

Regenthal, Gerhard

## Corporate Identity von Ganztagschulen

Rother, Ulrich [Hrsg.]; Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: *Investitionen in die Zukunft. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2004, S. 107-117. - (Jahrbuch Ganztagschule; 2005)*



Quellenangabe/ Reference:

Regenthal, Gerhard: Corporate Identity von Ganztagschulen - In: Rother, Ulrich [Hrsg.]; Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: *Investitionen in die Zukunft. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2004, S. 107-117* - URN: urn:nbn:de:0111-opus-26636 - DOI: 10.25656/01:2663

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-26636>

<https://doi.org/10.25656/01:2663>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wochenschau-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz  
Leibniz-Gemeinschaft

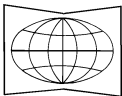
Stefan Appel, Harald Ludwig,  
Ulrich Rother, Georg Rutz (Hrsg.)

# Jahrbuch Ganztagsschule 2005

## Investitionen in die Zukunft

Mit Beiträgen von

Stefan Appel, Ralf Augsburg,  
Thomas Coelen, Hugo Christian Dietrich,  
Knut Dietrich, Gert Geißler,  
Stefan Heymann, Christine Hesener,  
Katrín Höhmann, Peter Hübner,  
Juliane Linke, Tassilo Knauf, Olaf Köller,  
Harald Ludwig, Markus Mauchle,  
Gerhard Regenthal, Henning Rischkopf,  
Christian Rittelmeyer, Carina Roos,  
Ulrich Rosenau, Georg Rutz,  
Winfried Schlaffke,  
Joachim Schulze-Bergmann,  
Jan Seefeldt, Stefan Sell,  
Alexandra Senoner, Peer Zickgraf



**WOCHENSCHAU VERLAG**

---

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© by WOCHENSCHAU Verlag,  
Schwalbach/Ts. 2004

## **[www.wochenschau-verlag.de](http://www.wochenschau-verlag.de)**

Sie wollen mehr Informationen zu unseren Büchern? Zu jedem Titel finden Sie Autorenangaben, Inhaltsverzeichnis, Übersichtstexte im Internet. Sie wollen sich zu einem bestimmten Sachgebiet informieren? Klicken Sie auf die Themenstichwörter: So erhalten Sie einen guten Überblick. Wollen Sie alle Veröffentlichungen eines bestimmten Autors finden? Gehen Sie in die Autorenankunft. Wollen Sie sich über einen Arbeitsbereich informieren? Nutzen Sie unsere Spezialkataloge. Alle Titel können Sie einfach im Shop gegen Rechnung bestellen.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Titelgestaltung: Ohl-Design, Wiesbaden

Titelbilder: Cornelia Suhan, Dortmund

Gedruckt auf chlorfreiem Papier

Printed in Germany

ISSN 1613-1576

ISBN 3-89974114-5

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber .....	7
<b>Leitthema: Investitionen in die Zukunft</b>	
Stefan Sell: Der Ausbau der Ganztagschulen aus ökonomischer Sicht .....	10
Christian Rittelmeyer: Schularchitektur. Wie Schulbauten auf Schüler wirken .....	23
Peter Hübner: Evangelische Gesamtschule in Gelsenkirchen-Bismarck .....	34
Stefan Appel: Konzeptionsvielfalt und Raumprogramm der Ganztagschulen erfordern den verstärkten Einsatz von Medien .....	40
<b>Berichte aus den Bundesländern</b>	
Tassilo Knauf: Eine Stadt setzt auf die Offene Ganztagsgrundschule .....	48
Joachim Schulze-Bergmann: Die pädagogische Beratungsstruktur der Offenen Ganztagsgrundschule (OGS) in Nordrhein-Westfalen .....	61
Ulrich Rosenau: Stand und Entwicklung des Ganztagsangebots im Land Brandenburg .....	68
<b>Pädagogische Grundlagen</b>	
Harald Ludwig: Grundschule als Ganztagschule .....	79
Winfried Schlaffke: Neue Weichenstellungen für ein zukunftsweisendes Schulsystem .....	90
Gerhard Regenthal: Corporate Identity von Ganztagschulen .....	107

## Praxis

- Knut Dietrich: Schulhofgestaltung konkret – Schulhofprojekte  
und Vorgehensweisen zur Realisierung ..... 119
- Hugo Christian Dietrich: Praktisches Lernen, „Soziales Engagement“  
und „Praktische Ethik“ in der Ganztagschule Veermeer ..... 125

## Wissenschaft und Forschung

- Katrin Höhmann/Christine Hesener/Henning Rischkopf/Carina Roos/  
Jan Seefeldt: Ein Mittagsangebot als Fokus für Schulentwicklung ..... 132
- Olaf Köller: Evaluation von Ganztagsangeboten mit Instrumenten  
aus internationalen Schulleistungsstudien: Ein Beispiel aus Hessen ..... 138
- Thomas Coelen: Synopse ganztägiger Bildungssysteme.  
Organisation und Personal in Frankreich, Finnland und  
den Niederlanden ..... 148
- Gert Geißler: Ganztagschule in der DDR ..... 160

## Berichte aus Österreich und der Schweiz

- Markus Mauchle: Die Ganztagsschulbestrebungen  
in der Deutschschweiz ..... 171
- Alexandra Senoner: Die Ganztagschulen in Österreich ..... 176

