehenden Wert untersucht und entsprechend weiter entwickelt werden. Dazu müssen sowohl institutionelle Mechanismen der Qualitätskontrolle entwickelt als auch eine entsprechende Einstellung aller Mitarbeiter erreicht werden.⁹⁹ Vor diesem Hintergrund sind Konzepte des Qualitätsmanagement mit viel Erfolg an die Erfordernisse des Bildungswesens adaptiert worden. Qualitätsmanagement im Schulbereich sollte nach Kotler permanent und auf alle Leistungen und Prozesse der Schule bezogen an den folgenden Aufgaben arbeiten, die von der Schule selbst intern bearbeitet und/oder an externe Spezialisten delegiert werden können:¹⁰⁰

- 1) Zunächst muss festgelegt werden, was im Rahmen der in Abschnitt 3.1 geschilderten Aufgaben von Schulen und insbesondere ihres ebendort genannten gesetzlichen Auftrages unter „Qualität“ verstanden und wie und an Hand welcher Kriterien diese gemessen werden kann. Der Erörterung dieser wichtigen Frage ist der Abschnitt 3.6 gewidmet.

⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Kotler PH, Fox KFA (1996) Strategic Marketing for Educational Institutions, S. 31ff.; Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent.

¹⁰⁰ Vgl. Kotler PH, Fox KFA (1996) Strategic Marketing for Educational Institutions, S. 31ff.; eine kritische Stellungnahme zu den subjektiven Aspekten von Evaluationen findet sich bei: Brügelmann H (2006) Scharfe Brillen, wache Augen und ein einfühlsamer Blick.

- 2) Nach der Entwicklung von geeigneten Qualitätskriterien muss eine regelmäßige Messung stattfinden. Dazu wird bei allen in die fraglichen Prozesse eingebundenen Bezugsgruppen, d.h. Schülern, Eltern, Lehrern, Schulleitung, externen Kooperationspartnern und anderen Bezugsgruppen eine Erhebung durchgeführt, in wie weit die genannten Kriterien erfüllt worden sind. Dies kann durch die Erfassung und Bewertung sowohl von Primärdaten, etwa im Rahmen von Leistungstests oder der Auswertung von Statistiken, als auch von Sekundärdaten durch direkte Befragung der Bezugsgruppen geschehen. Auf Vorgehensweisen zur Erfassung der Einstellungen der Bezugsgruppen der Schule wird unter 4.2 eingegangen.
- 3) Benchmarking mit exzellenten Organisationen ist eine erprobte Technik des Qualitätsmanagement. Sie besteht darin, die eigene Schule in jedem der erwählten Qualitätsbereiche an besonders starken Wettbewerbern zu messen und zu versuchen, diese zu übertreffen. Eine Variante des Benchmarking ist die Identifizierung von guten Praktiken, die im praktischen Teil dieser Arbeit verwendet wird.
- 4) Qualität verbessern: Wie oben erwähnt wurde, wird Qualität hier nicht statisch, sondern als permanenter und dynamischer Prozess verstanden. Daher müssen die Erkenntnisse der vorigen Schritte, wo in vorhandenen Qualitätskriterien Verbesserungspotential besteht, wo die Kriterien selbst verbessert oder neue entwickelt werden können oder wo sich durch Benchmarking neue Impulse ergeben, auch umgesetzt werden.

In Abschnitt 8 wird die Institutionalisierung des Qualitätsmanagements in einer Schule thematisiert.

3.5 Die Bezugsgruppen der Schule

Eine Schule unterhält Beziehungen verschiedener Art mit einer beträchtlichen Zahl von Bezugsgruppen. Dies sind Personen, Gruppen oder Institutionen, die ein tatsächliches oder potentiell Interesse an der und deren Aktivitäten Auswirkungen auf die Schule haben. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Bezugsgruppen der Schule.



Abbildung 6: Die Schule und ihre Bezugsgruppen

Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 20

Kotler unterscheidet zwischen den Bezugsgruppen im engeren Sinne und den Öffentlichkeiten der Schule. Die Bezugsgruppen einer Schule im engeren Sinne sind diejenigen Gruppen von Personen und Institutionen, mit denen sie direkte Austauschbeziehungen unterhält. Die folgende Abbildung stellt vereinfacht dar, was Schulen für ihre Tätigkeit benötigen und bei welchen Bezugsgruppen sie mit anderen Einrichtungen darum konkurrieren.



Abbildung 7: Leistungserstellungsprozess der Schule

Quelle: Eigene Darstellung

Schüler, Personal und finanzielle Mittel sind unabhkömmlich für die Tätigkeit einer Schule. Die Schüler nehmen eine Sonderstellung ein: Als Schulabsolventen sind sie in gewisser Hinsicht ein Resultat des Leistungserstellungsprozesses der Schule und konkurrieren mit anderen Schulabgängern um Lehrstellen, Ausbildungsplätze und Studienplätze an Hochschulen. Die nicht direkt an diesen zentralen Austauschprozessen beteiligten Bezugsgruppen werden im Folgenden als Öffentlichkeiten bezeichnet. Wenngleich das Primat schulischen Handelns auf der Gestaltung der Austauschbeziehungen mit ihren Bezugsgruppen liegt, muss auch die Kommunikation und Gestaltung der Beziehungen mit den Öffentlichkeiten der Schule berücksichtigt werden, weil a) diese Einfluss auf die Bezugsgruppen ausüben und b) den Öffentlichkeiten zuzuordnende Personen Mitglieder einer oder mehrerer Bezugsgruppen werden können.

Im Folgenden wird untersucht, welcher Natur die in Abbildung 9 aufgeführten Bezugsgruppen und die Austauschbeziehungen zwischen ihnen und der Schule sind und welche Beziehungen zwischen ihnen und anderen Bezugsgruppen bestehen. Vor dem Hintergrund der unter 3.3 explizierten psychologischen Mechanismen wird analysiert, welche Bedürfnisse die verschiedenen Bezugsgruppen in der Schule zu befriedigen suchen und wie ihre diesbezüglichen Präferenzen geartet und bewussten Wünsche beschaffen sind.

3.5.1 Schüler

Als direkte Inanspruchnehmer der schulischen Hauptleistungen, die um ihretwillen erbracht werden, sind die Schüler die wichtigste Bezugsgruppe der Schule. Aus einer prozessorientierten Perspektive werden Schüler außerdem im wünschenswerten Normalfall des erfolgreichen Schulabschlusses zu Absolventen und stellen als solche Resultate des oben beschriebenen Leistungserstellungsprozesses der Schule dar.

Um ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht zu werden und die Interessen ihrer Schüler zu wahren, muss die Schule ihnen zur Beherrschung der unter 1.4.2 vorgestellten Kompetenzen verhelfen, mit denen sie ihre persönliche Entwicklung positiv und autonom gestalten, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten und in der globalen Wissensgesellschaft und dem internationalen Wettbewerb der Köpfe des 21. Jahrhunderts bestehen können. Dabei haben Schulen gewöhnlich einen gewissen Rahmen, innerhalb dessen sich ihre „Nachfrage“ nach Studenten resp. Schülern bewegt. Die untere Grenze dieses Rahmens ist eine ausreichende Schü-

lerzahl, um das vorhandene Personal auszulasten und die nach der Schülerzahl bemessene Höhe der öffentlichen Gelder auf einen zu des ersteren Beschäftigung und Bezahlung ausreichenden Stand zu bringen. Normalerweise existiert außerdem eine Obergrenze für die Anzahl der Schüler, deren Überschreitung die Betreuungsrelation von Lehrern zu Schülern unter einen Mindestwert sinken lässt und die räumlichen Möglichkeiten einer Schule übersteigt.¹⁰¹ Nichtsdestotrotz kann es Vorteile für Schulen mit sich bringen, wenn mehr Schüler in sie ihre Leistungen in Anspruch nehmen wollen, als Schulplätze zur Verfügung stehen. Dies verschafft der Schule die Möglichkeit, besser zu ihrer Ausrichtung passende Schüler auszuwählen, was sowohl der Schule selbst als auch den Schülern zu Gute kommen sollte. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 6.1.3 aufgegriffen. Wenn ein solcher Nachfrageüberhang längerfristig besteht, hat eine Schule außerdem die Möglichkeit der Expansion.¹⁰²

Auf Grund der in Deutschland bestehenden Schulpflicht müssen Schüler bis zu einem Alter von 16 Jahren die Schule besuchen.¹⁰³ Sie können also nicht darauf verzichten, die Leistungen der Schule in Anspruch zu nehmen. Wohl aber können sie grundsätzlich frei wählen, welche Schule sie besuchen möchten. Allerdings üben ihre Eltern in der Regel großen Einfluss auf die Wahl der Schule aus, die außerdem meist geographischen Einschränkungen unterliegt.

Von Hentig weist darauf hin, dass es während des Schulbesuchs in hohem Maße von der Mitwirkung der Schüler abhängt, ob eine Schule die oben geschilderte Aufgabe erfüllen kann.¹⁰⁴ Diese Mitwirkung kann, wie in den Abschnitten 3.1 bis 3.3 expliziert wurde, nur dadurch erreicht werden, dass eine Schule bei der Gestaltung ihres Leistungsangebotes die Wünsche und insbesondere die Bedürfnisse ihrer Schüler berücksichtigt. Dabei muss allerdings das langfristige Interesse und Wohlergehen der Schüler gewährleistet sein, das deren kurzfristigen Wünschen durchaus entgegenstehen kann. Wie de Haan et al. ausführen, ist in diesem Fall ein „weicher Paternalismus“ gerechtfertigt.¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 71.

¹⁰² Vgl. Spiewak M (2008) Die Förderschule von Marbach; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007.

¹⁰³ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2007) Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2005, S. 41f.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 202ff.

¹⁰⁵ Eine überzeugende Begründung bieten de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 6.

Die Abwägung dieser Faktoren bedingt die Untersuchung der von Schülern bezüglich der Gestaltung der schulischen Leistungen geäußerten Wünsche und der ihnen zu Grunde liegenden Bedürfnisse. Von Humboldt und von Hentig postulieren übereinstimmend mit den unter 3.3 explizierten psychologischen Erkenntnissen Maslows, dass es ein grundlegendes menschliches Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung gibt und gesunde Kinder und Jugendliche in diesem Zusammenhang instinktiv wissen, was ihnen frommt: zur Entwicklung einer stabilen, selbstbewussten Persönlichkeit, die willens und im Stande ist, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, bedarf es der Verbindung von Sicherheit, Herausforderung und einer positiven und erstrebenswerten Zukunftsperspektive.¹⁰⁶ Dies wird von einer aktuellen Studie von Liebert und Vidal an der Universität Koblenz bestätigt, in der Schüler der neunten Klasse zu ihren Vorstellungen und Anforderungen an eine gute Schule befragt wurden.¹⁰⁷ Um Kinder und junge Menschen beim „Sich-Einfinden und Einüben in der Welt, wie sie ist“, zu unterstützen, müssen Bildung und Erziehung daher für eine entsprechende Umgebung sorgen und in den Worten von Hentigs „die Sachen klären und die Menschen stärken“.¹⁰⁸ Nach von Hentig, Helmke, Liebert und Vidal beinhaltet dies die Ausrichtung des Handelns an prozeduralen Grundregeln, die insbesondere das Verhalten im Unterricht reglementieren und die für einen produktiven Unterricht notwendige Disziplin und gegenseitigen Respekt und Rücksichtnahme gewährleisten. Diese Rahmenbedingungen eines konstruktiven Miteinanders sollten unter Einbezug der Schüler gerecht und transparent konzipiert, kommuniziert und umgesetzt werden.¹⁰⁹ Der Begriff der Sicherheit umfasst in diesem Kontext auch emotionale Sicherheit und ein positives und angstfreies Schulklima, in dem ein respektvoller und offener zwischenmenschlicher Umgang gepflogen und die Individualität jedes Einzelnen respektiert wird. Dazu gehört auch die Sicherheit, Fehler machen zu dürfen, ohne dabei beschämt zu werden.¹¹⁰ Die Berücksichtigung

¹⁰⁶ Vgl. Humboldt W v (1995/1794) Theorie der Bildung des Menschen, S. 234ff.; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S.189ff.; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 56ff.; Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being, S. 65f.

¹⁰⁷ Vgl. Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 8:15f.

¹⁰⁸ Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 183, 231.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 224f.; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 10:30f, 10:55ff.; Helmke A (2006) Aktive Lernzeit optimieren – Was wissen wir über gute Klassenführung?

¹¹⁰ Vgl. Kahl R (2008) Beschämung – ein deutscher Komplex; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen.

dieser Grundregeln sollte konsequent durchgesetzt werden.¹¹¹ Helmke bezeichnet dies als Klassenführung, die er als unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung anspruchsvollen Unterrichts sieht. Helmke postuliert, dass kein unterrichtliches Merkmal eine so starke empirisch belegte Beziehung zur Lernleistung wie effiziente Klassenführung aufweist.¹¹² Dies alles sollte sich in einer der sinnlichen Wahrnehmung angenehmen, anregenden und sicheren Umgebung abspielen. Die Ausführungen zum Schulklima gelten ausdrücklich auch für die sozialen Beziehungen zwischen den Schülern. Für Kinder und Jugendliche sind positive soziale Beziehungen und Anerkennung sehr wichtig. Sie möchten und sollen in der Gruppe Akzeptanz und Wertschätzung erleben und Freunde finden und darüber hinaus lernen, im Zusammenspiel mit und unter Rücksichtnahme auf Andere die eigenen und gemeinsame Interessen zu verwirklichen.¹¹³

Eine solche Befriedigung der Defizitärbedürfnisse von Schülern schafft die besten Voraussetzungen für die Ansprache ihrer Wachstumsbedürfnisse: Schüler wünschen und brauchen eine Umgebung und einen Unterricht, die sie intellektuell stimulieren, Kreativität und Gestaltungswillen anspornen und ihnen möglichst vielfältige Gelegenheit und den Freiraum geben, ihr Leben und Lernen als gemeinsam und selbst bestimmt gestaltbare Sache und sich selbst als kompetent und autonom zu erleben und erfahren. Dies setzt eine bewusste Bejahung des Erziehungsauftrags der Schule voraus. Von Hentig fasst dies in der Maxime „Beteiligung statt Belehrung!“ zusammen. Dabei kann und sollte den Schülern Engagement auch abgefordert werden. Die Formulierung und ggf. Diskussion einer positiven Zukunftsperspektive soll den Schülern Sicherheit geben und sie motivieren und ihre Energien in konstruktive Bahnen leiten, Anregungen zu und Hilfe bei der fortschreitenden Persönlichkeitsentwicklung und der Selbstverortung im größeren Zusammenhang des Lebens geben und Sinn stiften helfen.¹¹⁴ Inhaltlich sind Schüler besonders an Themen interessiert, die einen relevanten Bezug zu ihrer Lebenswirklichkeit aufweisen. Fragen der Bereiche Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit erfreuen sich bei den meisten jungen Menschen im

¹¹¹ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 176, 225; Werner C (2008) Soft Skills für den Unterricht; Unverzagt G (2006) Gute Noten für Lehrer: Sie können auch anders.

¹¹² Vgl. Helmke A (2006) Aktive Lernzeit optimieren – Was wissen wir über gute Klassenführung?

¹¹³ Vgl. hier und im Folgenden: Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 215ff.; Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 8:20; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 143.

¹¹⁴ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 189ff., 210ff., 252; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 56ff.

schulfähigen Alter großen Interesses und großer Bedeutung, was für eine Schule, die ihr Profil auf BNE ausrichtet, von Vorteil ist.¹¹⁵

Wie schon in den Ausführungen des Kapitels 3.2 deutlich wurde, hängt die Umsetzung der formulierten Bedingungen eng mit der Person des Lehrers zusammen. Schüler wünschen und benötigen Lehrer, die sich nicht nur als Vermittler von Fachwissen, sondern als Erzieher und Vorbilder sehen und die vermittelten Prinzipien und Verhaltensweisen zu Richtlinien des eigenen Handelns machen und ihren Schülern beispielhaft vorleben.¹¹⁶ Vor diesem Hintergrund wird in Abschnitt 3.5.3 eingehend erörtert, was einen guten Lehrer ausmacht.

Wenn die obigen Kriterien erfüllt und Schüler mit der von ihnen besuchten Schule zufrieden sind, werden sie dies ihren Lehrern sowie ihren Eltern, Freunden und Bekannten kommunizieren, die alle wiederum als positive Multiplikatoren wirken. Das gleiche gilt mit umgekehrten Vorzeichen, wenn Schüler unzufrieden sind: Unlust, Verunsicherung und Leistungsabfall betreffen zunächst vor allem den Schüler selbst und spätestens ab einem gewissen Punkt auch seine Eltern, können aber auch zur Verschlechterung der Beziehungen mit und verschiedenen Formen der Aggression gegen Lehrer, Mitschüler und Dritte führen. Daraus können wiederum Konflikte zwischen dem Schüler und seinen Mitschülern und dem Lehrer, seinen Eltern, sowie zwischen letzteren beiden entstehen, was deren Befindlichkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit beeinflussen und entsprechende Verhaltenweisen zeitigen wird. Als äußerste Reaktion kann ein Schüler die Schule verlassen.

3.5.2 Eltern

Wiewohl die Schüler die primäre Bezugsgruppe schulischer Leistungen sind, werden viele Entscheidungen nicht von ihnen selbst, sondern von ihren Eltern getroffen. Nach von Hentig und Reisch et al. kommt daher sowohl bei der Wahl einer Schule als auch während des Schulbesuches und für die Beziehung zwischen Schüler und Schule den Eltern eines Kindes eine wichtige Rolle zu.¹¹⁷ Dabei kann zwischen den bei der Wahl einer Schule und bei der Bewertung der schulischen Leistung während

¹¹⁵ Vgl. Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 10:30; de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Kap. 10.1. S. 217.

¹¹⁶ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 247ff.; Unverzagt G (2006) Gute Noten für Lehrer: Sie können auch anders; Spiewak M (2004) Glanz und Jammer; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 13; Bass BM, Riggio RE (2006) Transformational Leadership.

¹¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 145ff.; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 192f.

des Schulbesuches des Kindes relevanten Bewertungskriterien resp. zwischen der Situation von Eltern potentieller und Eltern aktueller Schüler unterschieden werden.

In beiden Fällen dürfte die primäre Handlungsmotivation der Eltern in der Fürsorgepflicht ihren Kindern gegenüber und dem Wunsch liegen, deren jetziges und künftiges Wohlergehen zu gewährleisten. Dafür sind die Wahrnehmung der Eltern von der Qualität und lebensweltlichen Relevanz der schulischen Leistungen und der Sicherheit und positiven Gestaltung der Lernumgebung von großer Bedeutung. Wie unter 2.2.3 beschrieben wurde, ist es eine immer öfter anzutreffende Doppelanforderung von Eltern, dass eine Schule Kindern sowohl praktische Handlungskompetenz zur Bewältigung der in ihrer zukünftigen (Arbeits-)Welt zu erwartenden Herausforderungen vermitteln als auch ihre soziale Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung fördern solle. Vor diesem Hintergrund haben auch die Übereinstimmung der von Eltern und Schule vertretenen Werte und Ziele und die Kommunikationspolitik der Schule eine große Bedeutung.

Bei der Wahl einer Schule und insbesondere des weiterführenden Schultyps können auch soziale und Bedürfnisse nach Anerkennung der Eltern eine Rolle spielen. Das mit dem Besuch einer Schule verbundene Prestige für Kind und Eltern ist daher vor allem bei der Schulwahl ein Entscheidungskriterium für Eltern.¹¹⁸ Hier sind auch materielle Aspekte wie die geographische Entfernung zu der und die infrastrukturelle Anbindung an die Schule und weitere eventuell mit dem Schulbesuch verbundene Ausgaben und andere materielle und sonstige Kosten von Bedeutung. Nach der Entscheidung für eine Schule sind die Eltern auf die Rückmeldungen ihrer Kinder, die Beobachtung von deren Verhalten, Befinden und schulischen Leistungen und die direkte Kommunikation mit der Schule angewiesen. Vor diesem Hintergrund sind für die Zufriedenheit der Eltern mit den schulischen Leistungen insbesondere die subjektive Zufriedenheit und die schulischen Leistungen ihres Kindes von Bedeutung, zumal sich beide Aspekte auch auf das Gesamtbefinden des Kindes und damit meist auch der Eltern auswirken. In diesem Zusammenhang kann auch die Kommunikationspolitik der Schule und ihre Bereitschaft zur gestaltenden Einbindung der Eltern Einfluss auf deren Zufriedenheit haben.

Eine gute und direkte Kommunikation der Schule mit den Eltern eines Kindes dient aber nicht nur deren Zufriedenheit, sondern ist insbesondere vor dem Hintergrund

¹¹⁸ Vgl. Lau J (2005) Gnade für die Pauker; Spiewak M (2005) Ein deutscher Klassenkampf.

der Bejahung des schulischen Erziehungsauftrags auch der Erfüllung der Aufgaben der Schule und damit dem Kindeswohl zuträglich. Eltern können im Regelfall starken Einfluss auf die Disposition, das Befinden und die Einstellungen und Verhaltensweisen ihres Nachwuchses nehmen. Abhängig von ihrer Kenntnis der und vom Grad ihrer Übereinstimmung mit den von der Schule verfolgten Zielsetzungen und konkret geplanten Maßnahmen können sie diese unterstützen und ihnen den Boden bereiten oder aber sie konterkarieren. Maßnahmen wie eine grundlegende Abstimmung der Erziehungsmaßnahmen von Eltern und Schule, regelmäßige Information und Kommunikation und die Möglichkeit zur außerplanmäßigen unkomplizierten Ansprache im Bedarfsfall sollten dazu beitragen, ersteres zu bewirken und letzteres zu vermeiden. Tatsächlich wird eine solche enge Abstimmung von Eltern und Schule auch von den Schülern gewünscht, wie die Studie von Liebert und Vidal ergeben hat.¹¹⁹

Die Zufriedenheit von Eltern wirkt sich auf ähnliche Weise wie diejenige ihrer Kinder aus: Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden sie ihre Meinung von der Schule an Dritte kommunizieren, die alle wiederum als Multiplikatoren wirken können. Weiterhin besteht die im vorigen Absatz erörterte Möglichkeit, dass sie ihr Kind auf eine den Zielen der Schule zuwider laufende Weise beeinflussen und zu einem ebensolchen Betragen anhalten. Im Fall äußerster Unzufriedenheit können Eltern entweder Eingaben an der Schule übergeordnete Instanzen richten oder ihr Kind von einer Schule nehmen und auf eine andere Schule schicken.

3.5.3 *Lehrer*

Hentig führt aus, „Dass die Schule mit dem Lehrer stehe und falle ist ein Gemeinplatz und wie die meisten Gemeinplätze sogar wahr“.¹²⁰ Wie schon in Abschnitt 3.5.1 angesprochen wurde, kommt den Lehrern eine entscheidende Rolle bei der Erstellung schulischer Leistungen zu: Sanders und Rivers haben bei Untersuchungen an US-amerikanischen Schulen herausgefunden, dass die Qualität des Lehrers mehr als 50% der Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Schülern erklärt und somit der mit Abstand wichtigste äußere Einflussfaktor für den Lernerfolg der Schüler ist.¹²¹ Halász et al. kommen in ihrer von der OECD in Auftrag gegebenen inter-

¹¹⁹ Vgl. Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 11:35.

¹²⁰ Sehr überzeugend in diesem Zusammenhang; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 248ff.

¹²¹ Vgl. Sanders WL, Rivers JC (1996) Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievement.

nationalen Studie „Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Zusammenfassung in Deutsch“ zum gleichen Ergebnis.¹²² Dies wird auch durch die Befunde von Barber und Mourshed gestützt, die im Rahmen des McKinsey Report on Education einen umfassenden internationalen Vergleich zwischen Ländern mit leistungsfähigen Bildungssystemen durchgeführt und dabei festgestellt haben, dass die Bildungssysteme der Länder, die bei Schulleistungsvergleichen die besten Werte erzielen, sich vor allem dadurch auszeichnen, dass sie für den Beruf des Lehrers die am besten dazu geeigneten Menschen auswählen und sie zu guten Lehrern ausbilden.¹²³

Allerdings war in Deutschland bis zum Ende des 20. Jahrhunderts der Einfluss von Schulen auf Personalauswahl und -entwicklung sehr beschränkt. Durch den beamtenrechtlichen Status der Lehrer und die begrenzte Weisungsbefugnis der Schulleitung ihnen gegenüber standen dieser zudem nur wenige Möglichkeiten zur Verfügung, Lehrer durch externe Leistungsanreize zu motivieren.¹²⁴ Die unter 2.3 dargestellten Entwicklungen gestatten Schulen in Personalangelegenheiten, vor allem hinsichtlich der Einstellung von Lehrern, eine stärkere Entscheidungsfreiheit, die sie unbedingt nutzen sollten.

Zur Erörterung der Frage, durch welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sich ein guter Lehrer auszeichnet, ergeben Befragungen von Schülern und Aussagen von Bildungsexperten mit großer Übereinstimmung das folgende Idealprofil:¹²⁵ Ein guter Lehrer sollte selbst ehrlich von seiner Tätigkeit begeistert sein und diese Begeisterung auf seine Schüler übertragen können. Er sollte sowohl fachlich kompetent als auch kommunikationsstark sein, um seine Schüler auf die ihnen gemäße Weise intellektuell fordern und ihre Kreativität anspornen zu können. Er sollte sich selbst ebenso als lernenden wie als lehrenden Menschen sehen und seinen Schülern Respekt und Zuneigung entgegenbringen und sie fair behandeln. Bei der Sicherung der Einhaltung von grundsätzlichen Verhaltensregeln ist er strikt, aber gerecht. Hier findet sich die unter

¹²² Vgl. Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Zusammenfassung in Deutsch, S. 1ff.

¹²³ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 13.

¹²⁴ Vgl. Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern Länderbericht: Deutschland, S. 41.

¹²⁵ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 17f.; Unverzagt, Gerlinde (2006) Gute Noten für Lehrer: Sie können auch anders; Spiewak M (2004) Glanz und Jammer; Kahl R (2007) Der gute Lehrer; Kahl R (2008) Glücklicher Sysiphos; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 248ff.; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 10:30f.

3.4.1 erwähnte Zweiheit des Förderns und Forderns wieder. Dabei sollte der Lehrer analog zu den obigen Ausführungen bewusst nicht nur die fachliche Kompetenz und die intellektuellen Fähigkeiten, sondern auch die soziale Kompetenz und die Persönlichkeit seiner Schüler zu entwickeln suchen. In diesem Sinne inkludiert das aktuelle Lehrerleitbild der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) „Erziehen“ als wesentliche Kompetenz eines Lehrers.¹²⁶ Diesen hohen Ansprüchen können nur motivierte und pädagogisch und fachlich kompetente Lehrer gerecht werden. Lehrer teilen die allen Menschen eigenen Grundbedürfnisse, die unter 4.2.1 erläutert worden sind. Diese spielen auch in der beruflichen Tätigkeit des Menschen eine Rolle. Auf die Situation eines Lehrers lassen sich diese Bedürfnisse im Sinne der Ausführungen von Maslow und Lowry, Reisch et al. und Leithwood et al. folgendermaßen übertragen:¹²⁷

Analog zu den Wünschen von Schülern schätzen Lehrer eine angenehme und sichere Arbeitsumgebung mit positiven sozialen Kontakten. Zu diesen Hygienefaktoren gehören auch eine ausreichende materielle Sicherheit, die Möglichkeit zur Führung eines ausgefüllten Privatlebens und ein von der Innehabung der fraglichen Position konferierter gesellschaftlicher Status. Offensichtlich liegen diese Anreize auf den Ebenen der Grund-, sozialen und z. T. Wertbedürfnisse. Auf letztere zielen auch extrinsische Leistungsanreize ab, bei denen Lehrer mittels leistungsbezogener Entlohnung und sozialer Anerkennung und leistungsabhängigen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die Erzielung bestimmter, vorher definierter Resultate belohnt werden. Intrinsische Motivationsfaktoren sprechen die Wert-, kognitiven und Wachstumsbedürfnisse eines Lehrers an und sind nicht auf die Folgen, sondern auf die Inhalte seiner Arbeit gerichtet. Sie umfassen neben Freude an der Tätigkeit eine auf einem inhaltlich und pädagogisch überzeugenden Konzept beruhende positive Zukunftsperspektive, inspirierende Führung und das persönliche Vorbild von Vorgesetzten, die Übertragung von Verantwortung und Handlungskompetenz zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der Arbeit sowie die Wahrnehmung, dass diese Arbeit Resultate zeitigt und anerkannt wird.

¹²⁶ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2004) Standards für die Lehrerbildung.

¹²⁷ Vgl. Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 147ff.; Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership.

Rauin et al. und Schaarschmidt et al. haben untersucht, welchen Einfluss das Zusammenspiel der genannten Motivationsfaktoren mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen von Lehrern auf deren Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit hat. Diese Studien haben übereinstimmend festgestellt, dass zwischen mehreren Grundtypen von Lehrern differenziert werden kann, die sich hinsichtlich der genannten Aspekte deutlich unterscheiden.¹²⁸

Die Studie von Rauin et al. differenziert zwischen drei Gruppen danach, welche der oben genannten Motivationsfaktoren besonders relevant für ihre Studien- und Berufswahl und Arbeitszufriedenheit sind. Die höchste Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Frustrationstoleranz und Selbsteinschätzung zeigen die „Engagierten“, deren Studien- und Berufswahl sowie Arbeitszufriedenheit primär von der intrinsischen Motivation für eine pädagogische Tätigkeit bestimmt sind. Ihre Antipoden sind die „Resignierten“, die sich aus Mangel an Alternativen und aus hedonistischen Gründen wie der Hoffnung auf viel Freizeit und somit vor allem auf Grund einer als günstig bewerteten Konstellation der oben genannten Hygienefaktoren für den Lehrberuf entscheiden. Mitglieder dieser Gruppe zeigen schon im Studium und in noch höherem Maße bei ihrer beruflichen Tätigkeit geringe Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Frustrationstoleranz und Selbsteinschätzung. Außerdem stellen sie, obgleich eine Minderheit, mit 60% den Löwenanteil der Lehrer, die sich den Anforderungen ihres Berufes nicht gewachsen fühlen und eine Risikogruppe für das „Burn-out-Syndrom“ sind. Eine Zwischenstellung in jeder Hinsicht nehmen die „Pragmatiker“ ein, deren Studien- und Berufswahl durch pädagogische wie auch hedonistische, insbesondere aber durch pragmatische Motive bestimmt wird: Ein überschaubares Studium, eine sichere und familienfreundliche Arbeitsstelle in der Nähe ihrer Heimat und ein gutes finanzielles Auskommen sind für diese Gruppe die wichtigste Motivation.

¹²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden: Schaarschmidt U, Arold H, Kieschke U (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte; Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert.

Tabelle 3: Verteilung der Verhaltensmuster vom Studium zum Beruf

	Typ 1 (Riskant)	Typ 2 (Engagiert)	Typ 3 (Pragmatisch)
Studium (1999)	27,0%	35,4%	37,6%
im Beruf (2003)	17,6%	44,8%	37,6%

Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert

Schaarschmidt et al. haben in einer Querschnittstudie Lehramtsstudenten und Lehrer in den vier deutschen Bundesländern Berlin, Brandenburg, Bremen und Niedersachsen sowie den Staaten Österreich und Polen befragt und dabei eine komplexere Systematik von Unterscheidungskriterien angewandt. Neben dem Engagement, das in etwa dem Rauin'schen Kriterium der intrinsischen Motivation für eine pädagogische Betätigung entspricht, untersuchen sie die Frustrationstoleranz und emotionale Befindlichkeit von Lehrern, die hier zu einem Faktor der emotionalen Stabilität zusammengefasst werden sollen. Aus den genannten zwei Dimensionen lässt sich eine Matrix mit vier Feldern konstruieren, die eine Typologie der Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens von Lehrern nach Schaarschmidt et al. abbildet. Das gesunde Muster verbindet eine hohe intrinsische Motivation für Pädagogik und eine realistische Erwartungshaltung mit einer hohen Frustrationstoleranz und einer stabilen und positiven emotionalen Befindlichkeit. Dieses Muster entspricht dem engagierten Typus nach Rauin. Eine ungesunde Form dieses Typus stellt das überengagierte Muster dar. Es weist eine sehr hohe intrinsische Motivation auf, die hier mit ausgeprägtem Perfektionsstreben, einer hohen Bereitschaft zur Selbstverausgabung sowie einer verminderten Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen einhergeht. Diese Verbindung führt zu resignativen Tendenzen, einer negativen Emotionalität und einer als insgesamt nicht zufrieden stellend empfundenen Lebenssituation. Hier ist langfristig ein Risiko für die psychische und physische Gesundheit des Lehrers gegeben. Das Schonungsmuster zeigt das entgegengesetzte Bild: Hier sind eine geringe Bedeutsamkeit der Arbeit, wenig beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft und Perfektionsstreben gegeben. Gleichzeitig ist die Fähigkeit zur Distanzierung von mit der Arbeit verbundenen Problemen von allen Mustern am stärksten ausgeprägt. Wohl aus diesem Grund sind eine relativ gute Zufriedenheit mit der Lebenssituation und positive emotionale Befindlichkeit gegeben, deren eigentliche Quelle offenkundig außerhalb der Arbeit zu suchen ist. Die Rauin'sche Analo-

gie ist eine betont passive Version des pragmatischen Typus. Dieses Muster stellt weniger eine Gefahr für den Lehrer als vielmehr für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Schüler dar. Das überforderte Muster koppelt eine geringe intrinsische Motivation mit einer geringen Distanzierungsfähigkeit und Frustrationstoleranz und entspricht dem resignierten Typus von Rauin. Die von Schaarschmidt et al. erhobene Verteilung ist noch ungünstiger als die von Rauin: Dem gesunden Typus lassen sich nur 11% (Bremen) bis 17% (Berlin) der Befragten, den beiden Risikomustern dagegen 62% (Berlin, Bremen, Niedersachsen) bis 75% (Brandenburg) zuordnen.

Die dargelegten Sachverhalte belegen, dass mehrere eindeutig differenzierbare Lehrertypen mit stark unterschiedlichem Potential existieren. Schon das Verhalten von Lehramtsstudierenden ermöglicht gute Rückschlüsse darauf, welcher Gruppe sie zugeordnet werden können: Dabei ist das entscheidende Kriterium, das mit der Kompetenz, dem Engagement und der Belastbarkeit eines Lehrers eng korreliert ist, welcher der oben genannten Motivationsfaktoren für Studien- und Berufswahl entscheidend gewesen ist. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden aus den genannten Befunden Handlungsempfehlungen für Schulen abgeleitet.

3.5.4 Schulleitung

Die Schulleitung stellt qua officio diejenige Bezugsgruppe dar, deren Interessen am meisten mit denen „der Schule“ übereinstimmen sollten, wie sie in der vorliegenden Arbeit bisweilen als fiktive Entität bezeichnet wird. Trotzdem sind die mit der Leitung einer Schule betrauten Personen als eigenständige Akteure zu verstehen.

Wie oben ausgeführt wurde, hatten deutsche Schulleiter bis vor kurzem nur geringen Einfluss auf Personalauswahl und -entwicklung, begrenzte Weisungsbefugnis gegenüber den Lehrern und nur wenige Möglichkeiten, sie durch externe Leistungsanreize zu motivieren.¹²⁹ Aktuelle Reformen stärken mit der Autonomie von Schulen die Position der Schulleitung, indem sie Schulleiter zu den direkten Dienstvorgesetzten des gesamten Personals machen und ihnen die Entscheidung über die inhaltliche und methodische Profilierung einer Schule und die Gestaltung der Stundenpläne übertragen.¹³⁰ Mit diesen erweiterten Befugnissen eröffnen sich der Schulleitung

¹²⁹ Vgl. Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern Länderbericht: Deutschland, S. 41f.; Kahl R, Spiewak M (2004) Leitstern am Lehrertimmel.

¹³⁰ Vgl. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen Baden-Württemberg, Gesprächskreis Berufsbild Schulleitung (2001) Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel; Otto J (2008) Der Schulmanager; Kahl R, Spiewak M (2004) Leitstern am Lehrertimmel.

neue Möglichkeiten, ein klares Profil auf der Basis der BNE zu entwickeln, die Qualität des Bildungsangebotes ihrer Schule zu steigern und ihre Ressourcen effizienter zu verwenden und dadurch ihre Aufgaben besser zu erfüllen. Damit einher gehen aber auch zusätzliche Anforderungen und steigt die Bedeutung insbesondere der Führungskompetenz von Schulleitern. Studien von Leithwood et al., Gezi, Marzano et al., Waters et al. und Mortimore belegen, dass der Motivation und Führungskompetenz des Schulleiters eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg einer Schule zukommt. Nach Leithwood et al. und Barber und Mourshed ist kompetente Führung durch die Schulleitung der wichtigste Faktor für die Motivation und Kompetenz der Lehrer und nach dieser für den Lernerfolg von Schülern.¹³¹

Um erfolgreich zu führen, müssen Schulleiter nach Leithwood et al. folgendermaßen vorgehen: Sie müssen a) Perspektiven aufzeigen und Richtungen weisen, b) ihre Mitarbeiter durch persönliches Vorbild, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung von ihren Zielen überzeugen und ihre Kompetenz, Motivation, Werte und Persönlichkeit entwickeln, c) Organisationsstruktur und Kultur der Schule entsprechend anpassen und d) alle Aktivitäten und die Einstellung von Personal planen und koordinieren und für einen reibungslosen Ablauf sorgen. Barber und Mourshed sehen es als wesentlich für eine erfolgreiche Tätigkeit von Schulen, die am besten geeigneten Kandidaten für die Position des Schulleiters auszuwählen, sie auf die geschilderten Aufgaben umfassend vorzubereiten und permanent weiterzubilden und ihnen eine solche Ausstattung zur Verfügung zu stellen und Unterstützung zu gewähren, dass sie sich auf die Führung und Motivation der Lehrerschaft und die strategische Planung der weiteren Schulentwicklung zu konzentrieren im Stande sind.¹³² Die Motivationsfaktoren des Führungspersonals einer Schule dürften der im obigen Abschnitt beschriebenen Motivation der Lehrerschaft entsprechen, wobei Schulleiter eine positive Auslese aus dieser darstellen sollten. Daher sollten ihre intrinsische Motivation und ihre Leistungsbereitschaft besonders hoch sein und sich neben der pädagogischen Betätigung auch auf die Führung der Organisation Schu-

¹³¹ Vgl. Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership; Frederick J et al. (2004) School engagement; Gezi K (1990) The role of leadership in inner-city schools; Marzano RJ et al. (2005) School Leadership that Works; Waters T et al. (2003) Balanced Leadership; Mortimore P (1993) School effectiveness and the management of effective learning and teaching; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 29ff.

¹³² Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 30.

le erstrecken. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden aus den genannten Befunden Maßnahmen abgeleitet.

3.5.5 Hochschulen

Hochschulen sind für Schulen in doppelter Hinsicht von Bedeutung: Auf der einen Seite werden an den pädagogischen Fakultäten von Hochschulen pädagogische Konzepte, Inhalte und Methoden entwickelt und Lehrer ausgebildet. Auf der anderen Seite ist es ein wesentliches Ziel vieler Sekundarschulen, ihre Schüler auf ein Hochschulstudium vorzubereiten. In beiderlei Hinsicht ist eine enge Zusammenarbeit von Schulen und Hochschulen daher sehr wichtig, in der Praxis aber selten gegeben, wie Groß und die deutsche Hochschulrektorenkonferenz ausführen.¹³³

Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit den pädagogischen Fakultäten von Hochschulen müssen Schulen deutliche Rückmeldung geben, welche fachlichen und pädagogischen Kompetenzen angehende Lehrer in der Unterrichtspraxis benötigen. Nur bei Kenntnis der aktuellen Herausforderungen des Schulwesens können die Hochschulen diese bei der Auswahl und Beratung von Studenten, der in ihrer Verantwortung liegenden Grundausbildung von Lehrern und der Ausrichtung und Bewertung ihrer Forschungsprogramme berücksichtigen. Dies würde gewährleisten, dass sich die eher theoretische Grundausbildung angehender Lehrer an den Universitäten, die unterrichtspraktische Lehrerausbildung an den Studienseminaren und die ständige fachliche und pädagogische Fort- und Weiterbildung sinnvoll ergänzen. In der Realität zeichnen sich nach Meinung von Experten diese drei Phasen dagegen nicht selten dadurch aus, dass sie kaum verzahnt sind oder sogar gegeneinander arbeiten. Demgegenüber könnte eine Schule durch die Kooperation mit pädagogischen Fakultäten sicherstellen, dass dort zukünftige Lehrer auf ihre speziellen Anforderungen hin ausgebildet werden. Vor dem Hintergrund der unter 3.4.3 explizierten Erkenntnisse können Schulen gute Kontakte zu den pädagogischen Fakultäten von Hochschulen außerdem dazu nutzen, diese und andere viel versprechende Studenten zu identifizieren oder identifizieren zu lassen und sie gezielt anzusprechen, um gute Praktikanten, Referendare und Lehrkräfte zu gewinnen.

¹³³ Vgl. hierzu und im Folgenden: Groß C (2007) *Lehrerbildung – ein „Gesamtkunstwerk“ mit zu vielen Akteuren?*; Hochschulrektorenkonferenz (1998) *Empfehlungen zur Lehrerbildung*; Hochschulrektorenkonferenz (2003) *Empfehlungen zur Lehrerbildung – aus Sicht der Fachhochschulen*.

In Deutschland beginnen aktuell ca. 30% eines Jahrgangs ein Hochschulstudium und beenden ca. 22% eines Jahrgangs dieses erfolgreich.¹³⁴ Dieser Wert wird in einer wissenschaftlich orientierten und technisch immer komplexer werdenden Welt mit Sicherheit steigen (müssen). Das bedeutet, dass es zu einem wichtigen Ausbildungsziel von immer mehr Schulen wird, ihre Schüler für den Besuch tertiärer Bildungseinrichtungen zu qualifizieren. Um ihrer Aufgabe nachgehen und ihre Schüler auf diese Herausforderung vorbereiten zu können, muss eine Schule wissen, welche Kompetenzen dafür erforderlich sind. Der Erfolg ihrer Schüler sowohl bei der Suche nach Studienplätzen als auch im Studium selbst ist zudem ein wesentlicher Faktor für ihr Ansehen bei allen Bezugsgruppen und damit ihren eigenen Erfolg. Weiterhin stehen Schulen und Hochschulen zusammen in der Verantwortung, die Funktion einer komplexen und funktional und technisch hoch differenzierten Gesellschaft zu ermöglichen, indem sie Menschen mit dem dazu benötigten Wissen ausstatten.

Durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Schulen und Hochschulen könnten also an einem Hochschulstudium interessierten Schülern die dazu notwendigen Kompetenzen vermittelt und dabei zu erwartenden Herausforderungen näher gebracht und ein Eindruck vom Leben und Lernen an einer Hochschule verschafft werden. Dies würde den Studienerfolg der Schüler und damit sowohl ihren eigenen Nutzen als auch den der Gesellschaft als Ganzes steigern und auch Schule und Hochschule zu Gute kommen. Ein Interesse von Hochschulen an einer solchen Kooperation ist anzunehmen, weil der Wettbewerbsgedanke im Hochschulsektor deutlich stärker etabliert und damit für Hochschulen die Möglichkeit durchaus interessant ist, potentielle Studenten kennenzulernen und für sich einzunehmen.¹³⁵ Im praktischen Teil dieser Arbeit werden aus den genannten Befunden Maßnahmen abgeleitet.

3.5.6 *Behörden*

Staatliche Stellen sind vor allem in zweierlei Hinsicht für eine Schule von Bedeutung: Zum einen erfüllen Schulen eine gesellschaftliche Aufgabe, deren Rahmenbedingungen von öffentlichen Stellen festgelegt werden: Sowohl Inhalte als auch Form der schulischen Bildungsangebote werden von der Politik bestimmt und von der öffentlichen Verwaltung umgesetzt. Zum anderen benötigen Schulen wie auch andere

¹³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2008) Bildung und Kultur – Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen, S. 119ff.; Spiegel Online (2007) Stau an den Unis: Mehr Erstsemester, weniger Studenten.

¹³⁵ Vgl. Stoffels C (2007) NGK: Einstieg ins Studium.

Organisationen finanzielle Mittel, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. In Deutschland erhalten die meisten Schulen den ganz überwiegenden Teil dieser Mittel von der öffentlichen Hand.¹³⁶ Es gibt verschiedene öffentliche Stellen, die hinsichtlich verschiedener Bereiche Bezugsgruppen der Schule sind: Dies sind Bundes- und Landespolitik und Schulverwaltungsbehörden. Letztere umfassen Kultusministerien, Bezirksregierungen, Schulämter und Kommunalbehörden. Die Zuständigkeit ist in den Bundesländern getrennt: Die Kultusministerien tragen die Verantwortung für Personal und die inhaltliche Arbeit an den Schulen, während die kommunalen Schulträger für Räumlichkeiten und Sachausstattung sorgen. Es existieren aber auch kommunale Schulen, die vollständig von einer Kommune getragen werden. Die Kommunen sind weiterhin zuständig für die Erstellung von Schulentwicklungsplänen zur Weiterentwicklung von Schulen in personeller und organisatorischer Sicht, deren Ziel die inhaltliche Veränderung von Schule als Reaktion auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist.

Die Interessen der Behörden sind offensichtlich: Schulen sollen ihre Aufgaben so gut wie möglich erfüllen, gute Ergebnisse in Schulleistungstests erzielen und ökonomisch wirtschaften, damit a) die Allgemeinheit prosperiert und b) die Behörde selbst und insbesondere die ihr übergeordneten politischen Entscheidungsträger sich damit profilieren können. Im Fall von Kommunen ist diese Bedeutung von Schulen als Standortfaktor und lokales Politikum besonders prononciert. Es dürfte außerdem davon ausgegangen werden können, dass Behörden die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Schulen so unaufwendig und unproblematisch wie möglich gestalten wollen. Schulen sollten diese Interessen bei der Konzeption ihrer Programme und der Kommunikation mit Behörden berücksichtigen, um ihre Austauschbeziehungen mit diesen positiv zu gestalten und eine optimale Ressourcenausstattung zu erhalten. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden aus den genannten Befunden Maßnahmen abgeleitet.

3.5.7 Wirtschaft

Aus einer ökonomischen Perspektive können Wirtschaftsunternehmen als direkte Verwender von schulischen Leistungen bezeichnet werden. Als solche sind sie als Kooperationspartner, mit deren Hilfe Schüler das wirtschaftliche Geschehen als einen

¹³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2007) Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2005, S. 67ff.

wichtigen Aspekt des realen Lebens im 21. Jahrhundert besser verstehen lernen können, sowie als Sponsoren von Bedeutung.

Eine wechselseitige Öffnung und Zusammenarbeit kommen Schule und Wirtschaft gleichermaßen zu Gute: Unternehmerisches und wirtschaftliches Handeln sind ein wichtiger Aspekt unserer Gesellschaft. Auch bei beruflichen Werdegängen jenseits des dualen Systems stehen in der heutigen Arbeitswelt die Chancen sehr gut, dass Schulabgänger früher oder später eine Tätigkeit in der Wirtschaft oder mit Bezug zur Wirtschaft ausüben werden. Selbst diejenigen, die eine Laufbahn außerhalb der Wirtschaft einschlagen, werden eher öfter als seltener mit ökonomischen Sachverhalten in Berührung kommen. Insbesondere in Verbindung mit der Fragestellung einer nachhaltigen Entwicklung ist die Kenntnis ökonomischer Zusammenhänge wichtig, um verantwortlich die erforderlichen Abwägungen und Entscheidungen bewältigen zu können. Im Rahmen der geforderten Öffnung der Schule für die Kooperation mit externen Partnern können Wirtschaftsunternehmen sich daher durch die Mitwirkung bei Projekten im Rahmen des Schulunterrichtes wie die Einrichtung von Schülerfirmen, Mentoring für Schüler, Lehrer und Schulleitung, pädagogische Unterstützung, außerschulische Kurse bei dem jeweiligen Kooperationspartner, Freizeitaktivitäten, gemeinsame Zusatzangebote, die Vermittlung von Praktika, Lehrstellen, Ausbildungsplätzen, Studienplätzen oder anderen Arbeitsmöglichkeiten wie auch finanzielles, materielles oder sonstiges Sponsoring der Schule sehr nutzenstiftend einbringen.¹³⁷

Ein bedeutender Anteil der Schulabgänger absolviert eine Lehre oder Ausbildung in der Wirtschaft, bei der Unternehmen und Berufsschulen auf die Kompetenzen aufsetzen, die ihren Lehrlingen und Auszubildenden auf der Schule vermittelt worden sind. Sowohl deren Chancen, einen Ausbildungsplatz zu erhalten und die Ausbildung erfolgreich abzuschließen, als auch ihr Nutzen für ihren Arbeitgeber hängen unter anderem davon ab, in wie weit ihnen während ihrer Schulzeit Kompetenzen vermittelt worden sind, die auch betriebspraktisch relevant sind. Vor diesem Hintergrund ist es für Wirtschaftsunternehmen, die zur Aufrechterhaltung ihres Geschäftsbetriebes fähige und motivierte Auszubildende, Lehrlinge und Mitarbeiter benötigen und einstellen möchten, wünschenswert, Kontakt zu jungen Menschen zu erhalten,

¹³⁷ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

die auch auf ihre speziellen Anforderungen hinausgebildet worden und ihnen bekannt sind.

Für Unternehmen stellen Schulen darüber hinaus insbesondere in peripheren Gebieten einen wichtigen Standortfaktor bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal dar: Mitarbeiter mit Kindern wollen diese gut versorgt wissen. Gerade hoch qualifizierte Führungs- und Fachkräfte, die die Wahl zwischen verschiedenen Tätigkeiten und Arbeitgebern haben, machen die Entscheidung für einen Arbeitgeber oft von der Meinung ihrer Familie abhängig, die sicherlich positiv davon beeinflusst wird, wenn vor Ort eine gute Schule für den Nachwuchs bereitsteht.¹³⁸ Schließlich können Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich tätig sein, wenn a) ein langfristiger Nachschub an motivierten und fachlich und persönlich kompetenten Mitarbeitern gesichert ist und b) die Gesellschaft als Rahmensystem, innerhalb dessen sie agieren, gedeiht und ihnen gegenüber positiv eingestellt ist. Auch die Gesellschaft als Ganzes kann auf Dauer nur dann prosperieren, wenn eine hinreichende Anzahl von jungen Menschen mit Bürgersinn und professioneller Qualifikation bereitsteht, gesellschaftlich relevante Funktionen und Pflichten wahrzunehmen. Politik und Öffentlichkeit sehen verstärkt auch Unternehmen in der Verantwortung, sich für die Res Publica einzusetzen. Ihre Einstellung und ihr Handeln sowohl bei der Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns als auch bei konkreten Konsumententscheidungen werden zunehmend davon beeinflusst, ob die Wirtschaft dieser Verantwortung gerecht wird.¹³⁹ Daher sollte es sowohl aus Gründen der Übernahme von Verantwortung für die Res Publica als auch eines gesunden Eigeninteresses ein Anliegen für Unternehmen sein, in Zusammenarbeit mit Einrichtungen des Erziehungswesens eine ausreichende Anzahl junger Menschen in Stand zu setzen, insgesamt und beruflich ein erfolgreiches Leben führen zu können.

Im praktischen Teil dieser Arbeit werden aus den genannten Befunden Maßnahmen abgeleitet.

3.6 Qualitätskriterien für das Schulwesen

Wie oben ausgeführt wurde, sollten Schulen die Qualität aller ihrer Leistungen und Prozesse gezielt entwickeln, um ihre Aufgaben so gut wie möglich erfüllen und ihren

¹³⁸ Vgl. diesbezüglich und im Folgenden: Wagner GR (2007) Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild?

¹³⁹ Vgl. Stehr N (2007) Moralisierung der Märkte.

Bezugsgruppen einen größtmöglichen Nutzen bieten zu können. In diesem Zusammenhang muss definiert werden, an Hand welcher Kriterien die Qualität von Schulen beurteilt werden kann. Anhaltspunkte zu der Gestaltung von Qualitätskriterien können neben den bisherigen Ausführungen vorhandene Systeme des Qualitätsmanagement im Schulwesen geben. Zu nennen sind hier bspw. die Leistungsmaßstäbe des Schulevaluationsinstruments SEIS der Bertelsmann-Stiftung, des Deutschen Schulpreises der Robert-Bosch-Stiftung und der Heidehof-Stiftung und seines US-amerikanischen Pendant, des Baldrige-Awards, sowie die Standards des Arbeitskreises reformpädagogischer Schulen „Blick über den Zaun“. Bei einem Vergleich der genannten Systeme zeigt sich, dass sie zwar unterschiedliche Schwerpunkte setzen, grundsätzlich aber übereinstimmen.¹⁴⁰

Vor diesem Hintergrund postuliert die vorliegende Arbeit die folgenden Kriterien zur Erfassung und Bewertung der Qualität der Leistungen von Schulen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben:

- 1) Transformationale Führung
- 2) Management und strategische Planung
- 3) Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte
- 4) Effektive Lehrmethodik
- 5) Eine Schulkultur des Respekts, der Verantwortung und der Leistungsorientierung
- 6) Individuelle Förderung der Schüler
- 7) Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement
- 8) Schule als lernende Organisation
- 9) Leistung und Ergebnisse

Im Folgenden werden diese Qualitätskriterien erläutert und ihre Anwendung begründet, so weit dies erforderlich ist. Wie deutlich zu sehen sein wird, bauen die genannten Prinzipien aufeinander auf und stellen komplementäre Qualitätskriterien einer an der nachhaltigen Erfüllung der Bedürfnisse schulischer Zielgruppen orientierten Marketingorientierung dar. Daher erzielen diese Prinzipien die bei weitem stärkste Wirkung, wenn sie im Rahmen eines integrierten Gesamtkonzeptes konsequent in das Leitbild einer Einrichtung integriert und bei der Gestaltung von Anreizsystemen

¹⁴⁰ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises; United States of America National Institute of Standards and Technology, Technology Administration, Department of Commerce (2007): The Baldrige National Quality Program; Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen (2008) Unsere Standards.

berücksichtigt und dadurch zu einem grundlegenden Aspekt ihrer Identität und zu einem Leitmotiv des Handelns für alle ihre Mitarbeiter gemacht werden.

3.6.1 Transformationale Führung

Wie unter 3.4.4 ausgeführt wurde, ist kompetente Führung durch die Schulleitung eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und Veränderungen in einer Schule und von großer Bedeutung für die Motivation und Kompetenz der Lehrer und den Lernerfolg ihrer Schüler.

