

Integriertes Management für die kirchliche Schule Die Propriumsfrage einmal anders gewendet. Ein Versuch.

Von Steffen Schramm

Die Propriumsfrage gilt an vielen evangelischen Schulen als Gegenstand einer ebenso zähen wie unfruchtbaren Dauerdiskussion, die meist unter der Leitfrage diskutiert wird, was denn nun das Unterscheidend-Christliche der jeweiligen kirchlichen Schule sei. Was spricht dagegen, diesen exklusiven und deshalb in vielerlei Hinsicht einengenden Ansatz methodisch zu überwinden? Die vorliegenden Überlegungen wollen dies versuchen. Sie greifen dabei auf Verfahren zurück, die sich in den letzten zwanzig Jahren unter dem Stichwort „Integriertes Management“ bzw. „Normatives Management“ im Bereich der Profit-Unternehmen entwickelt haben. Sie stellen somit den skizzenhaften Versuch dar, Managementmethoden aus dem Profit-Bereich für das Non-Profit-Unternehmen Kirche, Branche „Schule“, fruchtbar zu machen. Die gegenwärtige Lage kirchlicher Schulen ist Anlaß genug für ein solches Unterfangen.

1. Die legitime Frage nach der Legitimität kirchlicher Schulen

Der Druck auf kirchliche Schulen wächst. Unter dem Eindruck knapper werdender Mittel fragen Synodale kritisch nach dem kirchlichen Ertrag von Einrichtungen, die beachtliche Teile der landeskirchlichen Haushalte schlucken. Wie viele Gottesdienste die Schule denn gefeiert, wie viele Pfarrer sie hervorgebracht habe – solche Fragen sind in der Sache unqualifiziert, in ihrer Motivation jedoch legitim. Warum gibt es Schulen in

kirchlicher Trägerschaft? Was können sie, das staatliche Schulen nicht können? Warum soll Kirche so viel Geld in diese Werke hineinstecken? Was macht diese Schulen zu kirchlichen Schulen? Wo liegt ihr Proprium, was ist ihr spezifisch christliches Profil?

Diese Anfragen erhalten ihr besonderes Gewicht auf dem Hintergrund der Tatsache, daß – anders als in Diakonie und Krankenhauswesen – Schulen nicht ökonomisch durch die Gesetze des Marktes bedroht sind, sondern qualitativ durch die Gesetze der Landesregierungen. Im Zuge einschneidender fiskalischer Sanierungsmaßnahmen der Länder fällt dem Rotstift zum Opfer, was eine entscheidende Bedingung der Möglichkeit guter Schulen ist: eine ausreichende Zahl von Verfügungsstunden für außerunterrichtliche Aktivitäten und überschaubare Klassengrößen.¹

Die Gestaltungsspielräume werden enger, das Ende der staatlichen Sparmaßnahmen ist noch nicht erreicht, ein Zufluß größerer Mittel mittelfristig nicht zu erwarten. Wenn 1996 die steuerliche Freistellung des Existenzminimums noch einmal für einen kräftigen Rückgang der Kirchensteuereinnahmen sorgen wird, dürften die Nachfragen der Synodalen und der kirchlichen Öffentlichkeit bohrender werden. Alle kritischen Anfragen lassen sich auf die **Grundfrage** zurückführen: **Sind unsere Schulen legitime kirchliche Einrichtungen oder lediglich von der Kirche finanzierte Einrichtungen?**

Die Frage nach dem Proprium ist für Schulleitungen deshalb kein ebenso fruchtloses wie leidiges Dauerthema. Dem Träger gegenüber ist sie eine zwangsläufig zu beantwortende Legitimationsfrage. Der Sache gegenüber – und das ist das Entscheidendere – muß sie notwendigerweise beantwortet werden, wenn die Etikette „christlich“¹² kein Schwindel sein soll. Eine Schule, die sich dieser Frage nicht zu stellen bereit wäre, könnte denn auch ohne große Bedenken an den Staat abgetreten werden.

2. Alte Antworten – neue Defizite

Die Propriumsfrage hat etwas Bedrängendes vor dem Hintergrund, daß in den letzten Jahrzehnten ein schleichender Verfall profilgebender Traditionen stattgefunden hat. **Alte Antworten verlieren in neuem Kontext ihren Sinn.**

Das Gebet im Speisesaal, die verpflichtende Wochenandacht, der verpflichtende Gottesdienstbesuch sind vielerorts bereits weggefallen. Wo diese **Traditionen** noch aufrechterhalten werden, erscheinen sie ausgehöhlt von der Skepsis gegen alle Formen verordneter Religiosität und dem Verpflichtungscharakter überindividueller Lebensmuster, die junge Menschen – und nicht nur sie – heute prägt. Geistliche Besinnung ist ein unverzichtbares Element im Leben kirchlicher Schulen, sie allein macht aber nicht deren Proprium aus. Das spezifisch Christliche einer kirchlichen Einrichtung kann nicht in ein geistliches Ghetto verbannt werden, während der Rest des Schullebens seinen eigenen Gesetzen folgt.

Auch der Hinweis auf **die christlich geprägte Lehrerpersönlichkeit** ist keine Antwort auf die Propriumsfrage. Verstanden sich in früheren Zeiten viele

Lehrer als konfessionell gebunden und waren ihrer Kirche als Organisten, Presbyter, Kirchgänger verbunden, so muß heute eine Säkularisierung und Kirchenferne großer Teile der Mitarbeiterschaft bis in die Spitzen der Unternehmungen hinein konstatiert werden. Diese Entwicklung teilen konfessionelle Schulen mit kirchlichen Krankenhäusern und anderen diakonischen Einrichtungen. Die Propriumsfrage mit dem Hinweis auf die beteiligten Personen erledigen zu wollen bürdet überdies die Frage der Kirchlichkeit der Schule einzelnen Mitarbeitern auf. Dies ist sachlich unangemessen und zugleich eine Überforderung für Mitarbeiter, die an dieser Stelle von ihren Schulleitungen nicht im Stich gelassen werden dürfen.

Die Rückgewinnung eines evangelischen Profils kann über äußere christliche Frömmigkeitsvollzüge oder den Hinweis auf die christliche Motivation der Mitarbeiter nur noch sehr begrenzt gelingen. Beide Antwortversuche sind außerdem theologisch fragwürdig, weil sie das Spezifisch-Christliche auf Teilbereiche des Handelns der Schule beschränken oder es personal verengen.

