



QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN

Kultur vs. Qualität vs. Diagnose?

Helmut Ittner

(Senatorin für Bildung und Kinder, Bremen /
Universität Potsdam)



Die Senatorin für Bildung
und Wissenschaft



Freie
Hansestadt
Bremen



Überblick

1

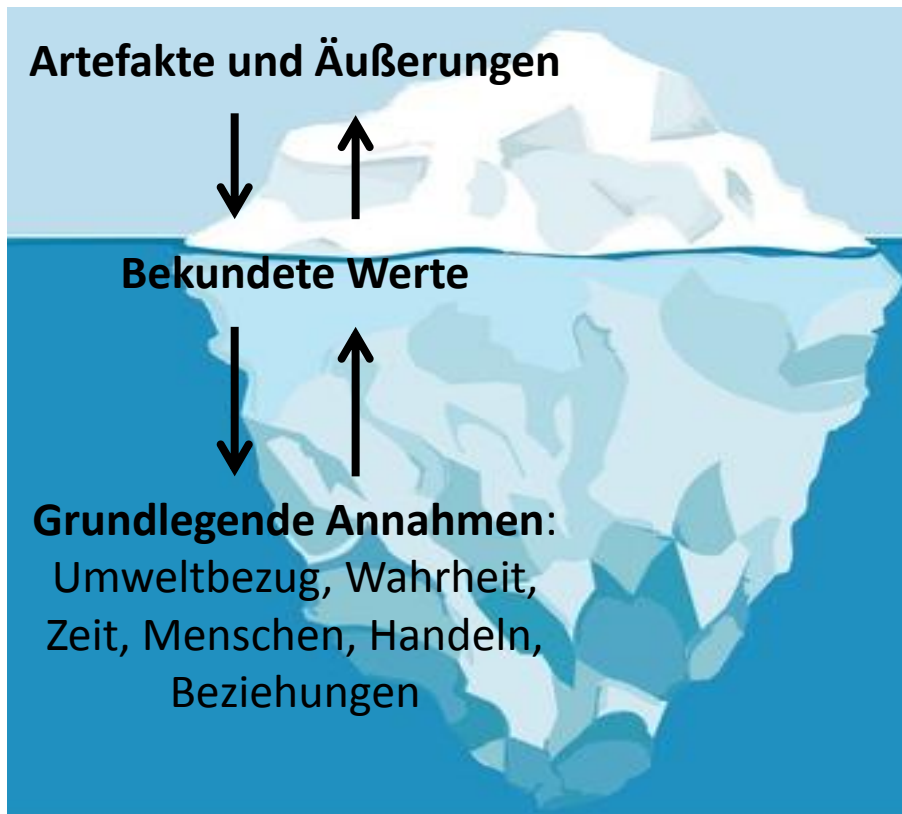
- 🔍 Qualitätskultur: Ein gewagter Begriff
- 🔍 Theorien und Konzepte: Viele Ansätze und Klärungsversuche
- 🔍 Q-KULT: 3 Versuche und ein Kompromiss
- 🔍 OCAI: Das konkrete Ergebnis
- 🔍 Erfahrungen: Versuch macht klug
- 🔍 Ein Weg: Von der Kultur zur Qualität





Organisationskultur nach E. Schein

Organisationskultur: gemeinsame ...



... Sprache,
Umgangsformen, Rituale,
Statusmerkmale, ...

... Leitbilder, Strategien,
moralische und normative
Regeln / Aussagen

... Überzeugungen,
heimliche Regeln,
Handlungsmaxime, ...