Personelle Führung wird von Neuberger als legitime Beeinflussung bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen definiert.¹⁴¹ Offensichtlich beschreibt diese Definition sowohl die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrern als auch diejenige zwischen Lehrern und Schülern.

Leithwoods in Abschnitt 3.4.4 formulierte Anforderungen an einen guten Schulleiter beinhalten vor allem Führungsverhaltensweisen, die der von Bernard M. Bass entwickelten Theorie transformationaler Führung entlehnt sind.¹⁴² Diese stützt sich auf einen psychologischen Wirkmechanismus, den Shamir et al. in ihrer Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung formuliert haben: Menschen bringen durch ihr Verhalten immer auch ihre Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck. Dabei möchten sie ihren persönlichen Selbstwert erhöhen, (b) die Stabilität und Kontinuität ihres Selbstkonzepts, d.h. ihrer Vorstellung von sich selbst und ihrem Platz in der Welt, aufrecht erhalten und (c) Hoffnung und Sinn schaffen.¹⁴³ Durch die Verknüpfung der im Rahmen der Schule zu erfüllenden Aufgaben mit diesen motivationalen Leitlinien ist eine starke intrinsische Motivation zu erwarten, die bei Schülern und Lehrern zu hoher Identifikation mit der Schule und ihrem Auftrag und bei ersteren zusätzlich mit dem Lehrer und zu einer insgesamt hohen Lern- und Leistungsbereitschaft führen sollte.

Der Ansatz Transformationaler Führung integriert diesen Gedanken in ein umfassendes Gesamtkonzept dreier grundlegender Führungsstile. Die folgende Tabelle zeigt diese Dimensionen und ihre Verhaltenskomponenten auf.

¹⁴¹ Vgl. Neuberger O (2002) Führen und führen lassen, S. 47.

¹⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden: Bass BM, Riggio RE (2006) Transformational Leadership, Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership.

¹⁴³ Vgl. Shamir B et al. (1993) The motivational effects of charismatic leadership, übereinstimmend damit: Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being, S. 5ff.

Tabelle 4: Dimensionen der Führung

DIMENSION	KOMPONENTEN
Transformationale Führung	Idealisierter Einfluss
	Inspirierende Motivation
	Intellektuelle Stimulierung
	Individuelle Berücksichtigung
Transaktionale Führung	Bedingte Belohnung
	Aktives Management by Exception
Passive (Nicht-)Führung	Passives Management by Exception
	Laissez Faire

Bass BM, Avolio BJ (1994) Introduction, S. 3ff.

Die transformationale Führung spricht die Wachstumsbedürfnisse an und steht für den langfristig motivierenden und Sinn stiftenden Aspekt von Führung. Die in der obigen Abbildung dargestellten Verhaltenskomponenten der transformationalen Führung werden im Folgenden expliziert:¹⁴⁴ Inspirierende Motivierung bedeutet, dass Schulleitung und Lehrer eine mit dem Leitbild der Schule verbundene, positive Zukunftsperspektive entwickeln und überzeugend kommunizieren, die die Geführten in einen größeren, Sinn stiftenden Zusammenhang einbindet. Sie zeigen Wege, wie der angestrebte Zielzustand erreicht werden kann, drücken ihre Hoffnung und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation der Kollegen und Schüler aus und stecken sie mit ihrem Engagement und ihrer Begeisterung an.¹⁴⁵ Idealisierter Einfluss bedeutet, dass Schulleitung und Lehrer ihr Handeln offensichtlich an den im Leitbild der Schule festgeschriebenen Prinzipien ausrichten und die in deren Rahmen als positiv aufgezeigten Einstellungen demonstrieren und Verhaltensweisen im eigenen Handeln umsetzen und authentisch und glaubwürdig vorleben, um durch persönliches Vorbild die Einstellungen, Werte und Ziele der Kollegen und Schüler positiv zu entwickeln. Die intellektuelle Stimulierung entsteht dadurch, dass Schulleitung und Lehrer ihre Kollegen und Schüler zu kreativem und innovativem Denken und Problemlösen anregen und dadurch ihre kognitiven Bedürfnisse ansprechen. Dabei tolerieren sie auch mögliche Fehler, die mit der Erprobung und ggf. Umsetzung von

¹⁴⁴ Vgl. Bass BM, Avolio BJ (1994) Introduction, S. 3f.

¹⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bass BM, Riggio RE (2006) Transformational Leadership; Dörr SL (2006) Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, S. 23ff.

neuen, innovativen Ansätzen einhergehen. Intellektuelle Stimulierung soll einen intelligenten und kreativen Umgang mit Problemen fördern und das intellektuelle und motivationale Potential der Kollegen und Schüler entwickeln. Unter individueller Mitarbeiterorientierung versteht Bass, dass Schulleitung und Lehrer ihre Kollegen und Schüler als Personen wertschätzen und fördern und dies zeigen, indem sie aufrichtiges und aktives Interesse und Anteil an den Belangen und der persönlichen Entfaltung und Entwicklung eines jeden Kollegen und Schülers nehmen.

Transaktionale Führung stellt die kontrollierende und direkt steuernde Dimension der Führung dar. Die oben erwähnte Konzeption der Klassenführung von Helmke könnte bspw. als vorwiegend transaktionaler Ansatz charakterisiert werden.¹⁴⁶ Sie ist auf einem Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern begründet, der in erster Linie die Defizitärbedürfnisse anspricht und eine extrinsische Motivation schafft. Die Komponenten transaktionaler Führung sind bedingte Belohnung und aktives Management by Exception. Die bedingte Belohnung bewirkt durch die Etablierung einer fairen, verlässlichen und transparenten Ordnung des gegenseitigen Verhaltens und eines transaktionalen Austauschverhältnisses eine extrinsische Motivation und schafft eine solide Basis und einen stabilisierenden Faktor für eine Nutzen stiftende und konstruktive Zusammenarbeit und damit für transformationales Führungsverhalten. Rezente Studien haben außerdem ergeben, dass die bedingte Belohnung eine hybride transaktional-transformationale Führungsverhaltensweise ist und somit selbst auch transformational wirkt. Die bedingte Belohnung ist daher von großer Bedeutung für den Erfolg von Führung.¹⁴⁷ Aktives Management by Exception bedeutet, dass die Schulleitung resp. der Lehrer in erster Linie Arbeitsabläufe überwacht und ihre reibungslose Funktion garantiert, indem sie im Bedarfsfall aktiv wird und Korrekturmaßnahmen ergreift. Aktives Management by Exception ist wenig effektiv, wenn es um die Bewältigung besonderer Anforderungen geht, aber in bestimmten Situationen durchaus angemessen.

Bei der passiven Variante des Managements by Exception bleibt die Führungskraft weitgehend im Hintergrund und schreitet nur dann ein, wenn Fehler, Misserfolge oder gröbere Abweichungen von Standards drohen. Eine weitere Komponente passiver Führung ist das Laissez Faire, das in der Vermeidung jeglichen Führungsver-

¹⁴⁶ Vgl. Helmke A (2006) Aktive Lernzeit optimieren – Was wissen wir über gute Klassenführung?

¹⁴⁷ Vgl. Judge TA, Piccolo RF (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test; Goodwin VL et al. (2001) A theoretical and empirical extension on the transformational leadership construct.

haltens besteht und nicht nur ineffektiv für die Bewältigung anstehender Aufgaben ist, sondern selber Probleme verursacht, weil notwendige Entscheidungen verzögert werden. Passive Führung ist also als Absenz von aktivem Führungshandeln und Negation der beiden anderen Dimensionen zu verstehen und zu vermeiden.

Demgegenüber sind transformationale und transaktionale Führung zwei sich ergänzende Aspekte, deren Kombination erfolgreiche Führung ermöglicht. Das Zusammenspiel von transaktionaler und transformationaler Führung wird als Augmentationseffekt bezeichnet und bezweckt und bewirkt sowohl eine sachbezogen erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft als auch eine insgesamt höhere Kreativität, Selbständigkeit, Selbstwirksamkeit, Selbstvertrauen und eine Entwicklung der Persönlichkeit zu höheren Bedürfnisstufen auf der maslowschen Hierarchie. Ziel ist es, die Geführten so weit zu entwickeln bzw. zu transformieren, dass sie selbst transformational zu führen im Stande sind.¹⁴⁸

Transformationale Führung findet offensichtlich in formal hierarchischen Beziehungen wie denjenigen zwischen Schulleitung und Lehrern und Lehrern und Schülern Anwendung. Sie ist aber nicht auf das Bestehen einer hierarchischen Beziehung angewiesen, wenngleich das Vorhandensein einer solchen ihre Wirkung zu verstärken geeignet ist, sondern kann durchaus horizontal zwischen Kollegen oder gar invers zur Hierarchie sowie zwischen Schülern erfolgen. Offensichtlich kann transformationale Führung also sowohl direktiv wie partizipativ gelebt werden. Ersteres wird vor allem in Situationen dynamischen Wandels der Fall sein, wenn notwendige Veränderungen auch gegen Widerstand durchgesetzt werden müssen. Ansonsten wird ein transformational führender Schulleiter oder Lehrer die Entwicklung der Kompetenz und Persönlichkeit seiner Mitarbeiter und Schüler primär durch die Delegation von ihrem Entwicklungsstand gemäß anspruchsvollen Aufgaben und ihre partizipative Einbindung in die Schularbeit bzw. den Unterricht zu fördern suchen.

Durch die Fokussierung auf die Anleitung und die Entwicklung der Kompetenzen von Menschen eignet sich transformationale Führung gut für den Einsatz im Schulwesen. Bass betont ausdrücklich, dass die Rolle des Lehrers und die Rolle des transformationalen Führers weitgehend deckungsgleich sind.¹⁴⁹ Auch die Übereinstim-

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bass BM, Riggio RE (2006) Transformational Leadership; Bass BM, Avolio BJ (Hrsg) (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership; ebenso Dörr SL (2006) Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung.

¹⁴⁹ Vgl. Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations, S. 100.

mungen mit den in Abschnitt 3.4 geschilderten Bedürfnissen und Präferenzen von Schülern und Lehrern sind offensichtlich.

Die postulierte Wirkung transformationaler Führung ist in verschiedenen Kontexten sowie im Schulwesen selbst vielfach belegt worden.¹⁵⁰ Barnett hat nachgewiesen, dass die Anwendung transformationaler Führung durch die Schulleitung die Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Lehrer steigert und darüber hinaus dazu führt, dass diese selbst transformationales Führungsverhalten an den Tag legen.¹⁵¹ Studien von Leithwood und Jantzi und Silins belegen die postulierte Wirkung transformationalen Führungsverhaltens von Lehrern auf Schüler.¹⁵²

Die von der BNE formulierte Vision einer wirtschaftlich dauerhaft prosperierenden, ökologisch nachhaltigen und sozial gerechten Entwicklung für die ganze Welt ist außerdem gut als Grundlage für ein Schulleitbild als Zielperspektive der inspirierenden Motivierung geeignet. Dies wird von Fallstudien des britischen National College of School Leadership belegt, in denen festgestellt wurde, dass Lehrer und Schüler nachhaltigkeitsbezogenen Lernstoffen große Bedeutung zumessen und daher bei ihrer Vermittlung resp. Erarbeitung eine erhöhte Motivation an den Tag legen.¹⁵³ In verschiedenen Studien ist zudem nachgewiesen worden, dass transformationales Führungsverhalten erlernbar ist, was in der Personalentwicklung und Weiterbildung von Lehrern und Schulleitern berücksichtigt werden sollte.¹⁵⁴

3.6.2 *Strategisches Schulmanagement*

Leithwood, Wössmann, Barber und Mourshed, die OECD, die KMK, die Robert-Bosch-Stiftung und die Bertelsmann-Stiftung postulieren, dass es insbesondere unter den Voraussetzungen einer selbstverantwortlichen Schule zu ihrer erfolgreichen Pro-

¹⁵⁰ Vgl. für eine Übersicht über Einzelstudien: Bass BM, Riggio RE (2006); Bass BM (1999) Two decades of research and development in transformational leadership; Felfe J (2003) Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel; Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership.

¹⁵¹ Barnett AM (2005) The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes.

¹⁵² Vgl. Silins HC (1994) The relationship between transformational leadership and school improvement outcomes; Leithwood KA, Jantzi D (2000) The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement with schools; Leithwood KA, Jantzi D (1999) Transformational school leadership effects.

¹⁵³ Vgl. National College of School Leadership (2008) Leading sustainable schools: Glebe School.

¹⁵⁴ Vgl. Barling J et al. (1996) Effects of transformational leadership training; Dvir T et al. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance.

filierung und der Entwicklung der Qualität ihrer Leistungen eines effektiven Schulmanagements bedarf.¹⁵⁵ Als relevante Aspekte des Managements können nach Neuberger Führung, Personalmanagement, Organisation, Planung und Controlling bezeichnet werden.¹⁵⁶ Der Terminus Management wird gelegentlich synonym zum oben erläuterten Begriff der Führung verwendet, in der Regel wird allerdings folgendermaßen zwischen beiden Konzepten unterschieden: Während Führung den Schwerpunkt auf die Entwicklung von erstrebenswerten Zielen und die Motivation und Entwicklung der Kompetenz der Mitarbeiter zu deren Erreichung setzt, koordiniert Management als Leitung einer Organisation die Handlungen aller Beteiligten und den Einsatz aller zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiv und effizient und gestaltet die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen all dieser Aktivitäten entsprechend. Management greift dabei im Gegensatz zur Führung in der Regel nicht unmittelbar interaktiv ein, sondern lenkt indirekt durch den Einsatz von Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systemen wie einem Planungssystem oder einer Projektorganisation. In der oben explizierten Dichotomie zwischen transaktionaler und transformationaler Führung würde Management seine Entsprechung daher in ersterer finden. Bis zu einem gewissen Grade ist Management also ein Führungssubstitut, kann aber transformationale Führung im obigen Sinne niemals vollständig ersetzen, sondern ist im Sinne des oben explizierten Augmentationseffekts komplementär zu ihr.

Das Personalmanagement befasst sich mit der Personalplanung, der Personalgewinnung, der Personalbeurteilung, der Personalentwicklung und der Personalvergütung.¹⁵⁷ Insbesondere in den letzten beiden Punkten ist wieder die Nähe zum Thema Führung offensichtlich. Auch hier kann analog zur obigen Unterscheidung differenziert werden: Während Führung die Kompetenz und Motivation von Mitarbeitern in der direkten persönlichen Interaktion beurteilt und entsprechend entwickelt, geschieht dies im Rahmen des Personalmanagements vermittelt durch Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme. Auf die Bedeutung des Personalmanagements

¹⁵⁵ Vgl. Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland – Gesamtbeurteilung und Empfehlungen; Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises.

¹⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Neuberger O (2002) Führen und führen lassen, S. 47/48.

¹⁵⁷ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1294ff.

wird im folgenden Abschnitt 3.6.3 und auf Verfahren und Maßnahmen in den Abschnitten 7 und 8 näher eingegangen.

Das Organisationssystem ist nach Homburg und Krohmer die Gesamtheit aller generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und Aufgabenerledigung sowie deren Bedeutung innerhalb einer Organisation.¹⁵⁸ Organisation als Managementfunktion versucht, diese Rahmenbedingungen der Tätigkeit aller Beteiligten so zu gestalten, dass sie ein effektives und effizientes Handeln ermöglichen. Auch die Organisation ist bis zu einem gewissen Grad ein Substitut für Führung: Führung ist dann besonders notwendig, wenn Zielperspektiven unklar und nicht schon institutionell vorgegeben ist, wie in einer bestimmten Situation zu handeln ist. Im besten Fall sind Führung und Organisation komplementär und ergänzen sich. Die Gestaltung des Organisationssystems wird in den Abschnitten 7 und insbesondere 8 erörtert.

Planung und Controlling sind weitere wesentliche Aspekte des Managements: Eine Schule muss sich permanent einen Überblick über eigene und in der Umwelt vorhandene Ressourcen verschaffen und auf deren Basis im Rahmen ihrer Aufgaben einen eigenen Auftrag und ein positives Leitbild entwickeln und sinnvolle und erstrebenswerte Ziele setzen. Sie muss sich in ihrem wettbewerblichen Umfeld positionieren und Strategien zur Erreichung ihrer Ziele und operative Maßnahmen zu deren effektiver Umsetzung entwickeln und die Erreichung der avisierten Ziele und effiziente Verwendung von Ressourcen kontrollieren. All dies sollte durch die Installation geeigneter Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme unterstützt werden.¹⁵⁹ Im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die erforderliche Vorgehensweise detailliert expliziert.

3.6.3 Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte

Wie unter 3.2 und 3.4 ausgeführt wurde, haben die Kompetenz und das Engagement von Lehrkräften direkte Auswirkungen auf den Lernerfolg der Schüler. Sanders und Rivers haben bei Untersuchungen an US-amerikanischen Schulen herausgefunden, dass die Qualität des Lehrers mehr als 50% der Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Schülern erklärt und somit der mit Abstand wichtigste Erfolgsfaktor für den Lernerfolg der

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 1291ff.

¹⁵⁹ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1300ff.; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 67ff.

Schüler ist.¹⁶⁰ Die OECD kommt in ihrer internationalen Studie “Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers” zum gleichen Ergebnis.¹⁶¹ Dies wird durch die Befunde von Barber und Mourshed gestützt, die im Rahmen des McKinsey Report on Education einen umfassenden internationalen Vergleich zwischen Ländern mit leistungsfähigen Bildungssystemen durchgeführt haben. Nach Barber und Mourshed sind zwei von drei wesentlichen Merkmalen erfolgreichen Schulunterrichts von der Person des Lehrers abhängig: die Bildungssysteme der Länder, die bei Schulleistungsvergleichen die besten Werte erzielen, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass es ihnen gelingt, die für den Beruf des Lehrers am besten geeigneten Menschen für diesen auszuwählen und sie zu guten Lehrern auszubilden. Damit werden Schulen wesentliche Möglichkeiten aufgezeigt, eine hohe Professionalität ihres Lehrkörpers zu erreichen: Sie müssen die am besten qualifizierten, am höchsten motivierten und mit der Profilsetzung der Schule am meisten übereinstimmenden Lehrer identifizieren und als Mitarbeiter gewinnen und durch transformationale Führung, organisationales Lernen, Gestaltung von Anreizen und Strukturen und permanente Weiterbildung ihre Qualifikation und Motivation sichern und verbessern und gewährleisten, dass sie effektiv tätig sein können.¹⁶² Auf die zur Erreichung dieser Zwecke geeigneten Maßnahmen wird in den Abschnitten 7.6 und 8 eingegangen.

3.6.4 Effektive Lehrmethodik

In diesem Bereich liegt offensichtlich die Kernaufgabe einer Schule. Eine Grundvoraussetzung für effektives Lehren und Lernen ist die inhaltliche und methodische Ausrichtung der Tätigkeit einer Schule an einem ausgereiften und stimmigen pädagogischen Konzept.¹⁶³ Weitere wichtige Voraussetzungen für eine gute Unterrichtsqualität sind ein auf diesem Konzept fußendes Curriculum, eine effektive fachliche

¹⁶⁰ Vgl. Sanders WL, Rivers JC (1996) Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievement.

¹⁶¹ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005) Teachers Matter, S. 1ff.

¹⁶² Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien; Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Zusammenfassung in Deutsch, S. 1ff.; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 13; Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership.

¹⁶³ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent; United States of America National Institute of Standards and Technology, Technology Administration, Department of Commerce (2007) The Baldrige National Quality Program; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises; Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006; Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

und didaktische Gestaltung des Unterrichts und die Inkorporation von Möglichkeiten interaktiven, selbstbestimmten, selbstgesteuerten und praxisorientierten Lernens, umfangreiche und an den individuellen Bedürfnissen der Schülern orientierte Unterstützungsangebot, die Gestaltung von Beziehungen, Lernzeit, Lernumgebung, und Leistungsanforderungen und eine transparente Leistungsbewertung. In dieser Arbeit wird auf der Basis der in Abschnitt 1 dargelegten Argumentation davon ausgegangen, dass das pädagogische Konzept der BNE diese Bedingungen in hohem Maße erfüllt. Vor diesem Hintergrund wird im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, wie BNE an Schulen umgesetzt werden kann.

3.6.5 Schule als Gemeinschaft und Lebensraum

Wie oben ausgeführt wurde, ist eine Schule nicht nur eine Lern- und Arbeitsstätte, sondern ein Lebens- und Erfahrungsraum und wirkt in dieser Ganzheitlichkeit auf alle Beteiligten, insbesondere aber auf die Schüler und deren Wohlbefinden, Lernerfolg und persönliche Entwicklung.¹⁶⁴ Die Kultur einer Schule kann als die Gesamtheit der von den an ihr beschäftigten und auf sonstige Weise mit ihr verbundenen Personen akzeptierten Werte und Einstellungen und praktizierten Verhaltensweisen bezeichnet werden. Eine anregende Schul- und Lernkultur sollte Schüler ihre Schule als sicheren, freundlichen und die Kreativität aktivierenden Lebensraum und als Gemeinschaft erfahren lassen, in der sich Lehrer und (Mit-)Schüler mit Respekt begegnen, Verantwortung für sich selbst und andere übernehmen und sich selbst und andere zu Lernerfolg und persönlichem Wachstum inspirieren. Dies erfordert ein positives und angstfreies Umfeld, in dem Konflikte gewaltfrei gelöst, Sachen sorgsam behandelt, ein respektvoller und offener zwischenmenschlicher Umgang gepflogen, die Individualität jedes Einzelnen respektiert und Mitwirkung und demokratisches Engagement, Eigeninitiative und Gemeinsinn im Unterricht, in der Schule und über die Schule hinaus tatsächlich gefordert und umgesetzt werden.¹⁶⁵ Dabei sind das persönlich vorbildliche Verhalten der Lehrer und ihre konsequente Durchsetzung dieser Standards den Schülern gegenüber von besonderer Bedeutung.¹⁶⁶ Hier kann auch die Öffnung der Schule für die zweckmäßige Kooperation mit externen Partnern sinnvoll sein und den Schülern zusätzliche Impulse geben und Möglichkeiten bie-

¹⁶⁴ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 189ff.

¹⁶⁵ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises; Kahl R (2008) Beschämung – ein deutscher Komplex.

¹⁶⁶ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 248; Leithwood KA et al. (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership.

ten.¹⁶⁷ Auf das Thema der Organisationskultur einer Schule wird im praktischen Teil dieser Arbeit und dort insbesondere in Abschnitt 8 näher eingegangen.

3.6.6 Individuelle Förderung

Barber und Mourshed haben festgestellt, dass die Bildungssysteme der Länder, die bei Schulleistungsvergleichen die besten Werte erzielen, sich auch dadurch auszeichnen, dass sie besonders große Sorge tragen, auf die individuellen Lernvoraussetzungen ihrer Schüler einzugehen, um diesen die bestmögliche Bildung zukommen zu lassen.¹⁶⁸ Auch Muñoz, Leithwood, Wössmann, die OECD, die KMK, die Robert-Bosch-Stiftung und die Bertelsmann-Stiftung sehen die Fähigkeit einer Schule, wirksam zum Ausgleich von Benachteiligungen beizutragen und das individuelle Lernen planvoll und kontinuierlich zu fördern, als wesentlich für eine hohe Qualität ihrer Leistungen. Daher fordern sie eine verstärkte individuelle Förderung von Schülern unter Berücksichtigung von deren spezifischen Interessen, Leistungsmöglichkeiten, Lernpräferenzen, kultureller und nationaler Herkunft und Geschlecht.¹⁶⁹ Auf die zur Erreichung dieser Zwecke geeigneten Maßnahmen wird in Abschnitt 7.4 eingegangen.

3.6.7 Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements wurde unter 3.5.5 geschildert. Hier bedarf es klarer Vorstellungen von der Entwicklung des Unterrichts und der Schule in ihrem spezifischen Umfeld, um die Qualitätskriterien selbst sowie die Methoden zu ihrer Evaluation und der Ableitung von Erkenntnissen aus deren Ergebnissen entsprechend weiter zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist ein effektives Qualitätsmanagement selbst als Qualitätskriterium anzusehen.¹⁷⁰ Auf die Institutionalisierung

¹⁶⁷ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

¹⁶⁸ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 34ff.

¹⁶⁹ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises; Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen (2008) Unsere Standards; Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006, S. 14; Schmoll H (2002) Was machen die PISA-Siegerländer anders als Deutschland? S. 1; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 220; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem; Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2002) PISA 2000 – Zentrale Handlungsfelder; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education.

¹⁷⁰ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

zung des Qualitätsmanagements an einer Schule wird in den Abschnitten 7 und vor allem 8 eingegangen.

3.6.8 *Schule als lernende Organisation*

Barber und Mourshed, die OECD, die Robert-Bosch-Stiftung und die Bertelsmann-Stiftung sehen es als essentiell für die Qualität einer Schule und ihrer Leistungen an, dass Schulleitung und Lehrer eine Kultur des Lernens praktizieren und sich permanent sowohl individuell als auch wechselseitig weiterbilden und ihre Konzepte von und die Organisationsstruktur der Schule permanent weiterentwickeln.¹⁷¹ Die Theorie der lernenden Organisation von Senge stellt als eines der anerkanntesten und am weitesten verbreiteten Konzepte organisationalen Lernens einen geeigneten konzeptionellen Rahmen für die Umsetzung der geschilderten Anforderung dar.¹⁷² Zur Entwicklung einer lernenden Organisation, die diese Anforderungen verinnerlicht, muss eine Schule nach Senge die Anwendung der folgenden fünf Disziplinen durch alle Mitarbeiter und auf allen Ebenen fördern und unterstützen:¹⁷³

- 1) Individuelles Lernen, Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung: Jeder Einzelne verdeutlicht sich seine Ziele, aktualisiert und vertieft sie fortwährend und entwickelt seine Fähigkeiten und konzentriert seine Energie auf ihre Erreichung.
- 2) Mentale Modelle: Mentale Modelle als teils unbewusste Vorstellungen und Vorurteile beeinflussen die Wahrnehmung, das Denken und das Handeln von Menschen. Durch das permanente Hinterfragen individueller Grundannahmen können negative und fürs Lernen hinderliche mentale Modelle identifiziert und eliminiert und realistischere und produktivere Vorstellungen entwickelt sowie Offenheit für Umdenk- und Veränderungsprozesse geschaffen werden.
- 3) Gemeinsame Perspektive: Durch die inspirierende Vermittlung des Leitbilds und der Ziele der Schule mittels transformationaler Führung können individuelle Ziele und Vorstellungen zu einer gemeinsamen Perspektive verflochten und Denken und Handeln aller Beteiligten in die gleiche Richtung gelenkt wirken.
- 4) Gemeinsames Lernen und Team-Lernen: Durch die Entwicklung einer offenen Dialogkultur, die Überwindung von Vorbehalten gegen den Austausch von Infor-

¹⁷¹ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises.

¹⁷² Vgl. Senge PM (2006) Die fünfte Disziplin; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Bausteine der Schulentwicklung.

¹⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden: Senge PM (2006) Die fünfte Disziplin, S. 14ff.

mationen innerhalb des Kollegiums und die Institutionalisierung gemeinsamen Lernens kann eine Steigerung der Motivation und Kompetenz aller Beteiligten sowie der Gruppenintelligenz über die summierten Einzelintelligenzen der Gruppenmitglieder hinaus ermöglicht werden.

- 5) Systemisches Denken: Das Handeln Einzelner und seine Auswirkungen dürfen nicht nur isoliert betrachtet, sondern die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen innerhalb des Systems Schule im weiteren Sinne immer bedacht und berücksichtigt werden. Erst dadurch werden Zusammenhänge und Rückwirkungen des Lernens Einzelner beobachtbar und nutzbar.

Dabei kann davon ausgegangen werden, dass eine Organisation desto lernfähiger und flexibler ist, je mehr der genannten Disziplinen umgesetzt werden und je konsequenter dies geschieht. Der höchstmögliche Grad an Lernfähigkeit wird durch die permanente Anwendung aller fünf Disziplinen auf allen Ebenen der Organisation erzielt. Um nachhaltige Wirkung zu entfalten, muss diese Auffassung tief in den an der Schule vorherrschenden Werten und Einstellungen und praktizierten Verhaltensweisen verankert und müssen die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen einer lernenden Organisation geschaffen werden.¹⁷⁴ Auf konkrete Maßnahmen zu deren Umsetzung wird in den Abschnitten 7 und 8 eingegangen.

3.6.9 *Leistung und Ergebnisse*

Die bisher genannten Qualitätskriterien sind in erster Linie darauf gerichtet, den Lernerfolg und die Persönlichkeitsentwicklung der Schüler zu fördern. Zur Überprüfung der Wirksamkeit der auf ihre Umsetzung gerichteten Maßnahmen muss daher auch erfasst werden, ob diese entsprechende Resultate zeitigen.¹⁷⁵ Darunter ist zum ersten zu verstehen, ob und in welchem Maße eine Schule ihren Schülern die unter 1.4.2 vorgestellten Gestaltungskompetenzen tatsächlich zu vermitteln im Stande ist. Zum zweiten, ob und in welcher Zeit und auf welchem Leistungsniveau die Schüler die formalen Bildungsziele ihres jeweiligen Schulabschlusses erreichen. Zum dritten kann auch als Ergebnis der Tätigkeit einer Schule aufgefasst werden, zur Erreichung welcher Lebensziele und Erfolge sie ehemaligen Schülern in deren späterem Leben verholfen hat. Offensichtlich handelt es sich hier um ein reines Metakri-

¹⁷⁴ Vgl. Senge PM (2006) Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, S. 70; Burggraaf W, Vroom CW (2003) Culture, a means to change organizations, S. 144; Schaveling J (2003) Organizing resilient, sustainable organizations and the role of the interim manager S. 157f.

¹⁷⁵ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises; Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

terium zur Erfassung der Resultate des Zusammenwirkens der anderen Kriterien. Als solches ist es bei der Messung der Qualität schulischer Leistungen von großer Bedeutung, meritiert aber im Folgenden keine spezifische Untersuchung.

II Praktischer Teil

Im praktischen Teil der vorliegenden Abhandlung werden die oben erläuterten Handlungsprinzipien durch die Anwendung des Non-Profit-Marketing zur Profilierung von Schulen durch BNE und eine Verbesserung der vorgestellten Qualitätskriterien umgesetzt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Das folgende Schaubild stellt die erforderliche Vorgehensweise graphisch dar.



Abbildung 8: Vorgehensweise zur Profilierung und Qualitätsentwicklung

Eigene Darstellung

4 Analyse der Ausgangssituation

Um den eigenen Standort zu bestimmen und effektiv planen und handeln zu können, muss eine Schule die in der globalen Umwelt und in ihrem Tätigkeitsfeld gegebenen und in Zukunft zu erwartenden Bedingungen und die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen kennen. Die folgende Abbildung stellt die inhaltlichen Teilbereiche der Analyse der Ausgangssituation einer Schule dar.



Abbildung 9: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der Ausgangssituation

Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 469

Ein wesentlicher Aspekt der Situationsanalyse ist die Erhebung von Daten zum aktuellen Sachstand. Zur Auswahl geeigneter Instrumente und Methoden zur Erhebung und Auswertung von Daten an dieser Stelle und im weiteren Verlauf der Arbeit sei für eine profunde Darstellung von Verfahren der Datenerhebung und -analyse auf Homburg und Krohmer und für ihre Applikation im Schulwesen auf Kotler und Fox und Reisch et al.¹⁷⁶ verwiesen.

4.1 Globale Umwelt

Als globale Umwelt bezeichnen Homburg und Krohmer die übergeordneten demographischen, wirtschaftlichen, ökologischen, technischen, politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen des Handelns von Schulen.¹⁷⁷ Die globale Umwelt ist nach Kotler und Fox von großer Bedeutung für die Schule, weil die darin wirkenden Kräfte zwar das Handeln der Schule beeinflussen, umgekehrt aber von der Schule zum größten Teil nicht beeinflusst werden können. Außerdem verändert sich die globale Umwelt stetig, rapide und z. T. unvorhersehbar.¹⁷⁸ Umso wichtiger ist die Beantwortung der folgenden drei Fragen für jede ihrer oben dargestellten Teilumwelten:

- 1) Wie ist ihre grundlegende Beschaffenheit und welches sind die wichtigsten absehbaren Entwicklungen und zu erwartenden Trends?
- 2) Welche Folgen könnten sich daraus für die Schule ergeben?
- 3) Welche sind die wichtigsten resultierenden Risiken und Möglichkeiten?

Als Leitfaden für das weitere Vorgehen sollte eine Übersicht der relevanten Faktoren angefertigt werden. Dabei ist die frühzeitige Erkennung von aus Entwicklungen der Umwelt resultierenden Chancen und Risiken von großer Bedeutung, damit rechtzeitig überprüft werden kann, ob und ggf. welche Maßnahmen geeignet scheinen, um erstere zu nutzen und letztere zu vermeiden. Die wesentlichen Risiken und Chancen sollten jeweils auf die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und die dabei zu erwartenden Folgen untersucht werden. Dabei kann je nach Bedarf zwischen der lokal-regionalen Ebene, der Landesebene, der Bundesebene, der europäischen und der globalen Ebene unterschieden werden. Für jede der genannten Ebenen sollte eine

¹⁷⁶ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 250ff.;Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 65ff.; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 49ff.

¹⁷⁷ Vgl. diesbezüglich und im Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 469.

¹⁷⁸ Vgl. hier und im Folgenden: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 120ff.

Checkliste relevanter Faktoren erstellt werden, wie sie die folgende Abbildung beispielhaft darstellt.

Tabelle 5: Checkliste globale Umwelt

Faktor	Trend	Implikationen
Demographie		
1. Geburtenzahlen		
2. Bildungsstand		
3. Zusammensetzung der Bevölkerung		
4. Bevölkerungswachstum		
5. Einwanderung		
Wirtschaft		
1. Generelle wirtschaftliche Entwicklung		
2. Erwerbslosigkeit		
3. Branchen		
4. Zukunftsfähigkeit		
5. Ausbildungssituation		
6. Engagement der Wirtschaft für Gemeinschaft		
Politik		
1. Bildungspolitik insgesamt		
2. Schulpolitik		
3. Hochschulpolitik		
4. Familienpolitik		
5. Sozialpolitik		
6. Wirtschaftspolitik		
7. Umweltpolitik		
8. Einwanderungs- und Integrationspolitik		
Technologie		
1. Neue Medien		
2. TIMES		
3. Okotechnologie		
Gesellschaft		
1. Soziale Milieus		
2. Werte		
3. Immigration und Integration		
4. Soziale Mobilität		
5. Soziales Klima		
Ökologie		
1. Klimawandel		
2. Ressourcenverbrauch		
3. Umweltzerstörung		

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 133

Die wichtigsten Entwicklungen des deutschen Schulwesens sind in Abschnitt 2.2 genannt worden. Die wesentlichen Entwicklungen der in der obigen Abbildung genannten Faktoren und ihre Implikationen für das Schulwesen sind z. T. schon angesprochen worden und werden im Folgenden exemplarisch kurz zusammengefasst:

4.1.1 Demographie

Es findet schon seit Jahrzehnten ein demographischer Wandel statt. Während die Geburtenraten auf einen Wert von 1,35 Kindern pro Frau zurückgegangen sind¹⁷⁹, hat sich die Lebenserwartung für heute geborene Menschen auf 77 Jahre für Männer und 82 Jahre für Frauen erhöht. Dadurch haben sich ein Bevölkerungsrückgang

¹⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (2008) BEVÖLKERUNG – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland.

sowie eine starke Verschiebung in der Altersverteilung der deutschen Bevölkerung ergeben: Absolute Zahl und relativer Anteil alter Menschen haben stark zugenommen, bei jungen Menschen verhält es sich umgekehrt.¹⁸⁰ Diese Entwicklung wird sich aller Voraussicht nach zumindest mittelfristig fortsetzen, obgleich sie dadurch abgemildert wird, dass seit dem Ende des 2. Weltkrieges und insbesondere seit dem sogenannten Wirtschaftswunder der 50er Jahre eine massive Einwanderung nach Deutschland stattgefunden hat. In Deutschland leben aktuell ca. 15,3 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund, die damit ca. 19% der Wohnbevölkerung stellen. Diese Bevölkerungsgruppen sind im Durchschnitt deutlich jünger und fortpflanzungsfreudiger als die deutschstämmige Bevölkerung: Schon heute haben in Deutschland ein Drittel der Kinder im Vorschulalter einen Migrationshintergrund, bei kontinuierlicher Fortsetzung der aktuellen Bevölkerungsentwicklung wird dieser Anteil im Jahr 2020 50% betragen. Für die Schulen bedeutet dies, dass sie insgesamt weniger und einen steigenden Anteil von Schülern mit Migrationshintergrund haben werden, die sie auf das Leben in einer zahlenmäßig kleineren, älteren und ethnisch heterogeneren Gesellschaft vorbereiten müssen.

4.1.2 Wirtschaft

Auch die Wirtschaft, in der sich diese jungen Menschen werden behaupten müssen, verändert sich: Die Globalisierung hat zu einer deutlichen Erhöhung des internationalen Transfers von Gütern, Kapital und Humanressourcen geführt. Damit sind auf der einen Seite für innovative und hoch entwickelte Unternehmen durch Export und internationale Kooperation Wachstumschancen verbunden, die wiederum Karriere-möglichkeiten für die von diesen Unternehmen gesuchten, qualifizierten Fach- und Führungskräfte mit sich bringen. Auf der anderen Seite werden Arbeitsplätze für Menschen mittlerer und vor allem geringer Qualifikation abgebaut und in Länder mit niedrigen Lohnkosten verlagert, was das Risiko der Erwerbslosigkeit für solche erhöht. Dies und die dynamische Entwicklung und Konvergenz von Technologien und Märkten führt nach Ansicht der OECD und des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu einer Wirtschaft, in der Bildung und Wissen die wichtigsten Ressourcen darstellen. Arbeitnehmer in dieser Wirtschaft müssen nicht nur eine gute Bildung aufweisen, sondern auch die Bereitschaft

¹⁸⁰ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422f.; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (2008) Bevölkerung – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland.

zur permanenten Weiterentwicklung und Anpassung an diesen stetigen Wandel und ggf. zur kompletten beruflichen Neuorientierung.¹⁸¹ Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der in Abschnitt 1 geschilderten Thematik der nachhaltigen Entwicklung hat sich eine rasch wachsende „grüne Wirtschaft“ entwickelt, die ihre Geschäftsziele auf die Entwicklung, Verbreitung und Nutzung nachhaltiger Technologien richtet.¹⁸² Stehr diagnostiziert weiterhin eine Moralisierung der Märkte, deren Auswirkungen unter anderem in einem verstärkten Engagement von Wirtschaftsunternehmen für soziale und ökologische Fragen zu sehen sind.¹⁸³ Zusammen mit der oben beschriebenen demographischen Entwicklung und der Tatsache, dass die Wirtschaft auf qualifizierten Nachwuchs angewiesen ist, wird sich dieses Engagement auch auf die Förderung der (Aus-)Bildung richten.

4.1.3 Politik

Auf die aktuellen und absehbaren Entwicklungen in der Bildungspolitik wurde in den Abschnitten 2.2 und 2.3 eingegangen. Eine weitere Verstärkung der dort geschilderten Tendenzen ist zu erwarten. Von der zunehmenden Einsicht von Politik und Wirtschaft in die kardinale Bedeutung der Ressource Bildung für Wohlstand und Prosperität des Standortes Deutschland ist deren erhöhte Bereitschaft zur Durchführung von weiteren Reformen des Bildungssystems und Tötigung entsprechender Investitionen zu erwarten.¹⁸⁴ Auch Klimawandel und Umweltzerstörung sind Themen, mit denen Politik sich schwerpunktmäßig befasst und dabei oft in das Nachhaltigkeitstypische Dilemma gerät, zwischen ökologischen und ökonomischen Aspekten abwägen zu müssen. Eine Politik, die sich als nachhaltig im weiteren Sinne versteht, wird außerdem nicht umhin kommen, sich mit den oben erwähnten The-

¹⁸¹ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland, S. 15; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422ff.

¹⁸² Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Roland Berger Strategy Consultants (2008) GreenTech made in Germany; Jischa MF (2005) Herausforderung Zukunft: Technischer Fortschritt und Globalisierung.

¹⁸³ Vgl. Stehr N (2007) Die Moralisierung der Märkte; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2008) CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung.

¹⁸⁴ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland, S. 15; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422ff.; Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule.

men der Migrations-, Integrations sowie Bevölkerungspolitik zu befassen, um eine ethnische, soziale und altersmäßige Zusammensetzung der Bevölkerung zu gewährleisten, bei der innerer Frieden, Wohlstand und des Landes zukünftige Entwicklung gesichert sind.¹⁸⁵

4.1.4 *Technologie*

Vor diesem Hintergrund und dem der oben beschriebenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen tätigen Regierungen und privatwirtschaftliche Unternehmungen verstärkte Bemühungen zur Entwicklung ökologisch nachhaltiger Technologien.¹⁸⁶ Neben diesen sind Schulen vor allem von Entwicklungen im TIMES-Bereich betroffen, der aus der Konvergenz der Telekommunikations-, Informations-, Medien-, Entertainment und Dienstleistungsbranchen entstanden ist: Zunehmend interaktive Medientechnologien wie Web 2.0 und das Mobiltelefon und beider zunehmende Nutzung durch Schüler eröffnen Chancen und Risiken für Schulen, die bei ihrer Arbeit außerdem neue Gewohnheiten und Präferenzen der Mediennutzung und Informationsverarbeitung von Schülern und deren Auswirkungen auf das Verhalten von Schülern berücksichtigen müssen.¹⁸⁷

4.1.5 *Gesellschaft*

Die demographische Entwicklung schlägt sich auch auf die Gesellschaft nieder. Die Rolle von Migranten in der deutschen Gesellschaft und die Bevölkerungsentwicklung werden verstärkt öffentlich diskutiert.¹⁸⁸ Die oben genannten wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklungen, die zu einem großen Teil der Globalisierung der Wirtschaft und ihren Externalitäten geschuldet sind, haben zu einem großen öffentlichen Bewusstsein für und Interesse an sozialer Gerechtigkeit und einer ökologisch verträglichen Lebens- und Wirtschaftsweise geführt. Damit sind sowohl eine Bereitschaft zu nachhaltigem Verhalten als auch eine verstärkte Erwartung an Wirtschaft und Politik verbunden, durch sozial und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften Ver-

¹⁸⁵ Vgl. Henkel HO (2008) Der deutsche Migrations-Skandal; Luft S (2006) Abschied von Multikulti.

¹⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Roland Berger Strategy Consultants (2008) GreenTech made in Germany.

¹⁸⁷ Vgl. Eberspacher M (2007) Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Pornomontagen und Hinrichtungsvideos; Hans B (2007) Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Von Schülern verhöhnt – und die ganze Welt sieht zu; Kahlweit C (2007) Happy slapping und Snuff-Videos: Bilder von enormer Schlagkraft; Fromme C (2005) Happy Slapping: „Es gibt einfach keinen Respekt mehr“; Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 27ff.

¹⁸⁸ Vgl. Henkel HO (2008) Der deutsche Migrations-Skandal; Luft S (2006) Abschied von Multikulti.

antwortung für die Gesellschaft zu übernehmen resp. dies durch entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen dieses Wirtschaftens zu gewährleisten.¹⁸⁹ Wie oben geschildert wurde, zeigt dieser Druck Wirkung. Auch die gesellschaftliche Wahrnehmung der Bedeutung von Bildung für den Berufs- und Lebensweg eines Menschen ist deutlich gestiegen, was sich in steigenden Erwartungen an Bildungsträger, und unter diesen insbesondere Schulen, richtet.

4.1.6 Ökologie

Die globalen ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gegenwart sind unter 1.1 ausführlich geschildert worden. Auch hier ist eine beschleunigte Entwicklung in die aktuell zu beobachtende Richtung zu erwarten.

4.2 Bezugsgruppen

Die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben und die Existenz einer Schule sind von der Qualität ihrer Austauschbeziehungen zu ihren in Abschnitt 3.4 vorgestellten Bezugsgruppen abhängig. Daher müssen im Rahmen einer Umfeldanalyse deren Größe, Eigenschaften, absehbare Entwicklungen, Präferenzen und ggf. Einstellungen zu und Einschätzungen der Schule und konkurrierenden Einrichtungen erfasst werden.

Die Eigenschaften, Bedürfnisse und Präferenzen der wesentlichen Bezugsgruppen einer Schule sind in Abschnitt 3.4 untersucht worden. Auf der Basis dieser und der Ausführungen der Abschnitte 2.2 und 4.2.1 sollen hier die wichtigsten absehbaren Entwicklungen bei den dort genannten Bezugsgruppen und ihre Implikationen für Schulen zusammengefasst werden. Dabei ist allerdings zu betonen, dass die schulspezifische Ausprägung dieser Faktoren stark von der individuellen Situation der Schule und ihrer geographischen Lage abhängt.

Wie unter 4.1.1 schon angesprochen wurde, wird die Gesamtzahl der Schüler in Zukunft sinken und ein größerer Anteil von ihnen einen Migrationshintergrund haben.¹⁹⁰ Weiterhin und mit wahrscheinlich steigendem Anteil werden sie die unter 3.2.2 beschriebenen Probleme ihres Alltags mit zur Schule bringen. Dies wird es

¹⁸⁹ Vgl. Stehr N (2007) Die Moralisierung der Märkte.

¹⁹⁰ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (2008) Bevölkerung – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland.

a) schwerer für Schulen machen, ihre Aufgaben zu erfüllen und b) den Wettbewerb der Schulen um Schüler verschärfen.

Die Anforderungen von Eltern an die Schulen ihrer Kinder sind, wie schon in 3.2.3 ausgeführt wurde, gestiegen. Gestiegen ist auch die Bereitschaft der Eltern, sich sowohl bei der Wahl einer Schule für ihre Kinder als auch während der Schulzeit für eine diesen Anforderungen entsprechende Bildung zu engagieren und entsprechende Konsequenzen zu ziehen und Kosten in Kauf zu nehmen. Eltern zeigen sich vor diesem Hintergrund auf der einen Seite der Schule gegenüber tendenziell anspruchsvoller und kritischer, sind auf der anderen Seite aber auch zu höheren Aufwendungen für eine Schule bereit, die ihren Vorstellungen und denen ihrer Kinder entspricht.¹⁹¹ Dies beinhaltet große Chancen für Schulen, die diese gestiegenen Ansprüche durch eine eindeutige Profilierung, Partnerorientierung und Qualitätsentwicklung befriedigen können. Zusammen mit der oben beschriebenen Entwicklung der Bezugsgruppe der Schüler wird dies den Wettbewerb der Schulen um selbige zusätzlich verstärken.

Wie oben ausgeführt wurde, werden Reformen der Lehrerausbildung seit langem gefordert und in den letzten Jahren auch teilweise umgesetzt.¹⁹² Allerdings lässt eine konsequente Umsetzung der folgenden Maßnahmen, die von vielen Wissenschaftlern als wesentlich für eine erfolgreiche Reform der Lehrerausbildung bezeichnet werden, auf sich warten: einer Korrektur des Images des Lehrerberufes, einer genauen Untersuchung der für eine erfolgreiche Ausübung des Lehrerberufes erforderlichen Kompetenzen und Entwicklung entsprechender Testverfahren, einer darauf aufbauenden verpflichtenden Beratung und stärkeren Selektion sowohl der Bewerber für ein Lehramtsstudium als auch der Studenten durch die Hochschulen, einer effektiven Verzahnung theoretischer und praktischer Ausbildungskomponenten und einer durchlässigeren Gestaltung sowohl des Studiums als auch des Berufsbildes.¹⁹³

¹⁹¹ Vgl. Wiarda JM (2006) Schulkampf in Berlin.

¹⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden: Hochschulrektorenkonferenz (2003) Empfehlungen zur Lehrerbildung – aus Sicht der Fachhochschulen.

¹⁹³ Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2002) PISA 2000 – Zentrale Handlungsfelder; Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 16ff.; Hochschulrektorenkonferenz (1998) Empfehlungen zur Lehrerbildung; Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert; Schaarschmidt U et al. (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte.

An den oben beschriebenen Maßnahmen zur Auswahl geeigneter Kandidaten für den Lehrberuf werden die Hochschulen wesentlichen Anteil haben (müssen). Im Rahmen der Einführung des Bachelor-Master-Systems im Lehramtsstudium wird es außerdem zu einer verstärkten Öffnung der Hochschulen und Ausdifferenzierung der Studiengänge kommen. Diese Entwicklungen dürften durch die Zunahme wettbewerblicher Elemente sowohl im Hochschul- als auch im Schulbereich noch verstärkt werden. In allen drei Punkten ist eine inkrementelle Entwicklung zu erwarten. Im Rahmen der anstehenden Schulreformen geht die Entwicklung, wie unter 2.3.2 beschrieben, in Richtung einer Outputorientierung durch Erhöhung der Autonomie der einzelnen Schulen bei gleichzeitiger Verstärkung externer Evaluation und Leistungsüberprüfung. Vor diesem Hintergrund werden die für das Schulwesen zuständigen Verwaltungsbehörden den Schulen wahrscheinlich mehr Freiraum bei der Gestaltung ihrer Leistungen und der Verwendung der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel lassen, die Ergebnisse ihrer Tätigkeit aber strenger bewerten.¹⁹⁴

Unternehmen und andere Einrichtungen der Privatwirtschaft werden, wie unter 3.4.6 und 4.2.1 dargelegt wurde, in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl aus Einsicht als auch aus Eigeninteresse verstärkt gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen wollen.¹⁹⁵ Außerdem stellt sich immer deutlicher heraus, dass ein hoher Bildungsstand der Mitarbeiter eines Unternehmens ein wesentlicher Erfolgsfaktor für selbiges und derjenige der Gesamtbevölkerung ein Erfolgsfaktor für einen Standort und damit wiederum für dort ansässige Unternehmen ist.¹⁹⁶ Aus diesem Grund ist eine höhere Aufgeschlossenheit von Wirtschaftsorganisationen für Kooperationen mit Schulen zu erwarten.

4.2.1 Segmentierung

Nach einer grundsätzlichen Untersuchung ihrer Bezugsgruppen und deren Präferenzen sollte eine Schule überprüfen, ob und in welche relevanten Segmente diese unterteilt werden können. Abhängig von der Natur der Bezugsgruppe können ver-

¹⁹⁴ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis.

¹⁹⁵ Vgl. Stehr N (2007) Die Moralisierung der Märkte; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2008) CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung.

¹⁹⁶ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis.

schiedene Kriterien verwendet werden, um Segmente voneinander zu differenzieren. Diese Kriterien sollten nach Homburg und Krohmer solchermaßen gewählt werden, dass die resultierenden Segmente die folgenden Eigenschaften aufweisen:¹⁹⁷

- 1) Verhaltensrelevanz: Zwischen den Segmenten sollten erkennbare, innerhalb der Segmente dagegen möglichst geringe Verhaltensunterschiede bestehen.
- 2) Erreichbarkeit und Zugänglichkeit: Die Personen, deren Gesamtheit das Marktsegment konstituiert, sollten äußerlich erreichbar und grundsätzlich bereit zur Inanspruchnahme der Leistungen der Schule sein.
- 3) Trennschärfe: Die Segmente sollten deutlich voneinander abgrenzbar sein.
- 4) Messbarkeit: Sowohl die Eigenschaften als auch die Größe der Segmente müssen erfassbar sein.
- 5) Größe und Wirtschaftlichkeit: Die Segmente sollten so groß sein, dass sich die Entwicklung von Leistungsangeboten und Marketingmaßnahmen überhaupt lohnt.
- 6) Dauerhaftigkeit: Die Segmentierung muss an Hand von Charakteristika erfolgen, die eine zeitlich länger andauernde Existenz des fraglichen Segments gewährleisten, damit sich die Entwicklung von Leistungsangeboten und Marketingmaßnahmen überhaupt lohnt.

Homburg und Krohmer nennen die folgenden möglichen Segmentierungskriterien:

- 1) Die soziodemographische Segmentierung an Hand von demographischen und/oder sozioökonomischen Kriterien.¹⁹⁸
- 2) Die geographische Segmentierung nach dem Wohnsitz.
- 3) Die psychographische Segmentierung nach Lebensstilen, Persönlichkeitsmerkmalen und/oder Einstellungen.
- 4) Die verhaltensorientierte Segmentierung nach tatsächlich beobachteten Verhaltensweisen.
- 5) Die nutzenorientierte Segmentierung nach der Bewertung der mit dem Angebot verbundenen Nutzenkategorien durch die Bezugsgruppen.

Homburg und Krohmer bezeichnen es als „Dilemma der Segmentierung“, dass zwischen den beiden zentralen Metakriterien Verhaltensrelevanz und Ansprechbarkeit ein Zielkonflikt bestehe, dem sie durch multivariate Segmentierung zu begegnen

¹⁹⁷ Vgl. hier und im Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 485ff.

¹⁹⁸ Als bekanntes Beispiel vgl. Sinus Sociovision (2007) Die Sinus-Milieus; Sinus Sociovision (2007) Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland.

empfehlen. Dies kann sowohl durch die gleichzeitige Verwendung verschiedener Kriterien zur Segmentierung als auch dadurch geschehen, dass die Segmentierung an Hand von einer oder mehreren aktiven Segmentierungsvariablen durchgeführt und die identifizierten Segmente durch passive Segmentierungsvariablen beschrieben werden. Im Folgenden sollen die Zielgruppen der Schüler und Lehrer vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen betrachtet werden. In Bezug auf Erstere muss gewährleistet sein, dass bei einer segmentierenden Vorgehensweise mehrerer oder aller Schulen in einem Bezirk nicht bestimmte Gruppen von Schülern benachteiligt werden. So wäre es durchaus denkbar, dass viele Schulen lieber intelligente Schüler aus Elternhäusern gehobener sozialer Schichten als intellektuell weniger leistungsfähige Schüler aus schwierigen Verhältnissen mit teilweise schlechten Deutschkenntnissen unterrichten würden. Zur Verhinderung einer Benachteiligung der Letzteren müssten die Schulen eines Einzugsgebiets ihre Angebote solchermaßen koordinieren, dass das Grundrecht aller Schüler auf Bildung gewährleistet ist. Auf der Basis einer solchen Absprache könnte eine klare Profilierung und Ausrichtung der verschiedenen Schulen auf die im Rahmen einer Segmentierung identifizierten Schülergruppen diesen sogar zusätzlichen Nutzen stiften: Durch die Fokussierung auf bestimmte Schülergruppen könnten Schulen deren besondere Bedürfnisse bei der Gestaltung ihrer Leistungen besser berücksichtigen.