## Stellungnahmen

- Bundesverband deutscher Privatschulen:  
Bedeutung und Aufgaben vorschulischer und schulischer  
Ganztagsangebote ..... 180
- Deutscher Sportbund: Positionspapier zu den Ergebnissen  
der PISA-Studie ..... 182
- Empfehlungen der AG für Jugendhilfe ..... 184
- BDKJ: Bildungsqualität ist Zukunftsqualität ..... 188
- AES: Jugendarbeit und Ganztagschule als Bildungspartner ..... 192
- Bundesjugendkuratorium: Auf dem Weg zu einer neuen Schule.  
Jugendhilfe und Schule in gemeinsamer Verantwortung ..... 198

## Nachrichten

- Harald Ludwig: Ganztagsbildung in der Wissensgesellschaft –  
Kooperation von Jugendhilfe und Schule im  
internationalen Vergleich ..... 205
- Ralf Augsburg/Peer Zickgraf: Den Stein ins Rollen gebracht –  
Startkonferenz zum Investitionsprogramm „Zukunft  
Bildung und Betreuung“ ..... 210

---

Georg Rutz: Ganztagschulen im Aufwind .....	220
Georg Rutz: Ganztagsangebote in der Schule – Internationale Erfahrungen und empirische Forschungen .....	223
Ralf Schmitt: Ganztagschule – Ganztagsbildung: Politik – Pädagogik – Kooperation .....	229
Stefan Heymann/Juliane Linke: Das interaktive Board – Die Wandtafel der Zukunft in Ganztagschulen? .....	236
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	241

*Gerhard Regenthal*

## Corporate Identity von Ganztagschulen

*Nur wenn es innen glänzt, kann es außen funkeln.*  
(Schülerin im Betriebspraktikum auf die Frage, was Corporate Identity sei)

Wir machen guten Unterricht und haben ein vielseitiges Schulleben. Wozu brauchen wir ein Schulmarketing oder Corporate Identity? Eltern und Schüler schätzen unsere Schule – wir haben als angesehene Schule vor Ort genügend Schüler – wir machen guten Unterricht und haben ein vielseitiges Freizeitangebot. Wir müssen keine Werbung machen! Eine gute Ganztagschule braucht keine billige Reklame – das haben wir gar nicht nötig! Management- und Marketingstrategien wie in der Wirtschaft brauchen wir nicht! Damit zeigen Sie ja unbewusst deutlich *Ihre* Strategie und *Ihre* Identität auf!

### Wer sind wir?

Guter Unterricht allein ist nicht mehr entscheidend für die Profilierung der Schule und damit für die Stellung der Schule im Vergleich zu anderen – im Schulmarkt. Eine hohe Qualität des Unterrichts wird vorausgesetzt und ein tolles Angebot für ein Schulleben finden wir sehr häufig in Schulen – ist also nicht mehr das ganz Besondere und Entscheidende. Nicht überall wo Ganztagschule drauf steht, ist Ganztagschule drin. Nicht allein das Freizeit- und Essensangebot macht eine Ganztagschule aus, sondern die besondere Lernatmosphäre bestimmt das Profil Ihrer Schule. Was macht Ihre Schule Besonderes – welche spezifische Identität hat Ihre Schule? Was bekommt mein Kind bei Ihnen, was es woanders nicht auch bekommt? Hohe Erwartungen sind bei uns Kunden überall üblich: Topp Qualität zu einem niedrigen Preis – wie bei Aldi. Durch was zeichnet sich Ihre Ganztagschule aus – durch welche Schwerpunkte, Werte, Traditionen oder Erziehungsziele? Welches Denken, welche Kultur und welche Zukunftskompetenz ist Ihnen als Schule wichtig, auf die Sie Wert legen und den Schülern mitgeben möchten? Und wie wollen Sie das den Schülern, Eltern, Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit vermitteln und kommunizieren? Alles eine Frage des Marketings und der spezifischen Identität, wie Sie Ihre Schule selbst sehen und Ihr Selbstverständnis definieren wollen: Wer sind wir? Wer wollen wir eigentlich sein? Was ist uns wichtig? Können Sie darauf eine kurze, verständliche, gemeinsame und prägnante Antwort geben? Wenn Sie in zwei Sätzen so darauf antworten können, brauchen Sie keine Anleitung mehr für die Profilierung Ihrer Schule. Ansonsten müssen Sie

gemeinsam mit allen Betroffenen beginnen, Ihr Selbstverständnis zu formulieren, um entsprechend dieser Identität Ihre Arbeitsweise effektiv und effizient auszurichten und Ihre Imagebildung anzugehen – ohne dass es billige Reklame wird (Abb. 1). Schulmarketing schafft Grundlagen und Vorgehensweisen, um schulspezifisch Ihre Stärken zu verdeutlichen und bewusster und gezielter umzusetzen. Gerade Ganztagschulen mit ihren vielen verschiedenen Angeboten können sich leicht verzetteln und in ihren Wirkungen behindern – es fehlt die gemeinsame und vernetzte Ausrichtung aller Maßnahmen und Projekte. Schule profilieren beginnt mit der Schulprogramm-/Leitbildentwicklung und macht Ihre Identität als Schulkultur bewusst. Das schafft Stärke, Orientierung und Sicherheit. Schule profilieren heißt die eigene pädagogische Identität entdecken, entwickeln und erleben! Das ist eine gute Schule – heute und in Zukunft.