Wo die alten Antworten ins Leere gehen, stellt sich das Gefühl ein, daß etwas fehlt. Dieses Defizit läßt sich näher bestimmen als ein Defizit an Sinn, Führung, Identität und Theologie.

– **Das Führungsdefizit:** Leitungseinrichtungen kirchlicher Schulen sind sich unsicher über ihr Selbstverständnis: Was heißt Leitungsarbeit in einer kirchlichen Schule? Die vorliegenden Leitungskonzepte sind in ihrer Konzeption und/oder in ihrer Umsetzung unbefriedigend. Persönliche Beziehungen sollen und müssen auffangen, was an Strukturdefiziten vorhanden ist. So können auch fähige

und motivierte Mitarbeiter in kürzester Zeit verschlissen werden.

– **Das Sinndefizit:** Wenn Mitarbeiter ihre Arbeit motiviert und mit Freude tun sollen, dann muß erkennbar sein, aus welchen Quellen eine Schule lebt, für welche Ziele sie eintritt, welchen Sinn sie haben soll. Die Motivation der Einrichtung selbst muß erkennbar sein.

– **Das Identitätsdefizit:** Nur wenn die Motivation und die Ziele einer Einrichtung klar sind, können Mitarbeiter wissen, wer sie sind im Rahmen der Einrichtung, was sie sollen und wo es mit ihrer Arbeit hingehen soll. Nur dann kann Motivation entstehen und bestehen bleiben, nur dann kann sich ein Wir-Gefühl ergeben, wenn Identitätsmöglichkeiten vorhanden sind.

– **Das theologische Defizit:** Kirchliche Schulen haben von ihren Gründern meist eine gehörige Portion Theologie mitbekommen, die der Schule ihre Prägung und auch Orientierung gab, die in schwierigen Situationen Kriterien für Entscheidungen bereitstellte. Die Gestaltung des Schullebens war von theologischen Überlegungen geleitet und durchdrungen. Wo die „theologische Achse“³ einer Schule verlorengegangen ist, wird womöglich noch in theologischer Sprache gesprochen, aber gehandelt wird nach anderen Kriterien, wie sie an jeder anderen, nichtkirchlichen Schule gelten könnten. Die Schule verliert ihren wahrnehmbar christlich-kirchlichen Charakter, die Propriumsfrage wird akut.⁴

Wenn die beiden genannten Antworten – die christlich geprägte Lehrerpersönlichkeit und die Forcierung der Teilnahme an Andachten, Gottesdiensten etc. – faktisch immer weniger vorhanden sind bzw. immer weniger akzeptiert werden

und sich grundsätzlich als unbefriedigend zur Beantwortung der Propriumsfrage herausstellen, wie kann dann vom Proprium kirchlicher Schulen gesprochen werden?

3. Das Proprium der kirchlichen Schule

Wer die Propriumsfrage stellt, fragt nach dem Unterscheidend-Christlichen einer kirchlichen Schule. Neben den genannten Antworten gibt es Versuche, das Proprium im „Gespräch der Generationen“⁵ sowie in der „Partizipation“⁶ von Eltern, Lehrern und Schülern an der Gestaltung des Schullebens zu sehen. Es gibt sicher gute Gründe dafür, Partizipation und Generationengespräch als entscheidende *Profilmerkmale* der Gestaltung kirchlicher Schulen anzusehen. Es erscheint aber zweifelhaft, eine Organisationsform (Partizipation) oder einen pädagogischen Leitgedanken (Generationengespräch) als das Eigentlich-Christliche einer Schule anzusehen. Sind dann alle Schulen, die diese Organisationsform übernehmen, christliche Schulen? Und was, wenn so viele nichtkirchliche Schulen ein derart bestimmtes Proprium übernehmen, daß das Unterscheidende zum Allgemeinen wird? Hätten dann kirchliche Schulen ihr Proprium verloren?⁷

Zur sprachlichen und gedanklichen Klärung ist es hilfreich, zwischen Proprium und Profil zu unterscheiden. Diese Unterscheidung wird im Grunde von vielen Autoren schon lange gemacht.

Das Proprium, verstanden als das Unterscheidend-Christliche, liegt nicht primär auf der Handlungsebene, es zeigt sich in der Motivation und den Zielen, die eine Einrichtung tragen. Die Synode der EKD hat 1978 festgestellt, das Spezifisch-Christliche sei „in dem durch das Evangelium gelegten Grund und dem daraus

erwachsenden Gesamtzusammenhang zu suchen, nicht aber in einem für sich isolierbaren Element⁸.

Und führende Vertreter der Evangelischen Schulbünde betonen, daß kirchliche Schulen im Laufe der Geschichte zwar unterschiedliche Gestalt hatten, daß der „Bezugsrahmen“ jedoch immer der gleiche gewesen sei: „Grundlage der Erziehung an evangelischen Schulen sind Verheißung und Gabe des Evangeliums Jesu Christi.“⁹

Wer nach dem Unterscheidend-Christlichen einer kirchlichen Schule fragt, kann demnach nur eine theologisch korrekte Antwort bekommen: **für christliche Schulen** wie auch für alle anderen christliche Einrichtungen – Gemeinden, Krankenhäusern, Kindergärten, Beratungsstellen, diakonische Einrichtungen etc. – gibt es im eigentlichen Sinne **nur ein Proprium, das Evangelium von Jesus Christus**. Dieses Proprium muß freilich in das gesamte Schulleben hineinwirken und das Profil der Schule prägen. Von kirchlicher Schule kann strenggenommen nur die Rede sein, wo versucht wird, *dieses Proprium* mit allen Aspekten des Schullebens in Beziehung zu setzen.

Nun ist mit der Formel „Das Proprium einer kirchlichen Schule ist das Evangelium von Jesus Christus“ noch nicht viel gesagt. Dieses Proprium muß theologisch so ausformuliert werden, daß sich das ganze Schulleben um es herum drehen kann wie um eine innere Achse. Das ist im wesentlichen eine theologische Aufgabe. Und der „Gesamtzusammenhang“, von dem die EKD-Synode spricht, muß erst einmal hergestellt werden, und zwar in seiner Beziehung auf das Proprium. Das ist im wesentlichen eine Managementaufgabe. Diese theologische Auf-

gabe und diese Managementaufgabe stellen sich de facto in einer zeit- und schulspezifischen Situation. Theologie, Management (Schulleitung) und Situation bilden die Eckpunkte eines Dreiecks, deren Verbindung eine zentrale Aufgabe für die Leitungen kirchlicher Einrichtungen darstellt. Die sogenannte Propriumsfrage entpuppt sich als hermeneutisches Problem: Wie (Management) bringen wir das Evangelium (ausformuliert in einer Theologie) in unserer Schule (Situation) zum Tragen?

