
VOSS, Rödiger (Hrsg.):

**Innovatives Schulmanagement –
Ansätze für ein effizientes Management von Schulen**

Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH 2008.

ISBN 978-3-88640-128-4; 196 Seiten; 34,00 €



Rezension von Sebastian KLIEBER, Universität Paderborn

Das Herausgeberwerk von Rödiger VOSS gliedert sich in zwei wesentliche Bereiche, denen die Beiträge zugeordnet sind. Im Teil I sind Fachtexte (Beiträge 1-5) zu grundlegenden Managementkonzepten dargestellt, die mit zahlreichen Beispielen versehen sind; im Teil II (Beiträge 6-10) geht es besonders um Praxisbeispiele aus Modellversuchen und Untersuchungen in der Schulpraxis. Insgesamt umfasst das Buch somit zehn Artikel von Vertretern aus Wissenschaft, Bildungsverwaltung, Lehrerfortbildungsinstitutionen sowie aus Wirtschaftsunternehmen. Als Zielgruppen dieses Bandes sieht Rödiger VOSS „in erster Linie Schulleiter und diejenigen, die sich dafür qualifizieren wollen und direkt vor der Aufgabe stehen, Management-Konzepte im Schulalltag implementieren zu wollen.“ (8) Darüber hinaus fokussiert das Buch aber auch Studierende, Praktiker und Wissenschaftler.

Rödiger VOSS und Martin HERMANN beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit dem Finanzmanagement in Form von Fundraising. Sie konturieren, was das Fundraising in Schulen umfasst und nehmen zugleich kritische Diskussionslinien auf. Zur Veranschaulichung der aktuellen Bedeutung von Fundraising zeigen die Autoren empirische Ergebnisse zum Fundraising in baden-württembergischen Privatschulen auf. Sukzessive werden im „Managementprozess des Fundraising“ sowohl strategische als auch operative Planungsschritte erläutert und nachfolgend durch ein Portfolio von konkreten Fundraising-Instrumenten detailliert ergänzt. Die Praxisrelevanz der Instrumente stellen die Autoren mittels der o. g. Untersuchung dar. Das zentrale Ergebnis von VOSS/ HERMANN deutet darauf hin, dass Fundraising-Instrumente immer schulindividuell auszuwählen sind. Als Kriterien gelten hier die Passung zu Anspruchsgruppen einerseits und die Akzeptanz der Instrumente andererseits.

Steffen HILLEBRECHT widmet sich mit seinem Artikel dem *Schul-Marketing* und strebt eine *Übersicht über mögliche Handlungsparameter* an. HILLEBRECHT geht es um ein Grundgerüst des Schul-Marketings, mit dessen Hilfe Schulen ihr eigenes Marketing-Konzept ableiten können. Hierzu lokalisiert der Autor zunächst interne und externe Anspruchsgruppen des Schulmarketings und zeigt Erfordernisse für deren erfolgreiche Einbeziehung und die Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppen auf. Später geht der Autor dem schulischen Marketing-Instrumentarium nach. Der Autor überträgt das aus der Betriebswirtschaft stammende Konzept des „Marketing-Mixes“ – mit den Elementen Produkt- und Angebotspolitik, Preis- resp. Beitragspolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik – auf den Kontext Schule und führt dies recht detailliert aus. Abschließend thematisiert HILLEBRECHT das

Marketing-Controlling als Führungsinstrument, um Missstände und Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen zu können.

Bettina GREIMEL-FUHRMANN geht es in ihrem Beitrag *Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität durch Evaluation als Element eines innovativen Schulmanagements* um die Klärung wesentlicher Fragen der Evaluation von Lehrkräften und deren Unterrichts einerseits und um Empfehlungen, wie Unterrichts- resp. Lehrevaluationen sinnvoll und konstruktiv durchgeführt und als Weiterentwicklungsgrundlage herangezogen werden können, andererseits. Hierzu beschreibt GREIMEL-FUHRMANN den grundlegenden Begriff ‚Lehrevaluation‘ und zeigt zugleich damit verbundene Praxisprobleme auf. Im Weiteren folgt eine analytische Aufarbeitung des Evaluationsbegriffs aus verschiedenen Perspektiven. Es werden Begriffe wie *formative, summative, Prozess- und Produktevaluation* ebenso geklärt wie *Selbst- und Fremdevaluation*; dies vor dem Kontext von *Lehrevaluationen*. Aus methodischer Sicht werden im Beitrag einzelne Maßnahmen aufgezählt und in der Differenzierung nach Selbst- und Fremdevaluation konkrete Instrumente abgebildet. Die Aussagekraft von empirischen Ergebnissen in *Lehrevaluationen* reflektiert die Autorin kritisch. Hier thematisiert sie u. a. die Einflüsse auf eine Beurteilung von Lehrkräften. Schließlich gibt GREIMEL-FUHRMANN Empfehlungen zur Durchführung von Evaluationen ebenso wie zur Verwendung der Ergebnisse.