### Brauchen Ganztagschulen (GTS) eine ganzheitliche Corporate Identity (CI)?

GTS haben schon von sich aus eine ganz spezifische CI – nur ist sie nicht bewusst.

Ganzheitliches Denken + vernetztes Arbeiten = Corporate und

Motivation + Selbstbewusstsein = Identity

sind für das Kollegium an GTS notwendig, um mit den Veränderungen, Anforderungen und Belastungen fertig zu werden. Darüber hinaus brauchen sie auch noch die Kraft und den Mut, um ihre eigenen pädagogischen Vorstellungen, Werte und Visionen verwirklichen zu können. Engagierte Teams sind die notwendige Basis für eine GTS-Lernatmosphäre – die Ausstattung und die Angebote allein machen keine Ganztagschule aus. Wie aber können die sowieso vielfältigen und immer mehr werdenden Belastungen so verkraftet werden, dass die Motivation nicht absinkt? Effektives und strategisches Zusammenarbeiten für eine gemeinsame Sache, für die sich jeder engagiert und nicht in der Motivation nachlässt macht einen CI-Prozess notwendig. Ganztagschulen brauchen Corporate Identity, weil

- ganzheitliche pädagogische Denkweisen, ganzheitliche Konzepte und Strategien eine ganzheitliche Theorie brauchen (als gemeinsame Theoriebasis);
- sie als besondere Schulform eine herausragende Positionierung haben (zur Markenbildung);
- sie sich im Schulwettbewerb im Vergleich zu anderen Schulformen besonders unterscheiden und behaupten müssen (als Schulmarketing);
- gerade bei großen und komplexen Schulen eine Vernetzung der vielen unterschiedlichen Projekte und Maßnahmen und eine Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele notwendig ist (strategische und konzeptionelle Vernetzung);
- sie ihren hohen pädagogischen Qualitätsanspruch in Bezug auf ihr Schulprofil nur mit effektiven und effizienten ganzheitlichen Methoden halten können (als Qualitätsmanagementmethode);



- sie damit ihre Entwicklung und Veränderung effektiv und nachhaltig steuern und gestalten können. Schulentwicklung, Schulprogrammarbeit, Qualitätsprozesse und Veränderungsprozesse können mit CI-Strategien und CI-Methoden gemeinsam als Prozessmanagement corporate/vernetzt und identitätsstiftend/motivierend erfolgreich durchgeführt werden (als Prozessmanagement).

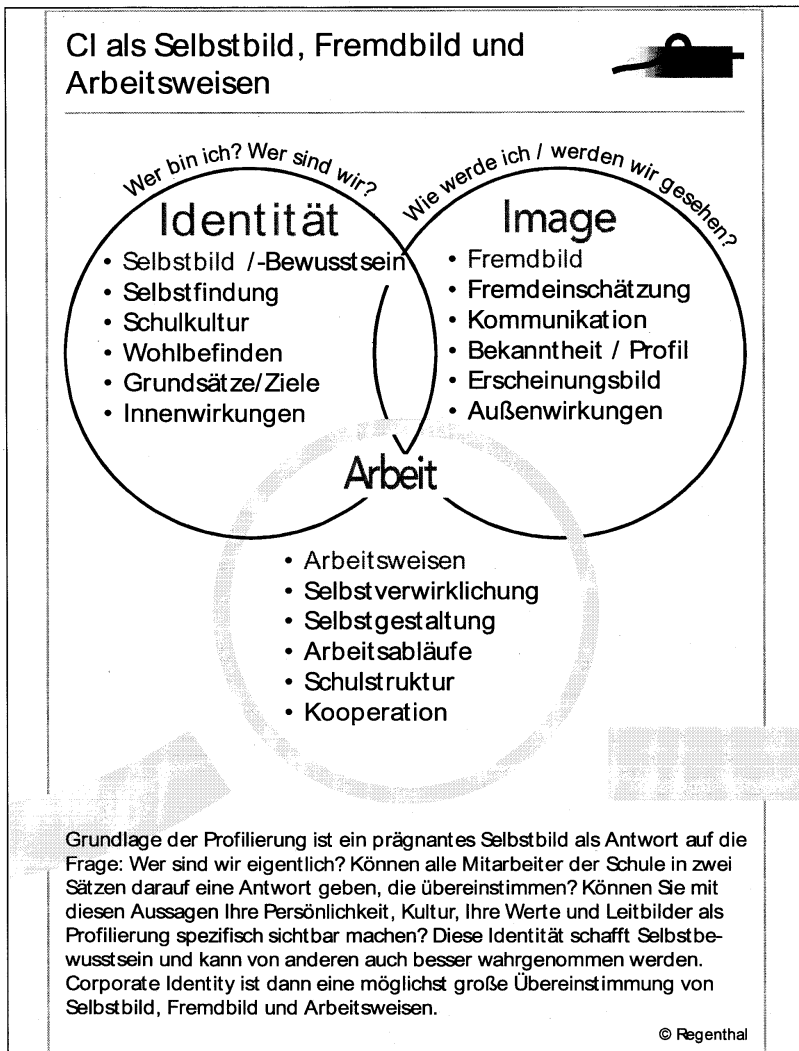
Strukturelle und grundlegende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft erfordern ein tief greifendes Umdenken in allen Bereichen. Besonders der Bildungsbereich muss sich auf die Anforderungen der Wissensgesellschaft einstellen, um sich neu zu positionieren und verantwortlich für die Zukunft auszubilden. Was müssen wir als Schule an neuen Kompetenzen in unserer Ausbildung anbieten und wie können wir das Angebot professionell profilieren? Alles eine Frage nach dem Selbstverständnis – nach der Identität. Corporate Identity als ganzheitliche, strategische und konzeptionelle Denkweise zur Vernetzung aller Maßnahmen und Projekte ist eine bewährte und nachhaltige Managementtechnik für diese Veränderungen. Nur eine glaubwürdig gelebte Identität schafft ein gutes Image und damit eine langfristig erfolgreiche Profilierung und die kann ohne einen Ganzheitlichen Identitätsprozess (GIP) nicht wirklich entwickelt werden. Auf dem Wege der Veränderung, über einen GIP hin zur Identität und zum Image – zur erfolgreichen Profilierung über neue Kompetenzen in der Wissensgesellschaft! CI als Erfolgskonzept für die Ausrichtung der Schulen!