Bei Schülern und in einem geringeren Maße bei Lehrern ist meist eine geographische Segmentierung vorgegeben. In Deutschland liegt dem mehrgliedrigen Sekundärschulsystem außerdem der Gedanke einer Segmentierung der Schülerschaft nach ihrem intellektuellen Leistungspotential zu Grunde. Ein wesentlicher Punkt der Kritiker dieses Systems ist der, dass das intellektuelle Leistungspotential der angehenden Sextaner selten direkt gemessen, sondern vielmehr aus der Beobachtung tatsächlichen Verhaltens geschlussfolgert wird, tatsächlich also eine verhaltensorientierte Segmentierung gegeben ist. Weil das Verhalten gerade bei Kindern nicht unbedingt auf intellektuelles Potential schließen lässt, sondern in beträchtlichem Maße angelehrt und somit stark vom familiären Hintergrund geprägt ist, liegt außerdem eine sozioökonomische Segmentierung vor.¹⁹⁹ Gymnasien, Real- und Hauptschulen sollten dies berücksichtigen, wenn sie die Schülerschaft nach dem Kriterium intellektuellen Potentials zu segmentieren suchen.

¹⁹⁹ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422.

Bei einer BNE-fokussierten Schule ist offensichtlich als weiteres psychographisches Kriterium das Interesse an BNE und den damit verbundenen Themen zu nennen. Dies dürfte mit einer höheren Bewertung des aus dem Besuch einer BNE-Schule resultierenden Nutzens einhergehen. Von den unter 3.5.3 vorgestellten Nutzenkategorien wären hier funktionaler und emotionaler Nutzen gemeint, die wiederum den in Abschnitt 2.2.3 erwähnten gestiegenen Anforderungen zum einen an die Qualität der Bildungsleistungen einer Schule und die mit ihrem Bezug verbundenen Möglichkeiten auf Verdienst, Karriere und die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und zum anderen an die Schule als eine Stätte der freien Persönlichkeitsentfaltung entsprechen. Eine weitere nutzen- resp. kostenbasierte Segmentierung könnte auf den prozessorientierten Nutzen der Kinder und insbesondere der Eltern oder invertiert auf den ökonomischen und/oder prozessualen Nutzenverlust resp. die Kosten abstellen, die sie für ein ihren Vorstellungen entsprechendes Angebot auf sich zu nehmen bereit sind. Diese Kosten könnten bspw. die Form einer langen und aufwendigen An- und Abfahrt oder von hohen Schulgebühren annehmen. Die Segmentierung nach dem sozialen Nutzen des Besuchs einer Schule müsste vor dem Hintergrund der Ausführungen unter 3.5.2 stärker auf die Eltern als auf die Schüler selbst abstellen. Eine Segmentierung nach all diesen Kriterien dürfte allerdings nolens volens bis zu einem gewissen Grad wieder auf eine sozioökonomische Segmentierung hinauslaufen: Mit steigendem Bildungsgrad und sozialem Status der Eltern eines Kindes steigen tendenziell sowohl ihre Motivation als auch ihre Fähigkeiten, sich über in Frage kommende Bildungsangebote zu informieren, deren Qualität zu beurteilen und ihren Kindern eine gute Ausbildung zu ermöglichen.²⁰⁰ Offensichtlich lässt sich also die Bedeutung sozioökonomischer Faktoren nicht umgehen.

Daher sollte neben einem oder mehreren der oben geschilderten Kriterien auch die sozioökonomische Segmentierung der Eltern- und Schülerschaft, etwa in Sinus-Milieus, berücksichtigt werden.²⁰¹ Im Rahmen einer solchen multivariaten Segmentierung könnten Zielgruppen nach ihrem intellektuellen Potential und ihrer Zugehörigkeit zu einer sozioökonomischen Schicht definiert, nach ersterem als zur Schule passend oder nicht bewertet und an Hand ihrer mit zweiterem verbundenen Einstellungen und Präferenzen vor dem Hintergrund des Profils und der Schulart

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 437ff.

²⁰¹ Vgl. Sinus Sociovision (2007) Die Sinus-Milieus; Sinus Sociovision (2007) Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland.

Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Leistungen und der Kommunikation der Schule abgeleitet werden.

Das folgende Beispiel stellt eine solche Segmentierung der Schülerschaft im Einzugsbereich einer Schule aus der Perspektive eines fiktiven Gymnasiums dar, dessen Profil eine Ausrichtung auf BNE beinhaltet, wie sie in Abschnitt 5 vorgestellt wird.

Tabelle 6: Segmentierung der Schülerschaft

Sozioökonomischer Hintergrund	Hoch	V	II	I	
	Mittel	V	II	I	
	Niedrig	V	IV	III	
		Gering	Unterdurchschnittlich	Überdurchschnittlich	Hoch
		Akademisches Potential			

Schülergruppen, die die Schule aktuell anzieht

- I Schüler, über deren Besuch unserer Schule wir uns besonders freuen: Schüler des ersten Quartils des akademischen Potentials eines Jahrgangs mit mittlerem bis hohem sozioökonomischem Hintergrund
- II Schüler, über deren Besuch unserer Schule wir uns freuen: Schüler des zweiten Quartils des akademischen Potentials eines Jahrgangs mit mittlerem bis hohem sozioökonomischem Hintergrund

Schülergruppen, die die Schule aktuell nicht anzieht, aber gerne anziehen würde

- III Schüler, die wir besonders gerne zusätzlich anziehen würden: Schüler des ersten Quartils des akademischen Potentials eines Jahrgangs mit niedrigem sozioökonomischem Hintergrund
- IV Schüler, die wir gerne zusätzlich anziehen würden: Schüler des zweiten Quartils des akademischen Potentials eines Jahrgangs mit niedrigem sozioökonomischen Hintergrund

Schülergruppen, die die Schule akzeptieren würde, wenn sie ihre aktuellen und erwünschten Zielgruppen nicht erreichen könnte

- V Schüler des dritten Quartils des akademischen Potentials eines Jahrgangs
Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 222

Wie unter 3.5.3 expliziert wurde, lässt sich die Gruppe der Lehrer an Hand der für ihre Studien- und Berufswahl relevanten Motive eindeutig in Segmente aufteilen,

die sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit deutlich unterscheiden. Alle obigen Voraussetzungen für eine effektive Segmentierung sind somit gegeben. In Abschnitt 6.3 wird darauf eingegangen, welche Implikationen die Segmentierung der Bezugsgruppen einer Schule für ihre Strategie haben sollte.

4.2.2 Bekanntheit und Wertschätzung

Zur Erhebung der Einstellungen und Erwartungen der Bezugsgruppen sowie deren relevanter Segmente gegenüber der Schule ist eine mehrstufige Vorgehensweise sinnvoll: Zunächst sollte im Rahmen einer Bekanntheits-Wertschätzungs-Analyse ermittelt werden, ob die Schule ihren Bezugsgruppen überhaupt bekannt ist, und ob sie, wenn bekannt, von ihnen geschätzt wird.²⁰² Dazu müssen Mitglieder der Bezugsgruppen direkt befragt werden, ob und ggf. wie gut sie die Schule kennen und ob sie in letzterem Fall eine positive oder negative Meinung von ihr haben. Durch die Verortung der Schule auf einem Koordinatensystem mit den Dimensionen Bekanntheit und Wertschätzung kann das Ergebnis der Bekanntheits-Wertschätzungs-Analyse visualisiert werden. Im Rahmen dieser Analyse können auch die Bekanntheit von grundsätzlich als Wettbewerber in Frage kommenden Schulen und ihre Wertschätzung bei den Bezugsgruppen der Schule erfasst und ihnen zum direkten Vergleich ebenfalls entsprechende Positionen im Koordinatensystem zugewiesen werden.

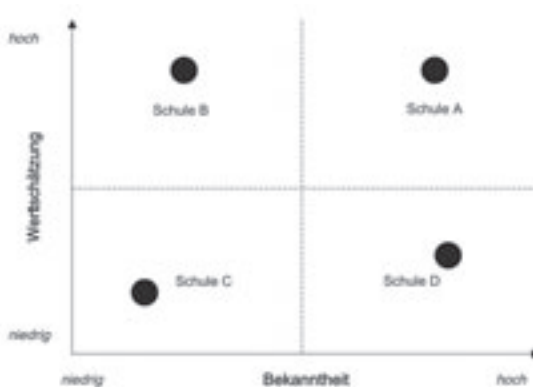


Abbildung 10: Bekanntheits-Wertschätzungs-Matrix

Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 233

²⁰² Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 232f.

Aus der Verortung einer Schule auf der obigen Matrix lassen sich grundsätzliche Schlussfolgerungen ableiten, die an den abgebildeten hypothetischen Schulen A bis D exemplifiziert werden sollen. Schule A erfreut sich einer hohen Bekanntheit und Wertschätzung und muss diese Position behaupten. Schule B ist zwar nur wenigen Menschen bekannt, erfreut sich aber bei diesen einer hohen Wertschätzung. Dies deutet darauf hin, dass sie durch eine aktivere und effektivere Kommunikation ihrer Angebote gute Chancen hätte, zusätzliche Austauschpartner zu gewinnen. Schule C ist weder bekannt, noch wird ihr Angebot von den Menschen geschätzt, denen es bekannt ist. Sie sollte ihr Angebot zunächst besser an die Anforderungen ihrer Bezugsgruppen anpassen, um es dann analog zu Schule C bekannt zu machen. Schule D ist weithin berüchtigt. Sie muss daher zunächst an ihrem Programm arbeiten, um nach der Durchführung von grundlegenden Veränderungen ihre Kommunikation entsprechend anzupassen.²⁰³

4.2.3 *Bedeutung und Leistung*

Zur Umsetzung dieser Schlussfolgerungen zu Handlungsempfehlungen bedarf es zusätzlicher Informationen. Um die Position einer Schule auf der Bekanntheits-Wertschätzungs-Matrix zu erklären und konkretere Informationen zu ihrer Einschätzung durch ihre Bezugsgruppen zu erhalten, kann folgendermaßen vorgegangen werden: Zunächst muss festgestellt werden, welche Attribute einer Schule dafür relevant sind, ob sich ihre Bezugsgruppen für ihr Leistungsangebot oder ein konkurrierendes entscheiden. Dazu sollten schon in einem Leistungsaustauschprozess befindliche Mitglieder der avisierten Bezugsgruppen einzeln im Rahmen von persönlichen Tiefen-Interviews oder gemeinsam in moderierten Fokusgruppendifkussionen befragt werden, welche Leistungen der Schule und sonstigen Aspekte des Lernens und Lebens an der Schule für sie von Bedeutung sind.²⁰⁴ Nach der Ermittlung der für die Wahrnehmung einer Schule durch ihre Bezugsgruppen relevanten Kriterien sollte deren Bewertung des aktuellen Standes sowie Idealvorstellungen für jedes einzelne Kriterium durch eine Befragung erfasst werden. Auch eine Erhebung der Rangfolge und Bedeutung der verwendeten Bewertungskriterien in der Wahrnehmung der Bezugsgruppen ist hier sinnvoll. Das Ergebnis dieser Befragung kann auf einer Matrix dargestellt werden, die auf der Ordinate die Bedeutung des Kriteriums und auf der

²⁰³ Vgl. ebd., S. 232f.

²⁰⁴ Vgl. hier und im Folgenden: ebd., S. 75ff.; Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 264ff.

Abszisse die Leistung der Schule in den erhobenen Attributen abträgt. Dies wird im Folgenden beispielhaft unternommen.



Abbildung 11: Bedeutungs-Leistungs-Matrix

Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 53

Dabei sollte auch darauf geachtet werden, ob die Bewertungen der verschiedenen Bezugsgruppen und innerhalb der Bezugsgruppen voneinander abweichen.

4.2.4 Image-Profil

Zur Veranschaulichung der Ergebnisse dieser Erhebung und Ermöglichung der Ermittlung der Wahrnehmung der Schule durch die nicht in einem direkten Austauschverhältnis mit ihr befindlichen Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten sowie der Vergleichbarkeit mit anderen Einrichtungen sollte die Anzahl dieser Dimensionen durch die Zusammenführung ähnlich gearteter Kriterien auf eine überschaubare Zahl von Attributen reduziert und auf der Basis des entstehenden Rasters und der oben ermittelten Werte sowohl ein Ist- als auch ein Soll-Image-Profil angefertigt werden. Im Zusammenhang mit der Analyse von konkurrierenden Instituten können darüber hinaus auch deren Wahrnehmung durch die Zielgruppen erhoben und Image-Profile erstellt werden.²⁰⁵ Auf der Basis der bisherigen Ausführungen sollen hier die in der folgenden Abbildung dargestellten Bewertungskriterien

²⁰⁵ Vgl. diesbezüglich und im Folgenden: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 234ff.

verwendet werden, deren konkrete Ausprägungen im Ernstfall aus den beiden vorherigen Schritten abgeleitet würden:

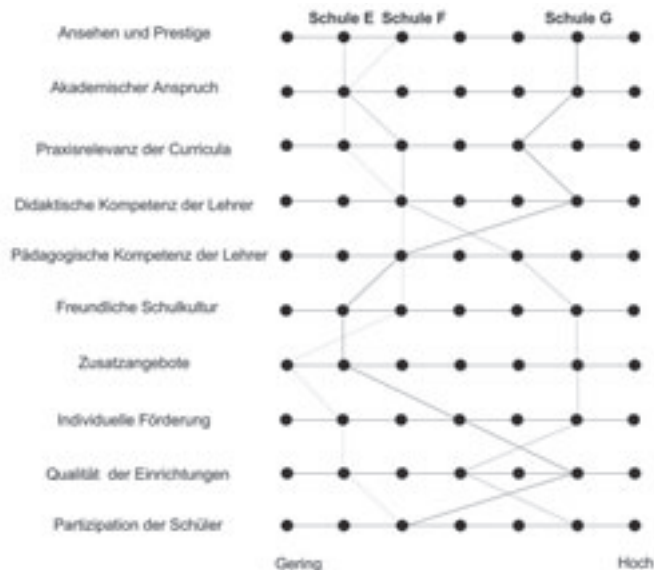


Abbildung 12: Image-Profil der Schule

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 234f.

Auch hier sollte darauf geachtet werden, ob die Bewertungen der verschiedenen Bezugsgruppen und innerhalb der Bezugsgruppen voneinander abweichen.

4.3 Wettbewerber

4.3.1 Segmentierung des Wettbewerbsfeldes

Anzahl und Art der Wettbewerber einer Schule sind in hohem Maße von der Schulart, dem konkreten Profil und ihrer geographischen Lage abhängig. So wird sich beispielsweise eine in einer strukturschwachen ländlichen Region gelegene Hauptschule mit ganz anderen Wettbewerbern messen müssen als ein Gymnasium in einem urbanen Zentrum. Daher müssen die grundsätzlich als Wettbewerber in Frage kommenden Schulen im jeweiligen Einzugsgebiet erfasst und daraufhin überprüft werden, in wie fern sie die gleichen Bezugsgruppen und Segmente wie das eigene Institut ansprechen oder ansprechen könnten. Aus diesem Grund sollte analog zur Segmen-

tierung auch eine Segmentierung potentieller Wettbewerber durchgeführt werden. Die Segmentierung des Wettbewerbsfeldes der Schule und ihre Verortung in selbigem sollte an Hand der oben ermittelten Präferenzen der Bezugsgruppen der Schule durchgeführt werden. Die Segmentierung kann desto besser veranschaulicht werden, je weniger relevante Dimensionen vorhanden sind. Zu diesem Zweck setzt die Marketinglehre oft die Portfoliotechnik ein. Die Portfoliotechnik verdichtet Attribute zu zwei Bewertungsdimensionen, damit die Bewertung einer Organisation oder ihrer Angebote zur besseren Veranschaulichung auf einer zweidimensionalen Matrix, dem Portfolio, graphisch dargestellt werden kann.²⁰⁶ Im ökonomischen Bereich, in dem die Portfoliotechnik weit verbreitet ist, wird dabei oft von im Voraus festgelegten Hauptdimensionen ausgegangen. Diese Hauptdimensionen werden in messbare Subdimensionen zerlegt, um sie besser erfassen zu können. Diese Kriterien werden im Vergleich zueinander gewichtet, und dann individuell bewertet. Anschließend werden sie wieder addiert, um solchermaßen die Gesamtwerte der erwähnten Hauptdimensionen ermitteln und die fragliche Organisation oder eines ihrer Angebote auf dem Portfolio verorten zu können. Im vorliegenden Fall sind allerdings keine Dimensionen vorgegeben, die in operationalisierbare Bewertungskriterien aufgegliedert werden könnten, sondern müssen im Gegenteil vorhandene Bewertungskriterien zu bisher nicht bekannten Hauptdimensionen aggregiert werden. Zur Definition dieser Hauptdimensionen sind zwei Vorgehensweisen möglich. Der empirische Ansatz würde durch die Durchführung einer Faktoranalyse die grundlegenden Dimensionen der Wahrnehmung einer Schule durch ihre Bezugsgruppen zu identifizieren suchen. Der konzeptionelle Ansatz würde sich demgegenüber an einem im fraglichen Kontext nahe liegenden Leitgedanken orientieren.

Bei der Betrachtung der obigen Bewertungskriterien scheint es dem Verfasser sinnvoll, zu ihrer Zusammenfassung den in Kapitel 3.2.4 aufgezeigten Befund einer doppelten Herausforderung der Schule der Zukunft aufzugreifen: Dort wird konstatiert, dass Schulen, die ihren Schülern eine optimale Leistung bieten und langfristig erfolgreich tätig sein wollen, die Dichotomie zwischen der praktischen Bildung resp. Ausbildung und der allgemeinen Bildung zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung überwinden und beide Dimensionen integrieren müssen. Entsprechend werden die obigen Bewertungskriterien in der folgenden Abbildung zu den Dimensionen der Leistungsorientierung und Persönlichkeitsentwicklung aggregiert.

²⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 539ff.

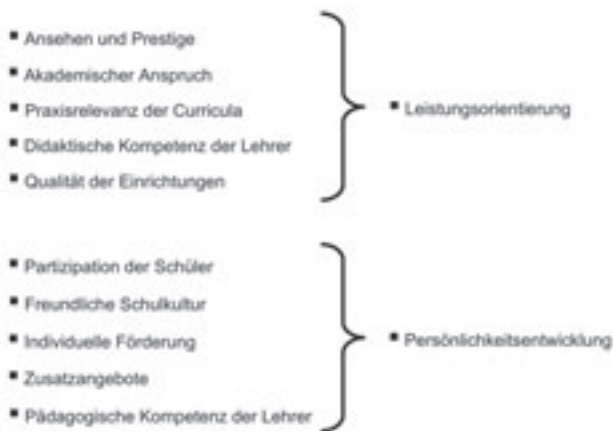


Abbildung 13: Aggregation von Kriterien

Eigene Darstellung

Im Folgenden soll beispielhaft eine hypothetische Verortung verschiedener Schulen auf dem von den solchermaßen entwickelten Dimensionen gebildeten Portfolio vorgenommen werden.



Abbildung 14: Wettbewerbssegmentierung

Eigene Darstellung

In Abschnitt 6 wird auf der Basis dieser graphischen Darstellung der Wettbewerbssegmentierung die strategische Positionierung der Schule durchgeführt.

4.3.2 Tangible Ressourcen

Gerade vor dem Hintergrund einer Entwicklung verstärkten Wettbewerbes im Schulbereich ist die Untersuchung von konkurrierenden Einrichtungen von großer Bedeutung für Schulen. Dazu sollten deren Größe, institutioneller Charakter, Eigenschaften und absehbare Entwicklungen sowie Wahrnehmung durch die Bezugsgruppen der Schule analysiert werden. Zusätzlich kann für die wichtigsten Wettbewerber eine Ressourcenanalyse durchgeführt werden, wie sie im folgenden Abschnitt 4.4 vorgestellt wird. Zur Erfassung des Images der Wettbewerber durch die Bezugsgruppen der Schule sollten für erstere, wie oben vorgeschlagen wurde, ebenfalls eine Bekanntheits-Wertschätzungsanalyse durchgeführt und ein Image-Profil erstellt und dadurch ein direkter Vergleich der Schule mit ihren Wettbewerbern ermöglicht werden. Wesentliche Gesamtentwicklungen des Schulwesens sind in Abschnitt 3.2 angesprochen worden. Für den innerhalb desselben stattfindenden Wettbewerb dürften daraus zusätzlich zu den dort und in den Abschnitten 3.3, 3.4 und 5.2.1 beschriebenen Sachverhalten folgendes resultieren: höheren Anforderungen insbesondere der Eltern an Schulen stehen eine höhere Autonomie der Schulen und die Verstärkung der wettbewerbliehen Elemente des Schulwesens gegenüber. Wie unter 3.2.4 beschrieben, werden dadurch die Anzahl und Vielfalt der privaten Anbieter im deutschen Schulwesen steigen. Zumindest mittelfristig werden dadurch auch öffentliche Schulen stärker unter Druck geraten, analog zu 3.4.2 die mit dieser Entwicklung verbundenen Möglichkeiten effektiv zu nutzen. Zusammen mit der insgesamt sinkenden Anzahl der Schüler wird dies, wie oben mehrfach ausgeführt wurde, zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbes zwischen Schulen führen.

4.4 Ressourcenanalyse

Im Rahmen der Ressourcenanalyse muss eine Schule die eigenen Ressourcen und Potentiale analysieren und Stärken und Schwächen identifizieren. Kotler und Fox schlagen vor, dabei insbesondere die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:²⁰⁷

- 1) Den institutionellen Hintergrund und Charakter und
- 2) die Lebenszyklusphase einer Schule,
- 3) ihre Adaptionfähigkeit und organisatorische Flexibilität und
- 4) ihre tangiblen Ressourcen.

Im Folgenden sollen diese Punkte ausführlich erläutert und begründet werden.

.....
²⁰⁷ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 143ff.

4.4.1 *Institutioneller Hintergrund und Charakter*

Wie oben ausgeführt wurde, werden das Denken und das Handeln von Personen immer von ihren Werthaltungen und Einstellungen beeinflusst und sind nur vor deren Hintergrund zu verstehen. Organisationen bestehen aus einer Vielzahl von Personen, deren Einstellungen zu ihrer Tätigkeit und allgemeine Weltansicht das Handeln der Organisation beeinflussen. Umgekehrt entwickeln Organisationen durch die kumulative Aufnahme dieser und anderer Einflüsse eine eigene Kultur, die deutlich über die Summe der Einstellungen ihrer Mitglieder hinausgehen und sich von letzteren unterscheiden kann. Diese Organisationskultur umfasst die innerhalb einer Organisation akzeptierten und praktizierten Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen und wirkt sich damit auch auf ihre Beziehungen zu anderen Personen, Gruppen und Institutionen aus. Für das Verständnis einer Organisationskultur sind neben der aktuellen Situation insbesondere die kausalen und weltanschaulichen Hintergründe der Organisationsgründung sowie die Einflüsse von Bedeutung, die dazu geführt haben, dass sich erstere aus letzterer entwickelt hat.²⁰⁸ Deren Erfassung könnte z. B. durch die Erstellung einer Liste der für die Geschichte und Organisationskultur einer Schule zutreffenden Begriffe und deren Ausformulierung zu Sätzen geschehen. Da eine Organisationskultur die Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen aller Mitglieder beinhaltet und von diesen beeinflusst wird, sollten hier möglichst viele Mitarbeiter einbezogen werden. Im konkreten Fall der beabsichtigten Profilierung einer Schule durch BNE mit dem Instrumentarium des Non-Profit-Marketing ist von großer Bedeutung, in wie weit und wo die Schulkultur zu der unter 1.4.2 vorgestellten Konzeption der BNE und den in 3.4 und 3.6 explizierten Prinzipien des Non-Profit-Marketing und Kriterien für Qualität im Schulwesen komplementär ist. Dieser Punkt wird im folgenden Schritt der Analyse der Adaptionsfähigkeit und organisatorischen Flexibilität einer Schule noch einmal aufgegriffen. Das Thema der Schulkultur wird in Abschnitt 8.3 ausführlich erörtert.

4.4.2 *Lebenszyklusphase*

Die Entwicklung einer Organisation im Zeitverlauf kann an Hand eines organisationalen Lebenszyklus mit vier Phasen dargestellt werden: Der Gründungsphase, der Wachstumsphase, der Reifephase und der Wendephase.²⁰⁹ Jeder Lebenszyklus-

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 143f.

²⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Schulte-Zurhausen (1999) Organisation, S. 308; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 145.

phase sind eine spezifische Dynamik und besondere Herausforderungen, Umweltbeziehungen, Entwicklungspotential, Reaktionsfähigkeit und Veränderungsbedarf zu Eigen. In der Gründungsphase versucht eine Organisation, sich in ihrem Umfeld zu etablieren. Wenn dies gelingt und die Organisation genug Erfolge erzielt, tritt sie in die von dynamischer Entwicklung geprägte Wachstumsphase ein, in der sie ihre Tätigkeit auf ein größeres Umfeld ausdehnt und ihre Leistungen qualitativ verbessert und ausdifferenziert. Diese Entwicklung mündet in die Reifephase, in der das Leistungsangebot ausgereift ist und einen hohen Differenzierungsgrad und das unter den gegebenen Umfeldbedingungen maximale Wirkungsfeld erreicht. Allerdings entwickelt und verändert sich nicht nur die Organisation selbst, sondern auch ihre Umwelt. In der Wendephase muss die Organisation den dynamischen Wandel ihrer Umgebung antizipieren und erfassen und proaktiv handeln und flexibel reagieren und ihre Mission, ihr Leitbild, ihre Ziele und ihre Leistungen entsprechend den veränderten Bedingungen weiterentwickeln. Wenn dies gelingt, kann sie weiterhin erfolgreich tätig sein und evtl. sogar in eine neue Wachstumsphase eintreten. Wenn nicht, wird sie i. d. R. nicht langfristig überleben können. Die folgende Abbildung stellt den geschilderten Lebenszyklus dar.

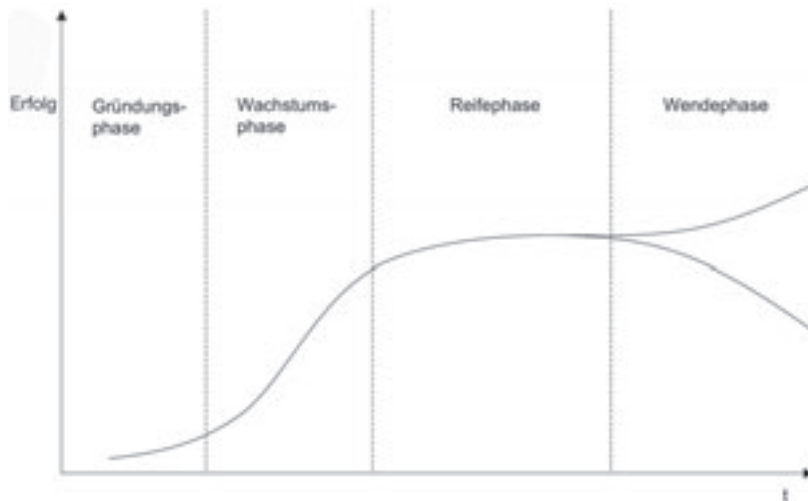


Abbildung 15: Organisationaler Lebenszyklus

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schulte-Zurhausen (1999) Organisation, S. 308

4.4.3 *Adaptionsfähigkeit und organisatorische Flexibilität*

Der unter 4.1.1 angesprochene Punkt der Komplementarität der Schulkultur zu den Prinzipien des Non-Profit-Marketing wird hier auf Grund seiner Bedeutung noch einmal thematisiert: Aus der Kenntnis des institutionellen Hintergrundes und Charakters, der Lebenszyklusphase und der Struktur einer Organisation lässt sich auch ihr Potential ableiten, auf Veränderungen ihrer Umwelt zu reagieren, mögliche Entwicklungen proaktiv zu antizipieren und (sich selbst) zu gestalten und die damit verbundenen Chancen wahrzunehmen und Risiken zu vermeiden. Dies ermöglicht eine bessere Einschätzung sowohl des Maßes, in dem die Einführung neuer Ideen wie der Konzeption der BNE und der Prinzipien des Non-Profit-Marketing durch die organisationale Lernfähigkeit der Schule gestützt würde, als auch der bei Veränderungsmaßnahmen zu erwartenden Widerstände.

4.4.4 *Tangible Ressourcen*

Neben der Erfassung der oben genannten immateriellen Faktoren muss eine Schule den Stand der folgenden greifbaren Ressourcen überprüfen:²¹⁰

- 1) Personal: Auf die große Bedeutung des Lehrpersonals als Kernelement für die schulische Leistungserstellung und die Beziehung der Schule zu ihren Bezugsgruppen wurde unter 3.2 und 3.4 eingegangen. Daher kommt der Erfassung sowohl der aktuellen als auch der potentiellen Qualifikation und Motivation des Lehrkörpers und des sonstigen Personals eine große Bedeutung zu.
- 2) Finanzielle Mittel: Der Umfang aktuell verfügbarer und in Zukunft voraussichtlich abrufbarer finanzieller Mittel ist von hoher Relevanz für die langfristige Planung und das operative Handeln einer Organisation. Es muss dabei unterschieden werden, ob die absolute Höhe des Budgets zur Bewältigung der zu erwartenden Herausforderungen ausreicht, und in wie weit zeitlich und sachlich frei über das Budget verfügt werden kann.
- 3) Physische Einrichtungen: Die von einer Schule erbrachte Bildungsleistung ist kein zeitlich und räumlich beliebig transferier- und konsumierbares Produkt, sondern entsteht in der Interaktion von Lehrern und Schülern in einer bestimmten Umgebung, die je nach Beschaffenheit der Effektivität dieser Interaktion mehr oder minder zuträglich sein kann. Es haben also auch Lage, grundsätzliche Beschaffenheit, Zustand, Einrichtung und Ausstattung der physischen Einrich-

²¹⁰ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 148.

tungen der Schule als Ort der Leistungserstellung Einfluss auf den Erfolg ihrer Bemühungen und den mit der Inanspruchnahme der schulischen Leistung verbundenen Nutzen für die jeweiligen Empfänger. Daher sind erstere für die Wahrnehmung und Bewertung der Leistungen einer Schule durch ihre Schüler und andere Bezugsgruppen von nicht zu unterschätzender Bedeutung.²¹¹ Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 7.3.7 ausführlich eingegangen.

- 4) Systeme: Zur Umsetzung ihres Auftrages und Leitbildes und zur Erreichung ihrer Ziele setzen Schulen ihre finanziellen Mittel ein und engagieren sich Lehrer. Zur Planung und Koordination aller damit verbundenen Aufgaben und der Messung der Qualität schulischer Leistungen im obigen Sinne benötigt eine Schule ein Organisationssystem sowie ein Informations-, Planungs- und Kontrollsystem. Mit diesen Themen befassen sich die Abschnitte 8.1 und 8.4.
- 5) Besondere Stärken: Unter dieser Rubrik werden die Faktoren zusammengefasst, die entscheidende Bedeutung für den Erfolg einer Schule in ihrem wettbewerblichen Umfeld haben. Kotler und Fox nennen als solche die vorhandene Schülerbasis, die Unterstützung durch Alumni und andere Sponsoren, die Qualität des Lehrpersonals und die Reputation insgesamt.²¹²

Zunächst sollte eine Checkliste des Standes dieser Ressourcen angefertigt werden. Auf der folgenden Abbildung sind als Beispiel rein hypothetische Werte für eine ebensolche Schule eingetragen worden.

²¹¹ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 238; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 11:50f.; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 142; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 342ff.

²¹² Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 148.

Tabelle 7: Ressourcenanalyse

Ressource	Stärken				Schwächen			
	H	M	G	N	G	M	H	
Personal								
1. Adäquate Anzahl				X				
2. Fachkompetenz	X							
3. Motivation		X						
4. Loyalität						X		
5. Service-Orientierung					X			
Finanzielle Ausstattung								
1. Angemessen			X					
2. Flexibel				X				
Einrichtungen								
1. Angemessen			X					
2. Flexibel					X			
3. Lage						X		
Systeme								
1. Informationssystem							X	
2. Planungssystem							X	
3. Kontrollsystem							X	
Marktpotentiale								
1. Schülerbasis			X					
2. Ehemalige Schüler und andere Sponsoren				X				
3. Qualität Lehrpersonal		X						
4. Reputation insgesamt		X						

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 148

Zur besseren Veranschaulichung der Ergebnisse der Ressourcenanalyse sollten diese in einer Matrix der institutionellen Stärken und Schwächen dargestellt werden. In der folgenden Abbildung werden die obigen Beispielwerte in eine solche Matrix übertragen. Anschließend sollten die Stärken und Schwächen der Schule mit den in ihrem Umfeld bestehenden Chancen und Risiken verglichen werden, um Handlungsmöglichkeiten für Erfolg und Wachstum und zur Bewältigung von Herausforderungen aufzuzeigen.

	Außer- gewöhnlich ←	Stärke →	Hoch
Handlungsbedarf ↑ ↓	Besondere Stärken		Stärken
	<ul style="list-style-type: none"> • Reputation • Fachkompetenz der Lehrer • Motivation der Lehrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Räumlichkeiten der Schule • Vorhandene Schülerbasis • Finanzielle Ausstattung 	
	Besondere Schwächen		Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Planungssystem • Informationssystem • Kontrollsystem • Loyalität der Lehrer • Lage der Schule 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstattung der Schule • Partnerorientierung der Lehrer 	
	Gravierend ←	Schwäche →	Moderat

Abbildung 16: Matrix der institutionellen Stärken und Schwächen

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 149

4.5 Zusammenführung der Perspektiven

Nachdem ermittelt worden ist, wie die globale Umwelt und das Tätigkeitsfeld einer Schule beschaffen sind, über welche Ressourcen und Potentiale sie verfügt und wie die absehbare Entwicklung in den genannten Bereichen einzuschätzen ist, müssen diese Perspektiven zusammengefügt werden.

4.5.1 SWOT-Analyse

Im Rahmen einer SWOT(Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)-Analyse werden die Stärken und Schwächen einer Schule den in ihrer globalen und direkten Umwelt vorhandenen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Die Visualisierung des Resultates der Analyse auf einer Matrix verschafft einen Überblick über Handlungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf. Diese Vorgehensweise wird in der folgenden Abbildung am Beispiel der oben diagnostizierten Umweltentwicklungen und beispielhaft verwendeten Schulprofile exemplifiziert.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Reputation • Fachkompetenz der Lehrer • Motivation der Lehrer • Räumlichkeiten der Schule • Vorhandene Schülerbasis • Finanzielle Ausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungssystem • Informationssystem • Kontrollsystem • Loyalität der Lehrer • Lage der Schule • Ausstattung der Schule • Partnerorientierung der Lehrer
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Verstärktes Interesse der Wirtschaft an der Kooperation mit Schulen • Verstärktes Bewusstsein von Wirtschaft, staatlichen Stellen und Öffentlichkeit für Nachhaltigkeitsthemen • Verstärktes Bewusstsein von Wirtschaft, staatlichen Stellen und Öffentlichkeit für die Bedeutung von Bildung • Weitere Reformen des Schulwesens 	<ul style="list-style-type: none"> • Anstieg des Schüleranteils mit Migrationshintergrund • Rückgang der Schülerzahlen • Weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Schule • Verstärkung des Wettbewerbs im Schulwesen • Höhere Anforderungen an Schulen

Abbildung 17: SWOT-Analyse

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 152

Bei der Auswertung der SWOT-Analyse ist der Erkennung von Wettbewerbsvorteilen besondere Bedeutung zuzumessen. Ein Wettbewerbsvorteil ist dort vorhanden, wo eine besondere Stärke der Schule in einem von der angesprochenen Zielgruppe als relevant empfundenen Bereich so ausgeprägt ist, dass die Schule allen anderen Wettbewerbern überlegen ist. Das Erfolgspotential von Wettbewerbsvorteilen ist von den auf der Nachfrageseite des jeweiligen Wettbewerbsfeldes der Schule vorhandenen Präferenzen abhängig. Ein deutlicher Wettbewerbsvorteil in einem für die Nachfrageseite hoch relevanten Kriterium würde also großes Erfolgspotential beinhalten. Handlungsbedarf besteht hingegen, wo den Schwachstellen der Schule riskante Entwicklungen ihrer Umwelt gegenüberstehen. Hier müssen die fraglichen Bereiche verbessert und Schwächen behoben werden, damit die Schule nicht durch riskante Entwicklungen in ihrer Makroumwelt und bei ihren Bezugsgruppen und Aktionen ihrer Wettbewerber gefährdet wird.

4.5.2 Potentialanalyse

Eine Potentialanalyse untersucht, welches Potential das oder die aktuell vorhandenen Leistungsangebote der Schule bei ihren Bezugsgruppen haben. Die Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix nutzt die oben beschriebene Portfolio-Technik, um die Attraktivität des Gesamtmarktes und der im Rahmen der unter 4.3.1 durchgeführten Segmentierung identifizierten Segmente mit der dortigen Wettbewerbsposition der Schule und ihrer Angebote im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten darzustellen. Die Verortung der Schule auf diesen beiden Dimensionen wird graphisch auf einer Matrix abgebildet. Dies erlaubt eine anschauliche Darstellung und erleichtert die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Nach Homburg und Krohmer hängt die Marktattraktivität u. a. von der Bewertung der folgenden Faktoren ab:²¹³

- Absolute Höhe und abschbare Entwicklung der Schülerzahlen im Einzugsbereich der Schule
- Anzahl und Stärke der Wettbewerber
- Umweltsituation
- Eintrittsbarrieren in den Einzugsbereich für neue Wettbewerber

Um die relative Wettbewerbsposition mit Bezug auf den stärksten Wettbewerber zu bestimmen, wird die Einstufung der eigenen Schule im Vergleich zu diesem an Hand der folgenden Kriterien bewertet:

- Relative Kenntnis der Marktpräferenzen
- Relative Leistungsqualität
- Relative Bekanntheit
- Relatives Image
- Relative Kompetenz und Motivation von Schulleitung und Lehrern
- Finanzielle Situation

In beiden Fällen müssen die Kriterien gewichtet, die Schule bewertet und die Resultate addiert werden, um den Gesamtwert beider Dimensionen zu ermitteln und die Schule auf der Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix verorten zu können. Aus dem Vergleich der Marktattraktivität mit der Wettbewerbsposition lassen sich Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen ziehen, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden.

²¹³ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 542f.

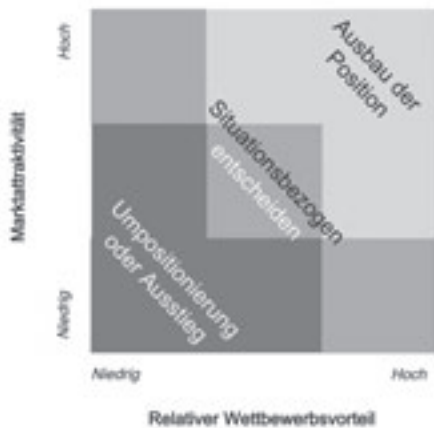


Abbildung 18: Die Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 547

5 Profil

Zur Entwicklung eines Profils muss eine Schule sich im Rahmen ihrer oben genannten Aufgaben auf einen eigenen Auftrag verpflichten und diesen mit ihren Grundwerten zu einem Leitbild verflechten. Durch dessen Ausdifferenzierung zu konkreten Richtlinien für Verhalten, Kommunikation und Design kann sie ihre distinktive Identität herausarbeiten.²¹⁴

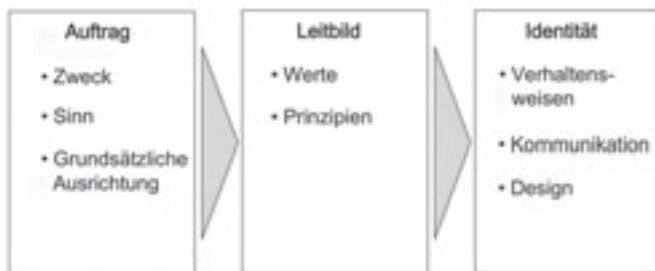


Abbildung 19: Vorgehensweise zur Entwicklung des Schulprofils

Eigene Darstellung

²¹⁴ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S, 116ff.; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 150ff.

Bei der Entwicklung von Auftrag, Leitbild und Identität einer Schule spielen die Umstände ihrer Entstehung, ihre Geschichte, ihr institutioneller Hintergrund und ihre internen Ressourcen eine wichtige Rolle.²¹⁵ Gleichwohl sind mit der Ausrichtung auf BNE einer Marketing-Orientierung und den oben genannten Qualitätskriterien genügend Charakteristika verbunden, um insbesondere Auftrag und Leitbild beispielhaft so zu entwickeln, dass konkrete Schulen sie mit hintergrundspezifischen Modifikationen gut übernehmen, zumindest aber als Anregung verwenden können. Daher soll im Folgenden ein Profil für Schulen mit einer Ausrichtung auf BNE, Partnerorientierung und Qualität entwickelt werden.

5.1 Auftrag

Die Aufgaben der Institution Schule sind in Abschnitt 3.1 beschrieben worden. Zur Profilierung muss eine Schule innerhalb dieses Rahmens für sich selbst einen Auftrag formulieren, zu dessen Erfüllung sie sich besonders befähigt und berufen fühlt. Bei der Erarbeitung eines solchen Auftrages müssen die folgenden Faktoren berücksichtigt werden, die zu diesem Zeitpunkt schon im Rahmen der Ressourcen- und Umfeldanalyse ermittelt worden sein sollten:²¹⁶

- Die internen Ressourcen der Schule, insbesondere ihr institutioneller Hintergrund, ihre distinktiven Kompetenzen und ihre Wettbewerbsvorteile,
- die aktuellen und absehbaren Präferenzen der Bezugsgruppen der Schule und
- die Entwicklung der globalen Umwelt der Schule.

Dabei sollte sich eine Schule um die Formulierung eines Auftrags bemühen, der einzigartig und erstrebenswert, gleichzeitig aber auch realistischerweise umsetzbar ist.²¹⁷ Oft wird der Auftrag in einem oder mehreren Sätzen zusammengefasst, die kurz und prägnant auf den Punkt bringen, worin die Schule den Zweck ihrer Tätigkeit sieht. Im Folgenden soll ein beispielhafter Auftrag für eine BNE-Schule entwickelt werden. Dieser soll die drei schon genannten Leitmotive der Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung, Qualität und Partnerorientierung beinhalten.

- 1) Mit Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung möchten wir unseren Schülern die Gestaltungskompetenz vermitteln, den Herausforderungen der

²¹⁵ Vgl. ebd., S. 143ff.

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 151f.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 150ff.

Zukunft erfolgreich zu begegnen, eine gerechte und nachhaltige Gesellschaft zu gestalten und ein selbst bestimmtes und glückliches Leben zu führen.

- 2) Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen die Bedürfnisse und das Wohlergehen unserer Schüler, Mitarbeiter und Partner.
- 3) In allem, was wir tun, verpflichten wir uns auf höchste Qualität.

5.2 Leitbild

Um eine effektive Handlungsorientierung für Mitarbeiter der Schule und Kommunikation an externe Bezugsgruppen zu ermöglichen, bedarf der Auftrag einer Schule der Ausdifferenzierung und der Ergänzung um ein System von Werten, die sowohl die aus dem Auftrag ableitbaren Ziele mit- als auch die Art und Weise bestimmen, wie letztere erreicht werden sollen. Diese grundlegenden Werthaltungen einer Schule sollten zu handlungsorientierten Leitsätzen entwickelt und mit dem Auftrag der Schule zu einem Leitbild verschränkt werden, das den Zweck und die Richtlinien ausformuliert, auf den und nach denen die der Schule zugehörigen Personen ihr Verhalten ausrichten sollen und an Hand derer dieses Verhalten gemessen und beurteilt wird. Bei der Entwicklung des Leitbilds sollte darauf geachtet werden, dass es von langer Gültigkeit sein sollte, damit es gelebt werden und sich eine Schulidentität entwickeln kann.²¹⁸

Ein in sich schlüssiges, gut begründetes und attraktiv kommuniziertes Leitbild soll im Folgenden am Beispiel der Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen vorgestellt werden. Die Bodensee-Schule ist eine freie katholische Grund-, Haupt- und Werkrealschule in Ganztagesform mit einem durchdachten und konsequent umgesetzten Konzept, auf Grund dessen sie im Jahr 2006 als eine von 18 aus einer Grundgesamtheit von knapp 500 Bewerberschulen für den deutschen Schulpreis nominiert wurde.²¹⁹ Die wesentlichen Elemente des Konzeptes der Bodensee-Schule werden von ihrem in der folgenden Abbildung dargestellten Leitbild anschaulich visualisiert. Einige der abgebildeten Elemente werden in Abschnitt 7 über das operative Marketing als gute Praktiken bezüglich der Umsetzung der unter 3.6 formulierten Qualitätskriterien des Schulwesens an entsprechender Stelle aufgeführt. Für eine detaillierte Erklärung dieses Leitbilds findet sei auf die Internetseite der Bodensee-

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 150ff.

²¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Die Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2006.

Schule verwiesen, deren ausführliche Quellenangabe sich im Literaturverzeichnis der vorliegenden Arbeit findet.



Abbildung 20: Das Leitbild der Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen
Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Die Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen

Zur Formulierung eines beispielhaften Leitbildes für eine BNE-Schule sollen im Folgenden die inhaltlichen Leitgedanken dieser Arbeit miteinander verwoben werden:

1) Unser pädagogisches Konzept

Mit Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung möchten wir unseren Schülern die Gestaltungskompetenz vermitteln, den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen, eine gerechte und nachhaltige Gesellschaft zu gestalten und ein selbst bestimmtes und glückliches Leben zu führen.

- a. Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit als Leitprinzipien
- b. Interdisziplinarität
- c. Problemlösungsstrategien und prozessuale Kompetenz
- d. Ökonomische Kompetenz und nachhaltiger Konsum
- e. Partizipatives Lernen
- f. Schule als Gemeinschaft
- g. Öffnung der Schule

2) Unsere Handlungsprinzipien

Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen die Bedürfnisse und das Wohlergehen unserer Schüler und Partner. Unsere Handlungsprinzipien sind

- a. Reaktionsfähigkeit und Partnerorientierung
- b. Höchste Zufriedenheit der Partner
- c. Höchster Nutzen für die Partner
- d. Höchste Qualität aller Leistungen und Prozesse

3) Unsere Qualitätskriterien

In allem, was wir tun, verpflichten wir uns auf höchste Qualität. Unsere Qualitätskriterien sind

- a. Transformationale Führung
- b. Management und strategische Planung
- c. Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte
- d. Effektive Lehrmethodik
- e. Schule als Gemeinschaft und Lebensraum
- f. Umgang mit Vielfalt
- g. Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement
- h. Schule als lernende Organisation
- i. Leistung und Ergebnisse

5.3 Identität

Die Schulidentität beschreibt den unverwechselbaren Charakter einer Schule, der durch gemeinsame Zielvorstellungen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl aller Beteiligten gekennzeichnet ist und zur Aufgabe hat, das Leitbild intern und extern zu kommunizieren und zu verankern. Zu diesem Zweck müssen die Verhaltensweisen, die Kommunikation und das Erscheinungsbild aller Beteiligten und der Schule selbst schlüssig zusammen spielen.²²⁰ Wichtigster Teil dieser Identität ist die tatsächliche Umsetzung der im Leitbild der Schule festgelegten Prinzipien und Verhaltensregeln im Schulalltag. Auch die darüber hinausgehende Interaktion der Schule mit und Kommunikation zu ihren Bezugsgruppen sollte sich an diesen Regeln orientieren. Das Profil einer Schule kann den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Bezugsgruppen so gut entsprechen, wie es mag, es muss ihnen doch verständlich und anschaulich kommuniziert werden, um ihnen dies zu Bewusstsein zu bringen. Eine wirklich authentische Identität wird eine Schule aber nur dann erreichen, wenn durch die Ausrichtung aller Kommunikationsmaßnahmen an ihrem Leitbild sichergestellt ist, dass Form und Inhalt der von ihr ausgesendeten Botschaften ihr Profil auch adäquat abbilden. Die genannten Aspekte werden durch eine entsprechende Gestaltung des

²²⁰ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 119–120.

äußeren Erscheinungsbildes der Schule und aller ihrer physischen Einrichtungen und sonstigen Repräsentationen durch ausgewählte Logos oder Embleme, Farben, Formen, Schriftarten, Materialien und andere optische und akustische Signale abgerundet.

Nach innen soll analog zu den Ausführungen in 3.6.1 für alle Lehrer, Mitarbeiter, Schüler und sonstige beteiligte Personen eine gemeinsame Perspektive aufgezeigt und Identität gestiftet und dadurch eine erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft erreicht werden. Die Ausrichtung der Handlungen aller Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele und an gemeinsamen Verhaltensgrundsätzen soll außerdem gewährleisten, dass alle Aktivitäten in die von der Schule gewünschte Richtung gehen und alle Leistungen eine hohe Qualität erzielen.²²¹

Nach außen soll die Schule mit einer in der Wahrnehmung der Bezugsgruppen eine erkennbare, sympathische und insgesamt positiv besetzte „Persönlichkeit“ erhalten. Dies ermöglicht eine klarere und deutlichere Kommunikation nach außen, eine bessere Differenzierung von anderen Schulen sowie einen höheren Wiedererkennungswert in Medien und Öffentlichkeit. Das sollte dazu führen, dass das Angebot der Schule sowohl bekannter bei als auch attraktiver für ihre Bezugsgruppen wird und deshalb mehr, bessere und besser zur Schule passende und ihre spezifische Profilierung wertschätzende potentielle Lehrer, Schüler und Kooperationspartner aus Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Bereichen Austauschbeziehungen mit der Schule aufzunehmen wünschen.

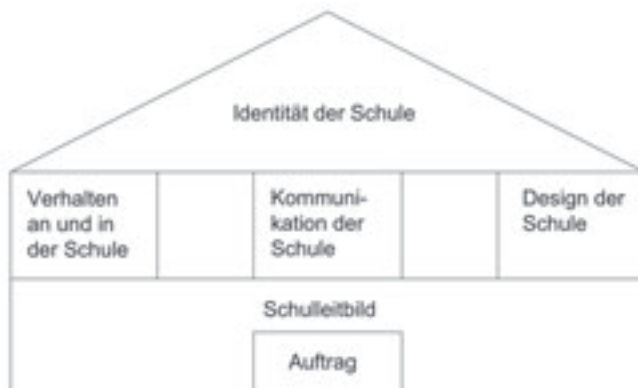


Abbildung 21: Die Identität der Schule

Eigene Darstellung in Anlehnung an Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 120

²²¹ Vgl. hier und im Folgenden: ebd., S. 118f.

6 Strategische Marketingplanung

Im Rahmen der strategischen Marketingplanung werden aus dem Profil einer Schule unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und ihres Umfeldes die grundlegenden und operativen Ziele ihres Handelns abgeleitet. Die Schule muss durch die Auswahl einer Marktfeldstrategie entscheiden, welche Bezugsgruppen sie mit welchen Angeboten ansprechen möchte. Auf der Basis der Segmentierung der erwählten Bezugsgruppen muss sie eine Auswahl treffen, auf welche dieser Segmente sie ihre Leistungen ausrichten möchte. Anschließend wird die im Rahmen der Profilbildung entwickelte „Persönlichkeit“ der Schule durch die strategische Positionierung in das Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und Präferenzen der erwählten Bezugsgruppensegmente und der im wettbewerblichen Umfeld der Schule herrschenden Bedingungen eingebettet, um die bestmögliche Erreichung der erwählten Ziele zu gewährleisten.²²²

Die folgende Abbildung stellt eine Übersicht der verschiedenen Phasen strategischer Marketing-Planung dar, die im Folgenden detailliert erörtert werden.



Abbildung 22: Strategische Marketingplanung

Eigene Darstellung

6.1 Ziele

In Anlehnung an Homburg und Krohmer und Reisch et al. kann nach der Art des angestrebten Ziels zwischen qualitativen, erfolgsbezogenen und wirtschaftlichen

²²² Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 95ff.; Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement; Porter ME (1997) Wettbewerbsstrategie.

Zielen des Marketings im Schulbereich unterschieden werden.²²³ Kotler und Fox differenzieren außerdem nach dem Konkretisierungsgrad zwischen grundsätzlichen und operativen Zielen.²²⁴

6.1.1 Qualitative, erfolgsbezogene und wirtschaftliche Ziele

Zwischen den qualitativen, erfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Zielen besteht der folgende Wirkzusammenhang: qualitative Ziele beziehen sich auf die Beschaffenheit einer Schule und ihrer Leistungen und deren Wahrnehmung durch ihre Bezugsgruppen. Die Leistungen einer Schule sind i.d.R. nicht ausschließlich selbstzwecklich, sondern ihre Tätigkeit ist auf die Erreichung bestimmter, mengenmäßig erfassbarer Resultate gerichtet. Auf diese beziehen sich die erfolgsbezogenen Ziele. Wiewohl Schulen keine primär gewinnorientierten Organisationen sind, benötigen sie doch finanzielle Ressourcen und müssen diese effizient einsetzen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Dabei sind sie wiederum von der Erreichung erfolgsbezogener Ziele und der Gestaltung interner Prozesse abhängig. Die wirtschaftlichen Ziele stellen darauf ab, im Rahmen dieses Zusammenwirkens bestimmte ökonomische Resultate zu erzielen. Die folgende Abbildung stellt die genannten Zielkategorien und ihr Kausalverhältnis graphisch dar.



Abbildung 23: Die Ziele der Schule

Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 23

²²³ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 23f.

²²⁴ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S.99f.

6.1.2 Grundsätzliche und operative Ziele

Weiterhin kann nach dem Konkretisierungsgrad zwischen grundsätzlichen und operativen Zielen unterschieden werden. Auf der Ebene der grundsätzlichen Ziele wird entschieden, welche der in der obigen Abbildung dargestellten Variablen eine Schule in den Mittelpunkt ihrer langfristigen Bemühungen stellen sollte. Auf der operativen Ebene werden vor einem kurzfristigen Zeithorizont konkrete Zielwerte für die erwähnten Stellgrößen entwickelt, was bei quantitativen leichter als bei qualitativen Zielen ist. Im Rahmen von Auftrag und Leitbild der Schule ist die Erreichung vieler möglicher Ziele wünschenswert. Allerdings ist es vor dem Hintergrund beschränkter Ressourcen nicht effektiv, sie alle gleichermaßen anzustreben zu versuchen. Stattdessen sollte eine Schule sich entscheiden, wo sie ihre Schwerpunkte setzen und an der Erreichung welcher Variablen sie den Erfolg ihrer diesbezüglichen Bemühungen messen möchte.²²⁵ Kotler und Fox empfehlen, zunächst eine Liste der möglichen Ziele zu erstellen und diese anschließend in eine Rangfolge zu bringen. Letzteres kann durch Befragungen der verschiedenen Bezugsgruppen der Schule zu ihrer Wahrnehmung der aktuellen und idealen Bedeutung bzw. aktuellen Erfüllung der verschiedenen Ziele geschehen. Sowohl in diesem Zusammenhang als auch für jedes einzelne Ziele sollte bedacht werden, ob das Ziel sinnvollerweise erreichbar wäre, welche Strategie der Zielerreichung am dienlichsten wäre, wie viel Ressourcen dies erfordern würde, welche Handlungen erforderlich wären und welche Personen für die Zielerreichung verantwortlich wären.

