

Das Leitungs- und Organisationskonzept der Christian-von-Bomhard-Schule

Konzentration, Partizipation und Evaluation als dialektische Gestaltungsprinzipien

Die Führung einer Bündelschule mit drei Schularten und einem Internat stellt an die Schulleitung erhöhte Anforderungen. Dies gilt umso mehr, wenn im Rahmen einer privaten Trägerschaft neben der pädagogischen verstärkt auch die ökonomische Verantwortung der Leitungsorgane in den Blick kommt. Daher ist ein besonderes Augenmerk auf die Strukturen einer solchen Schule zu legen, um der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden.

Priv.-Doz. Dr. Thomas Hubertus Kellner

Vorstandsvorsitzender der CvB-Stiftung

Ltd. Direktor der CvB-Schule

Die Christian-von-Bomhard-Schule in Uffenheim umfasst als Bündelschule drei schulrechtlich voneinander unabhängige, staatlich anerkannte Schulen: ein Gymnasium (sprachlicher und naturwissenschaftlich-technologischer Zweig), eine Fachoberschule (Zweig Sozialwesen) und eine Realschule (Zweige I, II, IIIa und b). Außerdem gehört zur Schule ein Internat, das die Betriebserlaubnis für die Aufnahme von Jugendamtsfällen besitzt. Die Gesamtschülerzahl beträgt ca. 1000 Schüler. Die Schule wurde 1531 als altprotestantische Gelehrtenschule gegründet.

Die Christian-von-Bomhard-Stiftung ist als kirchliche Stiftung öffentlichen Rechts seit 1964 Trägerin der Christian-von-Bomhard-Schule und unterliegt der Stiftungsaufsicht der Ev. Landeskirche in Bayern. Die Christian-von-Bomhard-Stiftung beschäftigt 125 Mitarbeiter.

In Stiftung und Schule hat in den letzten beiden Jahren eine fundierte Strukturdiskussion stattgefunden, deren Ergebnis sich in einer neuen Stiftungssatzung und einer modernisierten Organisationsstruktur der Schule niederschlug. Diese Gesamtarchitektur soll im Folgenden in Grundzügen dargestellt und auf die Prinzipien Konzentration, Partizipation und Evaluation bezogen werden.

Konzentration

Die Spitze der Exekutive in Stiftung und Schule wurde in der neuen Satzung mit weitreichenden Befugnissen ausgestattet, um durch diese Bündelung von Kompetenzen profilierte und effiziente Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Der Stiftungsvorstand

Der dreiköpfige Vorstand der Stiftung ist neben der Kontrolle der laufenden Geschäfte u. a. zuständig für

- die Anstellung, Beförderungen, Höhergruppierungen, Entlassungen von Stiftungsangestellten bzw. die Ernennung von Stiftungsbeamten (mit Ausnahme der Leitungsfunktionen)
- die Verwaltung des Stiftungsvermögens
- die Vorlage der Wirtschafts- und Haushaltspläne und das innerbetriebliche Rechnungswesen
- die Kontrolle der operativen Tätigkeit des Geschäftsführers.

Der Vorstandsvorsitzende der Stiftung/Ltd. Direktor der Schule

Der Ltd. Direktor der Schule ist qua Amt Mitglied des Vorstandes und vom Stiftungsrat zum Vorstandsvorsitzenden gewählt worden. Dadurch dass beide Ämter in Personalunion geführt werden, sind Schule und Stiftung besser miteinander verzahnt. Gleichzeitig wird das Prinzip der Konzentration von Handlungs- und Gestaltungsvollmachten betont. Pädagogische und ökonomische Leitung liegen in einer Hand. Diese Konstruktion trägt der Tatsache Rechnung, dass Pädagogik und Ökonomie trotz aller Zielkonflikte, die auftreten können, von der Sache her nicht zu trennen sind und zum Wohl der Schule aufeinander bezogen werden müssen. In der Kombination der Funktionen von Stiftungs- und Schulleitung fallen die Rollenbilder des Repräsentanten, Behördenleiters, Managers, Organisators, Kommunikators und Pädagogen zusammen. Unbeschadet der Zuständigkeiten, die der Vorstand als Ganzes wahrnimmt, können folgende wesentliche Aufgabenbereiche des Vorstandsvorsitzenden der Stiftung/des Ltd. Direktors der Schule benannt werden:

- Repräsentanz und jur. Vertretung von Stiftung und Schule nach außen
- Dienstaufsicht über alle Mitarbeiter der Stiftung
- Vorsitz der Prüfungskommissionen Gym/FOS/RS
- Aufnahme und Entlassung von Schülern in Schule und Internat
- Leitung des Direktoriums, der Lehrerkonferenzen und des Schulsenats
- Ausübung der pädagogischen und ökonomischen Richtlinienkompetenz