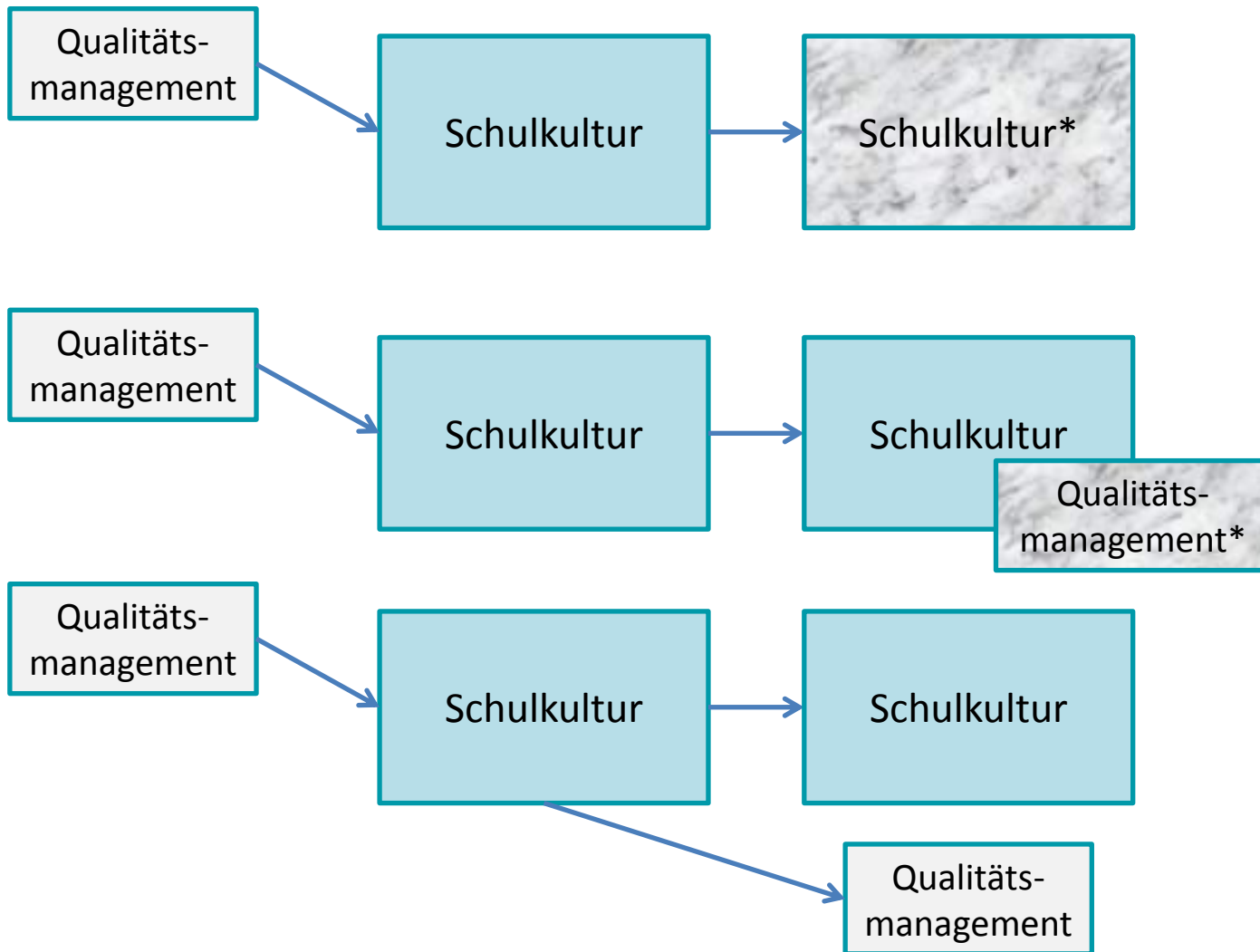


Intrusions-
Ebene





Qualitätsmanagement trifft Kultur





Ergebnisse einer umfangreichen Recherche zu Qualitätskultur

5

- heterogenes Verständnis von Kultur und von Qualität
- nur teilweise theoretische Modelle als Ausgangspunkt
- wenige Instrumente im Schul- / Bildungsbereich
- so gut wie keine Instrumente zur Diagnose von Qualitätskultur



Erforderliche Klärungen

- ④ **Tiefe des ‚Eindringens‘** (wie kann sichergestellt werden, dass bei der Erfassung nicht nur ‚Offensichtliches‘ erfasst wird?)
- ④ **Nähe zum pädagogischen Prozess** (geht es ‚nur‘ um die Qualität der Organisation als solcher oder um die Qualität insbesondere der pädagogischen Prozesse?)
- ④ **Einzelne Lehrkraft zu Organisation** (Wie ist das Verhältnis der ‚Grundannahmen‘ Einzelner zu den geteilten ‚Grundannahmen‘?)
- ④ **Normativer vs. deskriptiver Ansatz** (Fokussiert die Erfassung auf einen Idealzustand oder auf eine von verschiedenen Möglichkeiten?)
- ④ **Veränderbarkeit von Kultur** (Wird Kultur als - mittelfristig - veränderbar erfasst oder als stabil?)