### Corporate Identity für Schulen – warum?

Die Denkweise der Corporate Identity trifft auch auf pädagogische, soziale und kirchliche Organisationen zu und kann bei den spezifischen Problemen erfolgreich und langfristig helfen. Ob es Schulprogramme oder Leitbildentwicklungen sind – Arbeitsweisen oder Problemlösungen – es geht um ganzheitliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Management-Methoden konnten entsprechend der unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen und der einzelnen Kulturen sehr gut auf diese Bereiche übertragen werden, so dass CI schon seit über 15 Jahren hier gute Ansätze und Erfolge hatte.

Diese Organisationen haben sich im Laufe der gestiegenen Erwartungen zu professionellen „Unternehmen“ entwickelt, um diese Qualitäts- und Managementprozesse, Organisations- und Personalentwicklungsprozesse und auch Marketing- und Image-Prozesse miteinander vernetzen zu können. Erst durch diese Vernetzung unterschiedlicher Projekte und der einzelnen pädagogischen Baustellen können die Schulen den Anforderungen, Erwartungen und Veränderungen von außen und innen gerecht werden, Ressourcen einsparen und die Zusammenarbeit verbessern und somit die Qualität der Schulen und der anderen Einrichtungen. Die CI-Strategien sind also gleichermaßen auch hier erfolgreich anwendbar, müssen aber natürlich spezifisch angepasst werden.

Abbildung 1



Schulentwicklungen, Schulprogramme, Schulkonzepte, Selbstverantwortung der Schulen, Schulentwicklungsprozesse, Schule und Qualitätsmanagement und Budgetierung, Schule der Zukunft, Schule im Rahmen neuer Schulaufsicht und Schulverwaltung – auf dem Wege, Schule neu zu gestalten, fehlen professionelle und kompetente Methoden, Strategien und Beratungen! Hier können Schulmana-

gement und Ganzheitliche Identitätsprozesse (GIP) helfen, daraus einen gemeinsamen Veränderungsprozess zu entwickeln, um die unterschiedlichen Ansätze miteinander zu verbinden – zum Wohle der Schule und der Schüler. Schule braucht Management, Motivation und Marketing, um im Rahmen der Selbstgestaltung mit diesen Anforderungen und Erwartungen entsprechend so umzugehen, dass aus diesen Prozessen auch gute Ergebnisse erwachsen. Einige Schulen haben sich schon auf den Weg gemacht und ihr schulisches Leitbild und ihr Schulprogramm gemeinsam entwickelt. Allgemeine Werte und Aussagen sind fertig formuliert – aber was sollen wir jetzt machen? Sind wir fertig oder kommt jetzt noch etwas: Schulprogramm – und was dann? Sie stehen jetzt in der Situation, dass einigen engagierten Beteiligten „die Luft ausgeht“, die Motivation und das „Warum“ fehlt. Das Schulprogramm ist nur die Grundlage, die Verfassung der Schule – jetzt muss es umgesetzt und klein gearbeitet werden bis in den Unterricht und die Darstellung der Schule hinein – es muss kommuniziert werden. Schulprogramm und was dann? Das Schulprogramm leben!