Partizipation

Eine solche Konzentration von pädagogischen, repräsentativen, organisatorischen und ökonomischen Aufgaben erfordert auf der anderen Seite auch ein ausreichendes Maß an Partizipation. Doch nicht nur die Gefahr der Überbürdung einer Person spricht dafür, in der Organisationseinheit Schule dem Prinzip der Subsidiarität Raum zu geben. So wird durch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auch die Motivation der Kolleginnen und Kollegen gestärkt. Ebenso fühlen sich Eltern und Schüler in ihren Teilhabewünschen ernst genommen. Gleichzeitig wächst das Verantwortungsgefühl für das Ganze, wenn man in Einzelbereichen selbstständig Entscheidungen treffen kann und muss. Viele Probleme können zudem dezentral schneller und sachgemäßer gelöst werden. Im Folgenden sollen nur Partizipationsbereiche der Christian-von-Bomhard-Schule angesprochen werden, bei denen sich im Vergleich zu staatlichen Schulen Unterschiede ergeben.

Direktorium

Das Direktorium der Christian-von-Bomhard-Schule besteht neben dem Ltd. Direktor aus vier Stellv. Direktoren (Abteilungsleitung Gymnasium, Fachoberschule, Realschule, Internat) und einem Mitarbeiter im Direktorium, der schulartübergreifend eingesetzt wird und auch als Cancellarius (Geschäftsführer) des Schulsenats fungiert. Der Abteilungsleiter Gymnasium ist gleichzeitig Ständiger Stellvertreter des Ltd. Direktors.

So ist auf der Ebene der Stellv. Direktoren die komplexe Organisationseinheit Bündelschule auf die einzelnen Schularten und das Internat zurückgeführt. Auf dieser Entscheidungsebene ist der ganze Bereich der Schulorganisation und –verwaltung angesiedelt, wie ihn jede Schule kennt. Zu den schulartspezifischen Tätigkeitsbereichen der Teilschulleiter kommen noch schulartübergreifende Aufgaben, die jeweils einem der Stellv. Direktoren zugewiesen sind, wie z.B. Datenübermittlungen an das Landesamt für Statistik, das Kultusministerium oder die MB-Dienststellen, Unterrichtsverteilung, Vertretungs- und Aufsichtspläne, Stundenpläne, Internatsdienstpläne, Organisation der Projektstage, Praktika für Schüler und Studierende, Terminpläne, Förderprogramme oder Stipendien.

In all diesen Aufgabenbereichen ist der Ltd. Direktor, wenn nötig, frühzeitig eingebunden und fungiert als Revisionsinstanz, wenn Probleme auftauchen, oder als Beratungsinstanz, um Probleme im Vorfeld vermeiden zu helfen.

Schulsenat

Das Gremium des Schulsenats hat viele Gemeinsamkeiten mit dem Schulforum im Bereich der staatlichen Schulen. Neben Vertretern von Schulleitung, Lehrern, Eltern und Schülern ist auch der Förderverein der Schule und (ohne Stimmrecht) ein Vertreter des Stiftungsrates präsent. Alle wesentlichen Ergebnisse des Schulentwicklungsprozesses, die in den jeweiligen Einzelgremien der im Senat vertretenen Gruppen Zustimmung fanden, werden von den Senatoren noch einmal abschließend besprochen und quasi ratifiziert. Als eine Art Geschäftsführer des Senats fungiert der sog. Cancellarius. Die Bezeichnung Senat orientiert sich am heute nicht mehr existenten Bayerischen Senat, wo sich auch Vertreter unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen und Organe zusammenfanden, um - so das Ideal - jenseits von parteipolitischen Interessenkonflikten nach Lösungen zu suchen.

Pädagogischer Beirat/SBU/MBU

Der Pädagogische Beirat wird aus dem Kreis des Lehrerkollegiums gewählt. Unter der Leitung des Vorsitzenden konstituieren sich themenbezogene Kommissionen. Ziel des pädagogischen Beirats ist es, Aufgabenstellungen, die mit dem Direktorium entwickelt wurden, in die Praxis umzusetzen. Hier einige wesentliche Beispiele für Aktivitäten an der Schule, die unter Einbeziehung des pädagogischen Beirats zur Zeit implementiert sind oder werden: Schulsaniätsdienst, Buslotsen, Streitschlichter, Verkehrserziehung, Comenius-Projekte, Ganztagesbetreuungskonzept, Förderunterricht und andere Förderkonzepte, Schülerwettbewerbe, Drogenaufklärung, gesunde Ernährung, Konzept zur Verbesserung des corporate design, Schülerfirmen, Pressearbeit etc.. Zuletzt ist noch die Organisation des Schulportfolios zu erwähnen. Mit dem Abschlusszeugnis erhält jeder Schüler eine Mappe mit Zertifikaten, in denen die außerunterrichtlichen Aktivitäten, die der Schüler in seiner Schulzeit an der Schule absolviert hat, bestätigt werden.