Konsequenzen für das Q-KULT-Projekt

- 7
- 🔍 Das geeignete Instrument zur Erfassung von Qualitätskultur gibt es nicht
 - 🔍 Adaption / Entwicklung von 3 Instrumenten mit Stärken in unterschiedlichen Bereichen
 - 🔍 Erprobung im partizipativen Prozess
 - 🔍 Abschied von der Idee eines umfassenden Instruments zur Qualitätskulturdiagnose
 -
 - 🔍 Fokus auf ein Entwicklungstool
 -



Festlegungen für das Instrument OCAI?

8

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument in der Adaption für Q-KULT)

- fokussiert auf die **Organisationskultur**
- versteht Kultur als relativ **stabile** Antwort einer Schule auf die Herausforderungen durch sich widersprechende Interessen und Ansprüche.
- geht von **unterschiedlichen** - aber immer funktionalen - Möglichkeiten von Kultur aus
- misst nicht Kultur an sich sondern dient der Identifizierung eines **Typs** anhand charakteristischer Manifestationen





Zu beachten ist

- OCAI fokussiert nur auf kulturelle Aspekte im Kontext von organisationalen Elementen der Schule (also etwa nicht auf unterrichtliche Aspekte oder das Schulklima)
- In der Adaption durch Q-KULT wird davon ausgegangen, dass ein Qualitätsmanagement einer Schule von dieser selbst erheblich gestaltet werden kann





Analysekategorien von OCAI

10

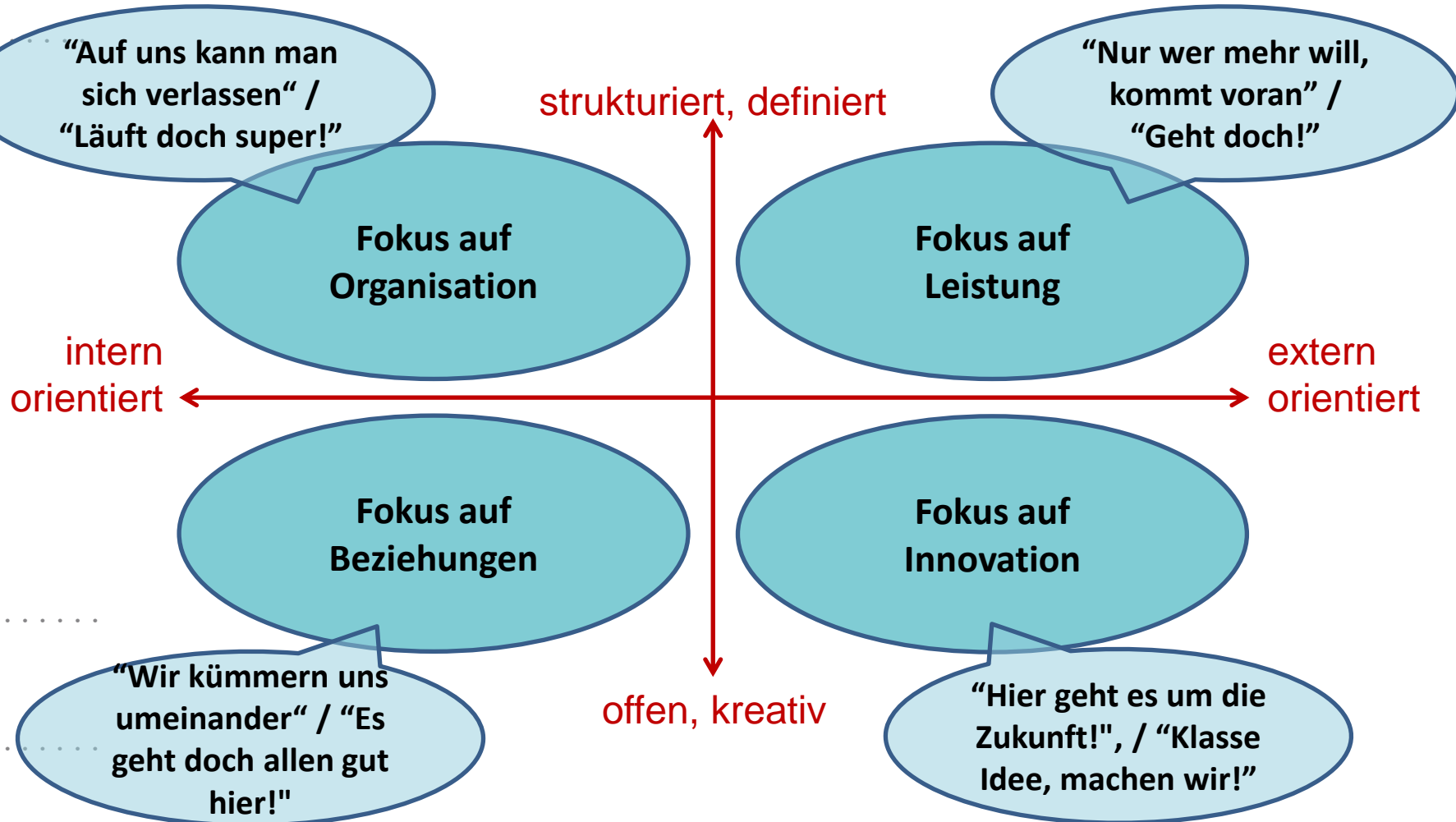
- Wesentliche Merkmale der Organisation (Was macht uns als Schule aus?)
- Führungsstil der Leistungsverantwortlichen
- Personalführung und professionelle soziale Beziehungen
- Bindekraft der Organisation (Was hält uns als Schule zusammen?)
- Strategie (Wo soll unser Weg hingehen?)
- Erfolgskriterien (Woran richten wir uns aus?)
- **Qualitätsverständnis** (Womit sind wir zufrieden?)