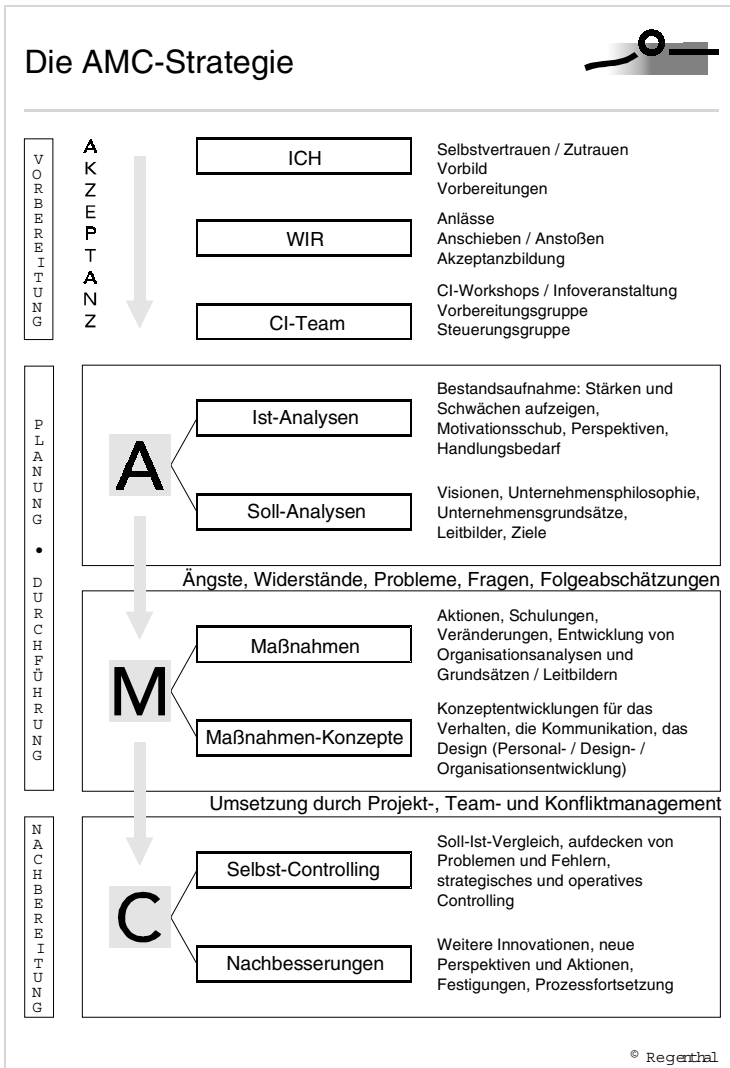
### Wie macht man Corporate Identity?

Wie kann man in den Schulen ein unterstützendes Motivationsmanagement aufbauen, um die gemeinsamen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu begleiten und zu fördern? Ohne eine effektive Motivation bleiben die erarbeiteten Richtlinien und Konzepte aus der Schulentwicklung und Schulprogrammdiskussion nur Papier und werden die einzelnen Maßnahmen und Aktionen im Schulalltag nicht erfolgreich umgesetzt. Wie kann man geplante Strategien und Konzepte zum Leben erwecken und nachhaltig umsetzen? Wie kann man Schulen wirklich verändern? CI als erprobte ganzheitliche und nachhaltige Managementstrategie ist kein Luxus, sondern Notwendigkeit für eine innovative und professionelle Schulberatung. CI ist notwendige Grundlage für die Verbindung von Profilbildung der Schulen (Image) mit der Bewusstseinsbildung (Identität) in Schulen. Eine ausgeprägte pädagogische Identität ist die Voraussetzung für gute schulische Arbeit und Glaubwürdigkeit.

Die Schulleitung hat die inhaltliche und personale Verantwortung für die Schulen dem Ministerium gegenüber. Im Rahmen des Abbaus der Hierarchie und des Umdenkens haben die Schulen für immer mehr Bereiche die Selbstverantwortung bekommen. So kann vor Ort effizienter und effektiver mit mehr Identität entschieden und erfolgreicher gehandelt werden. Diese Veränderung braucht aber professionelle Beratung, gute Methoden und stringente Prozesse für die Entwicklung innovativer Schulstrukturen und für das Umdenken und die Selbstfindungsprozesse. Erst wenn die pädagogische Identität mit klaren Zielen und erfolgreicher Selbstverantwortung im Kollegium nachhaltig implementiert werden konnte, beginnt das Controlling, um den Prozess der lernenden Organisation zu ergänzen,

zu unterstützen und wach zu halten. Damit wird der Spannungsbogen der Aufgabe von Schulleitung deutlich (Abb. 2), der sich als AMC-Strategie darstellen lässt: Vom Anschub, über die Entwicklung, Konsolidierung und Implementierung bis hin zum Controlling.

Abbildung 2



Eine ganzheitliche Theorie, die Strategien, Methoden, Beratungen, Prozesse, Projekte und Konzepte professionell miteinander vernetzt (corporate) und auch für eine profilierte pädagogische Identität (identity) und damit für Nachhaltigkeit sorgt, ist für die Schule die beste Grundlage für ihre Arbeit. Eine Evaluation als Controlling hat dann auch mehr Beratungscharakter und weniger Kontrollfunktion. Ein pädagogisches Controlling ist mehr eine Spiegelung, ein Soll-Ist-Vergleich, heißt Fragen stellen und neue Ziele und Aufgaben festhalten. Wichtig ist, dass beide Seiten lernen umzudenken: Schulleitung muss sich mehr als Schulberatung verstehen. Alle Beteiligten können durch innovative CI-Strategien ihr Selbstverständnis überdenken und weiterentwickeln und handelnd in kleinen Schritten eigene Erfahrungen sammeln, um „an einem Strang gemeinsam in eine Richtung zu ziehen“ – für die Schulen der Zukunft!