Ein angemessenes Ziel für eine Schule, deren Leitbild an den Grundmotiven von Nachhaltigkeit, Partnerorientierung und Qualität ausgerichtet ist, könnte z. B. der Anspruch sein, möglichst viele Schüler auch zum Schulabschluss zu bringen und möglichst wenige an andere Einrichtungen abzugeben oder dem Schulsystem ganz verloren zu geben. Ebenso könnte es der Anspruch sein, bei einer selbst oder fremd durchgeführten Evaluation oder einer Schulleistungsstudie einen bestimmten durchschnittlichen Wert zu erzielen. Anschließend müssen quantitativ erfassbare Stellgrößen festgesetzt werden, an deren Erreichung der Erfolg von Bemühungen zur Erreichung der erwähnten Ziele gemessen werden kann. Im Fall einer Schule könnte es sich hier z. B. um zahlenmäßige Jahrgangsstärken, die gesamte Zahl aller Schüler, durchschnittliche Abschlussnoten oder den Prozentsatz der Schulanfänger handeln, die die Schule erfolgreich abschließen.

²²⁵ Vgl. ebd., S. 99f.

Dabei muss gewährleistet sein, dass die ausgewählten Ziele zueinander konsistent sind. Bei Zielkonflikten sollte die etablierte Rangordnung der Ziele berücksichtigt werden. Die grundlegenden Ziele müssen operationalisiert werden, indem innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichende Werte für die ausgewählten Stellgrößen festgesetzt werden. Bezug nehmend auf die obigen Beispiele für grundlegende Ziele kann es sich dabei z. B. um Vorgaben für eine bestimmte zu erreichende Gesamtzahl von Schülern, einen bestimmten Wert der durchschnittlichen Abschlussnoten eines Jahrgangs oder Prozentsatz der Schulanfänger handeln, die die Schule erfolgreich abschließen.

6.2 Marktfeldstrategien

Auf der Basis der Potentialanalyse vorhandener Angebote und ihrer Darstellung auf der Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix können Marktfeldstrategien für die Entwicklung von Leistungen und Märkten identifiziert werden. Der Ökonom Ansoff hat ein Modell entwickelt, das Strategieempfehlungen aus dem Vergleich des Entwicklungsgrades von Leistungsangebot und Markt ableitet.²²⁶ Kotler hat dieses Modell an die Erfordernisse des Bildungswesens angepasst.²²⁷ Die folgende Abbildung bildet die neun in der Version der Matrix nach Kotler und Fox existierenden Marktfeldstrategien für Schulen ab.

Tabelle 8: Marktfeldstrategien in der Ansoff-Matrix

		PROGRAMME		
		Vorhanden	Modifiziert	Neu
MÄRKTE	Vorhanden	Marktdurchdringung	Programm-Modifikation	Programms-Innovation
	Modifiziert	Geographische Expansion	Modifikation für verschiedene Märkte	Geographische Innovation
	Neu	Marktentwicklung	Modifikation für neue Märkte	Vollständige Innovation

Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 171

²²⁶ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 522.

²²⁷ Vgl. hier und im Folgenden: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 170ff.

In Deutschland beschränkt die in Abschnitt 3.1 erläuterte Festlegung der pädagogischen Aufgaben von Schulen durch die jeweiligen Gesetze der Bundesländer ihre Möglichkeiten, sich neue Zielgruppen für ihre Bildungsleistungen zu gewinnen. Im deutschen Schulwesen dürften daher vor allem die auf vorhandene Zielgruppen abzielenden Strategien relevant sein. Nicht desto trotz ist die Möglichkeit zur Ansprache anderer Zielgruppen grundsätzlich möglich und kann, je nach Situation einer Schule, eine interessante Option sein. Im Folgenden soll kurz auf die aufgezeigten Marktfeldstrategien eingegangen werden:

- 1) Bei der Marktdurchdringung geht es darum, mit einem bestehenden Angebot zusätzlichen Erfolg am Markt zu erzielen: Wenn eine Schule mit ihrem Profil und Leistungsangebot die Bedürfnisse aller Bezugsgruppen erfüllt und ihren Wünschen entspricht, muss sie ihnen dies auch effektiv und überzeugend kommunizieren, damit diese zur Aufnahme von Austauschbeziehungen bereit sind. Die Strategie der Marktdurchdringung besteht daher vor allem in der Identifikation möglicher Austauschpartner und der Entwicklung einer effektiven Kommunikationsstrategie zu ihrer Ansprache und Überzeugung von den Leistungen der Schule.
- 2) Die Strategie der Programm-Modifikation stellt darauf ab, eine vorhandene Leistung durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie angeboten wird, besser an die Bedürfnisse der avisierten Bezugsgruppen anzupassen. Dies kann durch das Angebot der Leistung an zusätzlichen Zeiten oder eine Verbesserung der physischen Einrichtungen und Ausstattung geschehen, in der und mit der die Leistung erbracht wird. Es können aber auch anknüpfende Leistungen wie die Einrichtung von Nahverkehrsverbindungen oder eines eigenen Schulbusdienstes zur Programm-Modifikation verwendet werden. Weitere Möglichkeiten zur Programm-Modifikation im Schulbereich bestehen in der Offerierung von Zusatzangeboten wie der Einrichtung einer Nachmittagsbetreuung für Schüler oder einer mittäglichen Schülerspeisung.
- 3) Die Programm-Innovation besteht in der Entwicklung einer neuen Leistung für einen existierenden Markt. Eine Programm-Innovation kann und wird oft mit neuen Zusatzangeboten und anknüpfenden Leistungen und evtl. auch zusätzlichen zeitlichen Möglichkeiten und einer neuen Einrichtung und Ausstattung einhergehen, geht aber darüber hinaus: wesentlich für die Definition einer Leistung als neu ist eine von Grund auf neue Konzeption der Inhalte und/oder der Methodik eines Angebotes.

- 4) Geographische Expansion bezeichnet die Einrichtung einer oder mehrerer Zweigstellen oder Dependancen einer Schule an anderen Orten mit dem Ziel, dort ein bestehendes Programm anzubieten. Diese Strategie wird bei Expansionen einer Bildungseinrichtung innerhalb eines Landes oder Kulturkreises angewendet.
- 5) Bei der Modifikation für diverse Märkte werden wie bei der geographischen Expansion eine oder mehrere Zweigstellen oder Dependancen einer Schule an anderen Orten gegründet. Allerdings werden die Programme entsprechend der spezifischen Bedürfnisse dieser Märkte hinsichtlich der Stundenpläne, physischen Einrichtung und Ausstattung, anknüpfenden Leistungen und Zusatzangebote modifiziert. Dies ist am ehesten der Fall, wenn eine Einrichtung für ein bestehendes Angebot Erfolgspotential in einem anderen Land oder Kulturkreis sieht.
- 6) Die geographische Innovation konzipiert ein neuartiges Angebot für geographisch andere Märkte. Kotler nennt hier als Beispiele vor allem die Einführung neuartiger Unterrichtstechniken zur Erreichung geographisch entfernter Märkte durch Fernunterricht, Telekonferenzen, Videovorlesungen, etc.
- 7) Bei der reinen Marktentwicklung geht es darum, ganz neue Märkte mit den vorhandenen Leistungen zu erreichen. Die Eingliederung neuer Zielgruppen in den real existierenden Schulunterricht ist im deutschen Schulwesen allerdings keine realistische Option.
- 8) Durch die Modifikation vorhandener Programme können neue Verwendungszwecke für diese entwickelt und neue Zielgruppen angesprochen werden. Eine Schule könnte zum Beispiel eigene (Förder-)Klassen für geistig und/oder körperlich behinderte, verhaltensauffällige und hochbegabte Kinder oder Jugendliche anbieten. Sie könnte ihr reguläres Unterrichtsangebot auch in Form einer Abendschule oder eines Volkshochschulkurses auf Erwachsene ausweiten.
- 9) Die vollständige Innovation besteht in der Schaffung einer neuen Leistung für einen neuen Markt. Dies könnte z. B. durch die Entwicklung spezieller Programme für Hochbegabte oder behinderte Schüler oder eines neuen Unterrichtskonzeptes geschehen, das beide zumindest partiell mit normalen Schülern zusammenführt.

Die Profilierung einer Schule durch das Thema BNE mit einer entsprechenden Gestaltung von Curricula, Zusatzangeboten, anknüpfenden Leistungen und sonstigen Rahmenbedingungen stellt eine Programm-Innovation dar. Auf Grund der oben genannten Eigenschaften des deutschen Schulwesens wird sie wahrscheinlich auf existierende Märkte gerichtet sein und der gleichnamigen Strategie (3) entsprechen, kann

aber durchaus auch im Rahmen einer Strategie der geographischen (6) oder vollständigen (9) Innovation geographisch entfernte oder noch zu schaffende neue Märkte ansprechen.

6.3 Marktbearbeitungsstrategie

Auf der Basis der Segmentierung und der Marktfeldstrategie muss entschieden werden, welche Segmente des erwählten Marktes auf welche Weise angesprochen werden sollen. Dabei stehen nach Kotler und Fox und Reisch et al. drei grundsätzliche Marktbearbeitungsstrategien zur Auswahl, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden.²²⁸



Abbildung 24: Marktabdeckungsstrategien

Kotler Ph, Fox KFA (1995): Strategic Marketing for educational institutions, S. 226

Im Folgenden werden die abgebildeten Marktabdeckungsstrategien erläutert.

- 1) Undifferenziertes Marketing: Das Leistungsangebot und der damit verbundene Marketing-Mix werden für alle Bezugsgruppensegmente gleichermaßen konzipiert und auf ihre gesamt durchschnittlichen Präferenzen ausgerichtet. Dadurch

²²⁸ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 225ff.; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 44ff.

kann mit vergleichsweise geringen Kosten eine sehr große Anzahl von Personen angesprochen werden, für die das Angebot grundsätzlich in Frage kommt. Allerdings können durch die Notwendigkeit zur Fokussierung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner besondere Präferenzen einzelner Segmente nicht berücksichtigt werden. In deren Wahrnehmung werden daher sowohl der wahrgenommene Wert des Angebotes als auch die aus dessen Inanspruchnahme resultierende Zufriedenheit niedriger sein als bspw. bei einem anderen Angebot, das sich speziell auf die fragliche Zielgruppe richtet. Diese Marktbearbeitungsstrategie ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Bezugsgruppe nur schwach segmentiert ist und die Segmente wesentliche Präferenzen teilen.

- 2) Differenziertes Marketing: Für verschiedene Bezugsgruppensegmente werden auf ihre Präferenzen zugeschnittene Angebote mit entsprechendem Marketing-Mix entwickelt. Diese verschaffen den angesprochenen Zielgruppen einen höheren Nutzen und eine höhere Zufriedenheit und werden daher von ihnen als attraktiver wahrgenommen. Auf der anderen Seite ist diese Strategie mit höheren Kosten verbunden. Differenziertes Marketing ist vor allem dann sinnvoll, wenn mehrere, hinreichend große und interessante Segmente mit deutlich unterschiedlichen Präferenzen existieren.
- 3) Konzentriertes Marketing: Entwicklung eines Angebots und Marketing-Mix, die auf die Befriedigung der Bedürfnisse und Präferenzen eines einzigen Segmentes gerichtet sind und diesem daher einen sehr hohen Nutzen stiften und von ihm sehr positiv wahrgenommen werden. Diese Strategie wird nicht nur, aber vor allem dann angewandt werden, wenn starke Wettbewerber viele Segmente schon besetzt haben. Sie steht und fällt mit dem erwählten Segment: so lange dieses Segment groß und ergiebig genug ist und sich nicht zu viele Wettbewerber darauf festgelegt haben, kann eine Schule mit dieser Strategie erfolgreich sein. Sollte dieses Segment schwinden oder sich verändern, muss die Schule rechtzeitig ihre Strategie anpassen, in dem sie etwa zusätzlich neue Segmente anspricht.

Hinsichtlich der Bezugsgruppe der Schüler dürften die meisten Grund- und Gesamtschulen undifferenziertes Marketing betreiben. Im gegliederten deutschen Sekundarschulsystem betreiben Haupt- und Realschulen und Gymnasien qua natura konzentriertes Marketing. Die Strategie des differenzierten Marketings ist im Schulwesen sicherlich nicht häufig anzutreffen, aber durchaus denkbar. Ein Beispiel für eine solche soll im Folgenden an Hand der in Abschnitt 4.2.1 geschilderten bivariaten Segmentierung der

Schülerschaft durch ein BNE-Gymnasium an Hand ihres akademischen Leistungspotentials und ihres sozioökonomischen Hintergrunds entwickelt werden. Das fragliche Gymnasium möchte möglichst unabhängig vom sozioökonomischen Hintergrund Schüler annehmen, die leistungsmäßig zur oberen Hälfte der Schülerschaft zählen. Allerdings melden aktuell vor allem Familien mit mittlerem bis hohem sozioökonomischem Hintergrund ihre Kinder an. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte in der oben angeführten Tatsache zu sehen sein, dass Menschen mit einem niedrigen sozioökonomischen oder Migrationshintergrund meist ein geringeres Wissen um und nicht selten auch Interesse an den Möglichkeiten von Bildung haben. Deshalb erhalten begabte Kindern dieser Schichten von Seiten ihrer Eltern nur wenig Unterstützung bei ihrer Bildungskarriere und werden im Gegenteil oft von ihrem familiären und sozialen Umfeld dabei behindert. Dies wirkt sich auch auf ihr Verhalten aus und führt unter anderem dazu, dass sie seltener Empfehlungen für höhere Schulformen erhalten und ihre Eltern sie deswegen und aus den oben genannten Gründen seltener bei solchen anzumelden versuchen.²²⁹ Im Gegenzug versuchen ambitionierte Eltern mit mittlerem und hohem sozioökonomischem Hintergrund auch offenkundig unbegabten Nachwuchs auf dem Gymnasium als „standesgemäßer“ Bildungseinrichtung unterzubringen.

Unser Beispielgymnasium hat sich mit dem unter 5 geschilderten Leitbild u. a. auf die Werte der Nachhaltigkeit und der Gerechtigkeit, ein Konzept der Schule als Gesellschaft im Kleinen und die individuelle Berücksichtigung von unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen verpflichtet. Daher möchten Schulleitung und Kollegium diesen jungen Menschen zum Erwerb einer ihrem intellektuellen Potential entsprechenden Bildung und Ausbildung und den damit einhergehenden Möglichkeiten verhelfen und dafür sorgen, dass sie sich als dem Gemeinwohl verpflichtete politische Bürger und Akademiker um die Gesellschaft verdient machen, statt ihr als politisch und beruflich ungebildete Empfänger sozialer Transfers auf vielerlei Art zur Last zu fallen. Weiterhin ist die Schulleitung vor dem Hintergrund ihres Leitbilds einer Meinung mit von Hentig, dass eine Schule als Abbild der Gesellschaft im Kleinen ihren Schülern auch Gelegenheit geben muss, mit Unterschieden leben und umgehen zu lernen.²³⁰ Daher möchte die Schule versuchen, begabte Kinder aus Familien mit niedrigem sozioökonomischen und Migrationshintergrund für sich zu gewinnen.²³¹ Diese

²²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis, S. 422.

²³⁰ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 219ff.

²³¹ Vgl. den interessanten Vorschlag von v. Hentig, ebd., S 243.

müssen wahrscheinlich auf anderem Wege als die aktuellen Schülersegmente angesprochen werden. Gleichzeitig muss dieses Ansinnen letzteren und ihren Eltern stichhaltig begründet und positiv kommuniziert werden, damit sie darin nicht etwa eine Bedrohung, sondern eine Chance zum Erwerb sozialer Kompetenz und wertvoller Lebenserfahrung und zur Persönlichkeitsentwicklung sehen. Entsprechend sollten daher bei der Gestaltung von Leistungsangebot und Marketing-Mix die Gruppen der aktuellen und der zusätzlich avisierten Schülergruppen separat adressiert werden. In Abschnitt 7.4 wird eine Konzeption von Leistungsangebot und Marketing-Mix entwickelt, die ein derartiges Vorgehen erlauben würde.

In Bezug auf die Bezugsgruppe der Lehrer liegt der für einen strategisch planenden und marketingkundigen Schulleiter äußerst günstige Fall vor, dass das maßgebliche Unterscheidungskriterium gleichzeitig darauf schließen lässt, auf welche Anreize die den jeweiligen Segmenten zugehörigen Personen besonders gut reagieren. Entsprechend können Leistungsangebot und Marketing-Mix konzentriert auf die Bedürfnisse der engagierten Lehrer gerichtet werden. In Abschnitt 7.6 wird eine entsprechende Konzeption von Leistungsangebot und Marketing-Mix entwickelt.

6.4 Strategische Positionierung im Wettbewerb

Mit der Auswahl einer Marktfeldstrategie und einer Marktabdeckungsstrategie ist festgelegt worden, was für Leistungen eine Schule auf welchen Segmenten welcher Märkte anbieten möchte. Die strategische Positionierung zielt auf die Einbettung einer Organisation und ihres Angebotes in das Spannungsfeld der dynamischen Präferenzen der Nachfrageseite und des Wettbewerbsdrucks der Angebotsseite ab, um ihre Angebote positiv von denen konkurrierender Einrichtungen zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dazu sollte zunächst das im Rahmen der Segmentierung entwickelte Portfolio der für die Bewertung einer Schule durch ihre Bezugsgruppen relevanten Faktoren daraufhin analysiert werden, wo eine für die Zielgruppen attraktive und relevante Positionierung von der Schule realistischerweise zu erreichen wäre, nicht oder nur schwer aber von Konkurrenz-Einrichtungen.



Abbildung 25: Strategische Positionierung einer BNE-Schule

Eigene Darstellung

Beispielsweise wäre unter der Prämisse der schon der Wahl der hier verwendeten Dimensionen zu Grunde liegenden Anforderungen der Zielgruppen der Schule eine Positionierung im rechten oberen Quadranten des Portfolios, die einen hohen Wert auf beiden Dimensionen erzielt, für wesentliche Segmente der Bezugsgruppen der Schüler und Eltern attraktiv und damit insgesamt Erfolg versprechend. Wie in Abschnitt 2.4.1 ausgeführt wurde, ist das pädagogische Konzept der BNE in Verbindung mit den Prinzipien und dem Instrumentarium des Non-Profit-Marketing und einem Fokus auf höchster Qualität gut dazu geeignet, einen hohen Wert in beiden Dimensionen zu erzielen. Außerdem ist die fragliche Position in der obigen Abbildung nicht besetzt und wäre eine entsprechende Umpositionierung der von der Ideal-Position recht weit entfernten Wettbewerber mit erheblichem Aufwand verbunden und daher kurzfristig nicht zu erwarten.

Zur Begründung der erwähnten Positionierung an Hand konkreter Merkmale müssen die synthetischen Hauptdimensionen wieder zu den operationalisierbaren Bewertungskriterien des Image-Profiles desaggregiert werden. In dem von diesen Kriterien gebildeten Rahmen kann eine Schule sich auf verschiedenste Art von anderen Schulen differenzieren, z. B. durch ihren Standort, ihr pädagogisches Konzept, besondere Qualität der Lehre, besondere Ausrichtung auf die Bedürfnisse ihrer Studenten, besondere Entwicklungs- und Einflussmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter, die Art

des Lehrangebotes (breit gefächert oder spezialisiert), besondere Angebote, die Erfolge von Absolventen, technische Ausstattung resp. die Nutzung aktueller Technologien, die Vernetzung mit anderen Einrichtungen, besondere Anforderungen und/oder Auflagen, die Preisgestaltung, usf.²³² Damit der Schule ein echter Wettbewerbsvorteil entsteht, sollte sie eines oder mehrere Differenzierungsmerkmale auswählen, die neben der Tatsache, dass die Schule dort eine besondere Kompetenz besitzt, die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Bedeutung: Das Differenzierungsmerkmal ist von hoher Bedeutung für eine hinreichend große Anzahl (potentieller) Schüler, Alumni, Spender, etc.
- Unterscheidungskraft: Das Unterscheidungsmerkmal ist ein solches, das nicht von (vielen) anderen Schulen angeboten wird.
- Überlegenheit gegenüber anderen Maßnahmen/Angeboten, die zum selben Ziel führen.
- Kommunizierbarkeit.
- Nicht oder nur sehr schwer nachahmbar.
- Wirtschaftlichkeit.

Anschließend sollte sie die auf der Basis der Zielgruppenbefragung erstellten Image-Profile der Schule, ihrer wesentlichen Wettbewerber und einer idealen Schule durch eine Selbsteinstufung ergänzen und die vorhandenen oder angestrebten Wettbewerbsvorteile in ein Zielprofil auf den für ihre Wahrnehmung durch die Bezugsgruppen der Schule relevanten Bewertungskriterien übersetzen. Dieses Profil ist eine formalisierte Darstellung der Persona der Schule, wie sie nach außen kommuniziert werden soll.

Die folgende Abbildung stellt dar, wie das Zielprofil aus den Bewertungen der Schule, ihrer Wettbewerber und einer idealen Einrichtung durch die Bezugsgruppen und die Schule selbst entwickelt werden kann. Im vorliegenden Fall wird aus den Ausführungen der vorherigen Abschnitte ein ideales Zielprofil für BNE-Schulen entwickelt.

²³² Vgl. hierzu und im Folgenden: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 237ff.

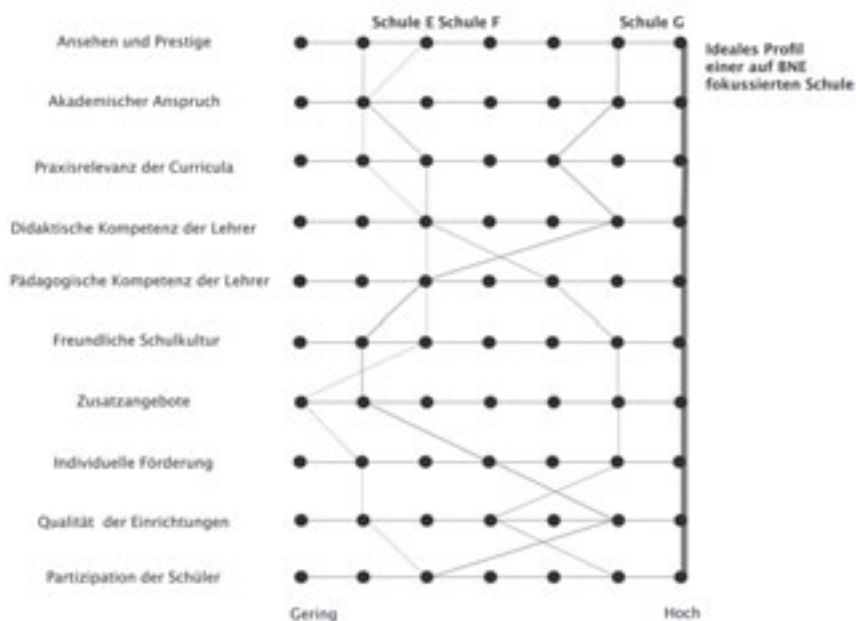


Abbildung 26: Image-Profil einer BNE-Schule

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 234f.

Das erwähnte Ideal-Profil muss die Schule ihren Zielgruppen durch die Gestaltung des Marketing-Mix effektiv vermitteln. Dabei hängt es in hohem Maße von der aktuellen Positionierung der Schule ab, welche Zusammenstellung des Marketing-Mix diesem Zweck am dienlichsten ist.

7 Operatives Marketing

Die strategische Positionierung der Schule wird durch operative Marketing-Maßnahmen umgesetzt.²³³ Dazu werden vor dem Hintergrund der aktuellen Marketing-Situation kurz- bis mittelfristig zahlenmäßig erfassbare Ziele festgelegt. Anschließend wird ein Programm entwickelt, dass zur Erreichung dieser Ziele geeignet scheint. Auf der Basis dieses Programms wird für jede Bezugsgruppe der Schule ein eigener Marketing-Mix zusammengestellt, der aus einer partnerorientierten Perspektive einen

²³³ Vgl. ebd., S. 96.

Überblick darüber ermöglicht, welche Arten von Maßnahmen zum Nutzen der Bezugsgruppen und der Erreichung der Schulziele durchgeführt werden sollen. Der Marketing-Mix wird zu einem konkreten Aktionsplan verdichtet, der mit einer Budgetierung ausgestattet wird und dessen Ergebnisse durch entsprechende Kontrollmaßnahmen überprüft werden können.



Abbildung 27: Operatives Marketing

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 102

Die operative Marketing-Planung ist stark kontextbezogen, weil sie sich an den schulspezifischen Ressourcen und Umfeldbedingungen orientieren muss. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache soll im Folgenden für jede der Bezugsgruppen der Schule ein Marketing-Mix aus möglichen Maßnahmen zusammengestellt werden, aus dem individuelle Schulen Maßnahmen auswählen und sie ihrer Situation entsprechend modifizieren können.

7.1 Marketingziele

Auf der Basis der übergeordneten operativen Ziele müssen dem Marketingplan konkrete Marketingziele gesetzt werden. Diese Ziele sollten als Veränderungen gegenüber der bei unverändertem Lauf der Dinge zu erwartenden Situation erfasst werden. Ziele könnte also eine Erhöhung der Schülerzahl oder des Prozentsatzes der Schulanfänger sein, die die Schule erfolgreich abschließen, eine Verbesserung der durchschnittlichen Abschlussnoten oder eine Verringerung der Sitzenbleiber, der Fehlstunden, etc. Bei der Festlegung konkreter Zielgrößen für die ausgewählten Kennzahlen müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Unter ande-

rem muss gewährleistet sein, dass die auserwählten Ziele zueinander konsistent sind. Sowohl in diesem Zusammenhang als auch für jedes einzelne Ziel sollte bedacht werden, ob es realistischerweise erreichbar wäre, welche Strategie der Zielerreichung am dienlichsten wäre, wie viel Ressourcen dies erfordern würde, welche Handlungen erforderlich und welche Personen für die Zielerreichung verantwortlich wären.²³⁴

7.2 Die Instrumente des Marketing-Mix

Um konkrete Maßnahmen ableiten zu können, muss die angebotsorientierte Perspektive der Programmentwicklung in eine bezugsgruppenorientierte Perspektive überführt werden. Das Non-Profit-Marketing für Bildungseinrichtungen differenziert auf der Basis der Ausführungen des Abschnittes 4.4 zwischen vier Arten von Maßnahmen, die in ihrer Gesamtheit als Marketing-Mix bezeichnet werden:²³⁵

- 1) Programm
- 2) Preis
- 3) Placement bzw. Distribution
- 4) Promotion bzw. Kommunikation

Dabei muss betont werden, dass diese Kategorien als miteinander verbunden erachtet und deshalb nicht einfach voneinander getrennt werden können. Die Maßnahmen müssen also mit der Gesamtpositionierung der Schule sowie aufeinander abgestimmt und zu einem integrierten Gesamtpaket entwickelt werden.

7.2.1 *Programm*

Im Rahmen der Programmpolitik sollten die Leistungen der Schule so gestaltet werden, dass sie dem Bedarf, den Präferenzen und dem langfristigen Interesse ihrer Bezugsgruppen gerecht werden. Die Programmpolitik ist offensichtlich bezugsgruppen- und ggf. sogar segmentspezifisch und wird daher im Folgenden für jede Bezugsgruppe separat entwickelt.

7.2.2 *Preis*

Preis bezeichnet hier nicht nur ein finanzielles Entgelt, sondern alle mit der Inanspruchnahme einer Leistung verbundenen Aufwendungen und Kosten. Dabei kann

²³⁴ Vgl. ebd., S. 99ff.

²³⁵ Vgl. ebd., S. 276/277.

zwischen einem Preis im engeren und im weiteren Sinne unterschieden werden.²³⁶ Der Preis im engeren Sinne umfasst alle Aufwendungen und Kosten, die direkt mit der Inanspruchnahme einer Leistung verbunden sind.

Bei der Gestaltung des Preises im engeren Sinne muss berücksichtigt werden, dass dieser auf zweierlei Weise wahrgenommen wird: Auf der einen Seite wird der Preis eines Angebotes als für dessen Inanspruchnahme zu erbringendes „Opfer“ wahrgenommen. Dabei wird analog zu Abschnitt 3.4.3 der „Wert“ eines Programms in der Differenz zwischen seinem wahrgenommenen Nutzen und seinem wahrgenommenen Preis gesehen, was ein inverses Verhältnis zwischen Preis und Wert impliziert. Auf der anderen Seite neigen Menschen gerade bei Unsicherheit über die Qualitätsbeurteilung eines Angebotes dazu, aus Preisinformationen Rückschlüsse auf seine Qualität zu ziehen. Dabei wird gewöhnlich ein hoher Preis als Indikator für hohe Qualität und ein niedriger Preis als Indikator für minderwertige Qualität interpretiert. Nach Homburg und Krohmer, Diller und Simon ist dies insbesondere dann der Fall, wenn der Entscheider der fraglichen Entscheidung große Bedeutung zumisst, besonderen Wert auf eine hohe Qualität legt, wenig Erfahrung oder Fachwissen mit der Angebotskategorie besitzt, die objektive Qualität des Angebots schwer zu beurteilen ist, erhebliche wahrgenommene Qualitätsunterschiede zwischen den Leistungen verschiedener Anbieter existieren und es sich um Angebote handelt, bei denen der soziale Nutzen besonders ausgeprägt ist und die Entscheidung unter Zeitdruck stattfindet.²³⁷ Neben einem adäquaten Verhältnis des Preises zur wahrgenommenen Güte des Angebotes muss er auch dessen Image angemessen sein. Daher muss die Preispolitik mit der Gesamtpositionierung des Anbieters und des Programmes und der Programmpolitik abgestimmt werden.

Der Preis im weiteren Sinne wird demgegenüber ausschließlich als „Opfer“ wahrgenommen und sollte daher so weit wie möglich vermindert werden. Unter diese Rubrik fallen analog zu den Ausführungen in Abschnitt 3.5.3 auch indirekte materielle und sonstige Aufwendungen und Kosten, die im Rahmen der Inanspruchnahme des Programmes und dadurch entstehen, dass alternative Programme nicht mehr wahrgenommen werden können.

²³⁶ Vgl. ebd., S. 311.

²³⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 714f.; Diller H (2000) Preispolitik; Simon H (1992) Preismanagement.

Die folgende Abbildung zeigt die beschriebene duale Auswirkung der Bepreisung eines Angebotes im obigen Sinne auf die Wahrnehmung des für potentielle Inanspruchnehmer resultierenden Nutzens.

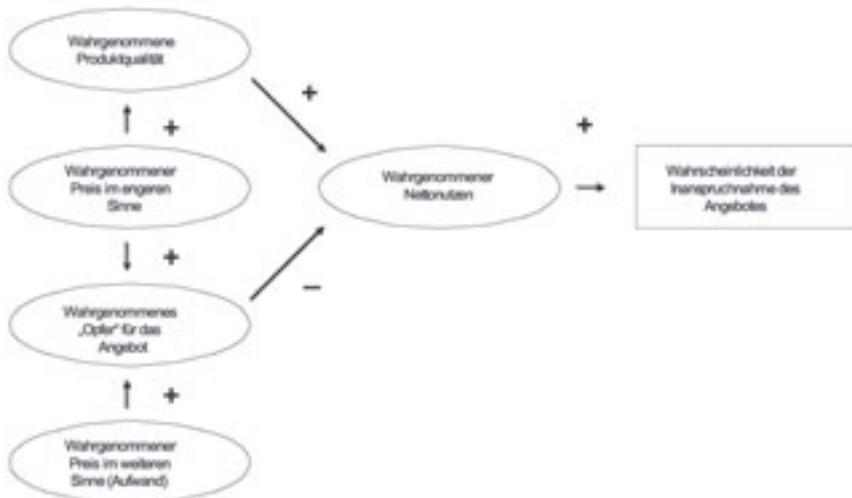


Abbildung 28: Preis und Nutzen

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 715

Wie die Programm- ist auch die Preispolitik offensichtlich bezugsgruppen- und ggf. sogar segmentspezifisch und wird daher im Folgenden für jede Bezugsgruppe separat entwickelt.

7.2.3 Placement

Die Distributionspolitik einer Schule ist darauf gerichtet, ihre Leistungen so schnell, günstig und unaufwendig wie möglich zu ihren Bezugsgruppen gelangen zu lassen – oder vice versa. Auch die Distributionspolitik ist offensichtlich bezugsgruppen- und ggf. sogar segmentspezifisch und wird daher im Folgenden für jede Bezugsgruppe separat entwickelt.

7.2.4 Promotion

Mit ihrer Kommunikationspolitik sucht eine Schule ihre Bezugsgruppen von ihrer und der Existenz ihres Angebots in Kenntnis zu setzen und davon zu überzeugen, es in Anspruch zu nehmen. Auch die Kommunikationspolitik ist bezugsgruppen- und

ggf. sogar segmentspezifisch und wird daher im Folgenden für jede Bezugsgruppe separat entwickelt.

7.3 Der Marketing-Mix für Schüler

Das Leistungsangebot der Schule im engeren Sinne ist auf die Schüler als primäre Bezugsgruppe der Schule gerichtet. Auf der Basis des Leitbildes und der Identität einer Schule entwickelt der Marketing-Mix ein integriertes Gesamtkonzept von aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Erfüllung ihres selbst gewählten Auftrags und Erreichung ihrer Ziele. Das Potential des Non-Profit-Marketing im Schulbereich hängt, wie unter 3.4.2 erwähnt wurde, auch von den Einflussmöglichkeiten einer Schule auf die Verwendung ihres Budgets, die Einstellung und Beschäftigung von Personal, ihre fachliche Ausrichtung, etc. ab. Daher sollten Schulen, die sich als BNE-Schulen profilieren möchten, sich um die Aufnahme in das in ihrem Bundesland durchgeführte Förderprojekt für selbstverantwortliche Schulen bemühen. Die Bewerbung um die öffentlich bezuschusste Konversion zu einer Ganztagschule ist eine weitere zu empfehlende Möglichkeit für die Verbesserung und Innovierung schulischer Angebote und die Offerierung Nutzen stiftender Zusatzleistungen.²³⁸

7.3.1 Programm

Die programmpolitischen Maßnahmen sollen im Folgenden nach ihrer Ausrichtung auf die in Abschnitt 3.6 explizierten und im Leitbild der Schule festgesetzten Kriterien für Qualität im Schulwesen gegliedert werden.

Transformationale Führung

Das Konzept der Transformationalen Führung ist in Abschnitt 3.6.1 ausführlich expliziert worden. Wie dort erläutert wurde, findet Transformationale Führung insbesondere durch die Schulleitung gegenüber der Lehrerschaft und durch Lehrer gegenüber ihren Schülern statt, kann aber durchaus auch horizontal zwischen Kollegen oder gar invers zur Hierarchie sowie zwischen Schülern erfolgen.

Schulmanagement und strategische Planung

Die Schulleitung muss unter Berücksichtigung der Umfeldbedingungen und vorhandenen Ressourcen ein strategisches Gesamtkonzept mit einem eindeutigen Profil und klaren Zielvorstellungen für die Schule entwickeln und durch einen planvollen, effek-

²³⁸ Vgl. Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz (2008) Ganztagschulen in Angebotsform Rheinland-Pfalz.

tiven und ökonomischen Einsatz der Ressourcen die Erreichung der erwählten Ziele gewährleisten. Eine Erfolg versprechende Vorgehensweise zur Erreichung dieses Ziels ist in den Abschnitten 4 bis 6 ausführlich beschrieben worden. Die Resultate dieses Vorgehens müssen mit dem geplanten Ressourcenaufwand in einem Plan zusammengefasst werden, der Fristen für messbare Teilziele setzt und damit ihre Erreichung überprüfbar macht.

Ein Beispiel für die möglichen Erträge einer solchen Vorgehensweise ist die Robert-Bosch-Gesamtschule in Hildesheim, die sich seit Anfang der 1990er Jahre von einer Schule mit schlechtem Ruf und entsprechenden Schülerzahlen zu einem Musterinstitut entwickelt hat. Heute bewerben sich dort mehr als doppelt so viel Schüler um Aufnahme, wie die Schule anzunehmen im Stande ist, und schafft jeder Dritte der etwa 55 Prozent der Schüler, die eine Empfehlung für die Haupt- und Realschule haben, einen höheren Abschluss als von der Grundschule prognostiziert. Keiner bleibt sitzen, und kaum einer geht ohne Schulabschluss. Diese Erfolgsgeschichte ist im Jahr 2007 vom Hauptgewinn des deutschen Schulpreises der Robert-Bosch-Stiftung gekrönt worden. Die Robert-Bosch-Gesamtschule ist außerdem eine UNESCO-Projekt-Schule und engagiert sich im Programm Transfer 21.²³⁹ Den ersten Schritt auf diesem Weg stellte die Entscheidung von Schulleitung und Schulversammlung dar, einen Unternehmensberater zu Rate zu ziehen. Mit dessen Hilfe wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt und daraus von der Schulleitung und einem Führungskreis ausgewählter Lehrer die folgende Vorgehensweise abgeleitet: Entwicklung eines Leitbilds, Schaffung transparenter Gremien, Erarbeitung eines modernen Lehrplans und eines pädagogischen Konsens und Verbesserung des Unterrichts. Zur Umsetzung und Kontrolle der solchermaßen entwickelten Konzepte arbeiten die Lehrer in Jahrgangsteams und Fachbereichen zusammen und erstellen für jede Stufe und für jedes Fach integrierte Jahresarbeitspläne mit aufeinander abgestimmten Lernzielen.²⁴⁰ Weitere als beispielhaft zu erachtende gute Praktiken der Robert-Bosch-Gesamtschule in Hinsicht auf die Umsetzung der unter 3.6 formulierten Qualitätskriterien werden im Folgenden an entsprechender Stelle aufgeführt.

²³⁹ Vgl. Institut Futur (2008) Transfer 21.

²⁴⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre.

Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte

Wie oben dargelegt wurde, ist die Motivation und Kompetenz der Lehrer einer Schule der wichtigste Einzelfaktor für die Qualität ihrer Leistungen. Daher muss jede Schule Sorge tragen, die besten Lehrer einzustellen und durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen für deren berufliches Wirken und permanente Weiterbildung für deren höchstmögliche Motivation und berufliche Qualifikation sorgen. Mit diesen Aufgaben befasst sich der Abschnitt 7.6 im Rahmen der Gestaltung des auf die Bezugsgruppe der Lehrer gerichteten Marketing-Mix.²⁴¹

Effektive Lehrmethodik

Die vorliegende Arbeit postuliert, dass die Profilierung durch und Ausrichtung auf das innovative Konzept der BNE eine gute Unterrichtsqualität ermöglicht.²⁴² Dies stellt alle weiteren Maßnahmen in den Dienst der Vermittlung von Gestaltungskompetenz zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

Inhaltlich sollte eine BNE-Schule auf Themen fokussieren, die ökologische, ökonomische und soziale Aspekte beinhalten. Dabei sollte analog zu den Empfehlungen bezüglich der Umsetzung von BNE im Schulwesen in Abschnitt 1.5 besonderes Augenmerk auf der jeweiligen Auswirkung und Umsetzung der Prinzipien von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit sowie ihrem Verhältnis zueinander liegen.

Der Interdisziplinarität von BNE sollte durch die Gruppierung der Fachdisziplinen zu Domänen entsprochen werden, damit die Strukturierung der Curricula die vollständige Erfassung von anwendungsbezogenen und lebensweltlichen Problemen ermöglicht. Interdisziplinarität kann in verschiedenen Integrationsstufen der einzelnen Fächer umgesetzt werden. In der weitestgehenden Fassung würden reguläre Schulfächer weitgehend durch Domänen abgelöst und die Organisation nach Fächern durch eine domänenorientierte Organisation ersetzt. Die einer Domäne zugehörigen Lehrer bilden Arbeitskreise, stimmen sich hinsichtlich der Auswahl von Themen und der zu ihrer Bearbeitung sinnvollen Vorgehensweise miteinander ab und erarbeiten ggf. gemeinsam die zu verwendenden Unterrichtsmaterialien. Die auf den Unterricht in den jeweils zu einer Domäne zusammengefassten Fächern hin ausgebildeten Lehrer müssten sich schwerpunktmäßig der ihrer jeweiligen Fachdisziplin entsprechenden Aspekte der zu erläuternden Thematik annehmen und auf einander

²⁴¹ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

²⁴² Vgl. ebd.

Bezug nehmen. Dabei sollten sie Sorge tragen, insbesondere Schnittmengen und Konfliktpotentiale zwischen verschiedenen Perspektiven aufzuzeigen. Bei einer geringeren Integrationsstufe können die Fachdisziplinen neben der Zusammenfassung zu Domänen als selbständige Einheiten weiter bestehen. Die Domänen würden hier die Fachbereiche nicht ablösen, sondern deren an Wissensgebieten orientierte Strukturierung durch eine themenorientierte Strukturierung der Curricula ergänzen, so dass eine Matrixorganisation der Lehrinhalte entstünde.

Die in Abschnitt 5 vorgestellte Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen zeigt, dass sich Fachunterricht und die Bearbeitung von fachübergreifenden Themen in interdisziplinären Domänen nicht ausschließen müssen, sondern sich ergänzen können. Dort werden fachübergreifende und lebensweltliche Fragestellungen im „vernetzten Unterricht“ bearbeitet und fachspezifische Kompetenzen im Fachunterricht vermittelt.²⁴³

Eine weitere Vorgehensweise ist die der Laborschule Bielefeld, deren pädagogisches Konzept auf der Reformpädagogik des Hartmut von Hentig beruht.²⁴⁴ Die Laborschule Bielefeld stellt vor dem Hintergrund des unter 1.4.1 vorgestellten Bildungsverständnisses von Hentigs darauf ab, durch die besondere Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Schüler mittels interaktivem Lernen und der Möglichkeit zur demokratischen Mitgestaltung der Lern- und Lebenswelt Schule als Polis, als Gesellschaft im Kleinen und Werden, ihre kognitiven und Wachstumsbedürfnisse zu aktivieren. Solchermaßen soll eine intrinsische Lernmotivation erzeugt und die Entwicklung der Schüler zu autonomen Individuen gewährleistet werden, die sich in Abwägung eigener Interessen und ihrer Verantwortung für die Res Publica beide Aspekte berücksichtigende Ziele zu setzen und diese durch eigenes und gemeinschaftliches Planen und Handeln zu erreichen im Stande sind. Im Rahmen einer Kooperation mit der Universität Bielefeld sollen diese pädagogischen Leitlinien und Methoden wissenschaftlich überprüft, verifiziert, systematisiert und ggf. für die Anwendung an anderen Schulen übertragbar gemacht werden. Die positive Bewertung der Laborschule Bielefeld durch das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin bei einer Untersuchung im Rahmen von PISA bestätigt das in

²⁴³ Vgl. Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Herzlich willkommen bei der Bodensee-Schule St. Martin.

²⁴⁴ Vgl. hier und im Folgenden Hentig H v (2003) Die Schule neu denken; Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld.

Abschnitt 2.2.3 formulierte Postulat, dass sich Persönlichkeitsentwicklung und leistungsorientierte Vermittlung praktischer Bildung nicht etwa entgegenstehen, sondern gut miteinander vereinbar sind.²⁴⁵ An der Laborschule Bielefeld ist die Lehre bis zur 7. Klasse in interdisziplinären Domänen organisiert und ab der 8. Klasse zu Schulfächern ausdifferenziert. Dies soll den Schülern auf der Basis der im Domänenunterricht erworbenen Handlungskompetenz persönliche Schwerpunktsetzungen ermöglichen und dem im Laufe der schulischen Ausbildung steigenden Differenzierungsgrad der einzelnen Fachdisziplinen Rechnung zu tragen.

Die oben vorgestellte Robert-Bosch-Gesamtschule zu Hildesheim zeigt, dass interdisziplinärer Unterricht auch ohne die formale Zusammenfassung von Fächern zu Domänen möglich ist: dort stimmen die Fachlehrer ihren Unterricht aufeinander ab und findet fächerübergreifendes Lernen so oft wie möglich und in jedem Fach statt.²⁴⁶

Wie oben ausgeführt wurde, bietet ein auf Themen statt auf Schulfächer bezogener, interdisziplinärer Unterricht gute Möglichkeiten zum Einsatz interaktiver, partizipativer und auf die Bedürfnisse von Schülern ausgerichteter Lernformen.

- 1) Vor diesem Hintergrund und im Rahmen der Fokussierung auf BNE sollten Schulen Frontalunterricht soweit möglich durch situiertes Lernen als die aktive und autonome Bearbeitung von Lernaufgaben in Einzelarbeit und interaktiven Gruppen und Teams unterschiedlicher Größe in variablen Zeiteinheiten, insbesondere in Form der Projektarbeit, ersetzen.

De Haan et al. nennen als Beispiele für eine vorbildliche Umsetzung situierten Lernens die Schulsysteme Schwedens und Kanadas.²⁴⁷ Insbesondere die schwedische Futurum Skola nutzt die Möglichkeiten des situierten Lernens sehr konsequent zur größtmöglichen Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Schüler: Jeder Schüler erstellt gemeinsam mit einem betreuenden Lehrer einen Lehrplan, der die zu erreichenden Ziele vorgibt, bezüglich deren Erreichung aber die individuellen Präferenzen der Schüler bezüglich Lernform und Unterrichtszeiten in hohem Maße berücksichtigt. Die zu bewältigenden und bewältigten Aufgaben halten die Schüler in einem persönlichen Logbuch des Lernens fest, an Hand dessen ihre Lernfortschritte im Rahmen von regelmäßigen Treffen mit

²⁴⁵ Vgl. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin (2002) Eine Untersuchung an der Laborschule Bielefeld im Rahmen von PISA.

²⁴⁶ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre.

²⁴⁷ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 10.3.

dem jeweiligen Betreuer überprüft werden. Auf dieses System wurde wesentlich zurückgeführt, dass Schweden in den ersten beiden PISA-Studien der Jahre 2000 und 2003 zu den bestplatzierten Ländern gehörte.²⁴⁸ Allerdings sind die schwedischen Ergebnisse in der rezenten PISA-Studie des Jahres 2006 deutlich schwächer ausgefallen und Schweden lediglich im Mittelfeld der teilnehmenden Länder zu finden.²⁴⁹ Dies deutet darauf hin, dass Schülern bei einem solchen Modell analog zu der Kritik von Hentigs in seinem Werk „Die Schule neu denken“ und den Konzepten von Helmke, Leithwood, Bass und Maslow eine altersgemäße Anleitung zu Teil und die Ansprache ihrer intrinsischen Motivation durch extrinsische Leistungsanreize ergänzt werden muss, damit sie nicht durch die hohen Anforderungen selbständigen Lernens überfordert werden.²⁵⁰

In Deutschland wird situiertes Lernen bspw. an der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim praktiziert, wo sich der Robert-Bosch-Stiftung zu Folge Einzelarbeit, Gruppenarbeit und Präsentation von Ergebnissen wie ein roter Faden von der fünften Klasse bis zum Abitur durch den Unterricht ziehen.²⁵¹ Situiertes Lernen nimmt an der Robert-Bosch-Schule auch die Form von Arbeits- und Übungsstunden an, in denen die Schüler einen vorgegebenen Wochenarbeitsplan je nach Präferenz und Bedarf für sich alleine oder zusammen mit anderen abarbeiten.²⁵²

An der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden wird situiertes Lernen insbesondere in Form von mehrwöchigen und interdisziplinären Projekten umgesetzt, die in enger Koordination der involvierten Fachbereiche durchgeführt werden.²⁵³ Die Helene-Lange-Schule ist eine reformpädagogische Gesamtschule, deren innovative Unterrichtsarbeit unter anderem einen Gewinn beim deutschen Schulpreis 2007, sehr gute Ergebnisse bei den regelmäßigen Evaluationen durch das hessi-

²⁴⁸ Vgl. Bickler D (2008) Der Blick über den Tellerrand: Die Futurum Skola in Schweden; Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin (2002) PISA 2000: Die Studie im Überblick; Prenzel M et al. (Hrsg) (2003) PISA 2003 – Zusammenfassung.

²⁴⁹ Vgl. Prenzel M et al. (Hrsg) (2006) PISA 2006 – Zusammenfassung.

²⁵⁰ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken.

²⁵¹ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre.

²⁵² Vgl. ebd.; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule.

²⁵³ Vgl. Helene-Lange-Schule Wiesbaden (2008) Willkommen auf der Homepage der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden.

sche Kultusministerium und eine ebensolche Bewertung im Rahmen von PISA als Resultate gezeitigt hat.²⁵⁴

Frontalunterricht könnte dabei zumindest in höheren Klassenstufen sogar in Art einer Vorlesung durchgeführt werden, was größere Gruppenstärken ermöglichen und dadurch Ressourcen für die individuelle Betreuung von Schülern freisetzen würde. Das solchermaßen rezipierte Wissen könnte anschließend durch situierendes Lernen in Einzel- oder Gruppenarbeit erarbeitet und vertieft werden. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens wird durch Erkenntnisse von Wössmann und Barber und Mourshed gestützt, deren Untersuchungen ergeben haben, dass die Klassengröße nicht notwendigerweise mit der individuellen Unterstützung der Schüler korreliert ist und per se nur geringen Einfluss auf den Lernerfolg der Schüler hat, während letztere, die diesbezüglich einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt, auf andere Weise effektiver und wirtschaftlicher gewährleistet werden kann.²⁵⁵

Eine solche Vorgehensweise wird im Friedrich-Schiller-Gymnasium in Marbach praktiziert, das ebenfalls zu den Gewinnern des deutschen Schulpreises im Jahr 2007 zählt. Das mit 2.000 Schülern und 150 Lehrern größte Gymnasium Baden-Württembergs sucht diese Eigenschaft als Vorteil zu nutzen, indem Fachlehrer den Informationen vermittelnden Unterricht vor bis zu vier Parallelklassen gleichzeitig durchführen. Die solchermaßen eingesparten Ressourcen werden in die individuelle Förderung von Schülern und die Entwicklung von Zusatzangeboten investiert, deren das Friedrich-Schiller-Gymnasium ein sehr reichhaltiges Angebot aufweist.²⁵⁶

- 2) Das Lernen sollte durch Anleitung und Beratung durch Mentoren, die nicht immer Lehrer sein müssen, unterstützt werden. Bei den Mentoren kann es sich um Schüler handeln, die andere Schüler insgesamt oder in bestimmten Bereichen unterstützen. Dies kann in Form von offiziellen Mentoraten institutionalisiert oder die Schüler zur Selbstorganisation ermuntert werden. Ein Schülermentorat würde außerdem der Ausbildung von Verantwortungsgefühl und gegenseitiger Wertschätzung dienen und die individuellen Stärken von leistungs-

²⁵⁴ Vgl. ebd.

²⁵⁵ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 34ff.; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 73ff.

²⁵⁶ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis; Spiewak M (2008) Die Förderschule von Marbach.

fähigen Schülern ausbauen und die Schwächen weniger gute Schüler beheben helfen.

Am oben vorgestellten Friedrich-Schiller-Gymnasium in Marbach gibt es bspw. ein institutionelles Tutoriat, bei dem im Stile eines hochschulischen Tutoriums Schüler, die in einem bestimmten Fach kompetent sind, ihren Mitschülern die im Unterricht zu erarbeitenden Konzepte erläutern.²⁵⁷ Auch an der Robert-Bosch-Gesamtschule ist die wechselseitige Unterstützung der Schüler im Rahmen der oben erwähnten Arbeits- und Übungsstunden erwünscht und wird eine solche als wesentlicher Teil der Schulkultur gefördert.²⁵⁸

In der Clara-Grunwald-Grundschule in Hamburg-Allermöhe wird die wechselseitige Unterstützung der Schüler untereinander zusätzlich durch die Einrichtung jahrgangsgemischter Lerngruppen begünstigt.²⁵⁹ Die Clara-Grunwald-Grundschule ist eine integrative Regelschule in einem Viertel mit sozialem Brennpunkt Hamburgs, die auf Grund ihrer innovativen Bewältigung der mit den vielfältigen ethnischen und niedrigen sozioökonomischen Hintergründen ihrer Schüler einhergehenden Herausforderungen im Jahr 2006 als eine von 18 aus einer Grundgesamtheit von knapp 500 Bewerberschulen für den deutschen Schulpreis nominiert wurde.²⁶⁰

- 3) Es können aber auch Schulexterne bspw. aus der Wirtschaft als Mentoren auftreten.

Als Beispiel ist hier die Zusammenarbeit der Groz-Beckert KG mit der Schlossberg-Realschule in Albstadt-Ebingen im Rahmen des Projektes „Wirtschaft macht Schule“ der IHK Reutlingen zu nennen. Die Groz-Beckert KG ist ein international erfolgreiches Familienunternehmen, dessen Stammsitz und ein bedeutender Produktionsstandort auf der strukturschwachen schwäbischen Alb liegen.²⁶¹ Analog zu den Ausführungen unter 3.5.7 engagiert sich das Unternehmen nach eigener Bekundung sowohl aus sozialer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als auch auf Grund eines gesunden Eigeninteresses stark in der Region. Die Zusammenarbeit von Groz-Beckert mit der Schlossberg-Realschule

²⁵⁷ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis; Spiwak M (2008) Die Förderschule von Marbach.

²⁵⁸ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule.

²⁵⁹ Vgl. Herchenbach U et al. (2004) Darf ich bitte noch weiterarbeiten ...?

²⁶⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2006.