Die Charakteristika der Typen?

11

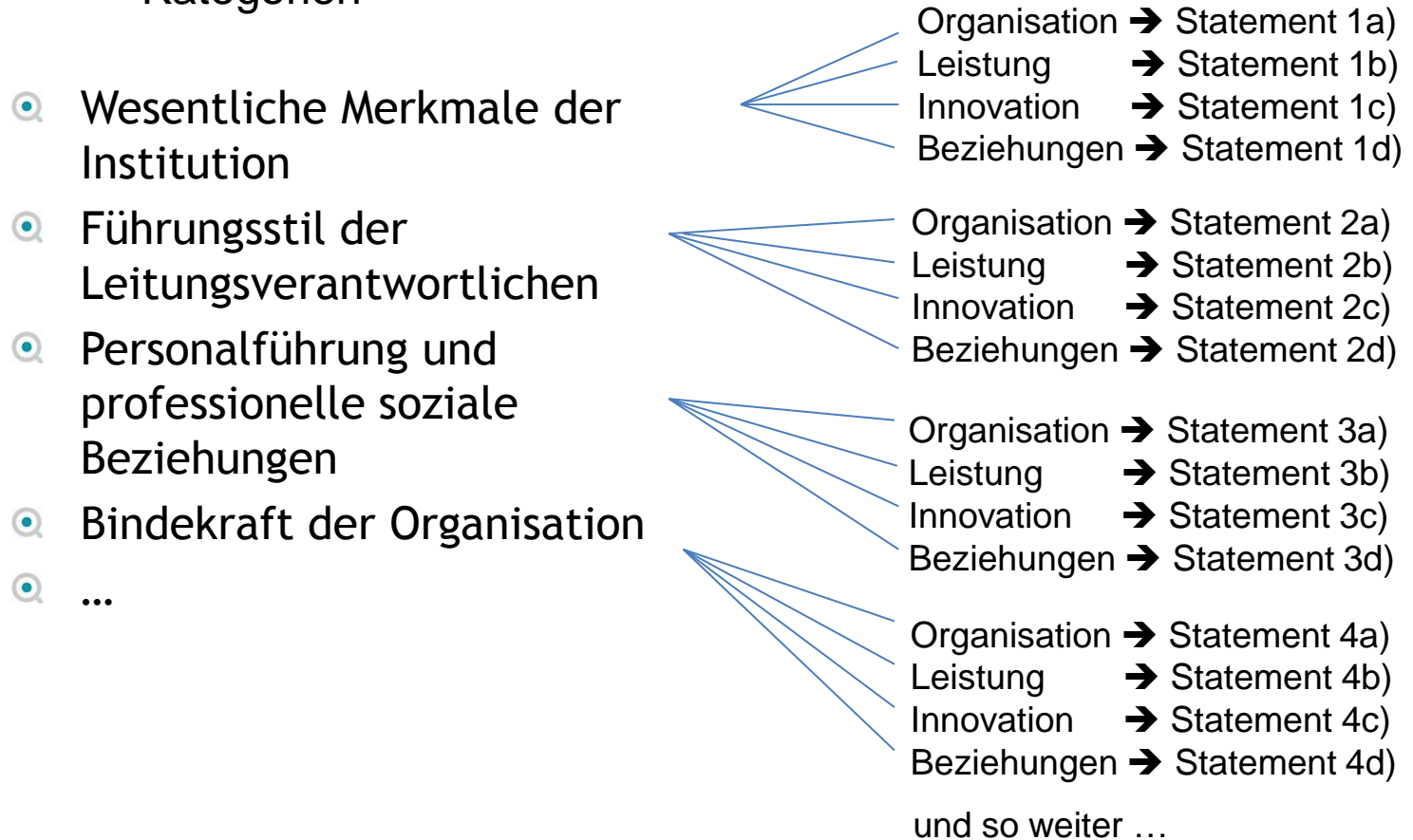




Wie ist das Instrument aufgebaut?

... 12 ...

Kategorien





Wie kann mit dem Instrument gearbeitet werden? - Erster Schritt



13

Individuelles bewerten der kulturbezogenen Aussagen

⇒ Entscheide, welche Aussage am besten, welchen am wenigsten auf deine Schule zutrifft: Zum Beispiel: 1c) passt am besten / 1b) trifft am wenigsten zu

⇒ verteile 100 Punkte auf die 4 Aussagen (je mehr Punkte, desto besser trifft die Aussage zu):

Zum Beispiel:

1c): 45 Punkte;

1d): 25 Punkte;

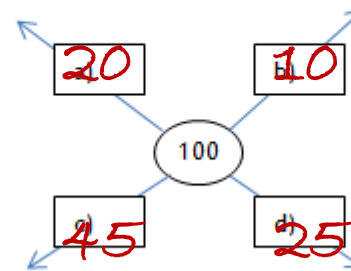
1a) 20 Punkte;

1b) 10 Punkte

1) Wesentliche Merkmale der Institution

Unsere Schule ist ein klar geregelter und strukturierter Ort. Formale Vorgaben und Regeln sind bei uns wichtige Orientierungspunkte; auch wird grosser Wert auf gut funktionierende Abläufe und Prozesse gelegt.

Unsere Schule ist ein ausgesprochen leistungsorientierter Ort. Bei uns ist es wichtig, dass die Schülerinnen und Schüler viel lernen und gute Abschlüsse erzielen.