Die ganzheitliche Theorie der Corporate Identity mit ihren erprobten Strategien und effektiven und effizienten Methoden für Schulentwicklungsprozesse verbindet unterschiedliche Erwartungen miteinander: Einerseits sollen die Schulleiter für professionelle Schulentwicklungsprozesse mit vorzeigbaren Ergebnissen sorgen, andererseits sollen diese gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse auch so identitätsstiftend sein, dass das Kollegium dahinter steht und es längerfristig umsetzt. CI verbindet Management und Identitätsprozesse. Einerseits sollen Schulprogramme als Schulkonzepte nach innen wirken, andererseits sollen die Schulen sich öffnen und ihr Image und ihre Profilierung verbessern. CI verbindet Innen- und Außenwirkungen. Einerseits soll die Schulaufsicht selbstverantwortliche Prozesse anschieben, andererseits diese aber auch beaufsichtigen. CI verbindet Beratung und Controlling. So verbindet CI viele unterschiedliche Ansätze und Polaritäten ganzheitlich miteinander, so dass alle Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind und große Synergieeffekte schaffen. Der eigentliche Motivationsschub kommt aus den sich entwickelnden Identitäten – aus den Visionen, Werten und Emotionen und macht die Schule so zu einer zukunftsweisenden Organisation.

### Motivationsmanagement in der Schule durch Corporate Identity

Motivationsmanagement ist im Einzelnen ein Prozess in verschiedenen Phasen:

1. Visionen und Ideen als Magnet/Ausgang/Ausrichtung für alle Maßnahmen;
2. Selbstmotivation als vorbildliche und begeisterte Person zum Anschlag;
3. Akzeptanzschaffung als Öffnung/Vorbereitung/Bereitschaft für Innovationen;
4. Orientierungshilfen als Strategien und Strukturen, um die Ziele zu erreichen;
5. Beteiligung als Chance der Interessen-/Nutzendarstellung/Identitätsstiftung;
6. Vorbilder und Leitbilder zur Unterstützung und Orientierung;
7. Anerkennung als Forderung und Förderung von außen (extrinsisch);
8. Handlungserfolge als eigene Verstärkung und Unterstützung (intrinsisch);

9. Reflexion als Bewusstmachung/Controlling der Erfolge und des Erlernten;
10. Identitätsbildung als höchste Stufe zur nachhaltigen Sicherung der Motivation.

Wenn vage Visionen und Wünsche in die Akzeptanzbildungsphase und dann in die Motivationsphase gehen, geht es darum, dass durch praktische Umsetzungsprozesse und entsprechende Erfolge die Motivation eine andere Qualität bekommt. Das erfordert eine ganzheitliche Strategie, die alle Erwartungen, Ziele, Projekte und Maßnahmen miteinander vernetzt und aufeinander ausrichtet. Einen Anhalt über die AMC-Strategie hinaus kann die Schulprogramm-Entwicklung sein. Aber erst durch ein gemeinsames Controlling und eine Bewusstmachung wird aus der Motivation eine Identität. Identität ist Einstellung, Empfindung und Erfolg eines Menschen und zeigt sich in der Denkweise, im Verhalten und in der glaubwürdigen und konsequenten Umsetzung. Dieser Identitätsfaktor hält die Motivation in Gang, schafft gute und erfolgreiche Prozesse und eine besondere Profilierung und sorgt letztlich für eine innovative und selbstverantwortliche Weiterentwicklung. Höchste Qualität entwickelt sich nur in einem identitätsstiftenden Klima. „Gute Arbeit kann man nur dann leisten, wenn man sich total mit seiner Arbeit und dem Produkt identifiziert“ (Robert Bosch).

Je größer der Veränderungsdruck wird, je schwieriger die zu lösenden Konflikte, Probleme und Umsetzungen werden und je anspruchsvoller die Qualitätserwartungen und die Profilierungschancen werden, desto mehr wird die Identität nachgefragt. Und da sich Identität nicht erzwingen oder gestalten, sondern nur entdecken, wecken und entwickeln lässt, geht es darum, wie man identitätsstiftende Prozesse schaffen kann. Nur ganzheitliche Denkansätze ermöglichen die Verbindung der unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen. Corporate Identity (CI) als ganzheitliche Denkweise, Konzeption und Strategie hat sich in der Beratungspraxis und bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bestens bewährt, erfolgreiche Prozesse initiiert und in Gang gehalten, sowie nachhaltig Denk- und Verhaltensweisen implementiert.

Das Besondere von CI und der Erfolg, der in der Schule erkannt und erlebt wurde, ist ihre ganzheitliche Verbindung unterschiedlicher Ausrichtungen:

- motivierend + identitätsbildend,
- systematisch + einzelfallorientiert,
- strategisch + situationsorientiert,
- methodisch + flexibel,
- prozessorientiert + ichorientiert,
- gestaltend + problemorientiert,
- konzeptionell + vernetzend,
- einfach + profilierend,
- ergebnisorientiert + bewusstseinsbildend,
- kurzfristig + nachhaltig.