Aufgeklappt besteht das Problem der Propriumsfrage aus zwei Einzelfragen. Die erste lautet: Wie versteht eine Schule das theologisch auszuformulierende Proprium, das Evangelium von Jesus Christus? Die zweite Frage heißt: Wie kann die Beziehung der Schule zu diesem Proprium gestaltet werden, wie kann dieses theologisch entfaltete Proprium den Gesamtzusammenhang des Schullebens durchdringen, gestalten, profilieren?

Oder einfach: Wie kommt eine Schule vom Proprium zum Profil? Eine entscheidende Hilfe wäre es, wenn sich ein erprobtes Führungsinstrument finden ließe, das Theologie und spezifische Schulsituation so miteinander ins Gespräch bringt, daß daraus schulprofilierende Wirkungen in allen Dimensionen schulischen Lebens entstehen. Dann könnte es gelingen, „Schule als Ganzes in christlicher Verantwortung zu gestalten“¹⁰.

4. Vom Proprium zum Profil – Integriertes Management: Schulleitbild – Schulverfassung – Schulkultur

Nicht erst seit dem erfolgreichen Boykott des Ölmultis Shell als Reaktion auf den Versuch, die Ölplattform „Brent Spar“ im

Atlantik billig zu entsorgen, wissen **Profitunternehmen**, daß es für den unternehmerischen Erfolg entscheidend wichtig ist, an welchen Werten sich Unternehmensleitungen orientieren. Finanziell günstigere Lösungen können, wie das angeführte Beispiel zeigt, langfristig teurer sein, wenn sie die Interessen relevanter Bezugsgruppen nicht ausreichend in Rechnung stellen. Weil die Werthaltungen von Führungskräften und Unternehmen für den Unternehmenserfolg zu wichtig sind, um ins Belieben einzelner gestellt zu bleiben und unreflektiert zu wirken, sind in den achtziger Jahren mehr und mehr Unternehmen dazu übergegangen, **Unternehmensleitbilder** zu formulieren, die die Unternehmensphilosophie/Management-Philosophie beschreiben und grundlegende unternehmenspolitische Entscheide enthalten.

In solchen Leitbildern legen Unternehmen Rechenschaft darüber ab, was für sie gilt, welche Ziele sie verfolgen und welche Mittel sie zur Erreichung dieser Ziele einsetzen wollen.

Klar ist aber, daß die Implementierung der im Leitbild fixierten unternehmenspolitischen Grundentscheide nur dann gelingen kann, wenn die **Unternehmensverfassung**, die im Unternehmen vorhandenen organisatorischen Strukturen, zur **Unternehmenspolitik** passen. Die Formulierung eines Leitbildes führt deshalb nicht selten zur Umstrukturierung eines Unternehmens und seiner Arbeitsabläufe. Die Unternehmenspolitik kann zugleich nur dann realisiert werden, wenn das Verhalten der Mitarbeiter die Grundsätze der Unternehmenspolitik trägt bzw. von diesen geprägt ist. Sie kann also nur dann zum Tragen kommen, wenn sie von der **Unternehmenskultur** getragen wird. Von entscheid-

der Bedeutung für die Entwicklung der Kultur eines Unternehmens sind die Leitungsverantwortlichen.¹¹ Eine Unternehmenskultur kann sich wiederum nur auf der Basis klarer Strukturen entwickeln, klare Strukturen nur auf der Basis einer klaren Politik. Wo es daran mangelt, sind Konflikte und vorzeitiger Mitarbeiterverschleiß kaum zu vermeiden.

Dieser normative Ansatz integrierten Managements versteht sich selbst als ein „**Leerstellengerüst für Sinnvolles**“¹², das offen ist für den Non-Profit-Bereich und sich für dezidiert wertorientierte Unternehmen, wie z. B. kirchliche Einrichtungen, geradezu anbietet. Dies gilt natürlich auch für kirchliche Schulen.

Es bedarf keines besonderen Hinweises, daß jede Schulleitung bei allen Beschränkungen über nicht unerhebliche Gestaltungsspielräume verfügt. Welche Ziele sie vorgibt, wo sie Schwerpunkte setzt, welche Fortbildungen sie anregt, welche unterrichtsmethodischen Innovationen sie fördert, auf welchen Umgang mit Schülern sie achtet, wie und wo sie die Kräfte ihrer Mitarbeiter einsetzt, wie sie die Gelder von privaten Geldgebern und von Fördervereinen verwendet – all dies sind unternehmenspolitische Entscheidungen, die die weitere Entwicklung der Schule und der Schulkultur bestimmen. Sie hängen wesentlich von den subjektiven, mehr oder minder reflektierten Werthaltungen der Leitungsverantwortlichen ab. Wenn dies zum Wohl der ganzen Unternehmung schon in Profit-Unternehmen nicht das letzte Wort sein darf, dann erst recht nicht in kirchlichen Einrichtungen. Denn während Profit-Unternehmen in letzter Instanz eine vom Profitdenken dominierte Unternehmenspolitik auflegen (müssen), ist die Gestaltung einer kirchlichen Schule nicht

eigenbestimmt, sondern menschliche Antwort auf Gottes Anruf an den Menschen, wie er im Evangelium Jesu Christi ergangen ist. Das ist bei allen Analogien im Management von Profit- und kirchlichen Unternehmen eine entscheidende Differenz, die bei der Formulierung von Leitbildern im Auge behalten werden muß, wenn es zu einer theologisch verantworteten und theologisch zentrierten Gestaltung der Schule kommen soll.

Durch finanziellen Druck, konzeptionelle Defizite oder Legitimationsanfragen gekennzeichnete Krisensituationen sind geeignet, diese Differenz ins Bewußtsein zu heben und die legitimen Interessen des Trägers Kirche gegen jeden Trend zur eigengesetzlichen, nicht auf das Proprium bezogenen Gestaltung der Schule zur Geltung kommen zu lassen.