²⁶¹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

umfasst Bewerbungstraining, Unterricht in Wirtschaft, betrieblichem Umweltschutz, Mathematik, Homepage- und CNC-Programmierung und der chinesischen Sprache, Technik-Workshops für Mädchen und die Entwicklung der Methodenkompetenz der Lehrer durch Mitarbeiter oder auf Kosten des Unternehmens. So werden gleichzeitig Ressourcen der Schule für die Nutzung an anderer Stelle freigesetzt und Schülern und Lehrern zusätzliche Kompetenzen vermittelt, wachsen die Mitarbeiter von Groz-Beckert an ihrer Tätigkeit und kann das Unternehmen Kontakt zu potentiellen Mitarbeitern aufnehmen und ihnen die im Rahmen einer etwaigen Beschäftigung benötigten Kompetenzen vermitteln.²⁶²

- 4) Lernsituationen sollten von Situationen der Leistungsbewertung getrennt und situationsspezifisch, aufgabenspezifisch, personen- und gruppenspezifisch ausdifferenziert werden.²⁶³ Finnland, das seit der ersten PISA-Studie die Länderranglisten anführt, hat Lernen und Leistungsbeurteilung vollständig entkoppelt: Die Lehrer benoten die Leistungen ihrer Schüler nicht selbst, sondern bereiten sie auf zentrale Prüfungen vor, die ein von vorne herein bekanntes Wissensgebiet abdecken. Dadurch legt der Lehrer die Rolle des prüfenden Beurteilers ab und wird vollständig zum anleitenden und unterstützenden Helfer und damit das Verhältnis zwischen Schüler und Lehrer auf eine kooperativere Basis gestellt. Außerdem werden in diesem Fall auch den Lehrern zusätzliche Leistungsanreize gesetzt, was, wie unter 2.3 erwähnt wurde, den Lernerfolg der Schüler zu erhöhen geeignet ist.²⁶⁴

Weiterhin sollte verstärkt auf die Vermittlung von prozessualen Kulturtechniken wie der Debatte, der Diskussion, des Vortrags oder Präsentation abgestellt werden, die in den verschiedensten fachlichen Zusammenhängen verwendet werden können. Dazu sollten Unterrichtseinheiten zur aktiven Vermittlung kulturtechnischer Handlungskompetenzen durchgeführt und auf deren Anwendung im Rahmen der interaktiven Gruppenarbeit geachtet werden. Dies könnte z. B. dergestalt geschehen, dass bei der Durchführung eines Projektes in Teams gearbeitet wird und zum Abschluss jedes Team unter Beteiligung aller Mitglieder seine Ergebnisse präsentiert und in der Diskussion verteidigt. An der Robert-Bosch-Gesamtschule lernen Schüler bspw. an „Methodentagen“ wie man Referate hält, die wesentlichen Thesen in Texten unter-

²⁶² Vgl. Dostert E (2007) Die Ausbilder von Albstadt; Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

²⁶³ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 10.1.

²⁶⁴ Vgl. Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 104ff.

streicht und recherchiert, um diese Techniken anschließend jeden Tag im regulären Unterricht anzuwenden.²⁶⁵

Die für die Durchführung von Projekten erwählten Themen sollten Bezug zur Lebenswelt der Schüler und zu den Fragen der Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit aufweisen. Hier können im Rahmen der Öffnung der Schule externe Partner sinnvoll einbezogen werden. Die Kooperation mit diesen kann über die Durchführung von Einzelprojekten hinaus vertieft werden oder andere Formen annehmen. Durch eine Öffnung der Schule für eine solche Zusammenarbeit können Schulen Impulse aus der außerschulischen Lebenswelt erhalten und ihren Schülern Angebote machen, bei denen sie mit dieser in Berührung kommen. Bei der Ansprache von externen Partnern, insbesondere solchen aus Wirtschaft und Wissenschaft, ist eine im obigen Sinne marketingorientierte Vorgehensweise Erfolg versprechend, bei der die unter 3.4 genannten Prinzipien angewendet werden sollten. Dabei müssen analog zu 4.2 zunächst die Bedürfnisse potentieller Partner analysiert und das Konzept für die Kooperation solchermaßen erstellt werden, dass der für beide Parteien resultierende Nutzen eindeutig erkennbar ist. Das Konzept muss klar ausformuliert werden: Es muss ein zumindest grundlegender (Business-)Plan vorliegen, der die Zielsetzung der vorgeschlagenen Kooperation und die jeder Seite zugewiesenen Verantwortlichkeiten, Pflichten und benötigten Ressourcen darlegt. Dabei sollte der Nutzen, der dem avisierten Partner durch die Kooperation entstehen könnte, deutlich aufgezeigt werden.

Im Folgenden soll ein umfassender, keineswegs aber erschöpfender Überblick über Kooperationsmöglichkeiten mit externen Partnern gegeben werden.

- 1) Bei einer Ausrichtung einer Schule auf BNE liegt der Gedanke nahe, Nachhaltigkeit als Kriterium für die Bewertung aller Prozesse der Schule zu verwenden. Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) hat zur Umsetzung des in der Agenda 21 formulierten Ziels einer BNE in Deutschland die vom Institut Futur der Freien Universität Berlin koordinierten Programme 21 und Transfer 21 initiiert, in deren Rahmen schon heute hunderte deutscher Schulen BNE und Gestaltungskompetenz unterrichten. Zur Umsetzung der obigen Ziele empfiehlt Transfer 21 die regelmäßige Durchführung eines Nachhaltigkeitsaudits, in dessen Rahmen die grundsätzliche Ausrichtung der

²⁶⁵ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

Schule und alle ihre Leistungen und Prozesses auf ihre Übereinstimmung mit den Prinzipien von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit überprüft und entsprechend weiter entwickelt werden. Im Sinne eines Verständnisses der Schule als Polis sollten dabei die Schüler so weit wie möglich einbezogen werden, um ihre demokratische Handlungskompetenz in der Gestaltung der Gemeinschaft Schule zu erproben und sich beides zu eigen zu machen.²⁶⁶ In diesem Rahmen ließe sich eine Reihe von auf bestimmte Aspekte schulischen Lebens fokussierenden Projekten generieren, die in hohem Maße anwendungsbezogen und der Lebenswelt der Schüler sehr nahe wären. Dies würde bspw. die Suche nach einem umweltfreundlichen Energieversorger für Beleuchtung und Heizung und einem ebensolchen Abfallentsorgungsunternehmen, einer ökologischen Verpflegung für eine eventuelle vorhandene Schulspeisung, Wärmedämmung, etc. beinhalten. Dabei könnte gleichzeitig thematisiert werden, wie Energie gewonnen wird, Müll entsorgt und woher das Mittagessen wirklich kommt. Ein Beispiel hierfür wäre ein Gemeinschaftsprojekt Solarstrom, in dessen Rahmen Schüler und Lehrer gemeinsam die Photovoltaisierung des Schuldaches organisieren. In landwirtschaftlich geprägten Gegenden könnte ein ähnliches Vorhaben auf eine Energieversorgung mit Biomasse abzielen.

Ein Nachhaltigkeitsaudit mit Betrieb einer Solaranlage wird bspw. am Alexander-Humboldt-Gymnasium in Hamburg-Rönneburg durchgeführt, einer UNESCO-Projektschule und Teilnehmer-Schule des Projektes Transfer 21.²⁶⁷ Für die umfassende Einbindung der Schüler in die Konzeption und Umsetzung des Nachhaltigkeitsaudits ist die Schule im bundesweiten Wettbewerb „Demokratisch Handeln“ prämiert worden, was die Komplementarität von BNE und Demokratischer Handlungskompetenz unterstreicht.²⁶⁸ Auf Grund der genannten und weiterer Projekte im Rahmen von Transfer 21 hat das Alexander-Humboldt-Gymnasium außerdem 13mal das Qualitätssiegel „Umweltschule in Europa“ erhalten und ist im Mai 2008 zum erfolgreichen Abschluss von Transfer 21 vom Hamburger Landesinstitut für Lehrerbildung mit einer Auszeichnung für

²⁶⁶ Vgl. de Haan G (2008) Transfer 21.

²⁶⁷ Vgl. Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2008) Herzlich willkommen auf der Homepage vom AvH, einem Gymnasium im Süden Hamburgs!

²⁶⁸ Vgl. Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Gesagt, getan!

besonderes Engagement bei der kontinuierlichen Verbesserung nachhaltigen Lebens und Lernens geehrt worden.²⁶⁹

- 2) Im Sinne des sozialen und globalen Aspekts von BNE könnten Partnerschaften mit Schulen in Entwicklungsländern einen Beitrag dazu leisten, Schülern deren spezifische Nachhaltigkeitsprobleme und die großen Unterschiede in Kultur und technischem Entwicklungsstand zwischen verschiedenen Weltregionen besser begreiflich zu machen. Außerdem könnten deutsche Schüler unter der Anleitung ihrer Lehrer selbst oder in Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen Hilfsprojekte für ihre Partnerschulen organisieren, etwa durch die Einrichtung von Stromversorgung oder Kläranlagen oder die Gewinnung von Trinkwasser.
Am soeben vorgestellten Alexander-Humboldt-Gymnasium in Hamburg-Rönneburg existiert aus den genannten Gründen eine Schulpartnerschaft mit zwei Schulen in Tansania.²⁷⁰
- 3) Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen könnten Projekte zu nachhaltigkeitsaffinen Themen bspw. in den Bereichen Energiewirtschaft, soziale Verantwortung im Wirtschaftsleben oder nachhaltige Gestaltung von Wertschöpfungsketten durchgeführt werden.
- 4) Die Empfehlung von de Haan et al. zur verstärkten Vermittlung von ökonomischer Kompetenz im Rahmen der BNE unterstreicht die Bedeutung des Vorschlags von Dasecke im Rahmen von Transfer 21, die Gestaltungskompetenz von Schülern durch die Gründung von Schülerfirmen zu fördern.²⁷¹ In diesem Rahmen kann eine Schule ihren Schülern alleine oder in Kooperation mit externen Partnern die Gelegenheit geben, ökonomische Kompetenz zu erwerben, eigen- und fremdverantwortliches Handeln zu erlernen und die Problematik der Abwägung zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren unmittelbar an lebensweltlichen Problemstellungen zu erfahren.
- 5) Berufsinformationstage könnten an den Arbeitsplätzen der Eltern von Schülern durchgeführt oder anderweitig organisiert werden. Dabei kann es sich um Studententage an Hochschulen oder Betriebsbesuche handeln.

²⁶⁹ Vgl. Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2008) Rönneburger Schulen erneut erfolgreich; Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Engagement für die Zukunft lohnt sich.

²⁷⁰ Vgl. Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Reisen in Sachen Schulpartnerschaft.

²⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Dasecke R (2008) Nachhaltige Schülerfirmen; Institut Futur (2008) Transfer 21; zur Konzeption einer ökonomischen Kompetenz vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 9.

Eine solche Praxis besteht bspw. an der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, bei der Schülereltern den Schülern ihr Arbeitsumfeld vorstellen.²⁷²

- 6) In Domänenunterricht und interdisziplinären Projekten und Gruppenarbeiten könnten externe Fachexperten „aus dem wirklichen Leben“ Vorträge präsentieren oder regelmäßige Veranstaltungen anbieten.

Als Beispiel sei die oben erwähnte Kooperation der Groz-Beckert KG mit der Schlossberg-Realschule in Albstadt-Ebingen angeführt.²⁷³

- 7) Durch die Kooperation im Rahmen von BNE-Initiativen wie Transfer 21 können Schulen Know-How, Erfahrungen und Materialien erlangen und austauschen, gemeinsame Projekte und ggf. eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit initiieren und an Wettbewerben teilnehmen.²⁷⁴ Bei der Vernetzung mit anderen Schulen durch einen Anschluss an vorhandene Strukturen oder den Aufbau eines BNE-Schulnetzwerks sind verschiedene Integrationsstufen vom losen Verbund bis zum gemeinsamen Auftritt unter einer BNE-Dachmarke möglich. Durch eine solche gemeinsame Außendarstellung, durch gegenseitige Hospitation, Austausch von Erfahrungen und Lehrmaterial und Ableitung von guten Praktiken, die gemeinsame Entwicklung von Lehrmaterialien, Konzepten und gemeinsamen Evaluationsrichtlinien und Standards könnte ein großer Nutzen für alle beteiligten Schulen entstehen.

Neben dem Programm Transfer 21 und seinen verschiedenen Sub-Netzwerken soll hier die Initiative „Blick über den Zaun“ als Beispiel genannt werden.²⁷⁵ Blick über den Zaun ist ein Verbund von knapp 70 reformpädagogisch engagierten Schulen, der durch regelmäßige wechselseitige Besuche („peer reviews“), durch Tagungen und das Anwerben weiterer Schulen dazu beitragen will, dass Schulen im direkten Erfahrungsaustausch voneinander lernen und einander anregen, ermutigen und unterstützen. Vor diesem Hintergrund hat Blick über den Zaun ein Leitbild für eine gute und zukunftsfähige Schule entworfen und auf dessen Basis Standards für die Evaluation von Schulen entwickelt, an Hand derer alle Mitgliedsschulen die Qualität ihrer Angebote entwi-

²⁷² Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

²⁷³ Vgl. Dostert E (2007) Die Ausbilder von Albstadt; Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

²⁷⁴ Vgl. Institut Futur (2008) Transfer 21.

²⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden ebd.; Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen (2008) Unsere Standards.

ckeln.²⁷⁶ Als Beleg für die Wirksamkeit dieser Bestrebungen könnte es gesehen werden, dass mit der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, der Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen, der Laborschule Bielefeld, der Helene-Lange-Schule Wiesbaden und der Clara-Grunwald-Schule Hamburg-Allermöhe die Mehrzahl der bisher als Beispiele für gute Praktiken vorgestellten und preisgekrönten deutschen Schulen Mitglieder von Blick über den Zaun sind.

- 8) Durch die Durchführung gemeinsamer Projekte und das Angebot von gemeinsamen Lehr- und sonstigen Veranstaltungen mit komplementär ausgerichteten Schulen könnte eine Schule ihren Schülern zusätzliche Leistungen anbieten und gleichzeitig durch den konzentrierten Ausbau ihrer Kernkompetenz das vorhandene Leistungsangebot verbessern. Ein solches Vorgehen würde außerdem durch die Ausnutzung von Skaleneffekten die Ressourcen der verschiedenen Schulen schonen.
- 9) Die Kooperation von Schulen und Hochschulen kann eine Vielzahl von Formen annehmen. Wie unter 3.4.5 erörtert wurde, könnte eine Kooperation zwischen Schulen und Lehrstühlen für BNE an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen der gemeinsamen Weiterentwicklung von Methodik und Inhalten der BNE dienen und einer Schule zur frühzeitigen Übertragung neuer Erkenntnisse, guten Weiterbildungsmöglichkeiten und Kontakten zu engagierten Referendaren und Lehrern in spe verhelfen.

Dabei sind verschiedene Intensitätsstufen der Zusammenarbeit von einer informellen Kooperation bis zur Einrichtung einer integrierten Institution ähnlich der oben vorgestellten Laborschule Bielefeld denkbar. Dort finden sich unter einer gemeinsamen Leitung die Versuchsschule „Laborschule“ mit dem oben beschriebenen pädagogischen Profil und Entwicklungsauftrag und die der Universität Bielefeld zugehörige wissenschaftliche Einrichtung Laborschule, die diesen Prozess begleitet, unterstützt und auswertet.²⁷⁷ Auf die Voraussetzungen und Implikationen eines solchen Projektes für die Beziehungen zu den Bezugsgruppen der Lehrer und Hochschulen wird unter 7.6 resp. 7.8 eingegangen.

- 10) Eine Kooperationsmöglichkeit mit hohem Nutzen- und Differenzierungspotential ist die Entwicklung einer gemeinsamen Veranstaltungsreihe mit besonderer Zertifizierung durch eine Schule und andere Einrichtungen.

²⁷⁶ Vgl. ebd.

²⁷⁷ Vgl. Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld.

Das katholische Norbert-Gymnasium Knechtsteden bietet seinen Schülern bspw. zusammen mit der IHK und verschiedenen Fachhochschulen und anderen Einrichtungen der Wirtschaft eine zweijährige Ausbildung zum IHK-zertifizierten Junior Manager an der „Academy for Junior Managers“ an.²⁷⁸ Eine Belegung des Kursus ist auch mit dem Schwerpunkt Sportmanagement möglich. Eine BNE-Schule könnte mit entsprechenden Partnern aus z. B. den Bereichen Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltökonomie und Wirtschaftsethik ein vergleichbares Programm mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement anbieten. Zusätzlich zu Hochschulen können auch Wirtschaftsunternehmen- und verbände und weitere Schulen in die Kooperation miteinbezogen werden.

- 11) Während eine Ausbildung wie die oben erwähnte die Entwicklung eines gemeinsamen Angebots von Schule und Hochschulen bedingt, können auch vorhandene Angebote der Hochschulen genutzt werden.

Sowohl am Norbert-Gymnasium Knechtstede als auch an der Laborschule Bielefeld haben begabte und engagierte Schüler bspw. die Möglichkeit, während ihrer Oberstufenzeit ein Schülerstudium zu absolvieren. In dessen Rahmen können sie reguläre Veranstaltungen eines betriebswirtschaftlichen Fachhochschulstudiengangs resp. verschiedener Universitätsseminare besuchen und sich ggf. bei einer späteren regulären Studienaufnahme die Scheine anrechnen lassen.²⁷⁹ Im Falle einer BNE-Schule sollten etwaige Studienangebote in das Themenfeld der Nachhaltigkeit in einem weiteren Sinne fallen und die hochschulischen Kooperationspartner entsprechend ausgewählt werden. Hier wäre eine Kooperation mit Lehrstühlen für Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltökonomie und Wirtschaftsethik und hochschulischen Einrichtungen anderer Disziplinen mit inhaltlichen Schnittmengen zu Nachhaltigkeitsthemen zur Einrichtung eines „Studium generale“ der Nachhaltigkeit vorstellbar. Auch hier besteht die Einbindung weiterer Partner wie Wirtschaftsunternehmen- und verbände und anderer Schulen.

- 12) Für die stärker berufspraktisch orientierten Real- und Hauptschulen wäre eine nebenschulische (Vor-)Ausbildung mit Einbindung von IHK und Wirtschaftsunternehmen und HWK, Handwerksbetrieben und Handwerkern und Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen denkbar, insbesondere vor dem Hintergrund der

²⁷⁸ Vgl. Norbert-Gymnasium Knechtsteden (2008) Katholisches Gymnasium für Jungen und Mädchen; AJM – Academy for Junior Managers (2008) Academy for Junior Managers.

²⁷⁹ Vgl. Norbert-Gymnasium Knechtsteden (2008) Katholisches Gymnasium für Jungen und Mädchen; Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld.

aktuell vom DIHK und dem Zentralverband des deutschen Handwerks postulierten „Lehrlingsknappheit“ und mangelnden Qualifikation verfügbarer Kandidaten.²⁸⁰ Hier könnten entsprechend motivierten Schülern die Chance zur beruflichen Orientierung gegeben und sowohl eine Mindestbefähigung zur Anwendung grundlegender Kulturtechniken und Kompetenzen als auch spezielle Kenntnisse in einem oder mehreren Bereichen vermittelt werden. Dabei sollten idealerweise vor allem Betriebe eingebaut werden, bei denen auch ein Bezug zu BNE herstellbar ist. Da die spezifischen Fragestellungen einer sozial verantwortlichen und nachhaltigen Wirtschaftsweise sich aber den meisten Unternehmungen stellen, kann deren Berücksichtigung bei entsprechender Bereitschaft vom Bäcker über den Software-Laden bis zum Industriebetrieb expliziert werden.

- 13) Neben einer längerfristigen (Vor-)Ausbildung ist die Durchführung von weniger umfangreichen Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Verbesserung der berufsbezogenen Qualifikation denkbar. Diese wäre von ein- oder mehr-(nach-)tägigen Workshops bis zu mehrwöchigen Lehrgängen beliebig skalierbar. Als Beispiel sei wiederum die Kooperation der Groz-Beckert KG mit der Schlossberg-Realschule in Albstadt-Ebingen angeführt.²⁸¹
- 14) Im Rahmen der Zusammenarbeit mit externen Partnern wäre auch die Durchführung von obligatorischen Praktika im Rahmen der Schulzeit zu empfehlen. Dies soll sowohl der beruflichen Orientierung als auch der Entwicklung von sozialer Kompetenz und Verantwortungsgefühl dienen. Am Norbert-Gymnasium Knechtstede müssen Schüler bspw. ein stärker auf die erstgenannten ausgerichtetes Betriebspraktikum und ein in höherem Maße auf letztere fokussiertes Sozialpraktikum absolvieren.²⁸²
- 15) Eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit von Schulen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen ist das Schulsponsorings. Neben rein finanziellem ist ein Sponsoring durch Sach- oder Dienstleistungen möglich, insbesondere wenn diese im Tätigkeitsfeld der jeweiligen Organisation liegen

²⁸⁰ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) „Glänzende Aussichten“ für die Lehrstellensuche; Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) Braun: „Jeder fünfte Schulabgänger ist auf Grundschulniveau“ Deutsche Handwerkszeitung (2008) ZDH-Generalsekretär Schleyer: Handwerk hat zu wenige Lehrlinge.

²⁸¹ Vgl. Dostert E (2007) Die Ausbilder von Albstadt; Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

²⁸² Vgl. Norbert-Gymnasium Knechtsteden (2008) Katholisches Gymnasium für Jungen und Mädchen.

oder die Wertschöpfungskette eines Unternehmens genutzt werden kann. Beispiele wären hier Getränkehersteller für die Versorgung der Schulkantine, Bauunternehmen für einen Anbau, IT-Unternehmen für die Ausstattung und Installation eines Rechenzentrums, etc. und Logistikunternehmen für den Schülertransport.

- 16) Mit Wirtschaftsunternehmen oder Verbänden der Privatwirtschaft, Wirtschaftsförderungseinrichtung, Unternehmensnetzwerken, etc. könnte in Verbindung mit einer oder mehrerer der anderen oben explizierten Kooperationsmöglichkeiten oder unabhängig davon eine Partnerschaft zur Vermittlung von Praktika, Ausbildungsplätzen, Lehrstellen und Ferienjobs eingerichtet werden. Eine entsprechende Informations- und Adressliste könnte eine Schule sicher auch alleine erstellen. Als Ansprechpartner sind die Industrie- und Handelskammern in ihrer Rolle als Koordinatoren der betrieblichen Ausbildung prädestiniert.

Die IHK Reutlingen fördert bspw. in ihrem Projekt „Wirtschaft macht Schule“ den direkten Kontakt zwischen Schulen und Betrieben und unterstützt Kooperationen zwischen diesen.²⁸³

Sowohl als externer Ansporn bei z. B. der Durchführung von Projekten als auch zur Qualitätsüberprüfung ist die Teilnahme an Wettbewerben verschiedenster Art möglich, sowohl alleine als auch in verschiedenartigen Kooperationen.

Beispiele wären der bekannte Wettbewerb „Jugend Forscht“ für den naturwissenschaftlich-technischen Bereich²⁸⁴, den Schulpreis „Fit for Job“ der deutschen Wirtschaftsjunioren für ökonomische Kompetenz²⁸⁵, der Wettbewerb „Deutschland – Land der Ideen“ der deutschen Bundesregierung und des BDI für Innovation und Ideenreichtum²⁸⁶ und der deutsche Schulpreis der Robert-Bosch-Stiftung und der Heidehof-Stiftung und der deutsche Lehrpreis PISAGORAS für exzellente Schulen resp. Lehrer.²⁸⁷

Schule als Lebensraum und Gemeinschaft

Vor dem Hintergrund der konsequenten Umsetzung des Leitbildes durch die Lehrer mittels transformationaler Führung können weitere Maßnahmen durchgeführt wer-

²⁸³ Vgl. Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

²⁸⁴ Vgl. Jugend forscht (2008) Jugend forscht aktuell.

²⁸⁵ Vgl. Wirtschaftsjunioren Deutschland (2008) Fit for Job.

²⁸⁶ Vgl. Deutschland – Land der Ideen e. V. (2008) Deutschland – Land der Ideen.

²⁸⁷ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – dem Lernen Flügel verleihen; Pisagoras (2008) deutscher Lehrpreis.

den, um die Schule als Lebensraum und Gemeinschaft zu gestalten und eine Schulkultur des Respekts, der Verantwortung und der Leistungsorientierung zu etablieren.

- 1) Auf die große Bedeutung einer Einbindung und aktiven Beteiligung von Schülereltern an den Aktivitäten einer Schule wurde in Abschnitt 3.5.2 eingegangen. Dies wird von rezenten Erkenntnissen des Pädagogen Konold gestützt, der in einer Studie nachgewiesen hat, dass Eltern und Lehrer jeweils unterschiedliche Bereiche des Verhaltens von Kindern und Jugendlichen gut beurteilen können: Eltern die emotionale Befindlichkeit, Lehrer das Sozialverhalten. Konold leitet aus seiner Erkenntnis die Empfehlung ab, durch die Zusammenarbeit von Eltern und Lehrern beide Perspektiven zu kombinieren, um so eine kindgerechtere Erziehung und Schulbildung gewährleisten zu können.²⁸⁸ In diesem Sinne hat die Vorsitzende der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) Wolff im Jahr 2003 zusammen mit Lehrer- und Elternverbänden in der Bonner Erklärung die Anfertigung von Erziehungsverträgen gefordert, in denen das Leitbild und die Schulordnung, Verhaltensrichtlinien und Zielvereinbarungen für Lehrer, Kinder und Eltern sowie Regelungen zur Lösung von Konflikten enthalten sein sollten.²⁸⁹ Um die gemeinsame Wahrnehmung von Erziehungsverantwortung durch Schule und Elternhaus zu stärken und zur symbolischen Erhöhung der Bedeutung sowohl der Kooperation zwischen Lehrern, Eltern und Schülern als auch der Einhaltung der genannten Verhaltensregeln, sollte die Unterzeichnung eines Erziehungsvertrages durch alle drei Parteien zur verpflichtenden Voraussetzung für die Anmeldung eines Schülers gemacht werden.

Die Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim und die Helene-Lange-Schule Wiesbaden haben mit dieser Vorgehensweise eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit und des Klimas zwischen Lehrern, Schülern und Eltern sowie der Leistungen von Schülern erzielt.²⁹⁰

- 2) Darüber hinaus kann eine Schule Weiterbildung in Erziehungsangelegenheiten für die Eltern ihrer Schüler anbieten oder eine solche gar obligatorisch machen, um

²⁸⁸ Vgl. Spiegel Online (2006) Eltern und Lehrer durchschauen Kinder verschieden.

²⁸⁹ Vgl. Wolff K et al. (2003) Bonner Erklärung. Gemeinsame Erziehungsverantwortung in Schule und Elternhaus stärken.

²⁹⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – dem Lernen Flügel verleihen; Pisagoras (2008) deutscher Lehrpreis.

solchermaßen die Zusammenarbeit und den elterlichen Beitrag zur Erziehungsarbeit zu verbessern.

Die Nikolaus-August-Otto-Schule zu Berlin veranstaltet bspw. seit 2003 auf der Basis des STEP-Konzeptes verbindliche zehnwöchige Seminare für Eltern, in denen ihre Erziehungskompetenz gestärkt und die Verbindung zur Schule hergestellt wird. Dieses Elternttraining hat die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule und den Lernerfolg der Schüler so positiv beeinflusst, dass mittlerweile viele Schulen das Konzept übernommen haben.²⁹¹ Auch in anderen Bereichen können Schulen sinnvolle Weiterbildungsangebote für Eltern ihrer Schüler konzipieren. Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 7.4.1 näher eingegangen.

- 3) Neben einer wechselseitigen Verstärkung von elterlicher Erziehung und Schulunterricht könnten sich Eltern auch als Aufsichtspersonen bei Hausaufgabenhilfe, Aktionsgemeinschaften, Freizeitgestaltung oder anderen Aktivitäten sowohl im Rahmen der regulären Veranstaltungen der Schule als auch bei Projekten oder Exkursionen einbringen.

An der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim engagieren sich Eltern bspw. als Aufsichtspersonen bei Gruppenstunden, in denen Schülern zusätzliche Aktivitäten angeboten werden, sowie im Rahmen der oben erwähnten Berufsinformationstage, bei denen sie ihren Kindern und deren Mitschülern ihr Arbeitsumfeld vorstellen.²⁹² Dieser Aspekt wird in Abschnitt 7.4 im Hinblick auf die Gestaltung des Marketing-Mix für Eltern vertieft.

- 4) Eine Schulspeisung gewährleistet das körperliche Wohl der Schüler und ist eine Gelegenheit zur Pflege sozialer Kontakte mit Schülern und Lehrern in einer anderen als der Unterrichtssituation. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Umwandlung einer Schule zum Lebensraum und der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und soll dazu beitragen, das Vertrauen und Sicherheit entstehen, und wird als wesentliche Stärke des Ganztagsystems in allen der bisher genannten Schulen umgesetzt.
- 5) Die Vorteile eines Ganztagschulsystems sind unter 2.3 ausführlich geschildert worden. Das Institut Futur sieht außerdem gerade bei Ganztagschulen besonders gute Möglichkeiten zur Umsetzung von BNE und Nutzung der damit verbunde-

²⁹¹ Vgl. Der Tagesspiegel (2006) Pflichtkurs für Eltern; Nikolaus-August-Otto-Schule (2008) Elternttraining; STEP Elternttraining (2008) Weiterbildung für Eltern zum Thema Kindererziehung.

²⁹² Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

nen Chancen.²⁹³ Die Einrichtung eines Ganztagschulsystems wäre daher in hohem Maße wünschenswert.

- 6) Durch gemeinsame Unternehmungen und Aktivitäten können Schüler lernen, in einer Gruppe zu agieren und Verantwortung für sich und andere Menschen und gemeinsame Angelegenheiten zu übernehmen. Dabei existiert ein großes Spektrum möglicher Betätigungen: Klassenfahrten, Exkursionen, Ausflüge, Schüleraustausch mit ausländischen Partnerschulen, Kurse und Workshops für Sport, Handwerk, geistige und/oder kulturelle Aktivitäten, die gemeinsame Planung und Durchführung von Veranstaltungen oder auf Dauer angelegter Unternehmungen wie die Einrichtung von physischen Örtlichkeiten. Auch bei diesem Aspekt kann die Schule von der Kooperation mit externen Partnern profitieren, sowohl im Rahmen von Projekten als auch einer längerfristigen Zusammenarbeit.²⁹⁴

An der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim fährt bspw. der achte Jahrgang jedes Jahr zur Sommerschule auf die dänische Insel Aarö, wo die Schule die Natur und die Lebensbedingungen auf der Insel erforschen und Referate über ihre Entdeckungen halten. Der Robert-Bosch-Stiftung zu Folge ist dieses Camp ein fester Bestandteil in der Schullaufbahn und ein Initiationsritus für die Schüler, der ihren sozialen Zusammenhalt wesentlich stärkt.²⁹⁵

An der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden werden neben der Fähigkeit zur Interaktion mit anderen auch Kreativität und künstlerische Impulse durch eine enge Kooperation mit dem hessischen Staatstheater im Rahmen von obligatorischen Theaterprojekten entwickelt.

- 7) Wie unter 1.5 ausgeführt wurde, sind die Förderung der Diskursfähigkeit, des demokratischen Bewusstseins und der politischen Handlungskompetenz wesentliche Ziele einer zukunftsfähigen Bildung und Bestandteile der Gestaltungskompetenz.²⁹⁶ Durch die altersgemäße Beteiligung der Schüler an der Gestaltung des gemeinsamen Lebensraums Schule können sie die gemeinsame Gestaltung der Res Publica im demokratischen Diskurs erlernen und sich darin üben und daran

²⁹³ Vgl. Institut Futur (2008) Ganztagschule lebensnah gestalten durch Bildung für eine nachhaltige Entwicklung.

²⁹⁴ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

²⁹⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden: Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007.

²⁹⁶ Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 8.2.

gewöhnen.²⁹⁷ Dieser Diskussion sollte durch die Einrichtung fester Zeiten Raum gegeben werden.

In der Clara-Grunwald-Grundschule in Hamburg-Allermöhe wird nach einem zeitlich offenen Beginn ein Morgenkreis eingerichtet, in dem das Befinden der Schüler und die Planung des Tages besprochen werden. Stärker strukturiert ist der von einem jeweils anderen Schüler geleitete Klassenrat bei Beginn und zum Abschluss der Woche, in dem nach einer Tagesordnung neben den obigen Punkten besprochen wird, wie die Schüler sowohl den Unterricht als auch einander und ihren Umgang miteinander wahrgenommen haben und ob und welche Verbesserungen vorgenommen werden könnten. Anliegen von besonderer Bedeutung werden der Schulleitung in einer monatlichen Kinderkonferenz von den Klassensprechern vorgetragen.²⁹⁸

Einen wöchentlichen Klassenrat führen auch die Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, die Helene-Lange-Schule Wiesbaden und die Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen durch.²⁹⁹

- 8) Dabei sollte sich der Einbezug der Schüler in die Gestaltung des Lebensraums Schule nicht auf soziale Aspekte beschränken, sondern auch auf die physischen Einrichtungen beziehen. Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 8.4 detailliert eingegangen.
- 9) Neben dieser aktiven Beteiligung sollten Schüler durch regelmäßige Befragungen Gelegenheit erhalten, ihre Meinung zu allen Aspekten des Lebensraums Schule zu äußern und Vorschläge für Veränderungen zu machen. Eine solche Maßnahme kann außerdem im Rahmen der Qualitätsentwicklung der Schule Hinweise darauf geben, wie sie ihre Aufgaben besser erfüllen kann. In den Abschnitten 4.2.2 und 4.2.3 sind diesbezüglich geeignete Verfahren vorgestellt worden.
- 10) Der Kontakt einer Schule zu ihren Schülern muss nicht mit deren Schulabschluss enden. Schulen können aus der Pflege von Kontakten zu ehemaligen Schülern und der Bildung einer Alumni-Organisation vielfältigen Nutzen ziehen und ihre Schulkultur bereichern. Alumni und Alumnae können bspw. Auskunft geben, wie

²⁹⁷ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 190ff.

²⁹⁸ Vgl. Herchenbach U et al. (2004) Darf ich bitte noch weiterarbeiten...?

²⁹⁹ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule; Helene-Lange-Schule Wiesbaden (2008) Willkommen auf der Homepage der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden; Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Die Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen – eine echte Ganztagschule.

ihnen ihre Schulbildung bei ihrem weiteren Lebensweg geholfen und was ihnen gefehlt hat und der Schule somit Hinweise geben, wie sie ihre Leistungen verbessern kann. Im Rahmen von Informationsveranstaltungen oder als Ansprechpartner könnten ehemalige aktuellen Schülern Auskunft über oder Ratschläge zum Studium oder zur Ausbildung im Allgemeinen, einem Fachstudium oder einer bestimmten Ausbildung im speziellen oder zum Zivil- oder Wehrdienst geben. Sie könnten Ansprechpartner für Berufsinformationstage sein, als Mentoren für Schüler zur Verfügung stehen, sich bei Veranstaltungen und Projekten einbringen oder Sponsoren werden. Das Vorhandensein engagierter und bekennender Alumni kann außerdem zur positiven Profilierung einer Schule beitragen, denn solche wirken selbst als Multiplikatoren und machen ihre ehemalige Schule positiv bekannt.

- 11) Oben wurde darauf eingegangen, dass die wechselseitige Unterstützung und das Lernen der Schüler voneinander ihrem Lernfortschritt sehr zuträglich sind. Dies gilt in mindestens dem gleichen Maße für ihre soziale Entwicklung und ihr Verantwortungsgefühl. Neben der grundsätzlichen Gemahnung der Schüler zur Rücksicht auf und Verantwortung füreinander könnte ein Patensystem eingeführt werden, bei dem ausgewählte ältere Schüler Ansprechpartner für Klassen jüngerer Schüler in allen Arten von Angelegenheiten und insbesondere bei Problemfällen sind, bei denen letztere sich vielleicht nicht einem Lehrer, wohl aber einem anderen Schüler anvertrauen würden. Die Paten sollten dabei gehalten sein, nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv ein Auge auf ihre Schützlinge haben.

Eine solche wechselseitige Unterstützung in fachlichen, aber auch in persönlichen Belangen wird, wie oben erwähnt wurde, bspw. in der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, im Friedrich-Schiller-Gymnasium Marbach und in der Clara-Grunwald-Grundschule in Hamburg-Allermöhe gefördert.³⁰⁰

- 12) In Verbindung mit den schon genannten Maßnahmen sollte Schülern Methoden der gewaltfreien diskursiven Konfliktbewältigung beigebracht werden, um Differenzen konstruktiv austragen zu können.
- 13) Zur Stützung dieser Maßnahme könnten geeignete Schüler zu Streitschlichtern ernannt und ausgebildet werden, die ihren Schulkameraden sowohl zur

³⁰⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2006; Herchenbach U et al. (2004) Darf ich bitte noch weiterarbeiten...?

Ansprache zur Verfügung stehen als auch aktiv in ausbrechende Konflikte eingreifen.

- 14) Durch die Einrichtung eines Dienstes von Schülerlotsen zur Absicherung des morgendlichen Schulweges jüngerer Mitschüler sollten Schüler sich weiter in der Verantwortung für andere üben.

Individuelle Förderung der Schüler

Wie oben ausgeführt wurde, müssen Schulen wirksam zum Ausgleich von Benachteiligungen beitragen und das individuelle Lernen planvoll und kontinuierlich fördern, um produktiv mit den unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen, Interessen, Leistungsmöglichkeiten und geschlechtsspezifischen Besonderheiten ihrer Schülerinnen und Schüler und dem ethnischen, soziokulturellen und Bildungshintergrund ihrer Familien umzugehen.³⁰¹ Dazu wären die folgenden Maßnahmen geeignet:

- 1) Die große Bedeutung einer hinreichenden Kenntnis der deutschen Sprache aller Schüler ist oben angesprochen worden. Um sicherzustellen, dass alle Schüler die deutsche Sprache auf einem Niveau beherrschen, das einen Schulunterricht möglich macht, sollten bei Schuleintritt obligatorische Prüfungen der Sprachkompetenz durchgeführt werden. Schüler mit unzureichender Sprachkompetenz sollten zu Förderunterricht in Deutsch verpflichtet werden.

Dies wird heute vor allem in Schulen mit einem sehr hohen Anteil von Migranten an der Schülerschaft wie etwa der oben erwähnten Clara-Grunwald-Grundschule in Hamburg-Allermöhe oder der Herbert-Hoover-Oberschule in Berlin-Wedding umgesetzt.³⁰² Über 90% der Schüler der Herbert-Hoover-Oberschule haben einen Migrationshintergrund. Um die Einübung der deutschen Sprache sicherzustellen und interethnische Konflikte abzustellen, haben sich Schüler und Lehrer dort außerdem auf die ausschließliche Verwendung der deutschen Sprache auf dem Schulgelände verpflichtet.³⁰³ Für diese ihre Bemühungen, jungen Menschen eine gute Kenntnis der deutschen Sprache als unabdingbare Grundlage für ein erfolgreiches Leben in diesem Lande zu vermitteln, hat die Schule im Jahr 2006 den Nationalpreis der deutschen Nationalstiftung

³⁰¹ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises.

³⁰² Vgl. Mönch R (2006) Wir sprechen hier Deutsch!, Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbrochure 2006; Herchenbach U et al. (2004) Darf ich bitte noch weiterarbeiten ...?

³⁰³ Vgl. Herbert-Hoover-Realschule (2008) Hausordnung; Mönch R (2006) Wir sprechen hier Deutsch!

verliehen bekommen.³⁰⁴ Eine entsprechende (Selbst)Verpflichtung von Lehrern und Schülern sollte an allen Schulen mit ähnlichen Herausforderungen erwogen werden.

- 2) Ganztagesbetreuung sei hier noch einmal aufgeführt, weil sie den schwächsten Schülern am meisten hilft. Diese können mehr Zeit im kontrollierten und sicheren Umfeld der Schule und mit Lehrern und anderen Schülern verbringen, die sich wiederum besser um sie kümmern und sie bei der Arbeit an ihren Schwachpunkten unterstützen können.
- 3) In diesem Rahmen sollten Schüler ihre Hausaufgaben in freier Arbeit und bei Betreuung durch Lehrer, ältere Schüler oder Schülereltern erledigen können. Sie sollten die Möglichkeit haben, der betreuenden Person Fragen zu stellen und sich bei den Aufgaben helfen zu lassen, wie dies weiter oben bspw. im Rahmen von Schülertutoriaten oder Arbeits- und Übungsstunden gewährleistet werden sollte.³⁰⁵
- 4) Bedürftige Schüler sollten darüber hinaus in ihren jeweiligen Schwachpunktfächern gezielten Förderunterricht erhalten. Dieser könnte von Lehrern und/oder Schülertutoren erteilt, durch die Kooperation mit anderen Schulen schulübergreifend organisiert oder durch die Zusammenarbeit mit oder die Herstellung von Kontakt zu privaten Einrichtungen gewährleistet werden.
- 5) Eine noch weiter gehende Lösung besteht in der Einrichtung eines separaten Unterrichts für besonders schlechte und besonders gute Schüler wie in dem ob der individuellen Förderung von Schülern berühmten finnischen System. Dort werden erstere regelmäßig aus dem regulären Unterricht genommen, in dem während dessen kein neuer Lehrstoff behandelt wird, und einzeln oder in kleinen Klassen ihren Fähigkeiten entsprechend unterrichtet, bis sie sich auf einem ausreichenden Leistungsniveau befinden.³⁰⁶ Bei besonders begabten Schülern existieren zusätzliche Möglichkeiten, so könnte ein regelmäßiger, klassen-, jahrgangs- oder schulübergreifender Unterricht auf hohem Niveau für sie eingerichtet werden. Bei der Gruppenarbeit könnten ihnen Tutorenpositionen übertragen oder sie zur Unterstützung anderer angehalten werden, um sie an Geduld mit weniger begabten

³⁰⁴ Vgl. Deutsche Nationalstiftung (2008) Der Nationalpreis 2006.

³⁰⁵ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim, Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis, Spiewak M (2008) Die Förderschule von Marbach, Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule.

³⁰⁶ Vgl. Schmoll H (2002) Die Finnen wissen, wo das Gleichheitsprinzip seine Grenzen hat; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education.

Menschen und daran zu gewöhnen, dass besondere Fähigkeiten auch Verantwortung mit sich bringen.³⁰⁷ Barber und Mourshed weisen darauf hin, dass in Finnland die Inklusion besonders begabter Schüler in den Sonderunterricht sowie die Tatsache, dass insgesamt 30% der Schüler daran teilnehmen, dazu beitragen, dass die Auswahl zum Sonderunterricht von den Schülern nicht als verächtlich betrachtet wird. Eine Möglichkeit zum Ausgleich der durch eine solche Einrichtung unweigerlich entstehenden zusätzlichen Kosten würde in dem obigen Vorschlag bestehen, auf die direkte Wissensvermittlung ausgerichtete Veranstaltungen als Vorlesungen vor einer größeren Anzahl von Schülern zu halten. Ein solches Vorgehen könnte sich auf die oben erwähnten Erkenntnisse von Wössmann und Barber und Mourshed berufen, die nachgewiesen haben, dass der Einfluss der Klassengröße auf den Lernerfolg der Schüler äußerst gering ist, während besondere Förderung einen außerordentlich positiven Effekt auf selbigen hat.³⁰⁸ Es könnten also vorhandene Ressourcen deutlich effektiver verwendet werden, wenn Klassen vergrößert und dafür kleine Förderklassen eingerichtet und das solchermaßen rezipierte Wissen anschließend im Rahmen situierten Lernens in Einzel- oder Gruppenarbeit erarbeitet und vertieft würde.

- 6) Bei verschiedenen Schulen wird jahrgangübergreifender Unterricht mit Erfolg eingesetzt, um durch die Erfahrung des Umgangs mit Verschiedenheit und unterschiedlicher Leistungsfähigkeit das Lernen der Schüler voneinander und die Entwicklung von Verantwortungsgefühl für andere zu fördern, wie dies oben von der Clara-Grunwald-Grundschule in Hamburg-Allermöhe berichtet wurde.³⁰⁹
- 7) Durch die Aufstellung von individuellen Lernplänen und ggf. Minimalzielen für jeden Schüler können Betreuung und Fördermaßnahmen auf seine spezifischen Voraussetzungen und Bedürfnisse abgestimmt und letztere optimal berücksichtigt werden.

³⁰⁷ Vgl. Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis; Spiewak M (2008) Die Förderschule von Marbach; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule; Hollingworth LS (1939) What we know about the early selection and training of leaders; Hollingworth LS (1942) Children Above 180 IQ.

³⁰⁸ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 38; Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen, S. 73ff.

³⁰⁹ Vgl. Herchenbach U et al. (2004) Darf ich bitte noch weiterarbeiten ...?

Eine solche Vorgehensweise wird sowohl im finnischen Bildungssystem als auch in der schwedischen Futurum Skola praktiziert.³¹⁰ Auch in Deutschland stellen innovative Schulen wie die oben vorgestellte Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, die Helene-Lange-Schule Wiesbaden oder Laborschule Bielefeld individuelle Lernpläne für ihre Schüler auf.³¹¹

- 8) In diesem Sinne könnte die Benotung weiterhin durch Lernentwicklungsberichte ergänzt werden.

In der Unter- und Mittelstufe ersetzen einige Schulen wie die Laborschule Bielefeld oder die preisgekrönte Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim die Benotung sogar komplett durch Lernentwicklungsberichte.³¹² Die Studie von Liebert und Vidal hat diesbezüglich ergeben, dass Schüler der Mittelstufe nicht ganz auf Noten verzichten wollen, sondern deren obige Verbindung mit individuellen Lernentwicklungsberichten präferieren würden.³¹³

Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement

In Abschnitt 3.5.5 ist die große Bedeutung einer konsequenten Qualitätsentwicklung für das Schulwesen aufgezeigt worden. Um ihre Aufgaben so gut wie möglich erfüllen zu können, muss eine Schule die unter 3.6 beschriebenen Qualitätskriterien und alle weiteren Leistungen und Prozesse permanent verbessern. Dies setzt eine permanente Überprüfung der eigenen Leistungen und der Erreichung der eigenen Ziele voraus. Dazu gehört auch die oben erwähnte permanente Befragung der Schüler zu ihrer Wahrnehmung der Schule und ihrer Leistungen. Auf weitere Maßnahmen zur Umsetzung dieses wichtigen Aspektes wird in Abschnitt 8 eingegangen.

Schule als lernende Organisation

Wie unter 3.6.8 ausgeführt wurde, muss eine Schule selbst eine lernende Organisation sein, die äußere Impulse aufzunehmen und umzusetzen bereit ist, um ihren Schülern optimale Lernvoraussetzungen bieten zu können. Dazu bedarf es der permanenten Anwendung der ebendort geschilderten Disziplinen. Wie können diese gegenüber Schülern umgesetzt werden? Mit individuellem Lernen und mentalen Modellen befassen sich die Aspekte der effektiven Methodik und einer Schulkultur

³¹⁰ Vgl. Schmoll H (2002) Die Finnen wissen, wo das Gleichheitsprinzip seine Grenzen hat; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 38.

³¹¹ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2006.

³¹² Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 189f.; Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Der deutsche Schulpreis.

³¹³ Vgl. Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 10:40f.

des Respekts, der Verantwortung und der Leistung. Eine überzeugende und begeisterte gemeinsame Perspektive kann durch transformationale Führung auf der Basis des durch BNE, Marketingorientierung und eine Fokussierung auf höchste Qualität gekennzeichneten Leitbilds der Schule entwickelt werden. Gemeinsames Lernen und Lernen voneinander wird durch die oben postulierten Maßnahmen des verstärkten interaktiven und Teamlernens und der Entwicklung einer Kultur und Praxis gegenseitiger Unterstützung gefördert. Eine wichtige Rolle spielt auch das Vorbild durch Lehrer, die sich der inhärenten Unvollkommenheit und des permanenten Entwicklungsbedarfs auch des eigenen Wissens und der großen Bedeutung und Wirkungsweise organisationalen Lernens bewusst sind und ihren Schülern diese Einsichten in Wort und Tat vermitteln.³¹⁴

Dazu müssen vor allem Schulleitung und Lehrer eine entsprechende Einstellung haben und die Strukturen und Systeme der Schule entsprechend gestaltet werden. Diese wesentlichen Maßnahmen zur Entwicklung einer lernenden Organisation sind nicht auf die Schüler selbst, sondern auf die Lehrer und die Organisation und die Systeme der Schule gerichtet. Dieser äußerst wichtige Aspekt wird in Abschnitt 7.6 bei der Gestaltung des auf die Bezugsgruppe der Lehrer gerichteten Marketing-Mix und in Abschnitt 8 behandelt.³¹⁵

Zusatzleistungen

Zusatzleistungen sind solche Attribute eines Angebotes, die direkt mit ihm in Verbindung stehen, aber unabhängig von seiner grundsätzlichen Qualität, Verpackung oder Gestaltung sind. Nicht desto trotz können sie dem Zielkunden durch die Befriedigung anderer Bedürfnisse einen zusätzlichen Nutzen bringen. Daher sind sie besonders gut geeignet, spezifische Marktsegmente anzusprechen und die Schule von konkurrierenden Einrichtungen zu differenzieren.³¹⁶

- 1) Eine Schule könnte mit vorgelagerten Einrichtungen kooperieren, um deren Schützlinge oder Schüler mit dem eigenen Angebot vertraut zu machen oder ihnen zusätzliche Leistungen anzubieten, oder selbst ein vorgelagertes Angebot entwickeln. Die Natur der von einer Schule zu entwickelnden Programme ist

³¹⁴ Vgl. die Metapher vom „Führenden als Lehrer“ von Senge PM (2006) Die fünfte Disziplin, S. 427; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 10:30f.

³¹⁵ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien.

³¹⁶ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 280.

von ihrer Einstufung im Schulsystem abhängig. Eine Grundschule oder Gesamtschule könnte alleine oder mit einem Kindergarten zusammen eine Vorschulklasse einrichten und eine Grundschule mit weiterführenden Schulen zusammenarbeiten, um ihren Schülern einen Einblick in das Leben und Lernen an weiterführenden Schulen zu geben.³¹⁷ Umgekehrt könnte eine weiterführende Schule durch die Zusammenarbeit mit einer Grundschule angehenden Oberschülern einen „organischeren“ Übergang ins Sekundarschulsystem ermöglichen. In allen Fällen können Schulen auf diese Weise potentielle Schüler früher mit sich und ihren Leistungen bekannt und die Probe aufs Exempel machen, ob diese sich an der fraglichen Schule und in der jeweiligen Schulform wohl fühlen und ob Schule und Schüler zusammenpassen, was beiden Seiten zu Gute kommen würde. Außerdem könnte, wie oben erwähnt wurde, die kontrollierte Übernahme von Verantwortung für Kindergartenkinder resp. Grundschüler die persönliche Entwicklung älterer Schüler befördern. Eine Förderung des vorschulischen Lernens und stärkere Verzahnung von Vor- und Grundschulbereich gehört zu den unter 2.3 zusammengefassten Forderungen von Bildungsexperten zur Verbesserung des Schulwesens in Deutschland.

Die Laborschule Bielefeld bietet aus den genannten Gründen eine Vorschulklasse an.³¹⁸

In der Grundschule Niedernwöhren existiert eine Lesepartnerschaft mit einem benachbarten Kindergarten, in deren Rahmen „Lesekumpels“ Kindergartenkindern vorlesen und dabei sowohl ihre soziale als auch ihre Lesekompetenz entwickeln. Dieses Modell findet mittlerweile bundesweit an vielen Schulen Anwendung.³¹⁹

- 2) Es ist ein sprachwissenschaftlicher Allgemeinplatz, dass das Erlernen von Fremdsprachen im Kindes- und Jugendalter besonders leicht fällt. In einer zunehmend vernetzten Welt werden Fremdsprachenkenntnisse immer wichtiger. Vor diesem und dem Hintergrund der in Abschnitt 2.2.3 beschriebenen Entwicklung des gestiegenen Stellenwerts einer für Beruf und Leben qualifizierenden schulischen Ausbildung in der Wahrnehmung von Schülereltern bieten einige Schulen einen komplett zweisprachigen Unterricht an. Es lassen sich dabei verschiedene Model-

³¹⁷ Vgl. ebd., S. 109.

³¹⁸ Vgl. Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld.

³¹⁹ Vgl. Otto J (2008) Der Schulmanager.

le unterscheiden, gemeinsam ist jedoch allen, dass ein wesentlicher Teil des Unterrichts vollständig in einer Fremdsprache, meist Englisch, abgehalten wird.

Die Phorms Schulen bieten ihren Schülern bspw. von Beginn an einen bilingualen Unterricht im Immersionsmodell an, bei dem Deutsch und Englisch oder eine andere Fremdsprache gleichwertige Unterrichtssprachen sind. Die Phorms Management AG betreibt private Grund- und Sekundarschulen in Ganztagsform mit Gewinnerzielungsabsicht. Diese Schulen verbinden gute Praktiken vorhandener Systeme mit neuen Erkenntnissen aus Bildungsforschung, Pädagogik und Psychologie und der Anwendung von Managementmethoden zu einem synthetischen Konzept. Nach Angaben der Phorms Management AG soll in den ersten Grundschuljahren der Zweitsprachen-Anteil im Unterricht deutlich überwiegen, bis die Schüler nach der vierten Klasse beide Sprachen in Wort und Schrift fließend beherrschen. Schreiben und Lesen in Deutsch wird ab der ersten Klasse unterrichtet, formaler Fremdsprachenunterricht kommt in der dritten Klasse hinzu. Vor dem Hintergrund der von der Anwendung dieser Methodik zu erwartenden hohen Fremdsprachenkompetenz erhalten Schüler außerdem die Möglichkeit, zusätzlich zum oder an Stelle des deutschen ein internationales Abitur abzulegen.³²⁰

Diese Verbindung aus bilinguaem Unterricht und der Möglichkeit, das internationale Abitur resp. Baccalaureat zu erhalten, bietet auch das Helene-Lange-Gymnasium in Hamburg-Eimsbüttel. Ab der fünften Klasse wird dort der Anteil des Englischen um zwei Stunden pro Woche erhöht, bis zur sechsten Klasse als zusätzlicher Sprachunterricht und ab der siebten Klasse in Form von Fachunterricht in Englisch, das damit in der Oberstufe zur primären Unterrichtssprache wird.³²¹

7.3.2 Preis

Vor dem Hintergrund der Ausführungen des Abschnitts 7.2.2 wird zwischen einem Preis im engeren und im weiteren Sinne unterschieden. Als Preis im engeren Sinne können neben der Zahlung eines für den Schulbesuch zu entrichtenden materiellen Entgeltes, die in Deutschland bei öffentlichen Schulen nicht üblich ist, alle weiteren direkt mit dem Schulbesuch verbundenen Aufwendungen und Kosten betrachtet werden. Als Beispiele könnten genannt werden, dass Schüler in spe eine Aufnahme-

³²⁰ Vgl. Phorms (2008) Local Schools, global education.