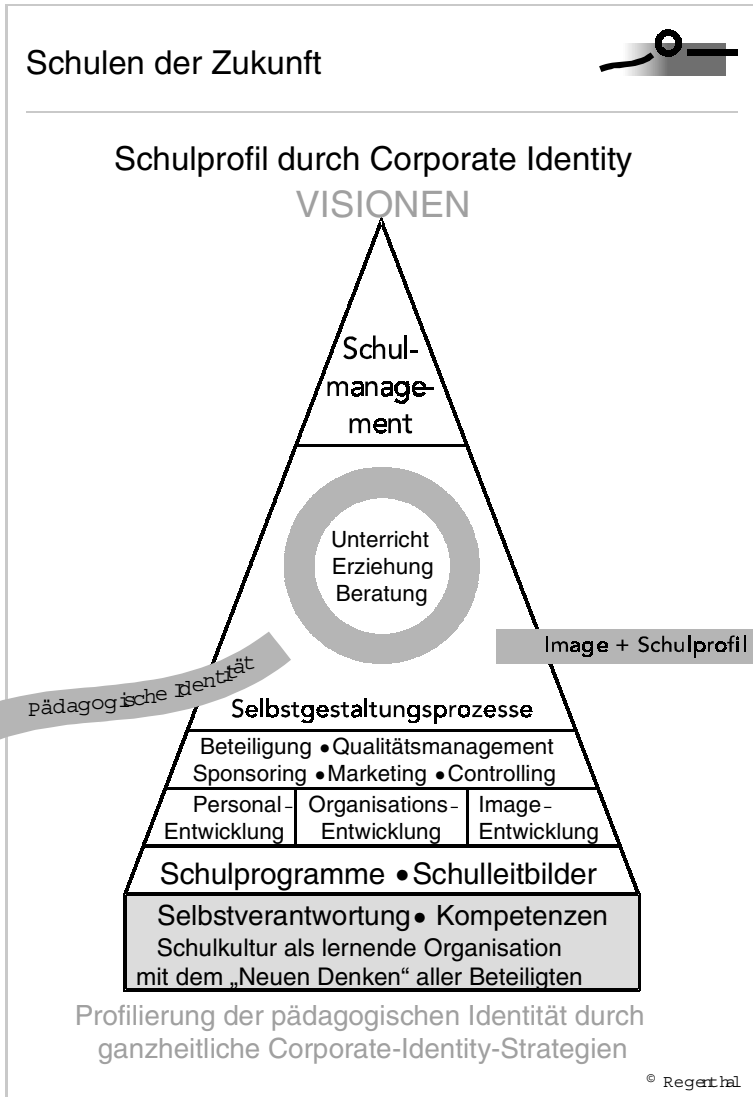
Corporate Identity umfasst dabei ganzheitlich alle Bereiche der Identitätsbildung – vom Corporate Design (Erscheinungsbild), über die Corporate Communication (Kommunikation) bis hin zum Corporate Behavior (Verhalten). CI ist also Gestaltungskonzept und Imagebildung, Qualitätsentwicklung und Marketing und auch Bewusstseinsbildung und Verhaltensveränderung. Erst durch diese Verbindung und Vernetzung der einzelnen Bereiche, die meistens noch isoliert nebeneinander oder sogar gegeneinander arbeiten, werden Synergieeffekte und wirkliche Verbesserungen geschaffen und auch eine Identitätsbildung ermöglicht. Mit Imagebildung allein oder Qualitätsmanagement werden keine identitätsstiftende Elemente aufgebaut. Identität kann man eben nur entdecken, entwickeln und durch entsprechende ganzheitliche Identitätsprozesse erleben. Und eine starke und profilierte Identität ist die Grundlage für die Aufgaben, die die Schulen in Zukunft selbstverantwortlich erfüllen müssen (Abb. 3): Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung, Budgetierung, Sponsoring, Marketing, Qualitätsmanagement, Projektmanagement usw. Damit sich nicht alle Wirkungen gegenseitig aufheben oder behindern, brauchen sie eine einheitliche Orientierung – und das sind die im Schulprogramm festgehaltenen Grundlagen als Selbstverständnis der Schulen.

### Ganzheitliche Identitätsprozesse für Ganztagschulen – kein Luxus, sondern Notwendigkeit

Alle Menschen suchen nach ihrer Identität. Als ein wichtiges Lebensprinzip fragen sie nach Herkunft, Zugehörigkeit und Position in der Gesellschaft. Dabei geht es nicht nur um das Erkennen der Einzigartigkeit, sondern auch um Übereinstimmung mit den Erwartungen anderer. Die Identifikation oder eine starke Identität schaffen Sicherheit und Wohlgefühl. Ein starkes Ich- oder auch Wir-Gefühl sorgen für eine klare Orientierung und Positionierung in der Gesellschaft, für Unverwechselbarkeit und ein leichtes und schnelles Wiedererkennen für Außenstehende. Dabei bleibt die Identität nicht endgültig fassbar, sondern sie muss sich ständig in wechselnden Zusammenhängen selbst bestätigen und erneuern. Individualität und Abgrenzung zu anderen fordern eine permanente Auseinandersetzung und machen die Identitätsbildung zu einem lebenslangen Prozess.