Unsere Schule ist ein sehr persönlicher Ort. Es ist hier wie in einer großen Familie. Wir sind in gutem Kontakt untereinander und teilen uns viel voneinander mit.

Unsere Schule ist ein sehr dynamischer Ort, der ständig im Wandel ist. Wir sind bereit, neue Wege zu beschreiten und dabei auch Fehler zu riskieren.





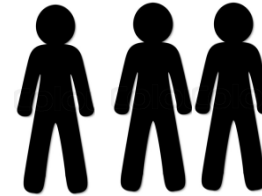
Wie kann mit dem Instrument gearbeitet werden? - Zweiter Schritt

... 14 ...



Version 1a:

Alle Teilnehmenden tragen individuell ihre Ergebnisse in das Online-Tool ein.

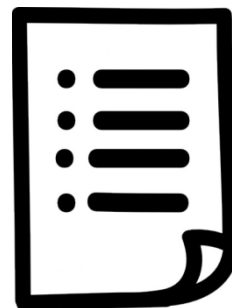


Version 2a:

Gruppen von 2 bis 3 Teilnehmenden diskutieren ihre Ergebnisse und einigen sich auf ein gemeinsames Ergebnis, das sie ins Online-Tool eintragen

Version 1b:

Alle Teilnehmenden bringen ihre ausgefüllten Formulare dem Organisator



Version 2b:

Die Gruppen bringen ihre gemeinsamen Ergebnisse dem Organisator





Wie kann mit dem Instrument gearbeitet werden? - Dritter Schritt / Optionen

... 15 ...