³²¹ Vgl. Scheuermann C (2007) Die Weltschüler.

prüfung absolvieren oder dass sie und ggf. ihre Eltern sich zur Berücksichtigung bestimmter Verhaltensregeln verpflichten müssen. Auf Grund der unter 7.2.2 explizierten dualen Wirkung des Preises im engeren Sinne muss untersucht werden, ob und in welchem Maße Schüler und ihre Eltern die Bepreisung der Leistungen einer Schule als Kriterium zur Beurteilung der Qualität ihrer Leistungen verwenden. Bei einem Vergleich der dort genannten Indikatoren für eine Interpretation des Preises als Qualitätsindikator mit den Einstellungen von (angehenden) Schülern und ihren Eltern und den Eigenschaften der Leistungen von Schulen fällt eine fast vollständige Übereinstimmung auf: Schüler und ihre Eltern suchen insbesondere vor dem Hintergrund ihrer erwähnten gestiegenen Anforderungen an Schulen gewöhnlich nicht nach einer besonders „günstigen“, sondern einer besonders guten Schule für sich resp. ihr Kind. Wie unter 3.2 ausgeführt wurde, ist die Beurteilung der Qualität der Leistungen einer Schule a priori schwer möglich. Die oben erwähnten Schulleistungsstudien haben außerdem zusätzliche Aufmerksamkeit auf den Allgemeinplatz gelenkt, dass es Schulen unterschiedlichster Qualität gibt.

Dies wird durch den diesbezüglichen Bericht von Kotler und Fox aus dem Schulwesen der USA gestützt, dass dort Schulen durch eine Senkung der in den USA üblichen Schulgebühren ihre Schüler und deren Eltern unterstützen und mehr Schüler für sich gewinnen wollten und ein gegenteiliges Resultat erzielt haben, weil dies als Indikator für eine geringe Qualität interpretiert wurde.³²² Vor diesem und dem Hintergrund der obigen Ausführungen soll hier postuliert werden, dass eine Schule durch bestimmte Maßnahmen zur Erhöhung des Preises im engeren Sinne die wahrgenommene Qualität des Angebotes und dadurch den aus seiner Inanspruchnahme resultierenden (Netto-)Nutzen für viele Schüler und Eltern in einem höheren Maße steigern kann, als er durch das damit verbundene „Opfer“ sinken würde.

Zu diesem Zweck sind vor allem Maßnahmen wie die in Abschnitt 7.3.1 zur Programmgestaltung mehrfach erwähnte Verpflichtung von Schülern und Eltern zur formalen und symbolträchtigen Anerkennung des Leitbildes, der Verhaltensrichtlinien und der Ordnung der Schule durch die Unterzeichnung eines Erziehungsvertrages geeignet. In diesem Zusammenhang könnte eine Schule zunächst einen verpflichtenden Termin zum wechselseitigen Kennenlernen und der Erläuterung des Leitbildes und der Regeln der Schule für Eltern und Kinder vorsehen, um diesen eine bewusste Entscheidung für ihr spezielles Modell zu ermöglichen. Gleichzeitig würde

³²² Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 313f.

solchermaßen demonstriert, dass die Schule ihr Leitbild ernst nimmt, was bei einem gut begründeten und überzeugenden solchen sicherlich als Qualitätsfaktor betrachtet werden kann. Dies könnte im Rahmen eines Einzelgespräches oder einer Informationsveranstaltung für Gruppen von Eltern und Schülern geschehen. Nach diesem Termin sollten die zukünftigen Schüler und ihre Eltern einen Erziehungsvertrag unterzeichnen, wie es schon als programmatische Maßnahme unter 7.4.1 empfohlen wurde. Eine noch weitergehende Variante wäre die oben erwähnte Verpflichtung der Eltern zum Besuch eines „Elterntrainings“.

Als Preis im weiteren Sinne könnte hier beispielsweise der ökonomische und/oder prozessuale Aufwand bezeichnet werden, der etwa durch den Besuch einer weiter entfernten Schule entsteht. Einen eher psychischen Aufwand würde es darstellen, wenn die Grundschulfreunde auf andere weiterführende Schulen gingen oder Eltern und Kinder durch den Besuch etwa einer weit entfernten Schule, einer Ganztagschule oder eines Internats bedingt weniger Kontakt miteinander haben würden, als ihnen lieb und/oder dies bei anderen zur Wahl stehenden Schulen der Fall wäre. Dieser Preis im weiteren Sinne sollte so weit wie möglich vermindert werden. Dies kann im Fall der Schüler insbesondere durch distributionspolitische Maßnahmen geschehen, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

7.3.3 Placement

Bei der Distribution der Bildungsleistungen von Schulen muss berücksichtigt werden, dass diese in aller Regel unter direkter Mitwirkung der Schüler erbracht werden. Während im Hochschulbereich die Möglichkeit der Belegung von Online- und Fernstudiengängen besteht, finden im Schulbereich Angebote wie Schulfernsehen oder Online-Unterricht nur in Ausnahmefällen und selbst dann nur als Ergänzung des regulären Schulunterrichtes Anwendung. Distributionspolitik im Schulbereich muss daher darauf abzielen, die Schüler möglichst schnell, sicher, bequem und unaufwendig zu ihrer Schule gelangen zu lassen. Die geographische Lage und Verkehrsanbindung einer Schule spielen hier eine große Rolle. Wie unter 7.2.2 ausgeführt wurde, stellt die Distribution außerdem ein Element der Preisgestaltung schulischer Leistungen im weiteren Sinne dar: Obgleich in den Nachwehen der PISA-Diskussion Eltern und Schüler der Wahl einer geeigneten Schule mehr Bedeutung zumessen und höhere Kosten in Kauf zu nehmen bereit sind, sind die geographische Lage und Erreichbarkeit einer Schule immer noch wichtige Kriterien für diese Entscheidung.

- 1) Insbesondere bei Sekundärschulen mit einer auf den Erwerb der (Fach-)Hochschulreife ausgerichteten Oberstufe sollten genügend Parkmöglichkeiten nicht nur für Personal, sondern auch für ältere Schüler mit eigenen Fahrzeugen vorhanden sein.
- 2) In allen Fällen sollte eine enge Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr gegeben sein, d. h. Haltestellen für öffentliche Verkehrsmittel sollten sich in der Nähe der Schule befinden und eine möglichst schnelle und direkte Verbindung zu den Wohnorten der Schüler vorliegen.
- 3) Ergänzend oder ersatzweise könnte eine Schule selbst oder in Kooperation mit anderen Schulen oder Einrichtungen einen Schülertransfer organisieren, z. B. durch die Einrichtung eines separaten Schulbussystems wie in den USA. In diesem Kontext könnte sich auch die Möglichkeit ergeben, entsprechende Sponsoringbeziehungen mit Verkehrsunternehmen zu begründen.
- 4) Insbesondere für weiter entfernt lebende Schüler könnte die Schule neben einer solchen Einrichtung von Bus und Kleinbustransporten elterliche Mitfahrergemeinschaften organisieren oder die Eltern bei deren Selbstorganisation unterstützen.
- 5) So weit möglich, sollte die nähere Umgebung der Schule zumindest so weit verkehrsberuhigt sein, dass keine erhöhte Gefährdung der Schüler bei ihrem Weg von z.B. der Bushaltestelle zur Schule durch andere Verkehrsteilnehmer oder sonstige Personen oder Ereignisse gegeben ist.
- 6) Zur weiteren Absicherung des Schulweges sollten ältere Schüler als Schülerlotsen für die Verkehrs- und allgemeine Sicherheit ihrer Mitschüler sorgen. Wie oben ausgeführt wurde, könnte eine solche Maßnahme außerdem die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für andere durch die Schüler fördern.
- 7) Dabei könnten ersatzweise oder ergänzend auch erwachsene Aufsichtspersonen wie Lehrer, Eltern oder sonstige Personen tätig werden.
- 8) Wenn die Lage der Schule dies ermöglicht, sollte durch die Einrichtung von Fahrradwegen auch dafür gesorgt werden, dass Schüler die Schule mit diesem Verkehrsmittel möglichst ungefährdet erreichen können.
- 9) Ein geräumiger und für Schulfremde unzugänglicher Fahrradkeller sollte Fahrrad fahrenden Schülern die sichere Aufbewahrung ihrer Gefährte ermöglichen.
- 10) Neben diesen strukturellen Maßnahmen sollten die Schüler zu einem eigenverantwortlichen Verhalten ermuntert und befähigt werden. Dies umfasst Sicherheitskurse für das Verhalten von Schülern als Fußgänger im Straßenverkehr und

zum Umgang mit Fremden, Fahrradsicherheitskurse und ggf. automobiler Kurse für Schüler über 18 Jahre.

- 11) Stärker auf die Eltern von Schülern gerichtet wäre die Vorhaltung von Schülerbetreuungsmöglichkeiten, bis Eltern ihre Kinder abholen können. Dies wäre bei Ganztagschulen qua natura zumindest bis zum nachmittäglichen Schulschluss gegeben und könnte darüber hinaus und auch bei halbtäglich strukturiertem Unterricht als reine Betreuung oder in Verbindung mit Hausaufgabenbetreuung, Förderunterricht oder Freizeitgestaltungsmaßnahmen angeboten werden. Eine solche Betreuung könnte entweder im regulären Angebot der Schule inbegriffen sein oder als besondere, ggf. zahlungspflichtige Dienstleistung offeriert werden.

7.3.4 Promotion

Ziel der Kommunikation ist es, den ausgewählten Segmenten der Bezugsgruppe der Schüler die Identität einer Schule anschaulich und positiv zu kommunizieren und ihnen zu vermitteln, dass das Angebot der Schule hochwertig und genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Das rege Interesse junger Menschen für Fragen der Umwelt und Gerechtigkeit ist bei einer Positionierung durch BNE sicherlich von Vorteil.³²³ Besonders wichtig ist es, dass sich analog zu den Ausführungen in 5.4 alle Kommunikationsmaßnahmen konsistent an einheitlichen Standards orientieren und in Design und Symbolik die Identität der Schule positiv darstellen und erkennbar und erinnerbar machen, damit die Schulpersönlichkeit zu einem wirklich einprägsamen Markenzeichen wird.³²⁴ Es können dabei sämtliche Kommunikationswerkzeuge des Marketing zum Einsatz kommen:

- 1) Eine Schule kann klassische Werbung in passenden Publikationen, Nutzung der neuen Medien durch Internetseiten und E-Mail-Newsletter, direkte Mailingaktionen und die Veranstaltung von Events wie Messen (PR: Presse-Artikel lancieren).
- 2) Eine Schule sollte gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Dazu sollten die für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Personen sich um gute Kontakte zur regionalen und Fachpresse bemühen, Vertreter der Presse zu allen größeren Veranstaltungen einladen und ihnen gut vorformulierte Informationen über diese

³²³ Vgl. die diesbezüglichen Ausführungen von de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 10.1, S. 217; Deutsche Shell (Hrsg) (2002) Jugend 2002. 14. Shell Jugendstudie; Deutsche Shell (Hrsg) (2006) Jugend 2006. 15. Shell Jugendstudie.

³²⁴ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 118ff.

und ihre Ergebnisse zukommen lassen. Außerdem sollten sie hinsichtlich der obigen Programmpunkte und aller möglichen Anlässe wie Kooperationen, Projekte, Ansätze zur Lösung der aktuell diskutierten Probleme des Schulwesens, Preisgewinne und sonstige Geschehnisse aus dem Schulleben Presse-Meldungen verfassen und Artikel lancieren.

- 3) Im Zeitalter der neuen Medien sollte eine Schule eine professionell gestaltete Internetseite im Design der Schule haben, die das Leitbild und die Grundwerte der Schule sowie alle wesentlichen Personen, Aktivitäten und Fakten anschaulich und übersichtlich vorstellt. Auf dieser Internetseite sollten sowohl potentielle Schüler und Eltern einen adäquaten und positiven Eindruck von der Schule und ihrem Geist als auch aktuelle Schüler und ihre Eltern einen Überblick über aktuelle Vorgänge, Aktivitäten, Stundenpläne und Interna erhalten, ggf. in einem geschützten Bereich. Es sollte auch eine direkte Kontaktaufnahme mit der Schule und mit einzelnen Lehrern über schuleigene E-Mail-Adressen möglich sein.
- 4) Dort sollte auch die Möglichkeit zum Eintrag in eine Empfangsliste für einen E-Mail-Newsletter der Schule bestehen, über den aktuelle Informationen versendet und Mailingaktionen durchgeführt werden können.
- 5) Die Schule sollten attraktive Informations-Materialien gestalten und an geeigneten Orten auslegen resp. aufhängen lassen.
- 6) Dabei sollten auch Maßnahmen wie die Gestaltung von attraktiver und qualitativ hochwertiger Freizeit- und Sportkleidung im Schuldesign für ihre Schüler, Lehrer und ggf. Dritte erwogen werden. Solchermaßen könnte eine Schule sowohl nach außen ihren Wiedererkennungswert und ihre Bekanntheit erhöhen als auch ein höheres Zusammengehörigkeitsgefühl erreichen.
- 7) Bei alledem sollte immer auf Preise, Zertifizierungen und andere besondere Qualitätsbeweise hingewiesen werden.
- 8) In Zusammenarbeit mit vorgelagerten Bildungseinrichtungen (für Weiterführende Schulen Grundschulen, für diese wiederum Vorschulen und Kindergärten) können deren Schüler resp. Schützlinge und ihre Eltern zu Informationsveranstaltungen, Schulfesten oder anderen Unternehmungen eingeladen und in deren Rahmen mit einer Schule und ihrem Leistungsangebot bekannt gemacht werden.
- 9) Eine Schule kann außerdem im eigenen Hause allgemeine Tage der offenen Tür oder gezielte Informationsveranstaltungen für potentielle Schüler und ihre Eltern veranstalten. Auch in diesem Fall sollten Kontakte zu vorgelagerten Einrichtungen aufgenommen werden, um dort evtl. Informationsmaterialien auslegen resp.

aushängen zu können und zu bewirken, dass diese ihre Schüler und Schützlinge und deren Eltern auf die Veranstaltung hinweisen. Im Vorfeld einer solchen Veranstaltung sollten Pressekontakte genutzt und selbst PR-Artikel verfasst und ggf. Anzeigen in passenden Publikationen geschaltet werden.

- 10) Im Rahmen von Partnerschaften mit vorgelagerten Einrichtungen könnte eine Schule neben der Erzielung der oben erwähnten Effekte der Entwicklung von sozialer Kompetenz und Verantwortungsgefühl ihrer Schüler durch die Unterstützung jüngerer Schüler und der Verbindung von Ressourcen bei gemeinsamen Veranstaltungen außerdem potentielle Schüler kennen lernen, mit sich und ihren Leistungen bekannt machen und sie und ihre Eltern für sich gewinnen.
- 11) Schließlich könnte eine Schule, wie oben erwähnt wurde, selbst oder in Kooperation mit vorgelagerten Bildungseinrichtungen ein vorgelagertes Bildungsangebot entwickeln, um ihren Schülern einen zusätzlichen Nutzen zu bieten und neue Schülergruppen anzuziehen.
- 12) Durch die Teilhabe an oder den Aufbau eines größeren Netzwerks von bspw. BNE-Schulen und anderen Einrichtungen kann eine Schule von der Bekanntheit einzelner Partner oder des Verbundes profitieren und ggf. sogar an einer Dachmarke teilhaben oder eine solche mit aufbauen. Entsprechende Maßnahmen sind schon unter 7.4.1 genannt worden.
- 13) Die Sinnhaftigkeit der engen Kooperation einer Schule mit den Eltern ihrer Schüler ist ebenfalls schon unter 7.4.1 thematisiert worden. Bei einem guten Einverständnis von Schule und Schülereltern könnten diese außerdem als potente Multiplikatoren für die Kommunikationsmaßnahmen der Schule dienen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit könnte die Schule positive Kontakte zur Elternschaft nutzen, um etwa unter dieser befindliche Journalisten zur Berichterstattung oder Angehörige eines Unternehmens zur Auslage von Informationsmaterial der Schule in ihrem Betrieb zu veranlassen. Über Partnerschaften mit den Eltern ihrer Schüler könnte eine Schule außerdem Kontakte zu Eltern potentieller Schüler aufbauen.
- 14) Wie für die Eltern gilt für alle Bezugsgruppen, dass sie bei positiven Beziehungen mit ihrer Schule Multiplikatoren darstellen, die in ihrem privaten Umfeld positiv von ihr sprechen und sie anderen anempfehlen.
- 15) Kommunikationspolitische Bedeutung kommt der unter 6.3 beschriebenen Tatsache zu, dass die Öffentlichkeiten und Bezugsgruppen einer Schule symbolisch die gesamte Organisation im individuellen Mitarbeiter erleben und sich durch

einzelne Kontakte mit diesem eine Meinung und ein Bild von ihr machen. Auch aus diesem Grund kommt einer hohen Motivation und generell hohen Qualität des Personals einer Schule und ihrer Berücksichtigung der Kommunikationsstandards der Schule bei allen Außenkontakten im Rahmen ihres Amtes große Bedeutung zu.

7.4 Der Marketing-Mix für Eltern

Wie oben dargelegt wurde, darf davon ausgegangen werden, dass die Beziehungen von Eltern mit einer Schule vor allem durch den Wunsch geprägt sind, ihren Kindern durch eine gute Ausbildung und die Möglichkeit zur autonomen Persönlichkeitsentfaltung ein erfolgreiches, glückliches und erfülltes Leben zu ermöglichen. Ein wesentlicher Teil des auf die Eltern gerichteten Marketing-Mix ist also durch eine gelungene Gestaltung des Marketing-Mix für Schüler schon abgedeckt. Auf darüber hinausgehende Maßnahmen soll im Folgenden eingegangen werden.

7.4.1 Programm

Ein wesentlicher Teil des auf die Eltern gerichteten Marketing-Mix besteht in der gelungenen Gestaltung des Marketing-Mix für Schüler. Unter 3.4.2 wurden die darüber hinausgehenden Interessen der Eltern von Schulkindern und Jugendlichen angesprochen. So ist es für Eltern wichtig, über den Stand der schulischen Aktivitäten ihres Nachwuchses und die Ausrichtung und Gestaltung der Leistungen der Schule informiert zu sein und in einem bestimmten Rahmen Einfluss auf diese nehmen zu können.³²⁵ Wie oben schon erwähnt wurde, ist auch in diesem Zusammenhang eine übersichtliche und attraktiv gestaltete Internetseite mit aktuellen Informationen und der Möglichkeit zum Eintrag in eine Mailingliste für einen Newsletter mit aktuellen Informationen von großer Bedeutung. Um Eltern auch auf diesem Wege mit Informationen versorgen zu können, sollte eine Schule im Rahmen der Unterzeichnung des Erziehungsvertrages alle Kontaktdaten der Eltern inkl. E-Mail-Adressen und aller wesentlichen Telefon-Nummern erheben. Auf diesem Wege sollte auch der Klassenlehrer den Eltern seiner Schüler regelmäßig Informationen zukommen lassen. Beispielsweise könnte den Schülereltern regelmäßig ein Zwischenstand des Lernentwicklungsberichtes ihrer Kinder zugesendet werden. Umgekehrt sollte, wie oben erwähnt wurde, dem Lehrer eine schuleigene E-Mail-Adresse zugeteilt werden, auf das ihn die Eltern auf diesem Wege kontaktieren können. Vor dem Hintergrund der

³²⁵ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 145ff.

Orientierung der Schule an den Leitwerten der Partnerorientierung und Reaktionsfähigkeit sollten Lehrer zur kurzfristigen Beantwortung von Elternanfragen gehalten sein. Auf diesem Wege sollte auch die Möglichkeit für Eltern bestehen, kurzfristig kürzere Gesprächstermine mit Lehrern zu vereinbaren. Außerdem sind Eltern oft berufstätig und müssen ihre berufliche Tätigkeit mit der Betreuung ihrer Kinder verbinden. Daher würden sie besonders von den schon im Marketing-Mix für Schüler inbegriffenen Angeboten der Hausaufgabenbetreuung, Schulspeisung und Ganztagschule profitieren, wie Ergebnisse von Befragungen der Eltern von Ganztagschülern belegen.³²⁶

In Abschnitt 3.4.2 ist auf die große Bedeutung der Eltern eines Kindes für den Erfolg seiner schulischen Bemühungen und unter 7.3 mehrfach auf die Sinnhaftigkeit von engen und positiven Beziehungen zwischen einer Schule und den Eltern ihrer Schüler eingegangen worden. Daher sollte über die genannten Maßnahmen hinaus eine enge Kooperation mit den Eltern der Schüler angestrebt werden. Wie schon unter 7.3.1 postuliert wurde, sollte die Unterzeichnung eines Erziehungsvertrages durch Lehrern, Eltern und Schülern als erster Schritt einer solchen Kooperation zur Voraussetzung für die Anmeldung eines Schülers gemacht werden. Darüber hinaus könnte ein obligatorisches Training der Erziehungskompetenz von Eltern, wie es unter 7.3.1 vorgeschlagen wurde, die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule und den elterlichen Beitrag zur Erziehungsarbeit deutlich verbessern. Außerdem sollte eine Schule bei Bedarf die Eltern ihrer Schüler unterstützen, um eine bessere Kommunikation mit ihnen zu ermöglichen und den Schülern ein besseres Umfeld zu verschaffen.

Bspw. könnte eine Schule Deutschkurse für die Eltern von Schülern mit Migrationshintergrund anbieten, arrangieren oder vermitteln, wie es die Grundschule kleine Kielstraße in Dortmund praktiziert. Diese liegt in einem sozialen Brennpunktviertel und weist einen Anteil an Schülern mit Migrationshintergrund von 83% auf, deren deutsche Sprachkompetenz bei ihrer Einschulung fast ausnahmslos Defizite aufweist. Die Grundschule kleine Kielstraße fördert nicht nur die Sprachkompetenz der Kinder durch entsprechende Angebote, sondern bietet auch für die Eltern und dabei insbesondere die Mütter Computer-, Alphabetisierungs- und Sprachkurse und sogar eine Schuldnerberatung an. Als ständige Anlaufstelle und Treffpunkt für die Eltern

³²⁶ Vgl. POLIS Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH (2005) Die Ganztagschule in Rheinland-Pfalz aus der Sicht der beteiligten Eltern.

ist dort außerdem ein Elterncafé eingerichtet worden, in dem regelmäßige Gesprächskreise stattfinden. Auf Grund dieser und weiterer Maßnahmen im Rahmen eines schlüssigen Gesamtkonzeptes, mit dem die Grundschule kleine Kielstraße ihre problematischen Arbeitsbedingungen erfolgreich bewältigt, ist ihr im Jahr 2006 der Hauptgewinn des deutschen Schulpreises zugesprochen worden.³²⁷ Zusätzlich zu diesen Maßnahmen könnte eine auf BNE fokussierte Schule den Eltern von Schülern Seminare zu Themen wie BNE, nachhaltigem Konsum, nachhaltiger Haushaltsführung und Hauswirtschaft, nachhaltige und gerechte Entwicklung oder Wirtschaftsethik anbieten oder vermitteln. Eltern sollte außerdem die Gelegenheit gegeben werden, sich selbst aktiv in die schulische Ausbildung ihrer Kinder einzubringen, z. B. als Aufsichtspersonen bei der Hausaufgabenhilfe, Aktionsgemeinschaften, Freizeitgestaltung oder anderen Aktivitäten sowohl im Rahmen der regulären Veranstaltungen der Schule als auch bei Projekten oder Exkursionen.

7.4.2 Preis

Die auf die Eltern gerichtete Preispolitik stimmt grundsätzlich mit der auf die Schüler gerichteten überein. Dabei stellen auch hier die oben als programmpolitische Maßnahmen erwähnten Verpflichtungen zur Unterzeichnung eines Erziehungsvertrags und Teilnahme an einem obligatorischen Elterstraining preispolitische Maßnahmen dar, durch die die wahrgenommene Qualität des Angebotes und mit dieser der aus seiner Inanspruchnahme resultierende Nettonutzen in einem höheren Maße gesteigert werden, als er durch das damit verbundene „Opfer“ sinken würde.

7.4.3 Placement

Im Großen und Ganzen entsprechen die Anforderungen der Eltern von Schülern an die Distributionspolitik einer Schule denen ihrer Kinder: Es dürfte davon ausgegangen werden können, dass Eltern vor allem gewährleistet wissen möchten, dass ihre Kinder einen möglichst kurzen, sicheren und angenehmen Schulweg haben. Abhängig von der Verkehrsinfrastruktur der Schule und des Wohnortes der Eltern und der zwischen beiden liegenden Entfernung, der Sicherheit des Schulweges und den individuellen Präferenzen von Eltern und Kindern kommt für Eltern dabei noch die Komponente eigenen Aufwandes hinzu, wenn sie etwa ihre Kinder über einen Teil des Schulweges begleiten oder sie bis ganz zur Schule bringen und sich um und ggf. für den Heimweg und die Versorgung, Betreuung und Beschäftigung ihrer Kinder

³²⁷ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2006.

während ihrer Arbeitszeit sorgen müssen. Wie oben ausgeführt wurde, kann eine Schule in diesem Zusammenhang die Eltern ihrer Schüler durch die unter 7.4.3 erwähnten Maßnahmen deutlich entlasten und ihnen insbesondere durch Schul- speisung, Hausaufgaben- und Nachmittagsbetreuung und ein Ganztagsschulangebot einen hohen Nutzen bieten.³²⁸

7.4.4 Promotion

Die auf die Eltern gerichtete Kommunikationspolitik stimmt grundsätzlich mit der auf die Schüler gerichtete überein. Wie schon bei dem Programm sind auch hier die Schüler, die ihren Eltern Ihr (Miss-)Vergnügen kundtun, selbst wesentlicher Teil der Kommunikation.

7.5 Der Marketing-Mix für Lehrer

Oben wurde mehrfach auf die entscheidende Bedeutung motivierter und engagierter Lehrer für die Qualität schulischer Leistungen hingewiesen: fachlich und pädagogisch kompetente Lehrer, die sich mit dem Leitbild der Schule identifizieren und dies in ihrem Handeln zeigen und nach außen tragen und motiviert und zufrieden sind, sind der wichtigste Einzelfaktor für die Qualität der Leistungen und den Erfolg einer Schule.³²⁹ Dies gilt um so mehr, als, wie unter 3.2 beschrieben wurde, Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten symbolisch die gesamte Organisation im individuellen Mitarbeiter erleben und sich durch einzelne Kontakte mit diesem eine Meinung und ein Bild über die Gesamtorganisation machen.³³⁰ In den Abschnitten 3.5.3 und 6.1.3 wurde auf die Untersuchungen von Rauin et al. und Schaarschmidt et al. verwiesen, denen zu Folge die Lehrerschaft in verschiedene Gruppen segmentierbar ist, die sich hinsichtlich ihrer Motivation, Kompetenz und Arbeitsleistung deutlich unterscheiden. Das Kriterium, an Hand dessen diese Gruppen eindeutig voneinander differenziert werden können, ist das für ihre Studien- und Berufswahl primär ausschlaggebende Motiv: Die in jeder Hinsicht besten und leistungsfähigsten Lehrer sind diejenigen, die den Lehrberuf als interessante und wichtige Tätigkeit sehen und

³²⁸ Vgl. POLIS Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH (2005) Die Ganztagschule in Rheinland-Pfalz aus der Sicht der beteiligten Eltern.

³²⁹ Vgl. Sanders WL, Rivers JC (1996) Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievement; Halász G et al. (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Zusammenfassung in Deutsch, S.1; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 16.

³³⁰ Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 14.

deshalb eine hohe intrinsische Motivation für ihn aufweisen. Allerdings stellt diese Gruppe nicht die Mehrheit der Lehramtsstudenten und Lehrer.³³¹ Die unter 2.3 dargestellten Entwicklungen gestatten Schulen in Personalangelegenheiten vor allem hinsichtlich der Einstellung von Lehrern eine stärkere Entscheidungsfreiheit. Schulen sollten vor diesem Hintergrund den Status einer selbstverantwortlichen Schule anstreben und ihre Autonomie unbedingt dazu nutzen, angehende Lehrer mit einer gesunden und engagierten Disposition gezielt zu identifizieren, sie mit einer auf ihre Präferenzen zugeschnittenen Kommunikation anzusprechen und einzustellen. Diesen Lehrern muss dann ein den oben geschilderten Bedürfnissen und Präferenzen entsprechendes Arbeitsumfeld als Programm geboten werden.

7.5.1 Programm

Unter Programm ist hier das Angebot der Schule an den Lehrer zu verstehen, eine Austauschbeziehung im Sinne eines Arbeitsverhältnisses einzugehen. Die Motivationsfaktoren, die die Attraktivität des schulischen Angebotes für Lehrer determinieren, sind unter 3.5.3 ausführlich beschrieben worden. Wie dort und in Abschnitt 4.2.1 zur Segmentierung dargelegt wurde, kann an Hand der für ihre Berufswahl ausschlaggebenden Motivation zwischen verschiedenen Grundtypen von Lehrern unterschieden werden, die sich hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit, ihres Engagements und ihrer Leistung deutlich unterscheiden. Die höchste Arbeitszufriedenheit, Engagement und Leistung zeigen Lehrer, die sich wegen einer intrinsischen Motivation für pädagogische Betätigung für ihren Beruf entschieden haben. Einer Schule sollte sehr daran gelegen sein, fachlich und pädagogisch kompetenten Lehrern mit diesem Denk- und Verhaltensmuster, die sich mit der Positionierung der Schule identifizieren können, ein Umfeld zu bieten, das sie anspricht und ihre Motivation fördert, und ihnen dies überzeugend zu kommunizieren, um sie als Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten und ihre Kompetenz optimal zu nutzen. Ein solches Umfeld wäre durch die folgenden Eigenschaften gekennzeichnet:

Transformationale Führung

Ein den Präferenzen engagierter Lehrer entsprechendes Programm sollte ein deutlich erkennbares, attraktives und gelebtes Leitbild mit klaren Zielvorgaben aufweisen. Die Schulleitung sollte auf der Basis des Leitbilds der Schule durch inspirierende

³³¹ Vgl. Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert; Schaarschmidt U et al. (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte.

und aktive transformationale Mitarbeiterführung und vorbildliches persönliches Verhalten die Ziele der Schule vorantreiben und in Verbindung mit individueller Berücksichtigung und intellektueller Stimulierung die Entwicklung von Motivation, Kompetenz und Persönlichkeit ihrer Lehrer zu betreiben suchen. Dies sollte komplimentiert werden durch eine Organisationskultur und -Struktur und Anreizgestaltung, die Engagement fördert und belohnt und weniger intrinsisch motivierten Mitarbeitern geeignete äußere Anreize zur Leistungserbringung setzt, indem sie erwünschte Verhaltensweisen belohnt und nicht erwünschte Verhaltensweisen durch Ausbleiben positiver Rückmeldungen oder negative Rückwirkungen bestraft werden.

Effektive Lehrmethodik

Sie benötigen ein eigenverantwortliches Arbeitsumfeld mit sowohl grundsätzlichen pädagogischen Leitlinien als auch genügend Freiraum für ihr pädagogisches Engagement.³³²

Schule als Lebensraum und Gemeinschaft

Auch für Lehrer sollte die Schule nicht nur Arbeitsstätte, sondern auch Lebensraum und Gemeinschaft sein: Es ist ein wesentlicher Motivationsfaktor und ein Bedürfnis von Lehrern, Akzeptanz, Ansprachemöglichkeit, Unterstützung und Rückhalt bei Kollegen und Schulleitung zu finden.³³³

Dies könnte durch die Betonung einer entsprechenden Schulkultur und die Institutionalisierung der Teamarbeit im Rahmen der Gestaltung der Aufbauorganisation umgesetzt werden. Wie unter 7.4.1 ausgeführt wurde, sollten daher als symbolische Maßnahme zur Bildung von Commitment nicht nur Schüler und Eltern, sondern auch Lehrer sich formal zur Anerkennung des Leitbildes, der Schulordnung und gegenseitiger Unterstützung verpflichtet. Darüber hinaus sollten Programme zur sozialen Einbindung neuer Lehrer eingerichtet und jüngeren und unerfahrenen Lehrern erfahrene und erprobte Kollegen als Mentoren zur Seite gestellt werden. Insgesamt sollten genug Möglichkeiten für gemeinsame Betätigung und das Entstehen eines Wir-Gefühls existieren. Dies sollte auch Freizeitangebote wie Sportvereine, gemeinsame Reisen oder andere Aktivitäten umfassen.

³³² Vgl. Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 149.

³³³ Vgl. ebd., S. 147ff.

Permanente Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement

Auch die Leistungen von Lehrern sollten regelmäßig überprüft werden. Dies sollte im Rahmen von wechselseitigen Hospitationen mit anschließender Leistungsbeurteilung und regelmäßigen Evaluationen der Lehrer durch Kollegen, Schulleitung, Schüler und sich selbst geschehen. Diese verschiedenen Perspektiven können zu einem so genannten 360°-Feedback kombiniert werden, das in der Wirtschaft mit viel Erfolg verwendet wird.³³⁴ Neben diesen internen Leistungsüberprüfungen sollte auch die Möglichkeit zur Durchführung von externen Leistungsüberprüfungen wahrgenommen werden, etwa durch Hospitationen oder Evaluationen innerhalb eines Netzwerks oder Verbundes von Schulen oder den Einsatz des Evaluationsinstrumentes SEIS.³³⁵ Eine weitere Option ist die Teilnahme am Wettbewerb um den deutschen Lehrpreis PISAGORAS, bei dem die Leistung von Lehrern direkt gemessen wird, oder an Wettbewerben wie den unter 7.4.1 genannten, die über die Leistungen der Schüler einen indirekten Rückschluss auf die Leistung des Lehrers ermöglichen.³³⁶

Schule als lernende Organisation

Durch individuelles und organisationales Lernen soll eine permanente Entwicklung der pädagogischen und fachlichen Kompetenzen aller Beschäftigten gewährleistet werden. Zur individuellen Entwicklung sollte den Lehrern ein festes Kontingent an jährlich durchzuführenden Weiterbildungen und verpflichtend in Anspruch zu nehmendes Zeit- und finanzielles Budget für die fachliche und pädagogische Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden.

Hier kann das Bildungssystem Singapurs als vorbildlich genannt werden, das Lehrer zur Weiterbildung im Umfang von mindestens 100 Stunden verpflichtet. Singapur zeichnet sich darüber hinaus durch ein hoch effektives Coaching-System aus, bei dem erfahrene und erwiesenermaßen exzellente Lehrer dazu weitergebildet werden, ihre besondere Kompetenz an andere Lehrer weiterzugeben. Diese wohnen dann regelmäßig dem Unterricht anderer Lehrer bei, geben auf der Basis dieser Beobachtungen und ihrer Erfahrung und Ausbildung Rückmeldung und helfen bei der Ver-

³³⁴ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1256.

³³⁵ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent.

³³⁶ Vgl. Pisagoras (2008) deutscher Lehrpreis.

besserung vorhandener und der Planung neuer Methoden.³³⁷ Eine solche Maßnahme wäre auch deutschen Schulen zu empfehlen.

Die Lehrer sollten jeweils zusammen mit einem an der Schule zu ernennenden Weiterbildungsbeauftragten auf der Basis einer Selbsteinschätzung sowie der Fremdbewertung im Rahmen der wechselseitigen Hospitierung entscheiden, in welche Richtung sie sich weiterbilden möchten und in welcher Hinsicht sie dessen bedürfen. Die Weiterbildung kann durchaus auch im Rahmen einer Kooperation mit externen Partnern bspw. aus der Wirtschaft erfolgen, wie dies bspw. bei der unter 7.4.1 mehrfach erwähnten Zusammenarbeit der Groz-Beckert KG mit der Schlossberg-Realschule in Albstadt-Ebingen der Fall ist.³³⁸

Lehrer, die neben einer pädagogischen Befähigung auch Führungstalent erkennen lassen, sollten identifiziert und angesprochen und bei verifizierter Eignung und Neigung auf eine Führungslaufbahn an der Schule vorbereitet werden. Diese Vorbereitung könnte unter anderem Lehrgänge, Führungstrainings, Assistenzpraktika bei Schulleitern und Führungskräften der freien Wirtschaft, sollte aber auch eine regelmäßige Evaluation der Entwicklung des Lehrers beinhalten. Weiterhin könnten die Schulleiter in spe auf Funktionsträgerstellen oder bei Projekten Verantwortung übernehmen und Erfahrung sammeln.

Dies könnte auch im Rahmen eines Schulverbundes geschehen, wo durch ein schulübergreifendes Nachwuchsprogramm zusätzliche Möglichkeiten gegeben wären, Erfahrungen zu sammeln und externe Projekte durchzuführen und ein größeres Reservoir geeigneter Nachwuchskräfte geschaffen werden könnte. Diese hätten eine größere Auswahl an zu besetzenden Leitungspositionen, müssten aber auch mit mehr Konkurrenten um diese Positionen wetteifern. Dadurch würde ein stärkerer interner Wettbewerb um diese Stellen entstehen und wären größere Chancen für qualifizierte Besetzungen von vakanten Positionen gegeben.

Mit der Organisation der Lehrerschaft in Jahrgangs- oder Stufenteams und Fachbereichen und Domänen sollten eine fachliche und pädagogische Kooperation und ein Austausch von Wissen einhergehen. Relevante Themen sollten gemeinsam in inner-schulischen Arbeitskreisen erarbeitet werden, bei denen Erfahrungen ausgetauscht und Konzepte und Problemlösungsansätze erfahrener und erfolgreicher Kollegen

³³⁷ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 27ff.

³³⁸ Vgl. Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

vorgestellt und diskutiert werden. Gute Praktiken sollten schriftlich zusammengefasst und u. a. mit allen anderen entwickelten Weiterbildungsprogrammen und Materialien auf einen Server gestellt werden, auf den alle Lehrer Zugriff haben. Diese konzeptionelle Zusammenarbeit sollte durch eine Ringhospitation ergänzt werden, bei der alle Lehrer wechselseitig dem Unterricht ihrer Kollegen beiwohnen, um neue Anregungen zur eigenen Unterrichtsgestaltung zu erhalten. Diese Beobachtungen sollten wiederum in den Arbeitskreisen thematisiert und diskutiert werden. Es sollten dabei insbesondere gute Praktiken identifiziert und im Rahmen der wechselseitigen Hospitation anderen Kollegen vorgeführt werden. In diesem Rahmen wäre es sinnvoll, Lehrern feste Zeitkontingente sowohl für die konzeptionelle Kooperation in Arbeitskreisen als auch die Hospitation bei anderen Lehrern einzuräumen.³³⁹

Barber und Mourshed beschreiben diesbezügliche gute Praktiken des japanischen und des finnischen Schulwesens und des Schulbezirks Boston in den USA. In Japan planen Lehrer in Gruppen, wie sie ihren Unterricht so gestalten und ihren Schülern fachliche Inhalte methodisch so vermitteln können, dass die angestrebten Lernziele bestmöglich erreicht werden. Dazu werden verschiedene Vorgehensweisen gemeinsam entwickelt, praktiziert und evaluiert. Als sinnvoll erkannte Vorgehensweisen werden anderen Lehrern im Rahmen von Unterrichtsbesuchen demonstriert und anschließend diskutiert und erklärt. Außerdem wird sichergestellt, dass gute Praktiken aufgezeichnet und allen Lehrern zugänglich gemacht werden.

In Finnland haben die Lehrer einen Nachmittag in der Woche, um gemeinsam Lehrplan und Unterricht zu planen und entwickeln. Weil finnischen Schulen keine konkreten Lehrpläne, sondern lediglich die zu erreichenden Lernziele vorgegeben werden, müssen die Lehrer zusammenarbeiten, um einen den Bedürfnissen ihrer Schüler gemäßen Lehrplan und eine entsprechende Methodik zu entwickeln. Schulen innerhalb eines Bezirks werden von den ihnen übergeordneten Behörden dazu ermutigt, zu kooperieren und Unterrichtsmaterialien und gute Praktiken auszutauschen.

In Boston werden die Stundenpläne an der Schule so koordiniert, dass alle Lehrer, die in einer Stufe das gleiche Fach unterrichten, gemeinsame „Freistunden“ haben, in denen die Unterschiede zwischen den Vorgehensweisen verschiedener Lehrer untersucht werden, und wie diese sich auf die Lernerfolge ihrer Schüler auswirken. Diese Sitzungen werden durch wechselseitige Hospitationen ergänzt. Auf der Basis der

³³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 31ff.

aus Gruppendiskussion und Hospitation gewonnenen Erkenntnisse werden dann gemeinsam Lehrmethoden entwickelt und verbessert.

In Deutschland ist eine ähnliche Vorgehensweise bspw. bei der Robert-Bosch-Gesamtschule zu beobachten, wo die Lehrer in „Jahrgangsteams“ und Fachbereichen zusammenarbeiten und ihre Arbeit permanent überprüfen, in dem sie ihre Schüler befragen und gegenseitig im Unterricht hospitieren.³⁴⁰

Die gemeinsame Entwicklung von Konzepten und die wechselseitige Hospitation können auch schulübergreifend organisiert werden, sowohl im Rahmen von Programmen wie Transfer 21 und innerhalb von Netzwerken wie Blick über den Zaun als auch durch die Hospitation bei preisgekrönten Schulen.³⁴¹

7.5.2 Preis

Die Gestaltung von Programm und Preis sind hier nicht scharf voneinander abgrenzbar, sondern im Gegenteil eng miteinander verbunden: Viele der obigen Programmpunkte sind auch mit einem erhöhten Aufwand und, abhängig von der Persönlichkeit der betroffenen Lehrer, mit Stress verbunden. Des engagierten Lehrers Lust ist des resignierten Lehrers Last: Ein großer pädagogischer Freiraum und ein hoher Grad an Eigenverantwortlichkeit des Lehrers in Verbindung mit der Anwendung partizipativer Lernformen und der individuellen Förderung der Schüler verschaffen ihm mehr Möglichkeiten, gestaltenden Einfluss auszuüben, als dies in einem stärker reglementierten Umfeld und mit weniger eigener Entscheidungskompetenz der Fall wäre. Ebenso würden bspw. eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Evaluation mit Auswirkungen auf leistungsorientierte Bezahlungskomponenten, Karriereentwicklung und ggf. sogar die berufliche Zukunft an der Schule vorteilhaft für einen intrinsisch motivierten, seine Tätigkeit mit Freude und Engagement ausübenden Lehrer sein. Ein gleiches gilt für die stetige Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenz und die Arbeit mit innovativen, interaktiven didaktischen Methoden und Managementtechniken. Ein intrinsisch motivierter Lehrer würde dies alles daher als Bereicherung seines Arbeitsinhaltes sehen und den quantitativen und vor allem qualitativen Mehraufwand nur in geringerem Maße als belastend und somit als attraktiven Preis ansehen. Eine Person, die den Lehrberuf aus hedonistischen Motiven ergriffen hat und ihre Lebenszufriedenheit aus anderen Dingen zieht, wäre

³⁴⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007.

³⁴¹ Vgl. Institut Futur (2008) Transfer 21, Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen.

wahrscheinlich genau entgegengesetzter Auffassung und würde die mit den genannten Aspekten verbundenen zusätzlichen pädagogischen Gestaltungsmöglichkeiten als geringen Nutzen bewerten und demgegenüber den mit ihnen einher gehenden zusätzlichen Aufwand für einen sehr hohen Preis halten.³⁴²

Die obige Programmgestaltung führt also direkt zu einer Preisgestaltung, die Lehrern des engagierten Typus attraktiv und solchen des hedonistischen Schlages unattraktiv bis abschreckend erscheinen dürfte. Analog zu den Ausführungen unter 7.3.2 würde außerdem die Verpflichtung intrinsisch motivierter Lehrer zur Unterzeichnung eines Erziehungsvertrags, pädagogischen Konsens oder „sokratischen Eides“ ihre Wahrnehmung des Nutzens ihrer Tätigkeit in einem höheren Maße steigern, als dies bei den Kosten der Fall wäre.³⁴³ Ein Preisfaktor im weiteren Sinne ist auch bei Lehrern die Distributionspolitik, auf die im Folgenden eingegangen wird.

7.5.3 Placement

Auch für Lehrer gilt, was oben zum Thema der Distribution schulischer Leistungen und ihres Zusammenhangs mit der Preisgestaltung angemerkt wurde. Lehrer müssen zur Arbeit gelangen und ggf. ihren Wohnsitz ändern, damit sie dies ohne unverhältnismäßigen Aufwand tun können. Letzteres kann vor allem bei Schulen in ländlichen, peripheren und strukturschwachen Räumen ein relevantes Problem und damit einen ebensolchen Aufwand und Erhöhung des Preises im weiteren Sinne darstellen. Es muss also eine gute Verkehrsanbindung der Schule angestrebt werden. Dazu können alle der unter 7.4.3 genannten Maßnahmen auch für Lehrer angepasst werden. Weiterhin sollten Lehrer, die einen Wohnort in der Nähe der Schule zu beziehen geneigt sind, dabei unterstützt werden. Dies könnte durch die folgenden Maßnahmen bewerkstelligt werden: Ein Mitglied der Lehrerschaft könnte zu einem Beauftragten ernannt werden, der angehende Kollegen, Referendare und Praktikanten bei der Wohnungssuche unterstützt. Durch institutionelle Kontakte zu Hotels, Pensionen und Anbietern von möblierten Zimmern könnte die kurz- bis mittelfristige Unterbringung der genannten Personen gewährleistet werden. Außerdem könnte sowohl physisch in der Schule als auch virtuell ein schwarzes Brett eingerichtet werden, an dem Lehrer und Personal unter sich Informationen über und Angebote von Wohnungs- und Immobilienvermietungen austauschen können.

³⁴² Vgl. Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert; Schaarschmidt U et al. (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte.

³⁴³ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 258f.

Auf dem oben erwähnten Informationsserver der Schule sollte neben vielen anderen Dingen auch entsprechendes Informationsmaterial verfügbar sein: Hintergrundinformationen über die Wohnsituation in der näheren Umgebung der Schule, ein bzw. mehrere Mietspiegel für in Frage kommende Wohngelegenheiten, eine Liste der relevanten Publikationen und physischen und Internetadressen mit Wohnungsanzeigen, Kontaktadressen von Maklern, gewerblichen Vermietern und von Pensionen und Anbietern von möblierten Zimmern zur mittelfristigen Unterbringung von Personen.

7.5.4 Promotion

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen muss eine effektive schulische Kommunikationspolitik darauf gerichtet sein, analog zur Programmgestaltung die Gruppe der engagierten Lehrer mit gesundem Muster anzusprechen und die Gruppe der resignierten und überforderten Lehrer abzuschrecken. Barber und Mourshed haben diesbezüglich festgestellt, dass das mit dem Lehrberuf resp. einer bestimmten Schule verbundene Image entscheidend dafür ist, ob solchermaßen geartete Menschen den Lehrberuf als Karriere bzw. eine konkrete Schule als Arbeitsplatz in Erwägung ziehen.³⁴⁴

Daher sollte die Kommunikationspolitik den Beruf des Lehrers im Allgemeinen und die Tätigkeit an der fraglichen Schule im Besonderen als spannende Herausforderung und wichtige Aufgabe für gesellschaftlich engagierte und leistungsbereite und -fähige Menschen darstellen. Dabei sollten die mit der Ausrichtung der Schule und der Gestaltung ihres Programms verbundenen Möglichkeiten betont werden, sich in einem motivierten und innovativen Umfeld wirkungsvoll pädagogisch zu betätigen, gleichzeitig aber auch das von den Lehrern erwartete Engagement herausgestellt werden.

Auch hier müssen alle Kommunikationsmaßnahmen sich an den Standards der Schule orientieren und in Design und Symbolik die Identität der Schule widerspiegeln. Die folgenden konkreten Maßnahmen wären zur Erreichung dieses Zwecks geeignet.

- 1) Analog zu den Ausführungen in 7.4.4 sollte Öffentlichkeitsarbeit betrieben und insbesondere PR-Artikel für die Veröffentlichung in Pädagogischen Publikationen, Lehrerzeitungen, Hochschulzeitschriften und allgemeiner Presse verfasst werden.

³⁴⁴ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 22ff.

- 2) Im obigen Sinne auf die Ansprache intrinsisch motivierter Lehrer ausgerichtete, attraktiv gestaltete Broschüren, Flyer und evtl. Plakate sollten an geeigneten Orten wie pädagogischen Hochschulen, pädagogischen Fakultäten von Universitäten und Lehrerseminaren ausgelegt bzw. ausgehängt werden.
- 3) Zur Identifikation und Ansprache von engagierten und leistungsfähigen Lehrern in spe sollte eine Schule direkte Kontakte zu Einrichtungen wie den oben genannten, insbesondere aber zu Instituten und Lehrstühlen aufbauen, die sich mit BNE und Nachhaltigkeitsbildung befassen.³⁴⁵ Dort könnten die oben genannten Informationsmaterialien ausgelegt, gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt und ggf. eine gemeinsame Datenbank geeigneter Kandidaten für Praktika, Referendariate, etc. angelegt werden. Bei guten Kontakten könnten der Lehrstuhlinhaber und seine Mitarbeiter, bei denen, wie unter 3.4.4 ausgeführt wurde, durchaus ein diesbezügliches Eigeninteresse anzunehmen ist, geeignete und begabte Kandidaten identifizieren und vorschlagen. Eine ähnliche Kooperation könnte mit Lehrerseminaren angestrebt werden. Grundsätzlich möglich wären auch entsprechende Kooperationen mit Studien- und Berufsberatern und Placement Offices an Hochschulen.
- 4) Bei entsprechenden gesetzlichen Grundlagen könnten Schulen außerdem Veranstaltungen für geeignete Quereinsteiger durchführen.
- 5) Im Rahmen einer Kooperation mit anderen Schulen und Hochschulen könnten das Image sowohl des Lehrerberufes als auch der Schule durch die Entwicklung eines speziell auf Nachhaltigkeit gerichteten Ausbildungsprogramms oder Aufbaustudiengangs verbessert werden, das den Lehrberuf unter dem Zeichen der BNE im obigen Sinne als spannende Herausforderung für engagierte Menschen, die etwas bewegen wollen, darstellt.

Das in den USA existierende Programm „Teach for America“ hat eine derartige Profilierung des Lehrerberufes erfolgreich umgesetzt: Teach for America möchte Top-Hochschul-Absolventen dazu bewegen, vor einer Karriere in ihrer originären Disziplin eine verkürzte Lehrerausbildung zu absolvieren und zwei Jahre lang an einer Schule in einem sozialen Brennpunkt zu unterrichten.³⁴⁶ Teach for America ergänzt die oben dargelegte Argumentation um einen Appell an die soziale Verantwortung der Zielgruppe sowie den Hinweis darauf, dass eine Tätig-

³⁴⁵ Vgl. Institut Futur (2008) Institut Futur – Arbeitsbereich Erziehungswissenschaftliche Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin.

³⁴⁶ Vgl. Teach for America (2008) Teach for America.

keit als Lehrer analog zu der Theorie von Bass eine Chance darstellt, Führungsqualitäten zu erwerben.³⁴⁷ Teach for America hat dabei so große Erfolge erzielt, dass es in Großbritannien und in Deutschland gerade adaptiert wird, in letzterem Fall unter dem Namen „Teach First Deutschland“.³⁴⁸

7.6 Der Marketing-Mix für die Schulleitung

Wie unter 3.4.4 ausgeführt wurde, sind die Motivation und Kompetenz des Schulleiters insbesondere in Sachen transformationale Führung und Management von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Leistungen einer Schule und den Lernerfolg ihrer Schüler.

Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung von Barber und Mourshed entwickelt werden, die mit Leitungsaufgaben betraute Personen sorgfältig auszuwählen, sie umfassend auf ihre Tätigkeit vorzubereiten und während dieser permanent weiterzubilden und ihnen eine solche materielle und personelle Ausstattung zur Verfügung zu stellen und Unterstützung zu gewähren, dass sie sich vollständig auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren und diese so gut wie möglich bewältigen können.³⁴⁹

7.6.1 Programm

Barber und Mourshed haben im Rahmen eines internationalen Vergleichs guter Praktiken untersucht, wie die leistungsfähigsten Bildungssysteme und Schulen motivierte und führungsstarke Schulleiter heranbilden: Diese gestalten die Anreize für die Position eines Schulleiters so, dass sich die am besten für die Übernahme einer solchen geeigneten Lehrer angesprochen fühlen und bewerben und wählen nach einem sorgfältigen Auswahlverfahren den am besten geeigneten Kandidaten aus.

Um geeignete Kandidaten zur Bewerbung zu motivieren, muss zunächst ein Arbeitsumfeld gegeben sein, dass analog zu 7.6 attraktiv für engagierte Lehrer mit einer intrinsischen Motivation und Eignung für die Leitung einer Schule ist. Ein solches Umfeld würde etwa eine selbstverantwortliche Schule bieten, in der die Schulleitung großen Handlungsspielraum und ebensolche Gestaltungsmacht hat, sich aber auch daran messen lassen muss, ob sie dies zum Vorteil aller Beteiligten zu nutzen und der

³⁴⁷ Vgl. Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations, S. 100.

³⁴⁸ Vgl. Teach First Deutschland (2008) Teach First Deutschland.

³⁴⁹ Vgl. hier und im Folgenden: Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 30ff.

damit verbundenen Verantwortung gerecht zu werden im Stande ist.³⁵⁰ Diese Beschaffenheit des Berufsbildes eines Schulleiters muss der Lehrerschaft adäquat vermittelt werden, um so von vorneherein die richtigen Kandidaten für diese Laufbahn zu interessieren. Bei einer erfolgreichen Umsetzung der in Abschnitt 7.6 beschriebenen Maßnahmen sollten alle Lehrer sorgfältig nach ihrer Motivation und Kompetenz ausgewählt und Lehrer mit Talent und Ambitionen auf eine führende Position identifiziert worden sein.

Bei absehbarer Vakanz einer Position in der Schulleitung sollte sowohl durch eine solche interne Heranbildung von Nachwuchsführungskräften als auch durch die Nutzung externer Kontakte zu bspw. anderen Schulen oder Schulnetzwerken und attraktive Kommunikation der Vakanz für ein möglichst breites wie starkes Bewerberfeld gesorgt werden. Diese Kandidaten sollten ein Mindestmaß an pädagogischer, sozialer und Führungskompetenz und Belastbarkeit aufweisen, um überhaupt am Auswahlverfahren teilnehmen zu dürfen. Im Auswahlverfahren sollten alle relevanten Kompetenzen der Kandidaten eingehend geprüft werden, bspw. im Rahmen eines Assessment Centers. Der ausgewählte Kandidat sollte durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen vor seinem Amtsantritt auf deren besondere Anforderungen vorbereitet werden. Dabei sollte vor dem Hintergrund der Ausführungen in 3.4.4 und 3.6 zur großen Bedeutung einer hohen transformationalen Führungskompetenz der Schulleitung vor allem auf deren Verbesserung Wert gelegt werden.