Gerald SAILMANN fokussiert das *Kooperationsmanagement an Schulen* und zieht zur Verständigung über die Problemstellung eine Metapher heran, in der die Schule als Insel betrachtet wird, die durch einen tiefen Graben der Konvention und Tradition vom Festland des Lebens getrennt ist (73). Die verwendete Metapher bietet SAILMANN die Grundlage für einen kurzen historischen Abriss von Netzwerkarbeit an Schulen. Auf der Basis empirischer Ergebnisse einer umfassenden Schulleiterbefragung wird die vernachlässigte Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern unterstrichen. So kommt der Autor auf die Bedingungen schulischer Kooperation zu sprechen, die er in *strukturelle, verhaltenstheoretische Bedingungen I: Nutzen* und *verhaltenstheoretische Bedingungen II: Vertrauen* gliedert und ausführt. Zur Gestaltung von Kooperationsbeziehungen greift SAILMANN auf drei Ansätze zurück: (a) Phasen- und Gestaltungsaspekte von Netzwerken, (b) Prozess des Beziehungsmanagements und (c) pragmatische Empfehlungen aus der Schulpraxis.

Tina HASCHER und Jürg BAILLOD befassen sich in *Gesundheitsmanagement in der Schule* mit der Managementaufgabe, Lehrpersonen gesund zu halten. Hierzu nehmen die Autoren zunächst eine Annäherung an den Gesundheitsbegriff vor. Darauf aufbauend wird die *Salutogenese* und ihre Bedeutung für den Lehrerberuf diskutiert. Dahinter verbirgt sich ein Konzept, das Gesundheit und Krankheit als zwei Pole eines „Gesundheit-Krankheit-Kontinuums“ versteht. Es soll verstehen helfen, was (Lehr-)Personen gesund hält. Nach der Diskussion des möglichen Gesundheitsrisikos *Lehrerberuf* erfährt die *Gesundheitsförderung* in der Schule besondere Beachtung. HASCHER/ BAILLOD zeigen konkrete Gestaltungsaspekte sowohl auf der Prozess- und Strukturebene als auch auf der inhaltlichen Ebene zur Gesundheitsförderung auf.

Julia WARWAS, Jürgen SEIFRIED und Michael MEIER liefern einen Beitrag zum *Change Management von Schule*. Im Speziellen geht es um *Erfolgsfaktoren und Handlungs-*

strategien aus Sicht der Schulleitung an beruflichen Schulen. Den Ausführungen zugrunde liegt ein betriebswirtschaftliches Modell von VAHS/ LEISER zu erfolgskritischen Einflussfaktoren in Veränderungsprozessen. Die Faktoren bewegen sich zwischen der Prozess- und Managementqualität sowie der Mikropolitik. Die Autoren kennzeichnen sodann die Konzeption einer durchgeführten Befragung von Schulleitern an zehn öffentlichen bayerischen Berufsschulen. Kernfrage der Untersuchung ist der Bedeutungsgehalt des Modells für die Schulpraxis. Die Befragungsergebnisse wurden dem o. g. Modell gegenübergestellt. Die Untersuchungsergebnisse führen die Autoren WARWAS et al. zu der Feststellung, dass sich aus dem Modell eine Reihe von Erkenntnissen für die erfolgreiche Gestaltung schulischer Veränderungsprozesse ableiten lassen. Abschließend führen sie die zentralen Schlussfolgerungen für die Prozess- und Managementqualität ebenso wie zur Mikropolitik zusammen.

Rosemarie THIELE widmet sich der *Zukunftssicherung durch das Balanced Scorecard (BSC) orientierte Schulmanagement-Programm Kollux*. Sie erörtert das Programm mit Hilfe eines Praxisbeispiels an einer Hauptschule in Erlangen. *Kollux* ist ein Schulmanagementsystem und basiert auf einem aus der Industrie stammenden Managementinstrument, der *Balanced Scorecard*. Damit verbunden sind hier sechs vorgegebene Arbeitsfelder, die von der Entwicklung von Zufriedenheit und Kompetenz der Mitarbeiter bis hin zur Entwicklung von Öffentlichkeitsarbeit reichen. Grundlage hierfür sind zu entwickelnde Messzahlen zur Überprüfung der Erreichung der Zieldefinitionen. Die Autorin bietet neben den konkreten Prozessschritten zur Ein- und Weiterführung u. a. eine Darstellung der Managementaufgabe der Schulleitung an, die mit *Kollux* einher geht.