Gut geführte Unternehmen zeichnen sich durch ein **gelebtes Wertesystem** – also eine wahrnehmbare Unternehmenskultur – aus, in dessen Hintergrund eine klar formulierte Unternehmensphilosophie steht.¹³ Es könnte zum Markenzeichen kirchlicher Schulen werden, daß sie sich von einer ausgearbeiteten Schulphilosophie, oder besser gesagt: von einer – bei aller Problematik des Begriffs – **Schultheologie** leiten lassen. Dies ist um so wichtiger, als ohne eine solche leitende Schultheologie nur schwerlich entwickelt bzw. am Leben erhalten werden kann, was im Rückblick vieler Schüler am prägendsten an ihrer Schule war: eine besondere Kultur, anders formuliert: der besondere „Geist“, das besondere Klima der Schule.¹⁴

Werden derart grundlegende Entscheidungen über den weiteren Weg der Schule in einem Leitbild formuliert, dann ist es ein nicht allzuweiter Weg zu einem

nach innen und außen deutlich wahrnehmbaren Profil.

Ein Leitbild scheint also ein geeignetes Führungsinstrument zu sein, um das (theologisch auszuförmulierende) Proprium mit der Situation (Schule in ihrem jeweiligen Kontext) so zu verknüpfen, daß es profilbildende Wirkungen in allen Dimensionen schulischen Lebens entfaltet.

Welche Schritte muß eine Schule gehen, um zu einem Leitbild zu gelangen?

5. Schritte auf dem Weg zu einem Leitbild für die Schule¹⁵

Die folgenden neun Schritte sind keine theologische Entfaltung des Propriums, wie es oben charakterisiert wurde. Sie sollen vielmehr zur Auseinandersetzung mit dem Proprium anregen, indem sie einen Weg beschreiben, auf dem eine Schule zu einem Leitbild kommen kann. Durch die Arbeit an den neun Schritten wird jede Schule die Voraussetzungen für das Entstehen eines eigenen Profils erarbeiten, indem sie mit *dem* Proprium in Beziehung tritt und so eine schulspezifische Antwort auf die sogenannte Propriumsfrage gibt.

Es ist sinnvoll, daß diese Arbeit von den Schulen selbst geleistet wird, denn ein von außen aufgesetztes Leitbild würde in den Kollegien mit großer Wahrscheinlichkeit auf Widerstand und Ablehnung stoßen. Wenn sich die Kollegen aber mit den anstehenden Fragen nicht selbst auseinandersetzen, wird das Leitbild wirkungslos bleiben, denn sie sind es, die das Leitbild in ihrer täglichen Arbeit umsetzen sollen.

Sinnvoll ist es allerdings auch, für den Leitbildprozeß einen externen Berater und für die inhaltlichen Fragen einen

theologisch kompetenten Fachmann zu engagieren. Denn so einfach sich einzelne Fragen auch anhören mögen, so sehr haben sie es in sich.

Die zu bearbeitenden Fragen zu den einzelnen Arbeitsschritten und die Erläuterungen sind exemplarisch zu verstehen. Probleme und Fragen können im vorgegebenen Rahmen nur angerissen werden. Je nach spezifischer Situation der Schule stellen sie sich anders oder auch gar nicht.

5.1 Arbeit am Leitbild des Unternehmens

Für die Entwicklung eines Leitbildes legt es sich nahe, zunächst von einer kleinen Gruppe (ca. 4 Personen) einen ersten Entwurf erarbeiten zu lassen, der dann nacheinander möglichst von allen Mitarbeitern diskutiert und bearbeitet wird. Nach der Bearbeitung der das Selbstverständnis betreffenden Grundsatzfragen „Wer sind wir?“, „Was sollen wir?“, „Was wollen wir?“ sind auf das konkrete Handeln bezogene Leitsätze zur Handlungssituation in Schule und Internat, zu den Umweltbeziehungen sowie zur Schulleitung auszuarbeiten, die die erarbeiteten Grundlagen bis in die Gestaltung konkreter Handlungssituationen hinein weiterdenken.

5.2 Wer sind wir?

Nicht nur Einzelpersonen müssen wissen, wer sie sind, auch Institutionen müssen eine Antwort auf die Frage „Wer sind wir?“ geben können.

Ansätze zur Beantwortung der Frage können die Traditionen der Schule, ihre bestehenden Schwächen, ihre bleibenden Grenzen, ihre Stärken und künftigen Chancen, die Personen, die in ihr arbeiten, sowie die christlichen Elemente in ihr

sein. Es ist sinnvoll, hier eine War-Analyse der Vergangenheit und eine Ist-Analyse der Gegenwart vorzunehmen.

Zu beantworten ist auch die Frage nach dem theologisch verantworteten Selbstverständnis der evangelischen Schule.

5.3 Was wir wollen – Der Sachbezug der kirchlichen Schule

Hintergrund dieses Schrittes ist die Frage nach dem Wozu der kirchlichen Schule. Was wollen wir mit unserer Schule? Welchen Zweck hat sie? (Eliten ausbilden, für Pfarrernachwuchs sorgen, diakonisch wirken, eine Versorgungslücke für spezielle Zielgruppen schließen etc.).

5.4 Was wir sollen – der Traditionsbezug der kirchlichen Schule

Hintergrund dieses Schrittes ist die Frage nach dem Woher der kirchlichen Schule. Die Motivation, der Existenzgrund der Schule steht hier zur Klärung an.

Wichtig können dabei die Gedanken des Gründers sein bzw. der Auftrag, den eine Kirche der Schule einmal gab. Welche normativen Maßgaben beinhaltet die Tradition, welche Rolle spielt die maß- und normgebende Erinnerung Jesu?

5.5 Wohin es gehen soll – der Zukunftsbezug der kirchlichen Schule

Schule lebt nicht nur aus einer Tradition heraus, sondern auch in eine Zukunft hinein. Welche theologischen Maßstäbe und Sinnhorizonte sollen im Blick auf die Zukunft der Schule zum Tragen kommen? In welchem Verhältnis sehen wir unsere Arbeit zur Zukunft Gottes?

5.6 Die innere Mitte der schulischen Handlungssituationen

Die Handlungssituation in Schule und Internat ist charakterisiert durch

- Schüler, die Unterricht bzw. Betreuung und Erziehung brauchen,
- Lehrer/Erzieher, die unterrichten/erziehen,
- und die Mittel, die angewendet werden (Unterrichtsmethoden, Unterrichtsbedingungen, Erziehungsmittel).

Dementsprechend lauten die Leitfragen:

- Wer ist für uns der Schüler, der unsere Schule besucht/in unserem Internat lebt?
- Wer ist für uns der Lehrer/der Erzieher/der Sozialarbeiter/der Psychologe/der Pfarrer, der unterrichtet und erzieht?
- Wie definieren wir unsere Hilfsmittel?