In der Zeit zwischen seiner Auswahl für die und seinem Antritt der Position könnte der Schulleiter in spe längere Zeit mit einem erwiesenermaßen erfolgreichen und führungsstarken Schulleiter verbringen, um von diesem persönlich in der Kunst, eine Schule zu führen, ausgebildet zu werden. Außerdem sollte der Kandidat erprobte Führungskräfte der freien Wirtschaft bei ihrer Tätigkeit begleiten, um Erfolg versprechende Führungspraktiken eines anderen Umfeldes kennen zu lernen und daraus neue Impulse abzuleiten, wie dies im exzellenten Bildungssystem Singapurs üblich ist. Diese praktischen Maßnahmen sollten mit der Einbindung des angehenden Schulleiters sowohl in fachspezifische Trainingsmaßnahmen als auch in Ausbildungsprogramme für Führungskräfte aus der Wirtschaft verzahnt werden.

³⁵⁰ Vgl. Otto J (2008) Der Schulmanager; Kahl R, Spiewak M (2004) Leitstern am Lehrertisch.

Insbesondere in den ersten Monaten nach Amtsantritt sollte ein neuer Schulleiter durch Fortbildungen, Workshops und Mentoring erfahrener Schulleiter und Führungskräfte anderer Branchen bei seiner Arbeit unterstützt werden.

Ein Beispiel für eine solche Kooperation ist das Programm „Partners in Leadership“ des BildungsCent e.V., bei dem Führungskräfte aus der Wirtschaft Schulleiter ehrenamtlich bei ihrer Tätigkeit unterstützen und ihnen insbesondere Managementkompetenz zu vermitteln suchen.³⁵¹ Außerdem sollte ein Netzwerk mit anderen Schulleitern gebildet werden, in dessen Rahmen Erfahrungen und Erfolgsprinzipien ausgetauscht werden und gegenseitige Unterstützung erfolgen kann und spezifische Trainingsmaßnahmen geplant werden können. Für Weiterbildung und Training sollten dem Schulleiter wie auch den Lehrern ein festes Zeitkontingent und Budget zur Verfügung gestellt werden.

7.6.2 Preis

Die Ausführungen des Abschnitts 7.6.2 über die Untrennbarkeit der Gestaltung von Programm und Preis für Lehrer gelten auch für Schulleiter: Die Programmpunkte von Gestaltungsmacht, Handlungsfreiheit, Verantwortung, intensiver Vorbereitung und permanenter Weiterbildung sind qua natura auch mit Aufwand und ggf. Stress verbunden, die deren Preis darstellen. Programm- und Preispolitik sollten hier zusammenwirken, nur geeignete Kandidaten anziehen: engagierte und motivierte Lehrer werden den aus den genannten programmpolitischen Maßnahmen resultierenden Nutzen hoch einschätzen und den Preis für gering halten, während Lehrer mit pragmatischer oder hedonistischer Einstellung dies umgekehrt sehen werden.

7.6.3 Placement

Die Gestaltung distributionspolitischer Maßnahmen für Angehörige der Schulleitung kann vollkommen analog zu derjenigen für Lehrer erfolgen, die in 7.6.3 beschrieben wurde.

7.6.4 Promotion

Auch die Kommunikationsmaßnahmen, die auf potentielle Schulleiter gerichtet werden sollten, entsprechen den auf die Lehrerschaft gerichteten Maßnahmen.

³⁵¹ Vgl. Bildungscent e.V. (2008) Partners in Leadership.

7.7 Der Marketing-Mix für Hochschulen

In den Abschnitten 3.5.5, 7.3 und 7.5 wurde herausgearbeitet, welchen Nutzen eine Zusammenarbeit zwischen Schulen und Hochschulen beiden Seiten stiften kann.

7.7.1 Programm

Im Rahmen des Marketing-Mix steht das Programm hier für die auf Hochschulen gerichteten Angebote und den daraus für diese resultierenden Nutzen.

Zum einen können Schulen mit Pädagogischen Hochschulen oder Universitätslehrstühlen für Pädagogik kooperieren, um bezüglich der aktuellen Entwicklungen auf den Gebieten der Pädagogik und Didaktik auf dem Laufenden zu bleiben, der theoretischen Lehrerausbildung aus der Praxis Impulse zu geben und motivierte, kompetente und von der Sinnhaftigkeit einer BNE überzeugte Praktikanten, Referendare und Lehrer zu identifizieren resp. identifizieren zu lassen und für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Die Hochschulen könnten sich ihrerseits durch eine Zusammenarbeit mit einer Schule Impulse aus der Praxis holen, ihre theoretischen Konzepte an der Realität prüfen und ggf. ihre Umsetzung in die Praxis gewährleisten. Weiterhin könnten sie ihren Studenten eine Karrierehilfe ähnlich den oft an Wirtschaftshochschulen vorhandenen Placement Offices bieten: Durch den direkten Kontakt zu Schulen könnten Studenten dort leichter Praktika und Referendarstellen erlangen. Sowohl den durch einen stärkeren Praxisbezug der Lehrerausbildung entstehenden qualitativen Zugewinn von Forschung und Lehre, der seit Jahren von Bildungsexperten gefordert wird, als auch die enge Zusammenarbeit mit Schulen und die dadurch bedingten guten Karriereaussichten ihrer Absolventen können die Hochschulen selbst als Marketinginstrumente verwenden, um in ihrem von zunehmendem Wettbewerb geprägten Umfeld genügend Studenten anzuziehen und erfolgreich tätig zu sein. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs im Hochschulbereich können Hochschulen aller Arten davon profitieren, durch die direkte Zusammenarbeit mit Schulen potentielle Studenten kennen zu lernen und evtl. für sich gewinnen.³⁵²

Zum anderen wird es zu einem wichtigen Ausbildungsziel von immer mehr Schulen, ihre Schüler für den Besuch tertiärer Bildungseinrichtungen zu qualifizieren. Durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Schulen und Hochschulen könnten den an einem Hochschulstudium interessierten Schülern die dazu notwendigen Kompeten-

³⁵² Vgl. hier und im Folgenden: Stoffels C (2007) NGK: Einstieg ins Studium.

zen vermittelt und dabei zu erwartenden Herausforderungen näher gebracht und ein Eindruck vom Leben und Lernen an einer Hochschule verschafft werden. Ein Interesse von Hochschulen an einer solchen Kooperation ist anzunehmen, weil der Wettbewerbsgedanke im Hochschulsektor deutlich stärker etabliert und damit für Hochschulen die Möglichkeit durchaus interessant ist, potentielle Studenten kennenzulernen und für sich einzunehmen. Wie oben ausgeführt wurde, kann eine solche Kooperation eine beliebige Anzahl von Partnern umfassen und jegliche Skalierung von gelegentlichen gemeinsamen Informationsveranstaltungen bis zur Entwicklung gemeinsamer Ausbildungs-, Studien- und Weiterbildungsangebote und der Einrichtung einer Versuchs- oder Laborschule annehmen.³⁵³

7.7.2 Preis

Der Preis des aus dem Programm resultierenden Nutzens besteht aus den ökonomischen und temporalen Kosten, die durch eine solche Kooperation entstehen. Hier kann eine Schule lediglich bei der Konzeption einer Kooperationsmöglichkeit von vorneherein auf ein günstiges Verhältnis zwischen beiden achten.

7.7.3 Placement

Neben einer Absprache mit den Hochschulen bezüglich für gemeinsame Veranstaltungen geeigneter Orte und Zeiten können hier alle Maßnahmen der Abschnitte 7.4.3 und 7.6.3 zum Einsatz kommen.

7.7.4 Promotion

Bei der Kontaktaufnahme mit Hochschulen sollten Schulen mit der obigen Argumentation an evtl. vorhandene Aktivitäten der Hochschulen anknüpfen. Hier sind grundsätzlich alle der unter 7.3.4 und 7.5.4 vorgestellten Kommunikationsmaßnahmen anwendbar.

7.8 Der Marketing-Mix für Behörden

Wie unter 3.5.6 ausgeführt wurde, sind die Interessen von Behörden im Rahmen ihrer Beziehungen mit Schulen offensichtlich: Schulen sollen ihre Aufgaben so gut wie möglich erfüllen, gute Ergebnisse in Schulleistungstests erzielen und ökonomisch wirtschaften, damit a) die Allgemeinheit prosperiert und b) die Behörde selbst und

³⁵³ Vgl. Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld.

insbesondere die ihr übergeordneten politischen Entscheidungsträger sich damit profilieren können. In der Regel möchten diese einerseits in wichtige Entscheidungen einbezogen werden, andererseits die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Schulen so unaufwendig wie möglich gestalten. Im Fall von Kommunen ist die Bedeutung von Schulen als Standortfaktor und lokales Politikum besonders prononciert. Schulen sollten diese Interessen bei der Konzeption ihrer Programme und der Kommunikation mit Behörden berücksichtigen, um ihre Austauschbeziehungen mit diesen optimal zu gestalten und eine optimale Ressourcenausstattung zu erhalten.

7.8.1 Programm

Offensichtlich erfüllt eine Schule mit den bisher formulierten Maßnahmen die obigen Anforderungen von Behörden an ihre Tätigkeit weitestgehend. Zusätzlichen Nutzen kann eine Schule Behörden und den ihnen übergeordneten politischen Entscheidungsträgern durch eine Minimierung von deren Aufwand, aktuelle und lückenlose Information und die Möglichkeit zur Profilierung verschaffen. Zu diesem Zweck sollten die für die Schule zuständigen Behörden über alle wesentlichen Maßnahmen der Schule im Vorfeld unterrichtet und relevante Entscheidungsträger zu bedeutenden Anlässen eingeladen werden, um eine gemeinsame Profilierung zu ermöglichen. Auch in ihrer eigenen Öffentlichkeitsarbeit sollte sie sich mit den Behörden und der Politik abstimmen.

7.8.2 Preis

Analog zu 7.8.2 ist der Preis in dem aus den genannten Maßnahmen entstehenden ökonomischen und temporalen Aufwand zu sehen.

7.8.3 Placement

Distributionspolitik ist bei der Gestaltung der Beziehungen einer Schule zu Behörden und politischen Entscheidungsträgern von geringer Bedeutung. Bei gemeinsamen Veranstaltungen sollten neben einer frühzeitigen Kommunikation und ggf. Absprache bezüglich geeigneter Orte und Zeiten Parkmöglichkeiten bereitgestellt und evtl. ein Transfer mit öffentlichen oder anderen Verkehrsmitteln ermöglicht werden.

7.8.4 Promotion

Wie unter 7.9.1 ausgeführt wurde, fallen Programm- und Kommunikationspolitik hier besonders stark zusammen. Die im direkten Kontakt mit Behörden stehenden Mitarbeiter der Schule sollten sich immer bewusst sein, dass ihr Verhalten auch hier

analog zu den Ausführungen des Abschnitts 3.2 der Organisation Schule zugerechnet wird.

7.9 Der Marketing-Mix für die Wirtschaft

Auf mögliche Modi einer Zusammenarbeit zwischen Schulen und Wirtschaftsunternehmen und -verbänden und den daraus für beide Seiten resultierenden Nutzen ist unter 3.4.6 und 7.3.1 eingegangen worden.

7.9.1 Programm

Im Rahmen des Marketing-Mix steht das Programm hier für die auf die Wirtschaft gerichteten Angebote und den daraus resultierenden Nutzen. Durch das Angebot einer Kooperation oder des Sponsoring bieten Schulen Wirtschaftseinrichtungen die Gelegenheit, ihren Beitrag zur res publica zu leisten, das Wohlergehen der Gesellschaft zu fördern und sich durch diese ihre guten Taten in der Öffentlichkeit zu profilieren. In diesem Zusammenhang könnte eine Schule Unternehmen, die Sponsoren sind oder auf andere Weise mit der Schule zusammenarbeiten, ein Zertifikat als „Bildungspartner für Nachhaltigkeit“ in Verbindung mit einem attraktiv gestalteten Siegel im Design der Schule oder eines BNE-Schulverbundes verleihen, mit dem sie soziales Engagement und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein demonstrieren können. Außerdem können Schulen Wirtschaftseinrichtungen ermöglichen, durch eine fachliche Zusammenarbeit dazu beizutragen, dass Schülern die für eine Tätigkeit in ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen vermittelt werden, Kontakte zu diesen Schülern aufzubauen und dadurch motivierte und kompetente Lehrlinge, Auszubildende und Mitarbeiter zu gewinnen. Ein gleiches gilt für die direkte Vermittlung von Praktika, Lehrstellen und Ausbildungsplätzen. Diesem Aspekt kommt vor dem Hintergrund der von Industrie- und Handelskammern diagnostizierten Knappheit an Lehrlingen und Auszubildenden und mangelnden Vorbildung vieler Kandidaten besondere Bedeutung zu.³⁵⁴ Eine Schule könnte weiterhin in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen eine Nachmittagsbetreuung in beliebigem Umfang für die an der Schule befindlichen Kinder von Beschäftigten des Unternehmens und in Verbindung damit auch andere Schüler einrichten. Eine solche Zusammenarbeit wäre, nachdem sie einmal besteht, zusätzlich ausbaubar. Die Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft kann, wie unter

³⁵⁴ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) „Glänzende Aussichten“ für die Stellensuche; Deutsche Handwerkszeitung (2008) Handwerk hat zu wenige Lehrlinge.

7.4.1 ausgeführt wurde, von einzelnen Veranstaltungen und Projekten über die regelmäßige Beratung und Betreuung von Schülern durch Mentoren aus der Wirtschaft bis hin zur gemeinsamen Konzeption eines Ausbildungsganges beliebig skaliert werden. Ihre Wirtschaftspartner sollten die Schule über alle wesentlichen Maßnahmen im Vorfeld unterrichten und relevante Entscheidungsträger zu bedeutenden Anlässen einladen, um eine gemeinsame Profilierung zu ermöglichen. Ggf. könnte auch eine gewisse Koordination der Öffentlichkeitsarbeit stattfinden.

7.9.2 Preis

Analog zu 7.8.2 ist der Preis in dem aus den genannten Maßnahmen entstehenden ökonomischen und temporalen Kosten zu sehen.

7.9.3 Placement

Bei einem reinen Sponsoring ist die Distributionspolitik nicht von Bedeutung. Bei gemeinsamen Veranstaltungen sollten neben einer frühzeitigen Kommunikation und ggf. Absprache bezüglich geeigneter Orte und Zeiten Parkmöglichkeiten bereitgestellt und ein Transfer mit öffentlichen oder anderen Verkehrsmitteln ermöglicht und ggf. letzterer selbst organisiert werden.

7.9.4 Promotion

Wie schon unter 7.4.1 erwähnt wurde, sind eine leicht verständliche und überzeugende Darstellung des geplanten Vorhabens und die für den avisierten Partner daraus resultierenden Vorteile, die oben dargestellt wurden, bei der Gewinnung von Kooperationspartnern aus der Wirtschaft von großer Bedeutung. Ansonsten können auch hier alle der bisher und insbesondere in den Abschnitten 7.4.4 und 7.6.4 genannten Kommunikationsmaßnahmen Anwendung finden.

7.10 Umsetzung

Zur Umsetzung der operativen Maßnahmen müssen diese in einem Aktionsplan zusammengefasst, mit einem Budget versehen und nach der Umsetzung die Erreichung der angestrebten Ziele überprüft werden.

7.10.1 Der Aktionsplan

Der Aktionsplan stellt die konkrete Ausformulierung des Marketing-Plans dar: Er fasst die im Rahmen des Marketing-Mix entwickelten Maßnahmen zusammen,

benennt die für deren Durchführung jeweils zuständigen und verantwortlichen Personen und teilt diesen einen zeitlichen Ablaufplan mit relevanten Milestones und ein finanzielles Budget zu.³⁵⁵ Ein Aktionsplan sollte zur besseren Überwachung seines Fortschritts und der Erreichung der erwählten Ziele und zur Orientierung aller beteiligten Personen auf einem Gantt-Chart oder auf ähnliche Weise graphisch visualisiert werden. Das diesbezügliche Dokument oder die Datei muss allen Beteiligten jederzeit zugänglich sein und dem Projektstand entsprechend aktualisiert werden.

7.10.2 *Budgetplanung*

Marketingziele, Marketingstrategie und geplante Maßnahmen sind die Grundlagen für die Budgetplanung. Für Institutionen und Programme, die mit einer vorgegebenen finanziellen Ausstattung bestimmte Mindestergebnisse erzielen müssen, stellt die Budgetplanung eine in die Zukunft projizierte Einnahmen-Ausgaben-Rechnung dar. Im Falle einer Schule erscheinen auf der Einnahmenseite die Einschätzung der im fraglichen Zeitraum zu erwartenden Anzahl von Schülern und der der Schule im Zusammenhang damit und ansonsten zufließenden finanziellen Mittel. Auf der Ausgabenseite finden sich die direkt mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten, die Verwaltungskosten und die Kosten für Marketing-Maßnahmen. Die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben stellt den zu erwartenden Gewinn oder Verlust dar. Sobald die Budgetplanung verabschiedet worden ist, stellt sie den finanziellen Rahmen dar, innerhalb dessen Marketingmaßnahmen durchgeführt werden können.³⁵⁶

7.10.3 *Controlling, Evaluation und Qualitätsmanagement*

Der Zielerreichungsgrad der Schule sowie das Verhältnis zwischen diesem und dem dazu erforderlichen Einsatz von Mitteln können nur dann stetig verbessert werden, wenn die Handlungsergebnisse permanent überprüft und auf die ihnen zu Grunde liegenden Ursachen hin untersucht werden. Im folgenden Abschnitt 8 wird darauf eingegangen, wie ein zu diesem Zweck geeignetes Marketinginformations-, Planungs- und Controllingsystem beschaffen sein muss.

³⁵⁵ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 107.

³⁵⁶ Vgl ebd, S. 107f.

8 Systeme und Strukturen

Eine nachhaltige Umsetzung von Profil, Strategie und Maßnahmen kann eine Schule nur durch eine aufeinander abgestimmte und ineinander greifende Gestaltung aller ihrer Systeme und Strukturen gewährleisten. Veränderungen der formalen Komponenten wie der Organisationsstruktur, Stellenbeschreibungen, offiziellen Zielvorgaben und Messgrößen für Leistungsbeurteilung schaffen geeignete Rahmenbedingungen und setzen äußere Anreize, um durch extrinsische Motivation gewünschte Verhaltensweisen zu bewirken. Die Veränderung von Werten, Einstellungen und Schulkultur sollte eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter zum gewünschten Verhalten erzeugen.³⁵⁷ Durch die bewusste Gestaltung der Räumlichkeiten und Einrichtung einer Schule kann eine gleichermaßen sichere, freundliche und entspannte wie konzentrierte und leistungsorientierte Atmosphäre erzeugt werden, die die Wirksamkeit aller Maßnahmen verstärkt.³⁵⁸ Ein integriertes Informations-, Planungs- und Kontrollsystem ermöglicht eine effektive Ausrichtung aller Maßnahmen auf ein gemeinsames Ziel, sowie die Überprüfung ihrer Wirksamkeit und damit eine permanente Entwicklung und Verbesserung aller Leistungen und Prozesse.³⁵⁹ Im Gegensatz zu Abschnitt 7, der die genannten Themen in Form von für die Bezugsgruppen der Schule durchzuführenden Maßnahmen aufgegriffen hat, sollen im Folgenden ganzheitliche Konzepte für die Gestaltung von Systemen und Strukturen entwickelt und im obigen Sinne miteinander verflochten werden.

8.1 Organisationssystem

Wie oben ausgeführt wurde, ist das Organisationssystem als die Gesamtheit aller generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und Aufgabenerledigung sowie deren Bedeutung innerhalb einer Organisation zu verstehen. Dabei kann zwischen der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation unterschieden werden. Die Aufbauorganisation beschreibt Regeln, die das Stellengefüge betreffen, die Ablauforganisation Regeln zur Gestaltung von Prozessen.³⁶⁰

³⁵⁷ Vgl. Kroeck KG (1994) Corporate Reorganization and Transformations in Human Resource Management, S 183f.

³⁵⁸ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 238; Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 11:50ff.; Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 142; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 342ff.

³⁵⁹ Vgl. ebd., S. 67ff.

³⁶⁰ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1291.

8.1.1 Aufbauorganisation

Die Organisationsstruktur muss unter Berücksichtigung der in 3.4 erläuterten Prinzipien so gestaltet werden, dass sie die Erfüllung der in 3.6 explizierten Qualitätskriterien ermöglicht. Dabei muss sichergestellt werden, dass die richtigen Personen an den richtigen Stellen sitzen und die zur Bewältigung der mit diesen verbundenen Aufgaben geeigneten Kompetenzen besitzen. Bei der Konfiguration der Aufbauorganisation müssen die mit Positionen verbundenen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse transparent und nachvollziehbar solchermaßen verteilt werden, dass notwendige Entscheidungen von den fachlich zuständigen Personen eigenverantwortlich getroffen werden können. Auch nach außen müssen Zuständigkeiten klar kommuniziert und eindeutige Ansprechpartner für alle Belange erkenntlich und ansprechbar sein. Bei mangelnden Personalkapazitäten oder konkretem Bedarf nach Kompetenzen, die bei den an der Schule beschäftigten Personen nicht im nötigen Maße vorhanden sind, kann es notwendig sein, zusätzliche Positionen zu schaffen. Dabei könnte es sich bspw. um administrative Unterstützung für die Schulleitung und die Lehrer handeln. Auch das Know-how von Psychologen und Sozialpädagogen wird im Schulbereich benötigt. In Finnland stehen jeder Schule Schulpsychologen, Speziallehrer mit einer sonderpädagogischen Ausbildung, Sprachtherapeuten, Arzt und Krankenschwester sowie Schulassistenten zur Verfügung und entlasten Schulleitung und Lehrer, damit diese sich der Führung und Entwicklung der Lehrer und strategischen Planung der Schulentwicklung resp. der Lehre als ihren Kernaufgaben widmen können, was Barber und Mourshed als einen wesentlichen Faktor für die Qualität der Leistungen von Schulen identifiziert haben.³⁶¹

Weiterhin bedarf es zur Durchführung der inhaltlichen und methodischen Profilierung und koordinierten Steuerung aller Marketingaktivitäten einer Kompetenz in Marketing, die in einem Lehrerkollegium nicht immer vorhanden sein dürfte. Außerdem sollte eine Stelle oder Person alle Aktivitäten bündeln und kontrollieren, womit ein nicht zu unterschätzender zeitlicher Aufwand verbunden ist.³⁶² Oft wird dieser doppelte Bedarf schulintern nicht zu decken sein. Zur externen Bedarfsdeckung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Eine Lösung wäre die Einrichtung einer eigenen Marketingposition oder die Entlastung einer bereits angestellten Per-

³⁶¹ Vgl. Schmoll H (2002) Die Finnen wissen, wo das Gleichheitsprinzip seine Grenzen hat; Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 30ff.

³⁶² Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 107f.

son mit dem nötigen Know-how durch die Einstellung einer weiteren Person, die einen Teil ihrer Aufgaben übernimmt. Eine weitere Möglichkeit wäre die Zusammenarbeit mit einer externen Partei, die sich vor allem bei der Profilentwicklung und deren unmittelbarer Umsetzung einbringen und die weitere Entwicklung entweder komplett an die Schule zurückdelegieren oder durch regelmäßige Evaluationen und/oder bei konkreten Anlässen unterstützend tätig sein könnte. Dabei sind sowohl, bei entsprechenden finanziellen Mitteln, die Beauftragung eines Beratungsunternehmens als auch die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Unterstützern möglich. Letztere könnten Schülereltern mit entsprechendem Hintergrund, Experten innerhalb eines Schulnetzwerkes oder Sponsoren aus der Privatwirtschaft sein. Zur Gewinnung von Sponsoren können Schulen vorhandene Netzwerke, Kontaktbörsen und Initiativen wie das Programm „Partners in Leadership“ des BildungsCent e.V. oder das Programm „Wirtschaft macht Schule“ der IHK Reutlingen nutzen oder selbst mit der unter 3.4.7 und 7.10 vorgestellten Argumentation geeignete Partner in spe ansprechen.³⁶³ Generell bieten sich hier die Industrie- und Handelskammern als Vertreter der Wirtschaft und Koordinatoren der betrieblichen Ausbildung als Ansprechpartner an.³⁶⁴

Diese Planungs- und Koordinationsaufgabe sollte analog zu der obigen Aussage, dass die Umsetzung aller wesentlichen Maßnahmen der sichtbaren Unterstützung der Schulleitung bedarf, von dieser selbst mit wahrgenommen, zumindest aber eng an sie angebunden werden. Im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur sollte auch die in Abschnitt 3.6 als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Tätigkeit von Schulen postulierte Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Lehrer gefördert und institutionalisiert werden. Dies könnte bspw. durch die in Abschnitt 7 angesprochene Organisation der Lehrerschaft in Jahrgangs- resp. Stufenteams, in Domänen und in Fachbereichen mit regelmäßigen verpflichtenden Konsultationen geschehen.

8.1.2 Ablauforganisation

Analog zur Anpassung der Organisationsstruktur müssen auch bei der Prozessgestaltung Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sol-

³⁶³ Vgl. Bildungscent e.V. (2008) Partners in Leadership; Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule.

³⁶⁴ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) Unsere Geschäftsfelder.

chermaßen verteilt werden, dass notwendige Entscheidungen von den fachlich zuständigen Personen eigenverantwortlich getroffen werden können.³⁶⁵ In Verbindung mit einer Institutionalisierung der Kooperation zwischen Lehrern durch eine entsprechende Gestaltung der Aufbauorganisation sollte auch die Ablauforganisation eine wechselseitige Abstimmung der Konzeption und Durchführung aller Maßnahmen fördern, bei denen eine solche sinnvoll wäre. Weiterhin sollte analog zu den bisherigen Aussagen zu Qualitätsmanagement und organisationalem Lernen eine permanente Überprüfung aller Prozesse daraufhin erfolgen, welchem Zweck sie dienen, welchen anteiligen Beitrag sie zur Erreichung des Gesamtziels leisten, was dort geschehen sollte und was wirklich geschieht, welches Resultat der Einzelprozess erzielen kann und sollte, welche Ressourcen dafür eingeplant werden sollten/müssen, welche Mitarbeiter verantwortlich zeichnen, welche Ressourcen tatsächlich eingesetzt und welche Resultate tatsächlich erzielt werden, welches Verhältnis zwischen Ist- und Zielwerten besteht und welche Gründe es dafür gibt. Entsprechende Maßnahmen wurden in den Abschnitten 4.2, 7.3 und 7.5 und werden in Abschnitt 8.5 vorgestellt.

8.2 Personalmanagement

Das Personalmanagement befasst sich mit der Einstellung von Mitarbeitern, ihrer Beurteilung, der Gestaltung von finanziellen und anderen Anreizen zu ihrer Motivation und der Entwicklung ihrer Kompetenz.

8.2.1 *Einstellung von Personal*

Auf die große Bedeutung der und Vorgehensweisen zur sorgfältigen Auswahl, gezielten Ansprache und Einstellung von motivierten und kompetenten Lehrern und führungsstarken Schulleitern, die sich von dem Leitbild und der Positionierung einer BNE-Schule angesprochen fühlen, wurde in den Abschnitten 3 und 7 ausführlich eingegangen. Insgesamt sollte bei der Einstellung von Mitarbeitern neben ihrer Motivation und Kompetenz auch auf die Kompatibilität ihrer Einstellungen zum Profil der Schule geachtet werden und die Personalentwicklung und das gesamte Personalmanagement entsprechend gestaltet werden.³⁶⁶

³⁶⁵ Vgl. hier und im Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1291ff.; Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 34ff., 40, 56.

³⁶⁶ Vgl. ebd., S. 40.

8.2.2 Personalbeurteilung

Im Rahmen der Personalbeurteilung werden Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter erfasst und bewertet. Damit hat die Personalbeurteilung wesentliche Bedeutung sowohl für die Umsetzung des Leitbilds einer Schule als auch die Verbesserung der Qualität ihrer Leistungen. Die Integration der unter 5.3 entwickelten Richtlinien des Schulleitbildes in die Kriterien, an Hand derer sowohl das Verhalten der Mitarbeiter als auch die Ergebnisse ihrer Tätigkeit bewertet werden, erzeugt Anreize für diese, ein entsprechendes Verhalten an den Tag zu legen und Ergebnisse zu erzielen. Dies entspricht der institutionellen Komponente der transaktional-transformationalen Führungsverhaltensweise der bedingten Belohnung, von der in Abschnitt 3.6.1 die Rede war.³⁶⁷ Gleichzeitig wird im Rahmen der Personalbeurteilung erfasst, wo die Stärken und Schwächen von Mitarbeitern liegen und wer für weiterführende Aufgaben qualifiziert erscheint. Analog zu den obigen Ausführungen kann zwischen verhaltens- und erfolgsbezogener Personalbeurteilung unterschieden werden.

Wie unter 7.6 expliziert wurde, kann das Verhalten von Lehrern und Mitarbeitern u.a. im Rahmen von Hospitationen und darauf aufsetzenden und regelmäßigen Evaluationen durch Kollegen, Schulleitung, Schüler und sich selbst bewertet und die genannten Perspektiven zu einer 360°-Bewertung kombiniert werden. Hier kann bspw. die in Abschnitt 4.2.3 explizierte Methodik bei entsprechender Fokussierung sinnvoll eingesetzt werden. Neben internen Leistungsüberprüfungen sollten auch externe Leistungsüberprüfungen durchgeführt werden, etwa durch Hospitationen oder Evaluationen innerhalb eines Netzwerks oder Verbundes von Schulen oder eine sonstige sachkundige und neutrale dritte Partei.³⁶⁸

Die erfolgsbezogene Personalbeurteilung stellt demgegenüber auf die Bewertung der Ergebnisse der Tätigkeit der Lehrer ab. Dabei kann zwischen subjektiven und objektiven Kriterien entschieden werden. Die Tätigkeit eines Lehrers ist auf den Zweck der Motivation und Entwicklung von Kompetenz und Persönlichkeit der Schüler gerichtet. Der Erfolg eines Lehrers bei der Bewältigung dieser Aufgabe kann daher wiederum durch die subjektive Beurteilung seiner Tätigkeit durch seine Schüler erfasst werden, die somit ein gleichermaßen verhaltens- wie erfolgsbezogenes Bewertungskriterium darstellt. Demgegenüber sind objektive Kriterien auf die Erfassung und Messung von objektiv messbaren Sachverhalten gerichtet. Analog zu den Ausführungen

³⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement, S. 1295f.

³⁶⁸ Vgl. Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent.

rungen des Abschnitts 3.6.9 ist darunter bspw. zu verstehen, ob und in welchem Maße eine Schule ihren Schülern die unter 1.4.2 vorgestellten Gestaltungskompetenzen tatsächlich zu vermitteln im Stande ist. Dies kann bspw. an Hand der von Schülern in Leistungsüberprüfungen erbrachten Leistungen sowie danach beurteilt werden, ob und in welcher Zeit und auf welchem Leistungsniveau die Schüler die formalen Bildungsziele ihres jeweiligen Schulabschlusses erreichen. Wirklich aussagekräftig sind in beiden Fällen allerdings nur externe Überprüfungen, bei denen nicht etwa der fragliche Lehrer die Leistungen seiner Schüler und damit die eigenen beurteilt, sondern eine dritte Partei, wie dies in Finnland und Singapur der Fall ist. Die Beurteilung der Ergebnisse der Tätigkeit von Lehrern an Hand der Leistungen ihrer Schüler ist desto exakter, je genauer die individuelle Entwicklung dieser Schüler erfasst wird. Vorbildliche Schulen und Bildungssysteme haben daher die Erstellung von individuellen Entwicklungsplänen für jeden Schüler institutionalisiert und die Erreichung der darin festgehaltenen Lernziele des Schülers zu einem Kriterium der Beurteilung der Leistungen seines Lehrers gemacht. Als Beispiele für die Sinnhaftigkeit eines solchen Verfahrens wären wiederum die Schulsysteme von Singapur, Finnland und Schweden, aber auch preisgekrönte deutsche Schulen wie die Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim und die Laborschule Bielefeld zu nennen.³⁶⁹ Als Ergebnis der Tätigkeit einer Schule kann weiterhin aufgefasst werden, in wie weit sie ehemaligen Schülern in deren späterem Leben genutzt und zur Erreichung welcher Lebensziele und Erfolge sie ihnen verholfen hat. Dies könnte durch eine Befragung ehemaliger Schüler, bspw. über ein Alumni-Netzwerk, bewerkstelligt werden. Hier sind allerdings die Erfassung der direkten Korrelation zwischen der Schulbildung und der späteren Leistung und insbesondere die Berücksichtigung des Einflusses anderer Faktoren problematisch. Daher ist dieses Kriterium weniger zum Zweck der Personalbeurteilung denn als Hinweis auf Ansätze zur Entwicklung von fachlichen Inhalten und einer Verbesserung der Methodik geeignet.

Alle Beurteilungskriterien sollten soweit möglich in Kooperation mit der Lehrerschaft entwickelt und dieser gegenüber transparent und überzeugend kommuniziert und gut begründet werden. Bei alledem ist immer vorausgesetzt, dass die Personal-

³⁶⁹ Vgl. Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education, S. 35ff.; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Bausteine der Schulentwicklung; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule.

beurteilung auch tatsächliche Folgen zeitigt. Auf diese wird im folgenden Abschnitt zur Personalentwicklung eingegangen.

8.2.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung setzt direkt auf die Ergebnisse der Personalbeurteilung auf. Dabei kann zwischen der Personalweiterbildung und der Personalbeförderung unterschieden werden.

Im Rahmen der Personalweiterbildung müssen den Mitarbeitern der Schule entsprechend der Beurteilung ihrer Motivation und Kompetenz vor dem Hintergrund der in Abschnitt 3.6 angesprochenen großen Bedeutung organisationalen Lernens die ihrer Position entsprechenden Fähigkeiten vermittelt werden. Dabei geht es um fachliche, fachdidaktische und pädagogische Fähigkeiten sowie, insbesondere für Personen in leitenden Positionen oder mit Interesse an oder in Vorbereitung auf solche, um Kompetenz in Führung, Management und Marketing.

Eine Orientierung der Personalbeförderung an den Ergebnissen der Personalbeurteilung stellt zusammen mit dieser einen wesentlichen Anreiz für alle Mitarbeiter dar, ihr Verhalten an den unter 5.3 entwickelten Richtlinien des Schulleitbildes und auf die Erzielung entsprechender Ergebnisse auszurichten. Außerdem bewirkt eine entsprechende Beförderungspraxis, dass Funktionsträger- und leitende Positionen mit kompetenten und motivierten Personen besetzt werden, die sich mit den Werten und Richtlinien des Schulleitbildes identifizieren und von der Sinnhaftigkeit seiner konsequenten Umsetzung überzeugt sind, was letzterer zuträglich sein dürfte. Auf konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen wurde insbesondere in den Abschnitten 7.6 und 7.7 eingegangen. Zur Personalentwicklung gehört es als letzte Konsequenz auch, Mitarbeiter, die die Strategie der Schule nicht mittragen wollen oder können, ggf. durch geeignetere Personen zu ersetzen.

8.2.4 Personalvergütung

Eine leistungsorientierte Bezahlung ist an den meisten Schulen in Deutschland noch nicht gebräuchlich, die Einführung einer solchen wird aber vermehrt gefordert und bei selbstverantwortlichen Schulen auch verstärkt umgesetzt. Mit gutem Grund: Wie schon im Fall der Personalbeförderung stellt auch eine Orientierung der Personalvergütung an den Ergebnissen der Personalbeurteilung zusammen mit diesen beiden einen wesentlichen Anreiz für alle Mitarbeiter dar, ihr Verhalten an den unter 5.3 ent-

wickelten Richtlinien des Schulleitbildes und auf die Erzielung entsprechender Ergebnisse auszurichten.

8.3 Organisationskultur

Im bisherigen Verlauf der Arbeit war mehrfach die Rede von der „Kultur“ einer Schule als der Gesamtheit der von den an ihr beschäftigten und auf sonstige Weise mit ihr verbundenen Personen akzeptierten Werte und Einstellungen und praktizierten Verhaltensweisen. Wie oben erläutert wurde, werden das Denken und das Handeln von Personen immer von ihren Werthaltungen und Einstellungen beeinflusst und sind nur vor deren Hintergrund zu verstehen. Der aus der interdisziplinären Untersuchung von gezielten Veränderungsprozessen in Organisationen entstandene Ansatz der Organisationsentwicklung postuliert daher, dass zur Durchführung eines grundlegenden Wandels in einer Organisation neben strukturellen Veränderungen immer auch eine Veränderung ihrer Kultur erfolgen muss.³⁷⁰ In Abschnitt 3.6.1 wurde erklärt, wie Werthaltungen und Einstellungen und damit auch die Kultur einer Organisation durch transformationale Führung verändert werden können. Dazu muss zunächst die inhaltliche Ausrichtung der Organisationskultur erfasst werden. Mit diesem Thema befasst sich der Abschnitt 8.3.1. Der darauf folgende Abschnitt 8.3.2 beschreibt die Funktionsweise von Organisationskulturen und zeigt damit weitere Möglichkeiten auf, wie sie verändert werden können.

8.3.1 Dimensionen der Organisationskultur

Mit dimensionsorientierten Ansätzen und Typologien existieren zwei grundlegende Ansätze zur Untersuchung der inhaltlichen Ausrichtung von Organisationskulturen, deren Verhältnis dem zwischen den in Abschnitt 6.5 vorgestellten Methoden zur Darstellung der strategischen Positionierung einer Schule auf einem Portfolio oder als Image-Profil entspricht.³⁷¹ Während dimensionsorientierte Ansätze den Charakter einer Organisationskultur durch deren Verortung auf einer Vielzahl von inhaltlichen Dimensionen abzubilden suchen, kondensieren Typologien letztere zu zwei Hauptdimensionen und positionieren die Schule auf einem von diesen gebildeten Portfolio. Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen könnte eine Schulkultur bspw. auf den folgenden Dimensionen abgebildet werden: Transformationa-

³⁷⁰ Vgl. Atwater LE, Atwater D (1994) *Organizational Transformation*, S. 148f.; Mars AC, van der Voorde PLM (2003) *Processes of Change: from intuitive execution to structured direction*, S.62.

³⁷¹ Vgl. Homburg C, Krohmer H (2006) *Marketingmanagement*.

lität im Sinne einer aus Überzeugung geborenen Ausrichtung auf eine gemeinsame, übergreifende Vision und Identifikation mit der Schule als Gemeinschaft, Transaktionalität im Sinne der Betonung der Einhaltung von grundlegenden Verhaltensnormen, Leistungsorientierung, Persönlichkeitsentwicklung, Organisationales Lernen, Kooperation und gegenseitige Unterstützung, Reaktionsfähigkeit und Partnerorientierung, Interaktivität und demokratische Partizipation. Offensichtlich sollte ein möglichst hoher Wert auf jeder der genannten Dimensionen erzielt werden.

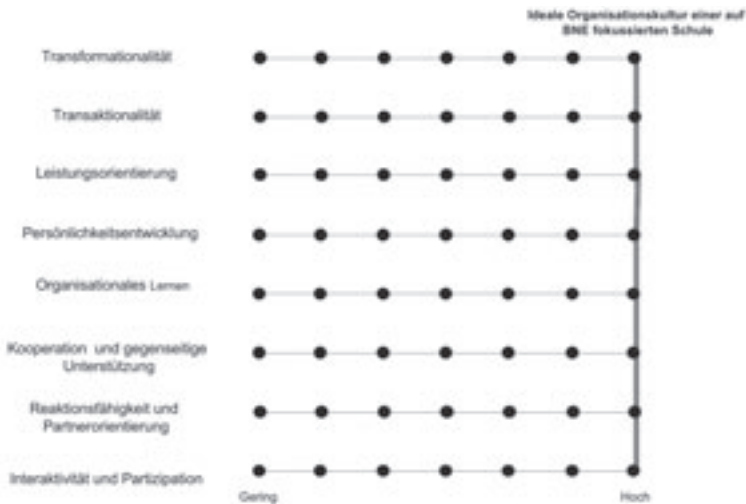


Abbildung 29: Dimensionen einer Schulkultur

Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement

Eine Aggregation dieser Dimensionen zu einer Typologie würde ihrer Komplexität nicht gerecht und wird daher im Folgenden nicht unternommen.

8.3.2 Ebenen der Organisationskultur

In ihrem Ebenen-Modell der Organisationskultur beschreiben Homburg und Pflesser Struktur und Funktionsweise einer solchen. Als Ebenen der Organisationskultur identifizieren sie Werte, Normen und Artefakte.³⁷²

Die erste und grundlegende Ebene bilden die Werte. Die in einer Organisation als maßgeblich akzeptierten grundsätzlichen Werthaltungen und Einstellungen legen

³⁷² Vgl. hier und im Folgenden: ebd., S. 1283ff.

analog zu den Ausführungen in 5.2 fest, welche Zwecke sie sich setzt und welche Mittel sie zu deren Erreichung verwendet.

Auf der zweiten Ebene werden die Werte zu Normen als expliziten oder impliziten Regeln über erwünschte und unerwünschte Verhaltensweisen ausdifferenziert, die im Vergleich zu den Werten einen höheren Grad der Konkretisierung und Verhaltensbezug aufweisen. Sie entsprechen den in Abschnitt 5.2 entwickelten Richtlinien des Schulleitbildes, nach denen die der Schule zugehörigen Personen ihr Verhalten ausrichten sollen und an Hand derer dieses Verhalten beurteilt wird.

Eine verhaltenssteuernde Wirkung erzeugen Werte und Normen nach Homburg und Pflesser vor allem dann, wenn sie durch Artefakte in das Leben der Organisation integriert werden. Artefakte bilden die wahrnehmbare Oberfläche einer Organisationskultur. Es existieren vier Kategorien von Artefakten: Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements. Erzählungen beziehen sich auf Begebenheiten aus der Geschichte einer Organisation, an Hand derer oft der Erfolg der Organisation erklärt wird. Oft thematisieren diese Geschichten das Verhalten von Personen in einer formalen oder informellen Führungsposition. Im Regelfall vermitteln diese Erzählungen implizit bestimmte Regeln und Normen. Die in einer Organisation verwendete Sprache stellt die zweite Artefaktkategorie dar. Sowohl die Verwendung von Begrifflichkeiten als auch der Sprachstil sind Ausdruck einer bestimmten Wahrnehmung und damit implizit auch Bewertung der Realität. Rituale sind regelmäßige Handlungen, denen weniger eine konkrete Funktion im Rahmen der Aufgabenerfüllung als vielmehr eine symbolische Funktion zur Vermittlung von Werten und Normen zukommt. In Anlehnung an Homburg und Pflesser sollen hier als Beispiele Auszeichnungen von Mitarbeitern, Begrüßungszeremonien oder gemeinsame Unternehmungen genannt werden. Die vierte Artefaktkategorie sind physische Arrangements wie die Gestaltung und Einrichtung von Räumlichkeiten, durch die ebenfalls Werte vermittelt werden können. Als Beispiel sei auf die Vermittlung des Prinzips der Offenheit und des wechselseitigen Lernens durch eine barrierefreie architektonische Gestaltung der Schulgebäude verwiesen, wie sie von von Hentig vorgeschlagen und von Schulen wie dem schwedischen Konzept „Futurum“ und der deutschen Helene-

Lange-Schule Wiesbaden umgesetzt wird.³⁷³ Dieser Aspekt wird im Folgenden Abschnitt 8.4 vertieft.

Die Leitung einer Schule kann auf alle drei genannten Ebenen gestaltenden Einfluss nehmen. Durch die Anwendung transformationaler Führung auf der Basis des Schulleitbilds und der darin formulierten Werte und Normen kann sie die Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Lehrern, sonstigen Mitarbeitern und Schülern entsprechend verändern. Dies gilt auch für Erzählungen und Sprachgebrauch, die vor allem durch persönliches Vorbild und im letzteren Fall auch durch die Einführung von spezifischen Sprachregelungen entstehen und beeinflusst werden können. Rituale und physische Arrangements können gezielt zur Verstärkung der Wirkung der genannten Maßnahmen eingesetzt werden.

8.4 Physische Einrichtungen

Die von einer Schule erbrachte Bildungsleistung ist kein zeitlich und räumlich beliebig transferier- und konsumierbares Angebot, sondern entsteht in der Interaktion von Lehrern und Schülern in einer bestimmten physischen Umgebung mit bestimmten technischen Hilfsmitteln. Neben der vom Lehrenden zu erbringenden Leistung haben also sowohl die Mitwirkung der Lernenden als auch die Lage und Beschaffenheit der physischen Einrichtungen der Schule als Ort der Leistungserstellung Einfluss auf den Lernerfolg und den mit der Inanspruchnahme der schulischen Leistung verbundenen Aufwand. Je nach Beschaffenheit können Umgebung und Ausstattung der Attraktivität des Angebotes und der Effektivität der Interaktion mehr oder minder zuträglich sein kann. Daher sind nach Kotler und Fox die Lage, Umgebung, architektonische und farbliche Gestaltung und Einrichtung einer Schule sowie die Lehre unterstützende technische Einrichtungen einer Schule für die Wahrnehmung und Bewertung ihrer Leistung durch ihre Schüler und durch Dritte von Bedeutung.³⁷⁴ Reisch et al. weisen diesbezüglich darauf hin, dass von Symbolisierungsarmut geprägte, d.h. unansehnliche und ungepflegte Schulgebäude und Einrichtungen der Motivation und dem Wohlbefinden der Schüler abträglich sind.³⁷⁵ Die physischen Ein-

³⁷³ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 239; Helene-Lange-Schule Wiesbaden (2008) Willkommen auf der Homepage der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden; Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007.

³⁷⁴ Vgl. hier und im Folgenden: Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 342ff.

³⁷⁵ Vgl. diesbezüglich und im Folgenden: Reisch R et al. (2001) Marketing für Schulen, S. 142.

richtungen einer Schule müssen daher solchermassen gestaltet werden, dass eine sichere, offene, angenehme und freundliche Atmosphäre entsteht, die Kreativität und Lernmotivation anregt und der Konzentration auf die Lehre förderlich ist. Dabei sind bspw. Architektur, Design, Formen, Gebäudeplanung, Zuschnitt von Räumen, Materialien, Farben, Licht, Beleuchtung, Gestaltung der zur Schule gehörenden Umgebung, Raumangebot und Bepflanzung zu beachten.

Hartmut von Hentig hat im Rahmen seiner Vorstellung der Schule als Lebensraum Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Schulgebäude und ihrer Einrichtung und Umgebung entwickelt. Bspw. empfiehlt von Hentig die Anlage von Einrichtungen wie Schulgarten, Schulzoo, Bauspielplatz und Fahrradwerkstatt, die der Erbauung und dem spielerischen Lernen dienen und deren gemeinsame Pflege Schülern Gelegenheit geben soll, Verantwortung für sich selbst und die Gemeinschaft zu übernehmen. Durch die Inbesitznahme der Schulflure durch die Schüler und ihre Ausgestaltung zu Aufenthalts- und Gemeinschaftseinrichtungen soll die Schule zu einem Lebensraum im eigentlichen Sinne werden. Weiterhin empfiehlt von Hentig, die Prinzipien der Schule als Gemeinschaft und des gegenseitigen Lernens durch eine offene und barrierefreie Bauweise des Schulgebäudes ohne Unterteilung in separate Klassenzimmer architektonisch umzusetzen resp. statisch unnötige Wände nachträglich zu entfernen. Darüber hinaus schlägt er eine organisatorische und architektonische Aufteilung der Schule in „Reviere und Klein-Schulen“ als dem menschlichen Sozialverhalten angemessen vor.³⁷⁶

Die Empfehlungen von Hentigs werden von den Erkenntnissen der Architekturpsychologin Walden gestützt, die die Wirkung von Architektur auf die darin lebenden, lernenden und arbeitenden Menschen untersucht. Ihr zu Folge fühlen sich Schüler und Lehrer in einer Schule wohl, wenn sie ihre Umwelt beeinflussen und sich die Räume aneignen können. Dies bezieht sich auf die Gestaltung von Raumklima, (natürlichen) Lichtverhältnissen und Einrichtung sowie die Nutzung der Räumlichkeiten. Das Schulgebäude sollte übersichtlich konstruiert und in überschaubare Einheiten aufgeteilt werden. Zusätzliche Orientierungshilfen sollten es allen Beteiligten leicht machen, sich in „ihrer“ Schule zu Recht zu finden. Walden zu Folge ist es außerdem für das Wohlbefinden von Schülern und Lehrern von Bedeutung, dass beiden Gruppen Möglichkeiten sowohl zum privaten Rückzug und zur Entspannung als auch zur Begegnung mit anderen zur Verfügung stehen: angenehme und

³⁷⁶ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 238ff.

freundliche Ruheräume, Gemeinschaftsräume, Nischen, Ausweichräume, Sitzecken, Aulen, Fachräume, Hallen, Eingangsbereiche, Pausenhöfe mit gleitenden Übergängen zu Freiflächen und Rückzugsmöglichkeiten sollten in einer Schule vorhanden sein. Dieses räumliche Angebot sollte vielseitig nutzbar sein, um eine flexible Gestaltung sowohl des Unterrichts als auch des Lebensraums Schule im obigen Sinne zu ermöglichen. Weiterhin empfiehlt Walden die Verwendung umweltfreundlicher, nachhaltiger und haltbarer Baumaterialien und die Anlage unfallsicherer Spielgeräte und behindertengerechter Einrichtungen.³⁷⁷

Maßnahmen wie die beschriebenen werden sowohl in ausländischen Schulen als auch in Deutschland schon umgesetzt. Ein bekanntes ausländisches Beispiel ist die oben angesprochene schwedische „Futurum Skola“, die organisatorisch und architektonisch in Arbeitseinheiten mit jeweils eigenen Räumlichkeiten eingeteilt ist. Zur Umsetzung der Gedanken der Transparenz, der Offenheit und des wechselseitigen Lernens ist das Schulgebäude vollständig barrierefrei.³⁷⁸

Auch die schon mehrfach erwähnte Helene-Lange-Schule zu Wiesbaden ist sowohl organisatorisch als auch architektonisch in Jahrgangseinheiten unterteilt, innerhalb derer Gemeinschaftsräumlichkeiten be- und die Türen immer offen stehen. Bei der Umgestaltung des vormals konventionell gestalteten Schulgebäudes sind, analog zu den obigen Empfehlungen von Hentigs, raumgestalterisch unerwünschte und statisch überflüssige Wände eingerissen worden.³⁷⁹

In der Pausenhalle der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim stehen Terrarien mit Schildkröten und ein großer Vogelkäfig, die von Schülern gepflegt werden. Auf dem großen Schulgelände finden sich überall Nischen, kleine Gärten, ein Steg am Schwimmteich oder das UNESCO-Café, ein Brunnen unter einem Baldachin, gestaltet von Schülern. Schülerschaft und Kollegium fühlen sich dort gemeinsam für ein sauberes und ansprechendes Schulgebäude verantwortlich.³⁸⁰

Weiterhin sollten Schulgebäude über eine angemessene technische Ausstattung verfügen, um a) aktives und selbständiges Lernen zu ermöglichen, b) eine gute Methodik der Wissensvermittlung zu gewährleisten und c) die Schüler an die Nutzung

³⁷⁷ Zitiert in: Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen, S. 11:50.

³⁷⁸ Vgl. Bickler D (2008) Der Blick über den Tellerrand: Die Futurum Skola in Schweden.

³⁷⁹ Vgl. Helene-Lange-Schule Wiesbaden (2008) Willkommen auf der Homepage der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden.

³⁸⁰ Vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. (2008) Preisträgerbroschüre 2007; Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Leitbild.

moderner Technologien heranzuführen, deren Beherrschung ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zuträglich wäre.³⁸¹ Die Futurum Skola stellt jedem Schüler Handbüchereien, Quellenmaterial, elektronische Medien, Internet, Labors und Experimentierausrüstungen zur Verfügung.³⁸²

Neben der Gestaltung und Ausstattung einer Schule ist auch die Beschaffenheit ihres Umfeldes hinsichtlich der Bebauungsart und dem Vorhandensein kommerzieller Angebote von Bedeutung. Kotler und Fox zitieren diesbezüglich den ehemaligen US-Präsidenten Eisenhower mit der Aussage, der intellektuellen und Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen sei die erbauliche Atmosphäre und Absenz ablenkender und störender Einflüsse einer ländlichen Umgebung zuträglich. Erst während des Universitätsstudiums solle eine akademische (Aus-)Bildung in großen Städten erworben werden, wo viele ambitionierte und kompetente Fachleute aller Fachdisziplinen anzutreffen seien.³⁸³ In diesem Sinne illustriert ein Artikel der Journalistin Rönneburg über das katholische Norbert-Gymnasium Knechtsteden, wie die in Abschnitt 2.2 postulierte doppelte Anforderung an schulische Bildung in Verbindung mit den Ergebnissen von Schulleistungstests und erschwerten Arbeitsbedingungen im Schulwesen insbesondere konfessionelle Privatschulen auch auf Grund der Beschaffenheit ihres Umfeldes erstarken lässt: „Die Schule im Nichts – das hilft beim Konzentrieren (...) Die Knechtstedener Schule ist eine Insel der Ruhe, eine Idylle, wie sie sich viele Eltern für ihre Kinder wünschen. Seit die Nachrichten über Gewalt auf dem Schulhof, über Pisa-Blamagen und überforderte Lehrer nicht abreißen wollen (...).“³⁸⁴ In Anlehnung an von Hentig sollte allerdings insbesondere bei einer solchen Konstellation gewährleistet sein, dass die Schüler nicht von der außerschulischen Lebenswelt abgekoppelt, sondern dabei unterstützt werden, in sie hineinzuwachsen und sie im Rahmen der Möglichkeiten von Bürgern einer demokratischen Marktwirtschaft gestalten zu lernen.³⁸⁵

³⁸¹ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 342ff.

³⁸² Vgl. de Haan G et al. (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, Kap. 10.3, S. 222f.; Bickler D (2008) Der Blick über den Tellerrand: Die Futurum Skola in Schweden.

³⁸³ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 334.

³⁸⁴ Rönneburg C (2008) Himmlisches Gymnasium: Eine Schule, die sogar Schüler begeistert.

³⁸⁵ Vgl. Hentig H v (2003) Die Schule neu denken, S. 189ff.