Hermann G. EBNER und Birgit LEHMANN stellen in ihrem Beitrag *Qualitätsmanagement an Schulen: Konzepte und Analysen* im Wesentlichen vier Qualitätsmanagementkonzepte vor: (1) DIN ISO 9000:2000, (2) eduQua, (3) EFQM-Modell sowie (4) Q2E. Für alle vier Konzepte zeigen die Autoren Umsetzungsbeispiele, d. h. Erfahrungen und Befunde, aus der Schulpraxis auf. Auf Basis der dargestellten Konzepte und den konkreten Umsetzungsbeispielen aus der Schulpraxis leiten EBNER/ LEHMANN drei wesentliche Kernaspekte zum Management von Innovationsprozessen ab: (a) Handlungsfähigkeit als kognitive Basis, (b) die Handlungsbereitschaft als motivationale Basis und (c) die Zuständigkeit als organisatorische Legitimation und Einblicke in den Organisationskontext. Abschließend werden Probleme und die Gründe für deren Entstehung bei der Einführung von Qualitätsmanagementkonzepten an Schulen dargestellt.

Gabi REINMANN, Eva HÄUPTLE und Susannah BROWN befassen sich mit der *Nachhaltigkeit von Medienprojekten – Nachhaltigkeitsfaktoren am Beispiel Notebook-Klassen*. Die Autorinnen legen ihrem Beitrag die These zugrunde, dass Medienprojekte Bildungsinnovationen hervorbringen können. Zur Erforschung dieser These wird exemplarisch auf die Untersuchung mehrerer Notebook-Klassen einer Hauptschule zurückgegriffen. Basis dieser Auseinandersetzung ist die Differenzierung der Nachhaltigkeit in eine *vertikale* und *horizontale* Nachhaltigkeit. Die *vertikale Nachhaltigkeit* bezieht sich auf die Einzelschule, während die *horizontale Nachhaltigkeit* das Schulsystem als Ganzes betrifft. Hierauf aufbauend werden die Ergebnisse, einer an der Hauptschule durchgeführten Evaluationsstudie, dargestellt und

deren Bedeutung für die Nachhaltigkeit an einer Einzelschule als auch für die Nachhaltigkeit im Schulsystem strukturiert dargelegt.

Inka BORMANN und Katharina D. GIESEL fokussieren die *Innovative Schulentwicklung am Beispiel der Bildung für nachhaltige Entwicklung*. Dem Beitrag wird ein Modernisierungskonzept zugrunde gelegt, welches als ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ bezeichnet wird. Die Intention des Konzepts ist neben der Etablierung einer sowohl pädagogischen als auch institutionellen Schulentwicklung die Etablierung neuer Lerninhalte. Als zentrales Ziel des Modernisierungskonzepts betrachten die Autoren die Vermittlung einer Gestaltungskompetenz. Wem Gestaltungskompetenz vermittelt werden soll, wird nicht explizit geklärt. Vor diesem Hintergrund werden ein BLK-Programm (Bund-Länder-Kommission) „21 – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (kurz: 21) und das Projekt „Schule macht Zukunft“ vorgestellt. Während die Schwerpunkte des BLK-Programms „21“ auf dem *interdisziplinären Wissen*, dem *partizipativen Lernen* und *innovativen Strukturen* liegt, geht es im Projekt „Schule macht Zukunft“ um das *Nachhaltigkeitsaudit* als Instrument für eine informationsbasierte, nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung. Aus den beiden Projekten leiten BORMANN/ GIESEL schließlich gemeinsame Schlussfolgerungen für ein innovationsförderliches Schulmanagement ab.

Vor dem Hintergrund der von Rödiger VOSS im Vorwort dargestellten Funktion dieses Buches, einen Beitrag zur Entwicklung von Schulleitern zu Schulmanagern zu leisten, und der fokussierten Zielgruppen von (angehenden) Schulleitern, Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden kann Folgendes festgehalten werden. Das Buch bietet sowohl durch die Bandbreite der Autoren und deren beruflicher Sozialisation als auch der inhaltlichen Schwerpunkte sehr viele und unterschiedliche Zugänge zum Schulmanagement. Grundsätzlich wurde hier ein gutes Mittelmaß zwischen konzeptionellen und praxisorientierten Beiträgen gefunden. Ein engeres, inhaltliches Rahmenkonzept als das hier vorliegende (Fachtexte einerseits und Praxisbeispiele andererseits) hätte dem interessierten Leser fokussiertere Informationen zum innovativen Schulmanagement bieten können. Schulleiter und Praktiker finden folglich in einigen Beiträgen konkrete Handlungsempfehlungen auf strategischer und operativer Ebene vor. Dies ist aber ein Merkmal, das sich keinesfalls durch alle Beiträge zieht. Studierende und Wissenschaftler, die Hinweise zu einzelnen Themenschwerpunkten suchen, können sich der umfassenden Praxisbeispiele erfreuen. Für den wissenschaftlich interessierten Leser stellt das Buch allerdings eher ein Überblickswerk dar.