In einem weiteren Rahmen gehören dazu auch Fragen wie:

- Wer sind für uns die Eltern unserer Schüler?
- Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Wie erscheint das Proprium im täglichen Unterrichtsgeschehen? Spitz gefragt: Gibt es einen christlichen Physikunterricht?¹⁶
- Welches pädagogische Konzept vertreten wir?

5.7 Der Umweltbezug kirchlicher Schulen

Kirchliche Schulen stehen in Wechselwirkung mit verschiedenen Umwelten, zu denen sie denkend, redend und handelnd Stellung nehmen müssen. In jedem Bezug stehen grundlegende, das konkrete Handeln im Einzelfall ebenso wie die Gesamtgestaltung der Schule prägende Fragen zur Beantwortung an.

Die innerkirchliche und gesellschaftliche Akzeptanz der Schule wird wesentlich davon abhängen, daß sie die Nutzenstiftung für die relevanten Bezugsgruppen im Auge behält.

a) Kirchliche Umwelt

Leitfrage: Inwiefern sind wir ein kirchliches Unternehmen? Welchen Stellenwert hat die Kirchlichkeit unserer Einrichtung?

Diese Frage kann weiter aufgeschlüsselt werden:

- Verstehen wir die Kirche als unseren Auftraggeber oder Jesus Christus?
- Sind wir eine konkrete Lebensäußerung von Kirche im Auftrag der Kirche oder sehen wir uns als einen kirchlichen Vortrupp, der den Versuch unternimmt, den Glauben an Christus in einer säkularisierten Umwelt lehrend und handelnd zu kommunizieren? Handeln wir also im Auftrag der Kirche oder für die Kirche?

b) Staatliche Umwelt

In welchem Verhältnis zu staatlichen Schulen sehen wir uns?

In welchem Verhältnis zu schulpolitischen Entscheidungen der Landesregierungen sehen wir uns?

Wo liegen die Grenzen unserer Anpassung an staatliche Politik?

Verstehen wir uns als Korrektiv zur staatlichen Schulpolitik?

Die Frage der Finanzierung kirchlicher Schulen wird angesichts knapper staatlicher Kassen und der daraus resultierenden Schulpolitik an Gewicht gewinnen. Die Finanzsituation der Kirchen wird das Ihre dazutun.

c) Gesellschaftliche Umwelt

Die Gestaltung einer Schule hat starke soziale und gesellschaftliche Aspekte.

Wie nehmen wir die gesellschaftliche Realität wahr? Wie wollen wir auf sie reagieren? (Ein-Eltern-Familien, Ein-Kind-Familien, emotionale Verwahrlosung, immer stärkere Differenzierung und Internationalisierung des Arbeitsmarktes, das Auseinanderklaffen der sozialen Schere, neue Armut).

Haben wir einen gesellschaftspolitischen Auftrag, oder genügt es uns, gesellschaftliche Fehlentwicklung in unserer Einrichtung so gut wie möglich aufzufangen?

d) Wissenschaftlich-fachliche Umwelt

Wie wollen wir mit pädagogischen Neuerungen und fachlichen Fortentwicklungen umgehen?

e) Ökologische Umwelt

Wie jede andere Einrichtung hat auch eine Schule starke ökologische Auswirkungen. Die Leitfrage für diesen Umweltbezug lautet: Wie kommt in den verschiedenen Handlungsebenen der Schule – von den unternehmenspolitischen Entscheidungen der Leitung bis zum Handeln des Reinigungspersonals – der Glaube an Gott, den Schöpfer, zum Tragen?

5.8 Das Führungskonzept

Der Leiter/die Leitung sollte zur Strukturierung seiner/ihrer eigenen Arbeit und um der Orientierung der Mitarbeiter willen sein/ihr Führungsverständnis und einige verbindliche Führungsleitsätze verabschieden, die für alle Geltung haben, die anderen vorgeordnet sind. Ein nicht auf Direktion, sondern auf klaren, gemeinsamen Zielabsprachen und klaren Kompetenzstrukturen beruhender kooperativer Führungsstil dürfte hier angesagt sein.

Führungsethische Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen. Die psychische und physische Unantastbarkeit der Person sollte festgeschrieben werden, um Kollegen und Schüler vor „diskriminierender Behandlung und autoritärer Persönlichkeitsmißachtung“ sowie „vor psychischer Druckausübung jeder Art, wie z. B. der menschenverachtenden und krankmachenden Schikane (Mobbing)“¹⁷ durch Mitarbeiter und Vorgesetzte zu schützen.

5.9 Die Konzeption eines Unternehmensleitbildes als Aufgabe der Schulleitung

Das Ergebnis der bisherigen Arbeit sollte zusammengefaßt und zur breiten Diskussion in die unterschiedlichen Gruppen der Einrichtung zurückgegeben, dort diskutiert und dann einer Endredaktion zugeführt werden. Als letzter Schritt steht die Verabschiedung durch die zuständigen Gremien an.

6. Ein Beispiel¹⁸

Ein Beispiel aus einem anderen kirchlichen Handlungsfeld, das ebenfalls als solches kaum noch zu identifizieren ist, kann die handlungspraktische Relevanz der Entwicklung eines Leitbildes deutlich machen.

In den meisten Krankenhäusern gilt – auch gegenüber Sterbenden – immer noch die Maxime der maximalen Lebensverlängerung unter Verwendung sämtlicher medizinischer Mittel.

Reflektierte eine Stationsbelegschaft die Frage „Wer ist der Patient für uns?“ mit dem Ergebnis, daß der Patient in jeder Hinsicht als Geschöpf Gottes verstanden und wahrgenommen werden soll, also auch unter dem Aspekt seiner geschöpflichen Endlichkeit, dann wird aus dieser Perspektive die genannte Maxime mit all

ihren bekannten Auswirkungen mehr als fraglich, wenn sie auf sterbende Menschen bezogen wird.

Ausgehend von der Bestimmung des Menschen als endliches Geschöpf, könnte das Sterben als ein geschöpflicher Teil des Lebens erkannt und anerkannt werden. Sterben und Tod erscheinen in einem anderen Licht und provozieren Fragen: Wie sollen wir uns Sterbenden gegenüber verhalten? Wie kann menschenwürdiges Sterben im Krankenhaus aussehen? Welche Formen der Sterbebegleitung sind angemessen? Wie gehen wir mit den Angehörigen Sterbender um? Welche – nun sicherlich nicht mehr rein medizinischen – Fortbildungen müssen besucht werden, damit wir der Situation gerecht werden? Müssen Arbeitsabläufe umstrukturiert werden?