Vielfältige sportliche (z. B. Mod. Fünfkampf, Ballsportarten, Radsport, Tanz) und musikalische (z. B. Instrumentalunterricht) Angebote werden auch vom Sportförderverein (SBU = Sportgemeinschaft Bomhardschule Uffenheim) und vom Musikförderverein (MBU = Musikförderverein Bomhardschule Uffenheim) angeboten. Beide Vereine werden von Kollegen geleitet, sind unabhängig von der Schule organisiert, aber mit ihr sehr eng verbunden.

Beratungszentrum

Das Beratungszentrum der Christian-von-Bomhard-Schule, das in einem eigenen Gebäude untergebracht ist, bündelt die Beratungsangebote von Schule und Internat. In dieses Beratungskonzept integriert sind die Schul- und Internatspsychologen, die Beratungslehrer der

Schule und die Schulseelsorger. Psychologie, Pädagogik und Theologie bilden somit in der Beratung von Eltern, Schülern und Kollegen eine Einheit.

Verwaltung/Geschäftsführung/Technische Betriebsleitung

Stiftungsverwaltung und Schulverwaltung sind nicht strikt voneinander zu trennen und besitzen vielfältige Berührungspunkte. Der Geschäftsführer der Stiftung ist in seiner operativen Arbeit dem Vorstand und speziell dem Vorstandsvorsitzenden, seinem Ansprechpartner im Tagesgeschäft, verantwortlich. Aufgabenbereiche des Geschäftsführers sind u. a.

- die Finanz- und Liegenschaftsverwaltung
- die praktische Durchführung von baulichen Instandsetzungen und Investitionsmaßnahmen
- Koordinationstätigkeiten im Bereich der Personalverwaltung
- Schulgeld- und Reisekostenabrechnung
- die Vorbereitung und Protokollierung von Vorstands- und Stiftungsratssitzungen
- die Vorlage der Geschäftszahlen im Vorstand und beim Rechnungsprüfungsamt.

Die Schulverwaltung im engeren Sinne wird mit den üblichen Aufgabenbereichen von den entsprechenden Schul- und Internatssekretariaten verantwortet.

Teilweise werden Verwaltungstätigkeiten auch im Sinne einer verbesserten Effizienz und Professionalität ausgelagert. So fungiert die Ev. Schulstiftung in Bayern - der Dachverband der Ev. Schulen in Bayern - als Dienstleister in den Bereichen der Personalanstellung und Personalverwaltung bzw. der Gehaltsabrechnung, ohne dass hiervon im Grundsatz die Anstellungs- und Verbeamtenrechte der Christian-von-Bomhard-Stiftung berührt werden.

Dem technischen Betriebsleiter untersteht die Hausmeisterei. Er ist verantwortlich für die bauliche und technische Funktionalität der campusartigen Gesamtanlage der Christian-von-Bomhard-Schule, aber auch für die Einhaltung von Sicherheitsbestimmungen aller Art.

Evaluation

Im Sinne der klassischen Gewaltenteilung, aber auch nach den Regeln unterschiedlicher corporate governance-Ansätze benötigt eine mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattete Exekutive effektive Kontroll- und Beratungsinstanzen. Solche „checks and balances“ sind für Stiftung und Schule intern und extern vorgesehen. So wurde innerhalb des Stiftungsbereichs bei der Zuordnung der Stiftungsorgane die Grundsatzentscheidung getroffen, im Gegensatz zur bisherigen Praxis Exekutive und Aufsicht personell zu trennen. Das heißt, Vorstände können keine Stiftungsräte sein und umgekehrt. Die externe Evaluation und Aufsicht wird teilweise von der Ev.-Luth. Landeskirche in Bayern und teilweise vom Freistaat Bayern verantwortet und getragen.

Stiftungsrat

Der Stiftungsrat ist das zentrale Organ der Willensbildung der Stiftung, ohne dass dieser direkt in das operative Geschäft von Stiftung und Schule eingreift. Er fungiert als Aufsichtsrat, der den Vorstand kontrolliert und berät. Seine Zustimmung ist bei der Entscheidung aller grundlegenden ökonomischen und pädagogischen Fragen in Stiftung und Schule notwendig. Um ein breites Kompetenzspektrum zu gewährleisten ist er mit herausgehobenen Vertretern aus Kirche, Schule, Wirtschaft und Politik besetzt. Qua Amt präsidiert den Stiftungsrat der Regionalbischof des Kirchenkreises Ansbach-Bayreuth. Der Stiftungsrat besitzt im Wesentlichen folgende Befugnisse und Aufgaben:

- Beaufsichtigung und Beratung des Stiftungsvorstandes
- Genehmigung der Haushalts- und Stellenpläne
- wesentliche Entscheidungen im Bereich des Stiftungsvermögens
- Wahl des Vorstandsvorsitzenden
- Ernennung, Anstellung, Beförderung und Entlassung von Mitarbeitern in leitender Funktion
- Genehmigung der Geschäftsordnungen für Vorstand und Geschäftsführer

Kirchliche Stiftungsaufsicht und staatliche Schul- bzw. Heimaufsicht

Dem Landeskirchenamt der Ev.-Luth. Kirche in Bayern obliegt die Stiftungsaufsicht. Formaljuristisch überprüft werden die Satzung der Stiftung bzw. deren rechtswirksame Handlungen. Die Rechnungslegung und das Finanzgebaren der Stiftung respiziert das kirchliche Rechnungsprüfungsamt.

Da alle Einzelschulen der Christian-von-Bomhard-Schule staatlich anerkannt sind und das Internat die Berechtigung besitzt, auch Jugendamtsfälle aufzunehmen, unterliegt die Einrichtung der staatlichen Schul- bzw. Heimaufsicht. Die Schulaufsicht wird von den entsprechenden MB-Dienststellen, die Heimaufsicht von der Regierung von Mittelfranken wahrgenommen.

Ev. Schulstiftung in Bayern

Die von der Bayerischen Landeskirche getragene Ev. Schulstiftung fungiert nicht nur als externe Dienstleisterin im Bereich der Personalverwaltung und als Verteilerstelle für die kirchlichen Zuschüsse. So werden von einer Beurteilungskommission der Schulstiftung, der auch Direktoren aus dem Ev. Schulwesen angehören, die dienstlichen Beurteilungen der Einzelschulen miteinander verglichen und überprüft. Außerdem berät die Schulstiftung die Schulen in vielen Bereichen. So stellt sie für Schule und Internat geeignete Evaluationsinstrumente zur

Verfügung und unterstützt auch deren Implementierung. In Zusammenarbeit mit dem Landeskirchenamt leistet sie bei juristischen Fragen und im Bereich der Finanzverwaltung Hilfestellung. Neben dem staatlichen Fortbildungsprogramm kann die Christian-von-Bomhard-Schule auch auf die entsprechenden Angebote der Ev. Schulstiftung zurückgreifen. Die Ev. Schulen und Internate sind in unterschiedlichen Fachgruppen der Schulstiftung (Schulen nach Schularten getrennt, Internate, Fach- und Beratungsdienste, Verwaltung) organisiert. In diesen Gruppen findet ein intensiver pädagogischer Austausch statt. Hier ist der Ort für praxisorientiertes benchmarking. Ebenso versteht sich die Ev. Schulstiftung in Bayern als Bindeglied zwischen den evangelisch-kirchlich getragenen Einzelschulen und der Landeskirche bzw. dem in verschiedenen Schulbünden organisierten Ev. Schulwesen in Deutschland.

Umgekehrt wird der Vorstand der Ev. Schulstiftung wieder von einem Stiftungsrat kontrolliert, der aus Vertretern der Schulträger besteht, die der Schulstiftung angehören. Der Vorstandsvorsitzende der Christian-von-Bomhard-Stiftung besitzt qua Amt einen Sitz im Stiftungsrat der Ev. Schulstiftung.

Öffentlichkeit

Nicht zu vergessen ist bei der Rückmeldung über die Qualität der schulischen Arbeit die sog. öffentliche Meinung. Dies ist sicherlich bei allen Schulen so. Dennoch steht eine private, von der Kirche getragene Schule, die sich teilweise auch über Schulgeld refinanziert, verstärkt im Blickfeld und wird mit entsprechenden staatlichen Angeboten kritisch verglichen. Besonders im kleinstädtischen und ländlichen Raum wird eine Schule auch von der Presse stärker wahrgenommen, als dies in einer Großstadt der Fall sein kann. Die Zufriedenheit der Bevölkerung, der Eltern und Schüler, mit „ihrer“ Schule stellt einen ganz wesentlichen Teil in der Rückmeldungskultur der Christian-von-Bomhard-Schule dar, da mit dem gesteigerten Interesse in der Region auch eine besondere Verbundenheit mit dieser über 475 Jahre alten Schule zum Ausdruck kommt.

Fazit

Die Dialektik von Konzentration, Partizipation und Evaluation ist bei der komplexen Aufgabe, eine Bündelschule zu führen, von den Verantwortungsträgern fruchtbar zu machen. Der Erfolg einer Schule ist in nicht geringem Maße abhängig von effizienten, transparenten und innovativen Leitungs- und Organisationsstrukturen. Bleibende Aufgabe der handelnden Personen aber ist es, einen solchen strukturellen Rahmen mit pädagogischem Eros, mit Leben, Humanität und Geist zu füllen.