Diese Grundzüge des Identitätsfindungsprozesses lassen sich gut auf Organisationen übertragen, da sie von Menschen mit eben diesen Bedürfnissen gestaltet und genutzt werden. Allerdings müssen nun die unterschiedlichen Identitäten der einzelnen Mitarbeiter mit der spezifischen Eigenart des jeweiligen Unternehmens, also mit dessen Identität verbunden werden. Wer sich mit dem Produkt und der Arbeitsweise seiner Organisation nicht identifizieren kann, wird weder ein Wohlgefühl noch ein Wir-Gefühl entwickeln können, und ein Arbeitnehmer, der in seiner Individualität angegriffen oder nicht ernst genommen wird, kann sich nicht

Abbildung 3



sicher und dazugehörig fühlen. Gemeinsames Arbeiten wird konfliktbeladen und zieht Energie von den eigentlichen Aufgaben ab. Durch ein Neben- oder gar Gegeneinander der Einzelwirkungen kann die volle mögliche Arbeitsleistung nicht mehr erbracht werden.



Ein sinnvoller ganzheitlicher Identitätsprozess nimmt durch die starke Einbeziehung aller Beteiligten die unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen auf und fördert die Auseinandersetzung mit ihnen. Die Ergebnisse gemeinsamer Planung und gemeinsamer Vorgehensweisen sowie typischer Ansprüche des Unternehmens bilden eine einzigartige Identität, die nach außen einen starken Wiedererkennung- und Verstärkungseffekt hat.

Der Prozess der Identitätsfindung in Organisationen verläuft im Allgemeinen in vier Phasen:

1. Kontaktphase: Hier finden sich Einzelkämpfertum, isolierte Arbeitsweisen und Eigennützigkeit.
2. Konfrontationsphase: Nun herrschen Konflikte und Verunsicherungen vor sowie Ablehnung und kritische Distanz.
3. Kommunikationsphase: Jetzt setzen Prozesse ein, u.a. die Identitätssuche mit Möglichkeiten eines Miteinanders, aber auch der Abgrenzung.
4. Konsensphase: Schließlich sind Übereinstimmungen gefunden und Absprachen getroffen worden. Neben dem Selbsterleben im Ganzen stehen Wir-Gefühl und Mitverantwortung.

Eine CI-Konzeption bezieht sich daher nicht nur auf eine Selbstdarstellung nach außen im Sinne von Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit, sondern sie ist gekennzeichnet durch die Koordination und Integration aller für die Organisation wichtigen kommunikativen und handlungsaktiven Maßnahmen. Ziel ist die Profilierung der Organisation durch Verbesserung und Stärkung ihrer Identität und ihres Images. Nur so wird keine aufgesetzte Werbung für die Organisation gemacht, sondern das Qualitätsprogramm täglich umgesetzt und gelebt.

Es gibt dabei fünf Grundregeln für die konkrete Erarbeitung und Durchführung der CI-Maßnahmen:

1. Die Schulleitung muss deutlich machen, dass sie voll hinter den CI-Maßnahmen steht.
2. An der Ausformulierung der CI-Richtlinien müssen alle Bereiche der Schule beteiligt sein.
3. Über den Fortschritt der CI-Maßnahmen muss kontinuierlich berichtet werden – CI darf nicht zur Geheimniskrämerei werden.
4. Alle Beteiligten sollten sensibilisiert werden für die CI-Maßnahmen, weil so geschaffenes Problembewusstsein die „Innenstruktur der Schule“ verbessert und die Realisierung der CI-Maßnahmen beschleunigt.
5. Eine CI-Konzeption muss bei allen Aktionen der Schule Anwendung finden, um so die Wirkung zu verstärken.

Eine Schule ohne eine gute Selbstgestaltung durch eine sorgfältige Identitätsbildung hat nicht nur kein Profil, sondern ist auch nicht in der Lage, wichtige Qualifikationen für ihre Zielgruppen zu erbringen. Auch die veränderten Erwar-

tungen und Ansprüche der unterschiedlichen Zielgruppen können nur professionell erfüllt werden, wenn die Schule einen guten Identitätsfindungsprozess als Basis hat. Für diese Identitätsgestaltung braucht die Schule die Bereitschaft und Offenheit aller Mitarbeiter und ein Schulmanagement, das mutig und vertrauensvoll ihre Managementaufgaben insgesamt anpackt und nicht nur eindimensionale und aktionistische Projektentscheidungen trifft für nur kurzfristige Erfolge. Dann können die vier Ziele des ganzheitlichen Identitätsprozesses (GIP) auch wirklich nachhaltig erreicht werden, nämlich

1. eine effektive Zusammenarbeit zwischen allen Bereichen, Schulleitung, Kollegium, Eltern und Schülern;
2. die Verbesserung der Qualität von Unterricht, Schulprojekten, Organisation;
3. eine starke Identität aller Beteiligten: Kollegium, Eltern, Schüler, Ehemalige;
4. ein profiliertes Image der Schule und eine starke Positionierung.

„Das Sichtbare gibt dem Werk Gestalt, das Unsichtbare verleiht ihm seinen Wert“ (Laotse).

## Literatur

- Gerhard Regenthal (2001): *Corporate Identity in Schulen*, 2. Aufl. Neuwied  
Gerhard Regenthal (Hrsg.) (2001): *Schulen in Veränderung*. Neuwied  
Gerhard Regenthal (2001): *Identität + Image*, 3. Aufl. Neuwied  
Gerhard Regenthal (2003): *Ganzheitliche Corporate Identity*. Wiesbaden