7. Umgang mit dem Leitbild

Es ist evident, daß eine solche Krankenhausstation ihr Gesicht verändern würde und sehr schnell ein nach innen und außen wahrnehmbares Profil hätte. Ähnliche Folgen hätte ein gemeinsames Nachdenken über die genannten Fragen im Kontext einer Schule. Das sich dann ergebende Profil entstünde nicht durch das Schielen auf andere (was unterscheidet uns von andern, was haben wir, was die nicht haben), sondern in der Besinnung auf die eigene innere Achse, um die sich alles dreht und auf die sich alles Handeln (Schulkultur) und alle Strukturen (Schulverfassung) beziehen lassen müssen.

Daß das Leitbild sukzessive von möglichst vielen am Unternehmen Beteiligten erarbeitet wird, beugt der Gefahr vor, daß sich letzten Endes niemand um das Leitbild kümmert. Im Diskussionsprozeß

findet ein Interessenausgleich zwischen außen (den Umweltbeziehungen) und innen (den Mitarbeitern) statt. Die konstitutive Einbeziehung der Umweltinteressen gewährleistet, daß der für die relevanten Umweltgruppen zu stiftende Nutzen nicht aus dem Blick gerät. Der Einbezug aller Unternehmensbereiche – Lehrer, Erzieher, Schulleitung, Internatsleitung, Sekretärinnen, Verwaltung, Hausmeister, Küchenpersonal, Reinigungspersonal und warum nicht auch Eltern und Schüler – ermöglicht die Entstehung einer gemeinsamen Identität und gemeinsamer Verhaltensweisen, ohne die sich z. B. im ökologischen und auch im pädagogischen Bereich nur schwer wirklich positive Veränderungen durchführen lassen. Wenn Reinigungspersonal und Erzieher einander widersprechende Ziele verfolgen, bleibt die Pädagogik auf der Strecke. Wenn Hausmeister, Reinigungspersonal und Schulleitung nicht eine gemeinsame Linie fahren, ändert sich ökologisch wenig.

Wenn der Prozeß gelingt, dann steht am Ende der Leitbilddiskussion die **Integration unterschiedlicher Gruppen mit unterschiedlichen Erfahrungen, die Integration von Innen- und Außeninteressen, die Integration von Politik, Strukturen und Kultur einer Unternehmung**. Wenn der Prozeß gelingt, dann steht am Ende eine **Corporate Identity**, die konfliktlindernd wirkt – weil ein Grundkonsens erarbeitet wurde –, die den Mitarbeitern Orientierung gewährt und die Identifikationsmöglichkeiten bietet, die Motivation schaffen.

Ob der Prozeß allerdings gelingt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Ein Schulleitbild ist nur so viel wert, wie die Leitungsverantwortlichen in die Tat umzusetzen gewillt sind. Sie spielen

beim gesamten Prozeß die entscheidende Rolle. Wie die Leitungsverantwortlichen handeln, Konflikte lösen, Entscheidungen herbeiführen, Innovationen einführen, prägt wesentlich das Verhalten der Mitarbeiter und damit die Kultur einer Schule. Erschwerend für eine konzeptionelle Neugestaltung kann die Tatsache sein, daß kirchliche Schulen, anders als kirchliche Krankenhäuser und diakonische Einrichtungen, keiner Marktsituation und damit – noch – kaum finanziellem Druck ausgesetzt sind. Sie partizipieren vielmehr an steigenden Schülerzahlen und dem Trend der Eltern, Privatschulen zu bevorzugen.

In einem Leitbild sollen zwar die allgemeinsten unternehmenspolitischen Entscheide aufgeführt werden, diese sind aber keinesweg zeitlos. Im Vollzug wird sich herausstellen, wo sie sich bewähren und wo sie geändert werden müssen. Sich verändernde Rahmenbedingungen können eine erneute Besinnung auf das Proprium und eine eventuell neue Profilbildung nötig machen. **Regelmäßige Leitbildkonferenzen**, etwa einmal pro Jahr, sind deshalb sinnvoll.

Die im Leitbild festgehaltenen allgemeinen Entscheide bedürfen, um praktische Relevanz zu entfalten, einer **Ausformulierung in Strategien**, die ihrerseits operationalisierbar sind.¹⁹

Ein Schulleitbild²⁰ als Propriumsfeigenblatt lohnt den Aufwand allerdings nicht und wirkt demotivierend auf die Mitarbeiter, die den Prozeß ernstgenommen haben.

8. Der Ort der Theologie in der kirchlichen Schule

Ein kirchliches Profil kann eine Schule nur bekommen, wenn sie sich an einer

inneren Mitte orientiert. In einem kirchlichen Unternehmen muß diese Mitte theologisch qualifiziert sein. Theologie hat in kirchlichen Unternehmen deshalb vor allem dort seinen Ort, wo es um **grundlegende Orientierung und wert-hafte unternehmenspolitische Entscheide** geht. Sie fließt mit in die unternehmenspolitischen Leitsätze ein, die die zu entwickelnden Strategien und deren Operationalisierungen bestimmen. Die vorgeschlagene Methode zeigt einen Weg auf, wie theologische Überlegungen schulprägend werden können. Wo man sich auf diesen Weg begibt, gewinnen auch Gottesdienste und Andachten für Schüler und Mitarbeiter ein neues Gewicht und einen neuen Ort.

Verantwortlich für die theologische Zentrierung der Schulgestaltung sind **alle Leitungsverantwortlichen**. Sie **stehen in der Pflicht**. Sie sind gefordert, sich auf theologische Gedanken einzulassen und sich in entsprechender Weise kundig zu machen. Wirken sie nicht aktiv bei der Formulierung der Leitsätze mit, so wird das Leitbild im Alltag der Schule keine Wirkung entfalten können.

Strenggenommen ist nur Jesus Christus das Proprium von Kirche und kirchlichen Werken als das Unterscheidende gegenüber anderen Einrichtungen, die sich den gleichen Aufgaben widmen. Entscheidend ist aber, ob dieses theologisch auszuförmulierende Proprium das Schulleben durchdringt und gestaltet und auf der Handlungsebene durchzuscheinen vermag, ob also der **Schritt von der Verwaltung einer kirchlichen Schule zur kirchlichen Gestaltung einer Schule** gelingt.