8.5 Informations-, Planungs- und Kontrollsystem

Um das eigene Handeln effektiv zu planen, die vorhandenen Ressourcen ökonomisch effizient zu nutzen und die Erreichung der erwählten Ziele überprüfen zu können, benötigt eine Schule ein integriertes Informations-, Planungs- und Kontrollsystem.

8.5.1 Information

In Abschnitt 4 ist ausführlich darauf eingegangen worden, welche Informationen eine Schule benötigt, um ein Profil und eine Strategie zu dessen Umsetzung in ihrem wettbewerblichen Umfeld zu entwerfen. Damit die Marketing-Planung dem Wandel des Umfeldes der Schule und ihrer internen Ressourcen Rechnung tragen kann, muss der Stand dieser Informationen regelmäßig aktualisiert werden. Durch die Einrichtung eines Marketinginformationssystems soll der Prozess der Erhebung, Speicherung und Auswertung dieser Daten formalisiert und institutionalisiert werden. Ein Marketinginformationssystem besteht aus den auf der folgenden Abbildung dargestellten Komponenten.



Abbildung 30: Marketinginformationssystem

Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 67

Das Marketinginformationssystem sollte alle vorhandenen und erhobenen Informationen in einer computergestützten Datenbank speichern. Durch die Aggregation von steigenden Informationsmengen in der Datenbank werden immer zuverlässige-

re Vergleiche und Prognosen möglich, die Hinweise zur Ausrichtung weiterer Maßnahmen geben können. Diese Datenbank sollte mit einem Wissensmanagementsystem verbunden werden, das von den Lehrern selbst mit Informationen versorgt wird. Umgekehrt sollte das System für alle Lehrer und an der Marketingplanung beteiligten Personen zugänglich sein.

Auf der Basis der Ergebnisse regulärer Erhebungen und deren Vergleich mit den internen Daten müssen durch Marktbeobachtung und Marktforschung Informationen über die Entwicklung der Bezugsgruppen, der Wettbewerber und der globalen Umwelt der Schule erhoben und auf ihre potentiellen Auswirkungen untersucht werden. Der Unterschied zwischen Marktforschung und Marktbeobachtung liegt im Grad der Aktivität: Während die Marktbeobachtung lediglich vorhandene (Sekundär-)Daten untersucht, geht die Marktforschung mit der Erhebung von (Primär-)Daten einen Schritt weiter.³⁸⁶

Bezug nehmend auf das unter 3.5.1 vorgestellte Prinzip der Reaktionsfähigkeit sollten ein Beschwerde- und Vorschlagssystem eingerichtet und alle Bezugsgruppen regelmäßig zu ihrer Zufriedenheit mit den Leistungen der Schule, ihrer Einschätzung von deren Qualität sowie Verbesserungsvorschlägen befragt und entsprechende Primärdaten ermittelt werden. Die Eingabe von Beschwerden und Vorschlägen sollte sowohl physisch als auch virtuell möglich sein. So könnten im Schulgebäude besondere Briefkästen für die direkte Kommunikation der Schüler mit ihrer Schule aufgehängt und ggf. besondere Formulare ausgelegt werden. Auch auf der Internetseite der Schule sollte eine Möglichkeit gegeben sein, über ein Kontaktformular Wünsche und Anregungen zu äußern. Darüber hinaus sollten sowohl eine allgemeine E-Mail-Adresse der Schule als auch solche für die Lehrer eingerichtet und publik gemacht werden, um eine direkte und unkomplizierte Kontaktaufnahme zu ermöglichen.

Eine regelmäßige direkte Befragung der Bezugsgruppen kann ebenfalls Verbesserungsvorschläge zu Tage fördern und darüber hinaus ihre Zufriedenheit mit den Leistungen der Schule und ihre Einschätzung von deren Qualität ermitteln. Dies dient neben der Planung von Marketingmaßnahmen auch der ständigen Verbesserung sowohl der unter 3.6 vorgestellten übergreifenden Qualitätskriterien für die Leistung der Schule als auch der Qualität jeder anderen Leistung und jedes Prozesses. Ein geeignetes Befragungsinstrument kann eine Schule analog zur Vorgehensweise in Abschnitt 4 selbst oder in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen,

³⁸⁶ Vgl. Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions, S. 73ff.

etwa im Rahmen eines Netzwerks, entwickeln und/oder vorhandene Instrumente wie die unter 3.6 genannten nutzen und/oder ihren spezifischen Bedürfnissen gemäß modifizieren. Für weitere Hinweise zur Entwicklung von Befragungsinstrumenten sei auf das ausgezeichnete Werk von Kotler und Fox verwiesen.³⁸⁷

8.5.2 Planung

Die solchermaßen gewonnen Marketing-Informationen müssen mit Hilfe eines Marketinganalysesystems ausgewertet und anschließend zur Marketing-Planung verwendet werden. Wie für die Erhebung und Auswertung von Daten sollten auch für die Planung von Maßnahmen auf deren Basis formale Prozeduren entwickelt werden. Die zur Profilierung und strategischen Marketing-Planung für eine Schule geeignete Vorgehensweise ist in den Abschnitten 5 und 6 und ihre Überleitung zu konkreten Marketingmaßnahmen in Abschnitt 7 expliziert worden.

8.5.3 Kontrolle

Um erfolgreich tätig zu sein, muss eine Schule ihre Maßnahmen darauf hin überprüfen, ob sie die gewünschte Wirkung zeigen und ggf. entsprechend verändern. Diesem Zweck dient die Installation eines Kontrollsystems.

Dieses ist teilweise deckungsgleich mit dem in 8.4.1 entwickelten Informationssystem, weil die regelmäßige Befragung der Bezugsgruppen auch der Überprüfung der Auswirkungen durchgeführter Maßnahmen dient.

Darüber hinaus unterscheiden Kotler und Fox zwischen drei Arten von Maßnahmen, die ein Kontrollsystem beinhalten sollte:³⁸⁸

Durch eine (Jahres-)Plankontrolle soll überprüft werden, ob die Schule ihre vorgegebenen operativen und Marketingziele erreicht hat. Sie beinhaltet eine Analyse des Zielerreichungsgrades, des Marktanteils, des Verhältnisses zwischen den Ausgaben für und der Wirkung des Marketing sowie der Einstellung der Bezugsgruppen der Schule ihr gegenüber. Durch die Erfassung von Abweichungen von den angestrebten Zielen und die Ergründung von deren Ursachen können entsprechende Maßnahmen zu Behebung der Störungen und Erfüllung des Plansolls entwickelt werden.

Obleich deutsche Schulen nicht profitorientiert arbeiten, sind ihre Ressourcen doch begrenzt und müssen effizient verwendet werden, damit sie ihre Aufgaben so gut wie

³⁸⁷ Vgl. ebd., S. 65ff.

³⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden: ebd., S. 113ff.

möglich erfüllen können. Daher wird im Rahmen der Finanzkontrolle durch die Untersuchung des Verhältnisses zwischen den Einnahmen und den Ausgaben der Schule und ihrer verschiedenen Subeinheiten überprüft, ob die Ressourcen der Schule wirtschaftlich verwendet werden.

Zur konsequenten Umsetzung des Qualitätsmanagements und Gewährleistung eines effektiven Marketings muss außerdem in regelmäßigen Abständen eine umfassende und systematische Evaluation der Marketingaktivitäten der Schule durchgeführt werden. Dies geschieht im Rahmen eines Marketing-Audit. Zur Gewährleistung objektiver Befunde sollten Marketing-Audits durch externe Experten oder unabhängige Personen innerhalb der Schule durchgeführt werden. In Anlehnung an Kotler und Fox sollten dabei die folgenden Aspekte untersucht werden:³⁸⁹

- Zunächst sollte analog zu den Ausführungen in Abschnitt 4 eine Situationsanalyse durchgeführt werden.
- Durch eine Analyse der Marketingplanung soll überprüft werden, ob der in Abschnitt 5 entwickelte Auftrag der Schule adäquat und effizient in einen Marketingplan wie denjenigen in Abschnitt 7 überführt worden ist.
- Im Rahmen einer Marketingstrategieanalyse werden die in Abschnitt 6 entwickelten Strategien der Schule zur Auswahl von Marktfeldern, zur Marktbedeckung und zur Wettbewerbspositionierung daraufhin untersucht, ob sie der aktuellen und zu erwartenden Situation gerecht werden.
- Die in Abschnitt 7 dargestellten Maßnahmen sollten analog zum Abschnitt 8.1.2 daraufhin überprüft werden, welchem Zweck sie dienen, welchen anteiligen Beitrag sie zur Erreichung des Gesamtziels leisten, was dort geschehen sollte und was wirklich geschieht, welches Resultat der Einzelprozess erzielen kann und sollte, welche Ressourcen dafür eingeplant werden sollten/müssen, welche Mitarbeiter verantwortlich zeichnen, welche Ressourcen tatsächlich eingesetzt und welche Resultate tatsächlich erzielt werden, welches Verhältnis zwischen Ist- und Zielwerten besteht und welche Gründe es dafür gibt.
- Analog zu den Ausführungen des Abschnitts 8.1 sollte eine Analyse der Marketingorganisation durchgeführt werden.
- Eine Marketinginformationsanalyse untersucht vor dem Hintergrund der Ausführungen des Abschnitts 8.4.1 die Informations- und Recherchekapazitäten und den diesbezüglichen Bedarf der Schule.

³⁸⁹ Vgl. ebd., S. 471f.

- Bei der finanziellen Analyse sollten über die oben erwähnte Finanzkontrolle hinaus die finanziellen Bedürfnisse der Schule und der Grad ihrer Befriedigung erfasst werden.
- Eine Angebotsanalyse sollte schließlich überprüfen, ob das Bildungsangebot der Schule den aktuellen und abzusehenden Präferenzen ihrer heutigen und Schüler in spe und anderen Bezugsgruppen und Öffentlichkeiten entspricht und deren Bedürfnissen gerecht wird. Entsprechende Verfahren sind in Abschnitt 4.2 vorgestellt worden.

Nach Kotler und Fox sollte bei der Durchführung eines Marketing-Audits folgendermaßen vorgegangen werden:³⁹⁰

- 1) Im Rahmen eines Meetings des Auditors mit der Schulleitung müssen Ziele, Umfang, Tiefe, Datenquellen und Zeitplan des Audits festgelegt werden. Diese sollte der Auditor anschließend in einem Plan ausformulieren und von der Schulleitung approbieren lassen.
- 2) Die Informationserhebung sollte analog zu den Ausführungen in 8.1.1 durch eine direkte Befragung der Bezugsgruppen der Schule mit entsprechender Fragestellung bewerkstelligt werden.
- 3) Im Rahmen einer Informationsanalyse müssen diese Informationen auf das Verhältnis zwischen dem Status und dem Potential der Schule hin ausgewertet und dabei ggf. durch weitere Daten angereichert werden.
- 4) Der Auditor sollte die solchermaßen entwickelten Befunde und Handlungsempfehlungen in einem schriftlichen Dossier für die Schulleitung und relevanten Entscheidungsträger systematisch und übersichtlich darstellen.
- 5) Durch eine persönliche Präsentation der Befunde und Handlungsempfehlungen vor der Schulleitung kann der Auditor gewährleisten, dass erstere vollständig erfasst und möglicherweise vorhandene Missverständnisse ausgeräumt werden.

³⁹⁰ Vgl. ebd., S. 472ff.

Literatur

- Aachener Stiftung Kathy Beys (2007) Lexikon der Nachhaltigkeit. http://www.nachhaltigkeit.info/infos/lexikon_info.htm (21.11.2007)
- AJM – Academy for Junior Managers (2008) Academy for Junior Managers. <http://ajm.mcs-kraemer.de/typo3/> (14.5.2008)
- Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2008) Herzlich willkommen auf der Homepage vom AvH, einem Gymnasium im Süden Hamburgs! <http://www.alexander-von-humboldt-gymnasium.hamburg.de/index.php> (14.5.2008)
- Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2008) Rönneburger Schulen erneut erfolgreich. <http://www.alexander-von-humboldt-gymnasium.hamburg.de/index.php/article/detail/5369> (12.6.2008)
- Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Engagement für die Zukunft lohnt sich. <http://www.alexander-von-humboldt-gymnasium.hamburg.de/index.php/article/detail/4599?PHPSESSID=51d8b1f55d279ba249ba68b3691bcec1> (12.6.2008)
- Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Gesagt, getan! <http://www.alexander-von-humboldt-gymnasium.hamburg.de/index.php/article/detail/4389?PHPSESSID=b2ed0bac8d223d66b2e9af38f5be28e1> (12.6.2008)
- Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Hamburg (2007) Reisen in Sachen Schulpartnerschaft. <http://www.alexander-von-humboldt-gymnasium.hamburg.de/index.php/file/download/4179?PHPSESSID=5b95203cd41fac52e7bcd084ae9e32df> (12.6.2008)
- Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84:191–215
- Barber M, Mourshed M (2007) McKinsey Report on Education: How the world's best performing School systems come out on top. McKinsey & Company. http://www.mckinsey.com/client/service/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final.pdf (8.4.2008)
- Barnett AM (2005) The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes. University of Western Sydney, Sydney, Australien
- Bartsch M, Brandt A, Dworschak M, Friedmann J, Koch J, Rezac O, Shafy S (2008) Früher fertig. *Der Spiegel* 18.02.2008, Nr 8:130–136
- Bartsch M, Brandt A, Kaiser S, Neumann C (2008) Diebstahl der Kindheit. *Der Spiegel* 14.01.2008, Nr 3. <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,528522,00.html> (4.3.2008)
- Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations. The Free Press, New York, USA
- Bass BM, Avolio BJ (Hrsg) (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks, USA
- Bass BM, Avolio BJ (1994) Introduction. In: Bass BM, Avolio BJ (Hrsg) (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks, USA, S 1–9
- Bass BM, Riggio RE (2006) Transformational Leadership. 2. Ausgabe. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, USA
- Bernstein L, Bosch P, Canziani O, Chen Z, Christ R, Davidson O, Hare W, Huq S, Karoly D, Kattsov V, Kundzewicz Z, Liu J, Lohmann U, Manning M, Matsuno T, Menne B, Metz B,

- Mirza M, Nicholls N, Nurse L, Pachauri R, Palutikof J, Parry M, Qin D, Ravindranath N, Reisinger A, Ren J, Riahi K, Rosenzweig C, Rusticucci M, Schneider S, Sokona Y, Solomon S, Stott P, Stouffer R, Sugiyama T, Swart R, Tirpak D, Vogel C, Yohe G (2007) Summary for Policymakers of the Synthesis Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Fourth Assessment Report. http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_spm.pdf (21.11.2007)
- Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent. <http://www.das-macht-schule.de/> (30.3.2008)
- Bertelsmann-Stiftung (2008) SEIS macht Schule transparent: Qualitätskriterien. http://www.das-macht-schule.de/service/infomaterial/seis08/LAY_SEIS-Plakat_transparent.pdf (30.3.2008)
- Bickler D (2008) Der Blick über den Tellerrand: Die Futurum Skola in Schweden. Schulen ans Netz e.V. <http://www.schulen-ans-netz.de/presse/themendienst/dokus/Schweden.pdf> (26.5.2008)
- Bildungscent e.V. (2008) Partners in Leadership. http://www.bildungscent.de/partners_in_leadersh.html (28.4.2008)
- Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen (2008) Blick über den Zaun. <http://www.blickueberdenzaun.de/> (12.4.2008)
- Blick über den Zaun – Arbeitskreis reformpädagogischer Schulen (2008) Unsere Standards. <http://www.blickueberdenzaun.de/03Standards.html> (12.4.2008)
- Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Herzlich willkommen bei der Bodensee-Schule St. Martin. <http://www.bodensee-schule.de/> (10.4.2008)
- Bodensee-Schule St. Martin Friedrichshafen (2008) Die Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen – eine echte Ganztagschule. <http://www.bodensee-schule.de/index.php/Unser-Konzept> (13.4.2008)
- Brügelmann H (2006) Scharfe Brillen, wache Augen und ein einfühlsamer Blick – Wie Schulen über die Qualität ihrer Arbeit Rechenschaft ablegen können. <http://www.blickueberdenzaun.de/10Evaluation.html> (30.3.2008)
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (2008) BEVÖLKERUNG – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. http://www.bib-demographie.de/cln_050/nn_749852/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Broschueren/bev3_2008.html (19.5.2008)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008) Ganztagschulen. <http://www.ganztagschulen.org/index.php> (10.3.2008)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2008) Bildung für nachhaltige Entwicklung – Weltdekade der Vereinten Nationen 2005–2014. http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/01_Startseite/Startseite.html (15.5.2008)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Roland Berger Strategy Consultants (2008) GreenTech made in Germany. Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland: Zusammenfassung. http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/umwelttechnikatlas_zsf.pdf (19.5.2008)

- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2008) CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung. http://www.csrgermany.de/www/CSRcms.nsf/ID/home_de (19.5.2008)
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) Bildung für eine nachhaltige Entwicklung – Orientierungsrahmen. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft69.pdf> (30.4.2008)
- Collins W, Colman R, Haywood J, Manning MR, Mote Ph (2007) Die Wissenschaft hinter dem Klimawandel. Spektrum der Wissenschaft Oktober 2007:72–81
- Daly H (1996) Beyond Growth. Beacon Press, Boston
- Dasecke R (2008) Nachhaltige Schülerfirmen: Wirtschaften in ökologischer, gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung. <http://www.transfer-21.de/daten/texte/daseckeschuelerfirmen04.pdf> (14.5.2008)
- de Haan G, Harenberg D (1999) Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 72, Bonn
- de Haan G, Kamp G, Lerch A, Martignon L, Müller-Christ G, Nutzinger HG (2008) Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Springer, Heidelberg
- Deci EL, Ryan RM (2000) The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry Bd 11 Nr 4:227–268
- Der Tagesspiegel (2006) Pflichtkurs für Eltern. Der Tagesspiegel Online. <http://www.tagesspiegel.de/berlin/art270,1948276> (6.6.2008)
- Deutsche Handwerkszeitung (2008) ZDH-Generalsekretär Schleyer: Handwerk hat zu wenige Lehrlinge. http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/news/news_2305745.html (12.6.2008)
- Deutsche Nationalstiftung (2008) Der Nationalpreis 2006. <http://www.nationalstiftung.de/-nationalpreis2006.php> (14.5.2008)
- Deutsche Shell (Hrsg) (2002) Jugend 2002. 14. Shell Jugendstudie. Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus. Frankfurt a M
- Deutsche Shell (Hrsg) (2006) Jugend 2006. 15. Shell Jugendstudie. Eine pragmatische Generation unter Druck. Frankfurt a M
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) „Glänzende Aussichten“ für die Lehrstellensuche. <http://www.dihk.de/> (15.05.2008)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) Braun: „Jeder fünfte Schulabgänger ist auf Grundschulniveau“. <http://www.dihk.de/> (15.5.2008)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2008) Unsere Geschäftsfelder. <http://www.dihk.de/> (27.5.2008)
- Deutschland – Land der Ideen e. V. (2008) Deutschland – Land der Ideen. <http://www.land-der-ideen.de/> (14.5.2008)
- Diller H (2007) Preispolitik. 4. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart
- Dörr SL (2006) Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften. Dissertationsschreiben. <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2006/1006/index.html> (20.7.2007)

- Dostert E (2007) Chinesisch in Schwaben: Die Ausbilder von Albstadt. Süddeutsche Zeitung Online. [http://www.sueddeutsche.de/,ra12m3/jobkarriere/berufstudium/artikel/58/110947/ \(26.5.2008\)](http://www.sueddeutsche.de/,ra12m3/jobkarriere/berufstudium/artikel/58/110947/ (26.5.2008)
- Eberspacher M (2007) Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Pornomontagen und Hinrichtungsvideos. Spiegel Online. [http://www.spiegel.de/schulspiegel/leben/0,1518,488062,00.html \(19.5.2008\)](http://www.spiegel.de/schulspiegel/leben/0,1518,488062,00.html (19.5.2008)
- Elterninformation vom Landeselternbeirat Baden-Württemberg. [http://www.geb-pforzheim.de/gebhome/news2/19.01.2007/SiB%201%200607%20-%20Das%20Maerchen%20vom%20PISA-Erfolg%20der%20Gesamtschule.pdf \(11.6.2008\)](http://www.geb-pforzheim.de/gebhome/news2/19.01.2007/SiB%201%200607%20-%20Das%20Maerchen%20vom%20PISA-Erfolg%20der%20Gesamtschule.pdf (11.6.2008)
- Felfe J (2003) Transformationale und charismatische Führung und Commitment im Organisationalen Wandel, Habilitationsschrift. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle-Wittenberg
- Frederick J, Blumenfeld P, Paris A (2004) School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research* 74(1):59–110
- Freymann Th v (2006) Das Märchen vom PISA-Erfolg der Gesamtschule – Finnlandexperten Thelma von Freyermann über einen Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen. *Schule im Blickpunkt* 2006/2007, Heft 1, September 2006
- Fromme C (2005) Happy Slapping: „Es gibt einfach keinen Respekt mehr“. Süddeutsche Zeitung Online. [http://www.sueddeutsche.de/panorama/artikel/756/55701/ \(19.5.2008\)](http://www.sueddeutsche.de/panorama/artikel/756/55701/ (19.5.2008)
- Groß C (2007) Lehrerberuf: Warum Studierende oft die falsche Wahl treffen. *Lehrerbildung – ein „Gesamtkunstwerk“ mit zu vielen Akteuren?* *Forschung Frankfurt* 3/2007. [http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb04/download/Rauin_Interview.pdf \(15.2.2008\)](http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb04/download/Rauin_Interview.pdf (15.2.2008)
- Gaeth F (2005) PISA – eine statistisch-methodische Evaluation. [http://www.diss.fu-berlin.de/2005/218/index.html \(13.8.2007\)](http://www.diss.fu-berlin.de/2005/218/index.html (13.8.2007)
- Gaschke S (2008) Kinderarbeit. *Die Zeit* 07.02.2008 Nr 7. [http://www.zeit.de/2008/07/Gymnasialzeit \(4.3.2008\)](http://www.zeit.de/2008/07/Gymnasialzeit (4.3.2008)
- Geyer C (2008) Hände weg von unserer Kindheit! *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. [http://www.faz.net/s/Rub117C535CDF414415BB243B181B8B60AE/Doc~E3EE0EDEC64CE466982C75C858C10511A~ATpl~Ecommon~Scontent.html \(4.3.2008\)](http://www.faz.net/s/Rub117C535CDF414415BB243B181B8B60AE/Doc~E3EE0EDEC64CE466982C75C858C10511A~ATpl~Ecommon~Scontent.html (4.3.2008)
- Gezi K (1990) The role of leadership in inner-city schools. *Educational Research Quarterly* 12(4):4–11
- Halász G, Santiago P, Ekholm M, Matthews P, McKenzie Ph (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern Länderbericht: Deutschland. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [http://www.kmk.org/aktuell/Germany%20Country%20Note_Endfassung_deutsch.pdf \(23.4.2008\)](http://www.kmk.org/aktuell/Germany%20Country%20Note_Endfassung_deutsch.pdf (23.4.2008)
- Halász G, Santiago P, Ekholm M, Matthews P, McKenzie Ph (2004) Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Zusammenfassung in Deutsch. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [http://www.oecd.org/dataoecd/38/63/34991087.pdf \(15.5.2008\)](http://www.oecd.org/dataoecd/38/63/34991087.pdf (15.5.2008)
- Hans B (2007) Die Streber-Lehrer. *Der Spiegel*. [http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,493017,00.html \(12.3.2008\)](http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,493017,00.html (12.3.2008)
- Hans B (2007) Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Von Schülern verhöhnt – und die ganze Welt sieht zu. Spiegel Online. [http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,475897,00.html \(19.5.2008\)](http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,475897,00.html (19.5.2008)

- Hasel K (1985) Forstgeschichte. Ein Grundriß für Studium und Praxis. Kessel, Hamburg/Berlin
- Heidbrink L, Leggewie C, Welzer H (2007) Von der Natur zur sozialen Katastrophe. Die Zeit 45 011107
- Helene Lange Gymnasium Hamburg-Eimsbüttel (2008) Herzlich Willkommen im Helene Lange Gymnasium! http://www.hlg-hamburg.de/joomla/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (14.5.2008)
- Helene-Lange-Schule Wiesbaden (2008) Willkommen auf der Homepage der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden. <http://helene-lange-schule.templ2.evision.net/> (14.5.2008)
- Helmke A (2006) Aktive Lernzeit optimieren – Was wissen wir über gute Klassenführung? Pädagogik 5/07:44–48
- Henkel HO (2008) Der deutsche Migrations-Skandal. Cicero Online. <http://www.cicero.de/97.php?item=2117> (19.5.2008)
- Hentig H v (2003) Die Schule neu denken – Eine Übung in pädagogischer Vernunft. Beltz, Weinheim
- Herbert-Hoover-Realschule (2008) Hausordnung der Herbert-Hoover-Realschule. <http://www.herbert-hoover-oberschule.cidsnet.de/> (16.4.2008)
- Herchenbach U, Ilsemann C v, Skischus G (2004) Darf ich bitte noch weiter arbeiten ...? Pädagogik 2/04:46–49
- Hochschulrektorenkonferenz (1998) Empfehlungen zur Lehrerbildung. Entschließung des 186. Plenums vom 2. November 1998. http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_447.php (15.2.2008)
- Hochschulrektorenkonferenz (2003) Empfehlungen zur Lehrerbildung - aus Sicht der Fachhochschulen. http://www.hrk.de/de/download/dateien/empfehlungen_zur_lehrerbildung.pdf_18.11.03neu.pdf (15.2.2008)
- Hollingworth LS (1939) What we know about the early selection and training of leaders. Teachers College Record 40:575–592
- Hollingworth LS (1942) Children Above 180 IQ. World Book, New York
- Homburg C, Krohmer H (2006) Marketingmanagement. Gabler, Wiesbaden
- Homburg C, Pflesser C (1999) Symbolisches Management als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. M 43 der Reihe Management Know-How. Institut für marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim, Mannheim
- Huitt W (2004) Maslow's hierarchy of needs. Educational Psychology Interactive. Valdosta State University, Valdosta, Georgia, USA. <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html> (11.6.2008)
- Humboldt W v (1995/1792) Ideen zu einem Versuch, die Gränzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen. In: Flitner A, Giel K (Hrsg) Wilhelm von Humboldt – Werke in fünf Bänden. Band 1: Schriften zur Anthropologie und Geschichte. J. G. Cotta, Stuttgart. S 56–233
- Humboldt W v (1995/1794) Theorie der Bildung des Menschen. In: Flitner A, Giel K (Hrsg) Wilhelm von Humboldt – Werke in fünf Bänden. Band 1: Schriften zur Anthropologie und Geschichte. J. G. Cotta, Stuttgart. S 234–240
- Industrie- und Handelskammer Reutlingen (2008) Wirtschaft macht Schule. <http://www.wirtschaft-macht-schule.de/index.html> (16.4.2008)

- Institut Futur (2008) Institut Futur - Arbeitsbereich Erziehungswissenschaftliche Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin. http://www.institutfutur.de/_de/index.php (25.5.2008)
- Institut Futur (2008) Transfer 21. <http://www.transfer-21.de/index.php?p=2> (14.5.2008)
- Institut Futur (2008) Zukunft gestalten lernen – Ganztagschule lebensnah gestalten durch Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. http://www.institutfutur.de/transfer-21/daten/-materialien/T21_ganztag1.pdf (14.5.2008)
- Jischa MF (2005) Herausforderung Zukunft: Technischer Fortschritt und Globalisierung. Spektrum, Heidelberg
- Jugend forscht (2008) Jugend forscht aktuell. <https://www.jugend-forscht.de/> (14.5.2008)
- Kahl R (2008) Beschämung – ein deutscher Komplex. Die Zeit. <http://www.zeit.de/online/-2007/13/bildungskolumne-munoz> (10.3.2008)
- Kahl R (2008) Glücklicher Sysiphos. Die Zeit. <http://images.zeit.de/text/2008/08/SM-Hentig> (5.3.2008)
- Kahl R (2008) Zauberworte der Bildung. Die Zeit. <http://www.zeit.de/online/2007/22/bildung-tanz> (12.2.2008)
- Kahl R (2007) Der gute Lehrer. Die Zeit. <http://www.zeit.de/online/2007/30/gute-lehrer> (5.3.2008)
- Kahl R (2008) Pädagogische Bulimie. Die Zeit. <http://www.zeit.de/online/2008/07/schule-g8-gymnasium> (4.3.2008)
- Kahl R (2003) Deutsche Lehrer – eine Polemik: Überfordert, allein gelassen, ausgebrannt. Der Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,240691-3,00.html> (3.3.2008)
- Kahl R, Kerstan T, Spiewak M (2005) Pisa gegen Pisa. Interview mit Andreas Schleicher und Manfred Prenzel. Die Zeit 17.02.2005 Nr 8:73. <http://www.zeit.de/2005/08/C-Interview?page=1> (11.6.2008)
- Kahl R, Spiewak M (2004) Leitstern am Lehrerrhimmel. Die Zeit 2.9.2004 Nr 37. <http://www.zeit.de/2004/37/B-Schulleiter> (20.4.2008)
- Kahlweit C (2007) Happy slapping und Snuff-Videos: Bilder von enormer Schlagkraft. Süddeutsche Zeitung Online. <http://www.sueddeutsche.de/deutschland/artikel/107/100007/> (19.5.2008)
- Kant I (1786/1785) Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Reclam, Ditzingen
- Klein HE (2008) Geduldet, aber nicht gefördert. Internate und Privatschulen – Verlagsbeilage Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.1.2008 Nr 24:B6
- Kotler Ph, Andreasen AR (2003) Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, USA
- Kotler Ph, Bliemel F (2001) Marketing-Management. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart
- Kotler Ph, Fox KFA (1995) Strategic Marketing for educational institutions. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA
- Kroock KG (1994) Corporate Reorganization and Transformations in Human Resource Management, in: Bass BM, Avolio BJ (Hrsg) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks, USA
- Kunter M (2007) Lehrer auf dem Prüfstand: Die professionelle Kompetenz von Mathematiklehrkräften. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin. [238](http://www.mpg.de/bilder-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- BerichteDokumente/dokumentation/jahrbuch/2007/bildungsforschung/forschungsSchwerpunkt1/pdf.pdf (15.2.2008)
- Laborschule Bielefeld (2008) Versuchsschule des Landes NRW an der Universität Bielefeld. http://www.uni-bielefeld.de/LS/laborschule_neu/index.html (14.5.2008)
- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen Baden-Württemberg, Gesprächskreis Berufsbild Schulleitung (2001) Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel. http://lehrerfortbildung-bw.de/ffb/pdf/Schulleitung_ein%20Berufsbild%20im%20Wandel.pdf (17.5.2008)
- Landesregierung Rheinland-Pfalz (2006) 3. Agenda 21-Programm der Landesregierung 2005: Nachhaltigkeitsstrategie – Perspektiven für Rheinland-Pfalz, Drucksache 14/4821. Landtag Rheinland-Pfalz, Mainz
- Landtag Rheinland-Pfalz (2003) Ganztagschulen in neuer Form – neue Chancen für Schulentwicklung in Rheinland-Pfalz. Unterrichtung durch die Landesregierung zu dem Beschluss des Landtags vom 15. November 2001 zu Drucksache 14/223 (Plenarprotokoll 14/12, S. 728) Drucksache 14/2661. Landtag Rheinland-Pfalz, Mainz
- Lau J (2005) Gnade für die Pauker. Die Zeit 20.10.2005 Nr 43:43. <http://www.zeit.de/2005/43/B-EuS-Elternschelte?page=1> (4.6.2008)
- Leffers J (2007) Ungeeignet, überfordert, resigniert. Der Spiegel Online 15.10.2007. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,511227,00.html> (14.2.2008)
- Leffers J (2008) Schlappe Lehrer brennen schneller aus. Der Spiegel Online 8.1.2008. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,527131,00.html> (14.2.2008)
- Leithwood KA, Jantzi D (2000) The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement with schools. *Journal of Educational Administration* 38 2:112–125
- Leithwood KA, Jantzi D (1999) Transformational school leadership effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement* 10(4):451–79
- Leithwood KA, Day C, Sammons P, Harris A, Hopkins D (2006) Seven Strong Claims about successful School Leadership. National College for School Leadership. <http://www.npbs.ca/2007-elements/pdfs/seven-strong%20claims.pdf> (21.4.2008)
- Liebert WA, Vidal F (Hrsg) (2008) Traum vom Lernen. Universität Koblenz-Landau, Koblenz
- Lorenz S (1993) Wald und Stadt im Mittelalter. In: Kirchgässner B, Schultis JB (Hrsg) Wald, Garten und Park. Sigmaringen, S 25–34
- Luft S (2006) Abschied von Multikulti: Wege aus der Integrationskrise. Resch, Gräfelting
- Marzano RJ, Waters T, McNulty BA (2005) School Leadership that Works: From Research to Results. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, USA
- Maslow AH (1943) A Theory on Human Motivation. *Psychological Review* 50:370–396
- Maslow AH, Lowry R (Hrsg) (1998) Toward a psychology of being. Wiley & Sons, New York, NY, USA
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin (2002) PISA 2000: Die Studie im Überblick. http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/PISA_im_Ueberblick.pdf (19.11.2007)
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin (2002) Kompetenzerwerb und Persönlichkeitsentwicklung: Eine Untersuchung an der Laborschule Bielefeld im Rahmen von PISA. <http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/Presseinformation.pdf> (13.5.2008)

- Meadows DL, Meadows DH, Zahn EKO, Milling P (1972) Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Deutsche Verlags-Anstalt DVA, München
- Meffert H (1998) Marketing. Gabler, Wiesbaden
- Merz J (1979) Berufszufriedenheit von Lehrern. Eine empirische Untersuchung. Beltz, Weinheim/Basel
- Meyerhoefer W (2004) Was testen Tests? Objektiv-hermeneutische Analysen am Beispiel von TIMSS und PISA. Universität Potsdam, Potsdam
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz (2008) Ganztagschulen in Angebotsform Rheinland-Pfalz. <http://www.ganztagschule.rlp.de/> (20.5.2008)
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2007) Die neue Lehrerbildung in Nordrhein-Westfalen: Grundlagen und Grundsätze. <http://www.innovation.nrw.de/StudierenInNRW/GrundlagenLehrerbildung.pdf> (11.4.2008)
- Mönch, Regina (2006) Wir sprechen hier Deutsch! Frankfurter Allgemeine Zeitung 28.1.2006, Nr 24:33
- Mortimore P (1993) School effectiveness and the management of effective learning and teaching, *School Effectiveness and School Improvement*, 4(4):290–310
- Muñoz V (2007) Implementation of general assembly resolution 60/251 of 15 March 2006 entitled „Human Rights Council“ Report of the Special Rapporteur on the right to education, Vernor Muñoz. Addendum Mission to Germany. United Nations, General Assembly, Human Rights Council
- National College of School Leadership (2008) Leading sustainable schools: Glebe School. <http://www.ncsl.org.uk/sustainableschools/sustainableschools-glebe.cfm> (28.5.2008)
- Neuberger O (2002) Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Nikolaus-August-Otto-Schule (2008) Elterntraining. <http://www.nao.be.schule.de/schule/eltern/eltern.html> (6.6.2008)
- Norbert-Gymnasium Knechtsteden (2008) Katholisches Gymnasium für Jungen und Mädchen. <http://www.norbert-gymnasium.de/> (14.5.2008)
- Nutzinger HG (1995) Von der Durchfluswirtschaft zur Nachhaltigkeit – Zur Nutzung endlicher Ressourcen in der Zeit. In: Biervert B, Held M (Hrsg) *Zeit in der Ökonomik. Perspektiven für die Theoriebildung*. Campus, Frankfurt/New York, S 207–235
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004) Internationale Schulleistungsstudie PISA: Lernen für die Welt von Morgen – erste Ergebnisse von PISA 2003. OECD Publications, Paris
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2008) Wirtschaftsbericht Deutschland – Gesamtbeurteilung und Empfehlungen. <http://www.oecd.org/dataoecd/27/35/40382005.pdf> (24.4.2008)
- Otto J (2008) Der Schulmanager. *Die Zeit*. <http://www.zeit.de/2008/10/C-Lehrer-Portraet-Kreuzahler> (3.4.2008)

- Pearce D, Markandya A, Barbier EB (1989) Blueprint for a Green Economy. London Phorms (2008) Local Schools, global education. <http://www.phorms.de/index.php?id=1109> (16.4.2008)
- Pisagoras (2008) Deutscher Lehrerpriis. <http://www.deutscher-lehrerpriis.org/> (17.4.2008)
- POLIS Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH (2005) Die Ganztagschule in Rheinland-Pfalz aus der Sicht der beteiligten Eltern. http://www.ganztagschule.rlp.de/www/files/polis_III.pdf (28.5.2008)
- Porter ME (1997) Wettbewerbsstrategie. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag
- Porter ME (1998) Competitive Advantage. New York: Free Press
- Porter ME, Kramer MR (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review December 2002:57–68
- Prenzel M, Artelt C, Baumert J, Blum W, Hammann M, Klieme E, Pekrun R (Hrsg) (2006) PISA 2006 – Die Ergebnisse der dritten internationalen Vergleichsstudie – Zusammenfassung. PISA-Konsortium Deutschland. http://pisa.ipn.uni-kiel.de/zusammenfassung_PISA2006.pdf (18.5.2008)
- Prenzel M, Baumert J, Blum W, Lehmann R, Leutner D, Neubrand M, Pekrun R, Rost J, Schiefele U (Hrsg) (2003) PISA 2003 – Untersuchungen zur Kompetenzentwicklung im Verlauf eines Schuljahres – Zusammenfassung. PISA-Konsortium Deutschland. http://pisa.ipn.uni-kiel.de/PISA_2003_Kompetenzentwicklung_Zusfsg.pdf (18.5.2008)
- Rauin U (2007) Im Studium wenig engagiert – im Beruf schnell überfordert. Forschung aktuell 2007/03 05.12.2007:60–64 http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb04/download/Rauin_Studieverhalten.pdf (14.2.08)
- Reisch R, Loucky-Reisner B, Schwarz G (2001) Marketing für Schulen – So gelingt die erfolgreiche Positionierung. Paul Lanz, Wien
- Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Bausteine der Schulentwicklung. Qualitätsbereiche und Handlungsfelder. Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim, Hildesheim
- Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Herzlich Willkommen auf den Seiten der Robert-Bosch-Gesamtschule. <http://www.robert-bosch-gesamtschule.de/joomla/> (14.5.2008)
- Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim (2008) Leitbild. <http://www.robert-bosch-gesamtschule.de/joomla/downloads/sonstige/leitbild.pdf> (17.5.2008)
- Robert-Bosch-Stiftung, Heidehof-Stiftung, der Stern, Zweites Deutsches Fernsehen (2008) Der deutsche Schulpreis – dem Lernen Flügel verleihen. <http://schulpreis.bosch-stiftung.de/content/language1/html/index.asp> (30.3.2008)
- Robert-Bosch-Stiftung, Heidehof-Stiftung, der Stern, Zweites Deutsches Fernsehen (2008) Der deutsche Schulpreis – Die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises. http://schulpreis.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kriterien_050208.pdf (30.3.2008)
- Robert-Bosch-Stiftung, Heidehof-Stiftung, der Stern, Zweites Deutsches Fernsehen (2008) Preisträgerbroschüre 2007. <http://schulpreis.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Preistraegerbroschuere2007.pdf> (16.4.2008)
- Robert-Bosch-Stiftung, Heidehof-Stiftung, der Stern, Zweites Deutsches Fernsehen (2008) Preisträgerbroschüre 2006. http://schulpreis.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Broschur_Schulbuch.pdf (12.5.2008)
- Rönneburg C (2008) Himmlisches Gymnasium: Eine Schule, die sogar Schüler begeistert. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,528678,00.html> (3.3.2008)

- Ryan RM, Deci EL (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 1/2000:68–78
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2005) Das deutsche Bildungssystem: Kein gutes Zeugnis. http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z556_612j04.pdf (24.4.2008)
- Sanders WL, Rivers JC (1996) Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievement. University of Tennessee, Knoxville, TE, USA. <http://www.mc-csc.edu/~curriculum/cumulative%20and%20residual%20effects%20of%20teachers.pdf> (8.4.2008)
- Schaarschmidt U, Arold H, Kieschke U (2000) Die Bewältigung psychischer Anforderungen durch Lehrkräfte. Universität Potsdam, Potsdam. <http://www.psych.uni-potsdam.de/personality/files/bew-psychischer-anf.pdf> (14.2.2008)
- Scheuermann C (2007) Die Weltschüler. Der Spiegel Online. <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=52650743&ctop=SPIEGEL&suchbegriff=die+welt-sch%C3%BCler&quellen=&vl=0> (18.4.2008)
- Schmoll H (2002) Die Finnen wissen, wo das Gleichheitsprinzip seine Grenzen hat – die bildungspolitischen Strategien im Land der PISA-Sieger. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 9.2.02 (34):3
- Schmoll H (2002) Vernachlässigte Grundschule – was machen die PISA-Siegerländer anders als Deutschland? *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 22.2.02
- Schulte-Zurhausen (1999) Organisation. Vahlen, München
- Senge PM (2006) Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart
- Shamir B, House RJ, Arthur MB (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* 4 (4):577-594
- Sieferle RP (1982) Der unterirdische Wald: Energiekrise und industrielle Revolution. Beck, München
- Silins HC (1994) The relationship between transformational leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement* 5:272–298
- Smith D, Vivekananda J (2007) A Climate of Conflict – The links between climate change, peace and war. *International Alert*, London. <http://www.international-alert.org/publications/322.php> (15.5.2008)
- Simon H (1992) Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden
- Sinus Sociovision (2007) Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. http://www.sinus-sociovision.de/Download/Zentrale_Ergebnisse_16102007.pdf (8.4.2008)
- Sinus Sociovision (2007) Die Sinus-Milieus. http://www.sinus-sociovision.de/Download/infoblatt_d_012007.pdf (8.4.2008)
- Sonnabend L (2007) Deutschlands beste Schulen: Lernen wie in Hildesheim. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,druck-522462,00.html> (3.3.2008)
- Spiegel Online (2008) Stressjob Schüler: Wir Turboabiturienten. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,529460,00.html> (4.3.2008)
- Spiegel Online (2007) Schülerflucht: Privatschulen wachsen kräftig weiter. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,524863,00.html> (3.3.2008)

- Spiegel Online (2007) Stau an den Unis: Mehr Erstsemester, weniger Studenten. <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,522934,00.html> (18.5.2008)
- Spiegel Online (2006) Eltern und Lehrer durchschauen Kinder verschieden. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,410918,00.html> (7.6.2008)
- Spiegel Online (2006) Privatschulen: Kann man gute Bildung kaufen? <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,450143,00.html> (3.3.2008)
- Spiewak M (2004) Glanz und Jammer. Die Zeit 19.05.2004 Nr.22. http://www.zeit.de/2004/22/Glosse_22_a (5.3.2008)
- Spiewak M (2004) Freiheit für die Pauker. Die Zeit 23.09.2004 Nr.40, S 41. <http://www.zeit.de/2004/40/B-Lehrer-Studie> (20.4.2008)
- Spiewak M (2005) Ein deutscher Klassenkampf. Die Zeit 20.10.2005 Nr. 43:41. <http://www.zeit.de/2005/43/B-EUS-Aufmacher?page=1> (4.6.2008)
- Spiewak M (2008) Die Förderschule von Marbach. Die Zeit 01.05.2008 Nr. 19:47. <http://www.zeit.de/2008/19/B-Gymnasiumd> (15.5.2008)
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2002) PISA 2000 – Zentrale Handlungsfelder. <http://www.kmk.org/schul/pisa/massnahmen.pdf> (23.4.2007)
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2003) Bildungsbericht für Deutschland: erste Befunde. Opladen: Leske + Budrich
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2007) Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2005. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2004) Standards für die Lehrerbildung. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn. http://www.deutscher-lehrerpreis.org/fileadmin/img/Downloads/Dokumente/Standards_Lehrerbildung_Bildungswissenschaften_16_12_04.pdf (16.5.2008)
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK), Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2007) Empfehlung vom 15.6.2007 zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule. http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/-unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_national/Empfehlung_20der_20Kultusministerkonferenz_20und_20der_20Deutschen_20UNESCO-Kommission.pdf (15.4.2008)
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008) Bildung und Kultur – Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen – Fachserie 11 Reihe 4.3.1 – 1980–2006. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur_vollanzeige.csp&ID=1021730 (10.7.2008)
- Stehr N (2007) Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie. Suhrkamp, Frankfurt
- STEP Elternttraining (2008) Weiterbildung für Eltern zum Thema Kindererziehung. <http://www.instep-online.com/> (6.6.2008)
- Stoffels C (2007) NGK: Einstieg ins Studium. Neue Grevenbroicher Zeitung. <http://www.ngz-online.de/public/article/regional/dormagen/nachrichten/417182> (17.4.2008)
- Teach First Deutschland (2008) Teach First Deutschland. <http://www.teachfirst.de/tfd/public/> (15.5.2008)

- Teach for America (2008) Teach for America. <http://www.teachforamerica.org/index.htm> (15.5.2008)
- United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) (1992) Agenda 21. http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf (30.4.2008)
- United Nations Environment Programme (UNEP) Stockholm 1972 – Report of the United Nations Conference on the Human Environment. <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97> (5.5.2008)
- United Nations Framework Convention on Climate Change (2007) Scientists sound the Alarm. http://unfccc.int/essential_background/feeling_the_heat/items/2906.php (21.11.2007)
- United States of America National Institute of Standards and Technology, Technology Administration, Department of Commerce (2007) The Baldrige National Quality Program. http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2007_Education_Criteria.pdf (9.10.2007)
- Unverzagt G (2006) Gute Noten für Lehrer: Sie können auch anders. <http://www.spiegel.de/schulspiegel/0,1518,417203,00.html> (3.3.2008)
- Wagner GR (2007) Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild? In: Hilger S (Hrsg) Kapital und Moral – Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive. Verlag Böhlau, Köln/Weimar/Wien, S 35–66
- Waters T, Marzano RJ, McNulty BA (2003) Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement. Mid-continent Research for Education and Learning, Denver, USA
- Weber M (2006/1934) Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. C.H. Beck, München
- Weiß M (2004) Wettbewerb, Dezentralisierung und Standards im Bildungssystem. TiBi Nr. 8, Oktober
- Werner C (2008) Soft Skills für den Unterricht. Die Zeit. <http://www.zeit.de/online/2008/08/soft-skills-schule> (6.3.2008)
- Wiarda JM (2006) Schulkampf in Berlin. Die Zeit. http://www.zeit.de/2005/11/C_SchulenBerlin (15.5.2008)
- Wirtschaftsjunioren Deutschland (2008) Fit for Job. http://www.fitforjob-schulpreis.de/front_content.php (14.5.2008)
- Wössmann L (2007) Letzte Chance für gute Schulen. Zabert Sandmann, Gütersloh
- Wolff K, Goldacker S (2001) Wiesbadener Erklärung. Gemeinsame Erziehungsverantwortung in Schule und Elternhaus stärken. Hessisches Kultusministerium. http://www.kultusministerium.hessen.de/irj/HKM_Internet?cid=926b0801f6dd8a78f7a5813e16ea7756 (20.4.2008)
- Wolff K, Besenfelder G, Eckinger L, Herder E, Kraus J, Meidinger HP, Obert A, Richthofen M v, Schwarzhoff R, Weichhold M (2003) Bonner Erklärung. Gemeinsame Erziehungsverantwortung in Schule und Elternhaus stärken. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). http://www.kultusministerium.hessen.de/irj/HKM_Internet?cid=adb637345a454cb95eb00fdf61999c30 (20.4.2008)
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future – Brundtland Report. UN Documentes Cooperation Circles. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (5.5.2008)

Wuttke J (2006) Fehler, Verzerrungen, Unsicherheiten in der PISA-Auswertung. In: Jahnke T, Meyerhöfer W (Hrsg) PISA & Co – Kritik eines Programms. Franzbecker Verlag, Hildesheim, S 101–154

Further volumes of the "Graue Reihe":

- 1 Carl Friedrich Gethmann, Armin Grunwald, *Technikfolgenabschätzung: Konzeptionen im Überblick*, 9/96, 2. Aufl. 7/98
- 2 Carl Friedrich Gethmann, *Umweltprobleme und globaler Wandel als Thema der Ethik in Deutschland*, 9/96, 2. Aufl. 10/98
- 3 Armin Grunwald, *Sozialverträgliche Technikgestaltung: Kritik des deskriptivistischen Verständnisses*, 10/96
- 4 Arbeitsgruppe Neue Materialien, *Technikfolgenbeurteilung der Erforschung und Entwicklung neuer Materialien. Perspektiven in der Verkehrstechnik*. Endbericht zum Vorprojekt, 1/97
- 5 Mathias Gutmann, Peter Janich, *Zur Wissenschaftstheorie der Genetik. Materialien zum Genbegriff*, 4/97
- 6 Stephan Lingner, Carl Friedrich Gethmann, *Klimavorhersage und -vorsorge*, 7/97
- 7 Jan P. Beckmann, *Xenotransplantation. Ethische Fragen und Probleme*, 7/97
- 8 Michael Decker, *Perspektiven der Robotik. Überlegungen zur Ersetzbarkeit des Menschen*, 11/97
- 9 Carl Friedrich Gethmann, Nikolaj Plotnikov, *Philosophie in Rußland. Tendenzen und Perspektiven*, 5/98
- 10 Gerhard Banse (Hrsg.), *Technikfolgenbeurteilung in Ländern Mittel- und Osteuropas*, 6/98
- 11 Mathias Gutmann, Wilhelm Barthlott (Hrsg.), *Biodiversitätsforschung in Deutschland. Potentiale und Perspektiven*, 11/98, 2. Aufl. 4/00
- 12 Thorsten Galert, *Biodiversität als Problem der Naturethik. Literaturreview und Bibliographie*, 12/98
- 13 Gerhard Banse, Christian J. Langenbach (Hrsg.), *Geistiges Eigentum und Copyright im multimedialen Zeitalter*. Positionen, Probleme, Perspektiven, 2/99
- 14 Karl-Michael Nigge, *Materials Science in Europe*, 3/99
- 15 Meinhard Schröder, Stephan Lingner (eds.), *Modelling Climate Change and its Economic Consequences. A review*, 6/99
- 16 Michael Decker (Hrsg.), *Robotik. Einführung in eine interdisziplinäre Diskussion*, 9/99
- 17 Otto Ulrich, „Protection Profile“ – Ein industriepolitischer Ansatz zur Förderung des „neuen Datenschutzes“, 11/99
- 18 Ulrich Müller-Herold, Martin Scheringer, *Zur Umweltgefährdungsbewertung von Schadstoffen und Schadstoffkombinationen durch Reichweiten- und Persistenzanalyse*, 12/99
- 19 Christian Streffer et al., *Environmental Standards. Combined Exposures and their Effects on Human Beings and their Environment (Summary)*, 1/00
- 20 Felix Thiele (Hrsg.), *Genetische Diagnostik und Versicherungsschutz. Die Situation in Deutschland*, 1/00, 2. Aufl. 2/01
- 21 Michael Weingarten, *Entwicklung und Innovation*, 4/00
- 22 Ramon Rosselló-Mora, Rudolf Amann, *The Species Concepts in Prokaryotic Taxonomy*, 8/00
- 23 Stephan Lingner, Erik Borg, *Präventiver Bodenschutz. Problemdimensionen und normative Grundlagen*, 9/00
- 24 Minou Bernadette Friele (Hrsg.), *Embryo Experimentation in Europe*, 2/01
- 25 Felix Thiele (Hrsg.), *Tierschutz als Staatsziel? Naturwissenschaftliche, rechtliche und ethische Aspekte*, 2/01

- 26 Vitaly G. Gorokhov, *Technikphilosophie und Technikfolgenforschung in Russland*, 2/01
- 27 Chris W. Backes, *Klimaschutz in den Niederlanden*, 3/01
- 28 G. Hanekamp, U. Steger (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung und Innovation im Energiebereich*, 7/01
- 29 Thomas Christaller, Michael Decker (Hrsg.), *Robotik. Perspektiven für menschliches Handeln in der zukünftigen Gesellschaft. Materialienband*, 11/01
- 30 Michael J. Selgelid, *Societal Decision Making and the New Eugenics*, 4/02
- 31 Bernhard Irrgang, *Humangenetik auf dem Weg in eine neue Eugenik von unten?*, 2/02
- 32 Meinhard Schröder et al., *Climate Prediction and Climate Precautions*, 6/02
- 33 Ulrich Steger et al., *Sustainable Development and Innovation in the Energy Sector. Executive Summary*, 2/03
- 34 Carl Friedrich Gethmann, Stephan Lingner, *Zukünftige Klimaänderungen als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft*, 7/03
- 35 Günter Schmid et al., *Small Dimensions and Material Properties. A Definition of Nanotechnology*, 11/03
- 36 Jorge Guerra González (ed.), *Environmental Noise. Main Focus: Aircraft Noise*, 3/04
- 37 Konrad Ott, Gernot Klepper, Stephan Lingner, Achim Schäfer, Jürgen Scheffran, Detlef Sprinz (mit einem Beitrag von Meinhard Schröder), *Konkretisierungsstrategien für Art. 2 der UN-Klimarahmenkonvention*, 7/04
- 38 Annemarie Gethmann-Siefert, Stefan Huster (Hrsg.), *Recht und Ethik in der Präimplantationsdiagnostik*, 7/05
- 39 Friedrich Breyer, Margret Engelhard (Hrsg.), *Anreize zur Organspende*, 11/06
- 40 Carl Friedrich Gethmann, Nicola Rohner, Kai-Uwe Schrogl (Hrsg.), *Die Zukunft der Raumfahrt. Ihr Nutzen und ihr Wert*, 1/07
- 41 Michael Decker, *Angewandte interdisziplinäre Forschung in der Technikfolgenabschätzung*, 1/07
- 42 Stephan Lingner, Simone Allin, Gerhard Steinebach (Hrsg.), *Gesellschaftliche Randbedingungen der Virtualisierung urbaner Lebenswelten*, 5/07
- 43 Margret Engelhard, Kristin Hagen, Felix Thiele (eds), *Pharming – A New Branch of Biotechnology*, 11/07
- 44 Ulrich Steger, Ulrich Büdenbender, Eberhard Feess, Dieter Nelles, *The Regulation of Electricity Networks. Open Questions and Methods of Solution. Executive Summary*, 7/08
- 45 Jan A. Bollinger, *Profilierung und Qualitätsentwicklung von Schulen durch Bildung für eine nachhaltige und gerechte Entwicklung*, 9/08