Die kirchliche Gestaltung einer Schule ist jedoch weder Selbstzweck noch Mittel zum Substanzerhalt der Institution Kir-

che. Wenn Christen und Kirchen diese Aufgabe anpacken, dann tun sie es in dem Bewußtsein, daß das Evangelium das einzige Spezifikum ist, das sie in die Gestaltung einer Schule einbringen können. Sie haben sonst keins. Die Gestaltung einer Schule unter Maßgabe dieses Spezifikums steht jedoch unter der Verheißung eines besser gelingenden Lebens für alle am Unternehmen Beteiligten: für Lehrer, Erzieher, Eltern und zuallererst für die Schülerinnen und Schüler. Die Hoffnung auf die Erfüllung dieser Verheißung ist die eigentliche Legitimation kirchlicher Schulen, ihre Erfüllung ihr eigentlicher Zweck.

Anmerkungen

- ¹⁾ In Rheinland-Pfalz werden Schulen durch einen neuen Stundenzuweisungsmodus gezwungen, den Klassenpegel bis auf mindestens 27 Schüler zu erhöhen, in vielen Klassen sitzen allerdings schon wieder bis zu 30 Kinder und mehr. Stunden für AGs wurden in den letzten Jahren rigide gestrichen.
- ²⁾ Im folgenden wird meist von „kirchlichen“ Schulen gesprochen. Andere Autoren sprechen vornehmlich von „christlichen“ Schulen. Diese terminologische Differenz ist nicht irrelevant, kann aber hier nicht diskutiert werden. Zur Problematik beider Redeweisen vgl. Jäger, Alfred, *Diakonie als christliches Unternehmen, Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh, Dritte Auflage 1990, S. 167 f.
- ³⁾ Der Begriff der „theologischen Achse“ wurde von Alfred Jäger eingeführt. Vgl. Alfred Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh 3. Auflage 1990, S. 64 ff. und öfter.

- ⁴⁾ „Von einem klaren evangelischen Schulkonzept oder einer evangelischen Schultheorie kann keine Rede sein“ konstatiert Hans-Karl Beckmann, in: Hans-Jürgen Abromeit, *Im Streit um die gute Schule. Der Beitrag der Christen*, Neukirchen-Vluyn 1991, S. 70
- ⁵⁾ So Karl Heinz Potthast, *Das Miteinander in der Schule. Vorschläge für eine christliche Erziehung*, Gütersloh 1981, S. 72
- ⁶⁾ a. a. O. S. 75
- ⁷⁾ An anderer Stelle bezeichnet Potthast eine pädagogische Kultur des Vertrauens als Proprium einer guten Schule: „Das Proprium einer guten Schule aus christlicher Sicht liegt in einer solchen von der Gottesbeziehung in die Sozialbeziehungen hineinwirkenden Kultur des Vertrauens.“ Diese korrelative Bestimmung des Propriums als Beziehung zwischen Gottesbeziehung und Sozialbeziehung kommt dem in diesem Artikel vertretenen Standpunkt bereits sehr nahe. Eine Kultur des Vertrauens könnte in der Tat ein Kulturprofil einer kirchlichen Schule sein, hinter dem das Proprium der kirchlichen Schule aufleuchtet. Zitiert nach Hans-Jürgen Abromeit, *Im Streit um die gute Schule. Der Beitrag der Christen*, Neukirchen-Vluyn 1991, S. 36
- ⁸⁾ Zitiert nach *Handbuch Freie Schulen. Pädagogische Positionen, Träger, Schulformen und Schulen im Überblick*, hg. von der Arbeitsgemeinschaft Freier Schulen, Hamburg 1993, S. 129
- ⁹⁾ So K. H. Potthast, J. Bohne, W. Kast, H. Ochel u. a. in ihrem Beitrag über „Evangelische Schulen und Heime“ im *Handbuch Freie Schulen*, a. a. O., S. 131
- ¹⁰⁾ So eine Formulierung der Kammer der EKD für Bildung und Erziehung: *Bildungs- und Schulpolitik aus christlicher Sicht*. EKD-Texte, Heft 34, Hannover 1990, S. 23, hier zitiert nach Hans-Jürgen Abromeit, *Im Streit um die gute Schule. Der Beitrag der Christen*, Neukirchen-Vluyn 1991, S. 70
- ¹¹⁾ vgl. Bleicher, Knut, *Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept*, Frankfurt/New York 1995, 3. Auflage, Seite 156

- ¹²⁾ Bleicher, a. a. O., S. 2
- ¹³⁾ Thomas Peters/Robert Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg am Lech, 1994, 5. Auflage, S. 321 ff., betonen, daß einer von neun Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ein gelebtes Wertesystem ist. Auch Bleicher, a. a. O., S. 40, betont, daß „weiche“ Managementfaktoren gegenüber „harten“ Managementfaktoren wie z. B. dem Rechnungswesen, immer größere Bedeutung erlangen.
- ¹⁴⁾ vgl. Karl Ernst Nipkow, Bildung als Lebensbegleitung und Erneuerung. Kirchliche Bildungsverantwortung in Gemeinde, Schule und Gesellschaft, Gütersloh 1990, Seite 514
- ¹⁵⁾ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Jäger, Alfred, Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh 1990, dritte Auflage, S. 151 bis 358
- ¹⁶⁾ vgl. dazu die instruktiven Ausführungen von Nipkow, a. a. O., S. 532 ff.
- ¹⁷⁾ Peter Ulrich, Führungsethik. Ein grundrechtorientierter Ansatz, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, St. Gallen 1995, S. 9
- ¹⁸⁾ Vor allem Pädagogen werden sich bislang gefragt haben, wo denn bei aller Betonung der Theologie die Pädagogik bei der Ausformulierung eines Schulleitbildes bleibt. Mit dieser Frage steht das Verhältnis von Theologie und Humanwissenschaften zur Debatte, ein Jahrhundertthema. Das vorgestellte Beispiel dürfte einen Eindruck davon vermitteln, daß theologische Konzentration humanwissenschaftliche Kenntnisse nicht überflüssig macht, sondern geradezu herausfordert, wenn es nämlich darum geht, theologisch geprägte, werthafte Grundentscheide mit der Praxis zu vermitteln. Faktisch wird es bei der Formulierung von Leitsätzen so sein, daß theologische und pädagogische Überlegungen ständig miteinander im Gespräch sind. Das Verhältnis von Theologie und Humanwissenschaften wird dialogisch aufgenommen.
- ¹⁹⁾ Das angeführte Beispiel stellt insofern eine Strategie dar, die aus dem unternehmenspolitischen Grundsatzentscheid resultiert, Menschen als Geschöpfe Gottes wahrzunehmen und entsprechend zu handeln.
- ²⁰⁾ Neben zahlreichen großen Profit-Unternehmen, wie zum Beispiel IBM und Bertelsmann, haben in den vergangenen zehn Jahren auch viele kirchliche Unternehmen, vornehmlich aus dem Bereich der Diakonie, Leitbilder erarbeitet. Vgl. dazu z. B. die „Grundsätze für das Leben und Arbeiten in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel“ von 1988 und „Auftrag – Grundsätze und Werte – Aufgaben und Ziele“ des St.-Paulus-Stifts in Landau-Queichheim von 1995.

Fortbildung am Trifelsgymnasium: Lerntraining für Schüler

Es war die erste Veranstaltung dieser Art im Evangelischen Schulbund Südwestdeutschland: 19 Internatsleiter und Internatserzieher trafen sich im Evangelischen Trifelsgymnasium in Annweiler zu einer Fortbildungsveranstaltung mit dem Thema „Das Lernen lernen – Methodentraining für Schüler“. Anlaß zu dieser Veranstaltung war das Internatsdauerthema „Hausaufgabenerledigung“. Mit Dr. Heinz Klippert vom Erziehungswissenschaftlichen Fort- und Weiterbildungsinstitut in Landau konnte das Internat einen Referenten gewinnen, der die Teilnehmer mit neuen Methoden des Unterrichts und Lernens vertraut machte.

Klipperts Methodentraining gliedert sich auf in Lerntraining, Kommunikationstraining und Kooperationstraining. Im Kooperationstraining sollen Schüler lernen, wie die Zusammenarbeit untereinander besser geleistet werden kann. Das Kommunikationstraining zielt auf die sprachliche Ausdrucksfähigkeit von Schülern. In kleinschrittigen Übungen werden Schüler dahin geführt, Statements, Referate, Unterrichtsbeiträge sachlich fundiert und in freier Rede vorzutragen.

Tragende Bedeutung kommt dem Lerntraining zu. Hier geht es um das Erlernen von Methoden der Informationsbeschaffung und -erfassung, der Informations-

verarbeitung und -aufbereitung sowie der Arbeits-, Zeit- und Lernplanung bis hin zu den Fragen, wie die Arbeitszeit am sinnvollsten genutzt und Klassenarbeiten am effektivsten vorbereitet werden können. Bestechend ist die methodische Aufarbeitung der verschiedenen Trainings. Zu allen Übungseinheiten hat Klippert hervorragende kopierfähige Arbeitsblätter entwickelt, die eine kleinschrittige Erarbeitung von methodischen Fähigkeiten ermöglicht.

Hinter den methodischen Übungen steht die pädagogische Theorie, daß dem Erwerb methodischer Fähigkeiten zum einen für den Erwerb von Wissen grundlegende Bedeutung zukommt, daß zum andern den methodischen Fertigkeiten auch deshalb größeres Gewicht beigemessen werden muß, weil die heutige Berufswelt ständiges eigenständiges Weiterlernen erfordert. Dem Erwerb von Schlüsselqualifikationen kommt deshalb zentrale Bedeutung zu.

Wer nur ein wenig über Internatserfahrung verfügt, weiß, daß es gerade mangelnde Fähigkeiten im Umgang mit Texten, Lernstoff und Arbeitszeit sind, die viele Schüler scheitern lassen. Was liegt also näher, als Internatsschüler durch Lerntraining zu fördern?

Im Frühjahr 1993 hat der Verfasser zusammen mit einem Kollegen für Internatsschüler der neunten und zehnten Klasse am Nachmittag Lerntraining angeboten. Die Resonanz war erstaunlich: etwa 80 Prozent der angesprochenen Schüler waren bereit, das Angebot wahrzunehmen, und das, obwohl das Lerntraining in der Mittagsfreizeit stattfand! Zweimal in der Woche wurden für jeweils eine Stunde – mit viel Spaß – die Übungsblätter bearbeitet. Die Begeiste-

rung der Schüler sank, als die erlernten Methoden auf die eigenen Hausaufgaben angewendet werden sollten. Es wurde eingewendet, die Methoden seien zu arbeitsaufwendig und – das Hauptargument – der Lehrer verlange ja gar nicht, daß man die Hausaufgabe unter Anwendung dieser Methode mache.

Fazit: Es erscheint wenig sinnvoll, daß Internate losgekoppelt von ihren Schulen lernmethodische Neuerungen einführen wollen, es sei denn, ein Internat könnte den hohen Personaleinsatz finanzieren, der nötig wäre, den Schülern losgelöst vom Schulunterricht Arbeitsmethoden zu vermitteln. Wenn die Arbeitsmethoden nicht im Unterricht abverlangt werden, ist gerade schwächeren Schülern kaum einsichtig zu machen, daß sich die Mehranstrengung lohnt, die die Anwendung von bestimmten Lernmethoden zunächst einmal bedeutet. So wie Klippert dafür plädiert, methodische Fähigkeiten auch in Klausuren zu bewerten – nicht zuletzt, um so deren Stellenwert deutlich zu machen –, so sollten sich Internate dafür stark machen, daß Lehrer ihren Schülern methodische Fähigkeiten vermitteln und abverlangen. Wird in Schulen Methodentraining eingeführt; so ist es aber dringend notwendig, daß das Methodentraining am Vormittag in der Schule personell und konzeptionell mit der Hausaufgabenbearbeitung am Nachmittag im Internat verzahnt wird. Dies kann dadurch erreicht werden, daß Lehrer, die Methodentraining machen, einmal pro Woche am Nachmittag bei der Hausaufgabenbetreuung eingesetzt werden.

Die Teilnehmer der Fortbildung für Internatsmitarbeiter waren sich einig darüber, daß das Methodentraining eine sehr gute Möglichkeit für die Internate ist, ihrem diakonischen Auftrag auch in der Haus-

aufgabenbetreuung noch stärker als bisher gerecht zu werden. Dazu ist eine grundlegende Unterstützung durch die Schule nötig. Fortbildung für Erzieher und Lehrer tut deshalb not – das war das Fazit, das die Internatsmitarbeiter in die Nordpfalz, den Schwarzwald und an den Bodensee mit nach Hause nahmen.

Einig war man sich auch darüber, daß die Veranstaltung ein Erfolg war und im

nächsten Jahr fortgesetzt werden soll. Dann wird man sich in Wilhelmsdorf zum Thema „Konfliktgespräche“ treffen.

Steffen Schramm

Literatur von Dr. Heinz Klippert zum Thema:

– Methodentraining. Übungsbausteine für den Unterricht. Zweite unveränderte Auflage 1994, 264 Seiten, Beltz-Verlag, Weinheim.