Der Organisator

- ☉ exportiert aus dem Online-Tool direkt die Ergebnisse
- ☉ oder (bei Variante b) trägt die Ergebnisse ins Online-Tool oder in eine Auswertungstabelle ein

Optionen:

- ☉ ein Resultat für die ganze Schule
- ☉ differenzierte Resultate für einzelne Abteilungen und die eines für die ganze Schulen
- ☉ nur den „Ist-Status“ erfassen
- ☉ nur den „Soll-Status“ erfassen
- ☉ „Ist-“ und „Soll-Status“ erfassen





Wie kann mit dem Instrument gearbeitet werden? - machen Sie ihre Erfahrung!

16

Wie sollte eine ideale Schule sein?

- Arbeiten Sie mit den Kategorien:
- Verteilen Sie je 100 Punkte zunächst für sich!
- Diskutieren Sie dann in einer Gruppe von 2 – 3 und einigen Sie sich auf ein Resultat!
- Bringen Sie Ihr Gruppenergebnis zur Auswertung!

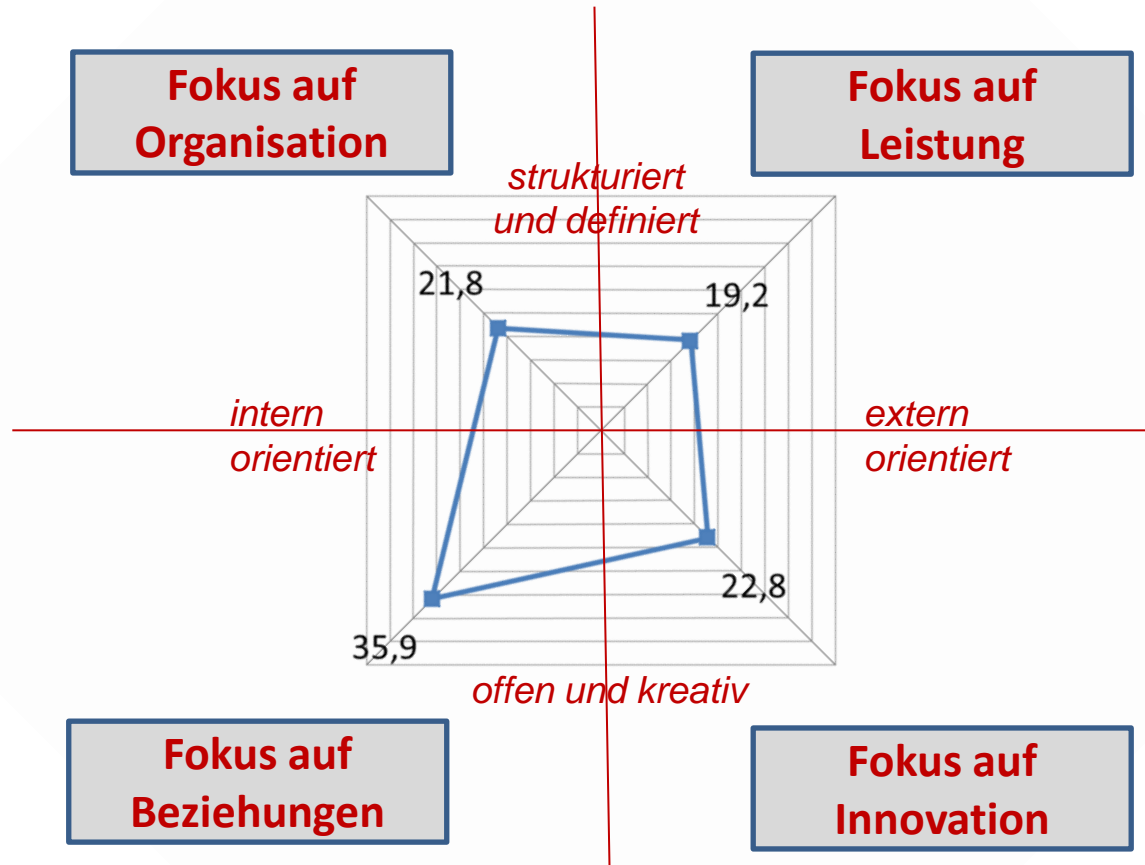
1

5

7



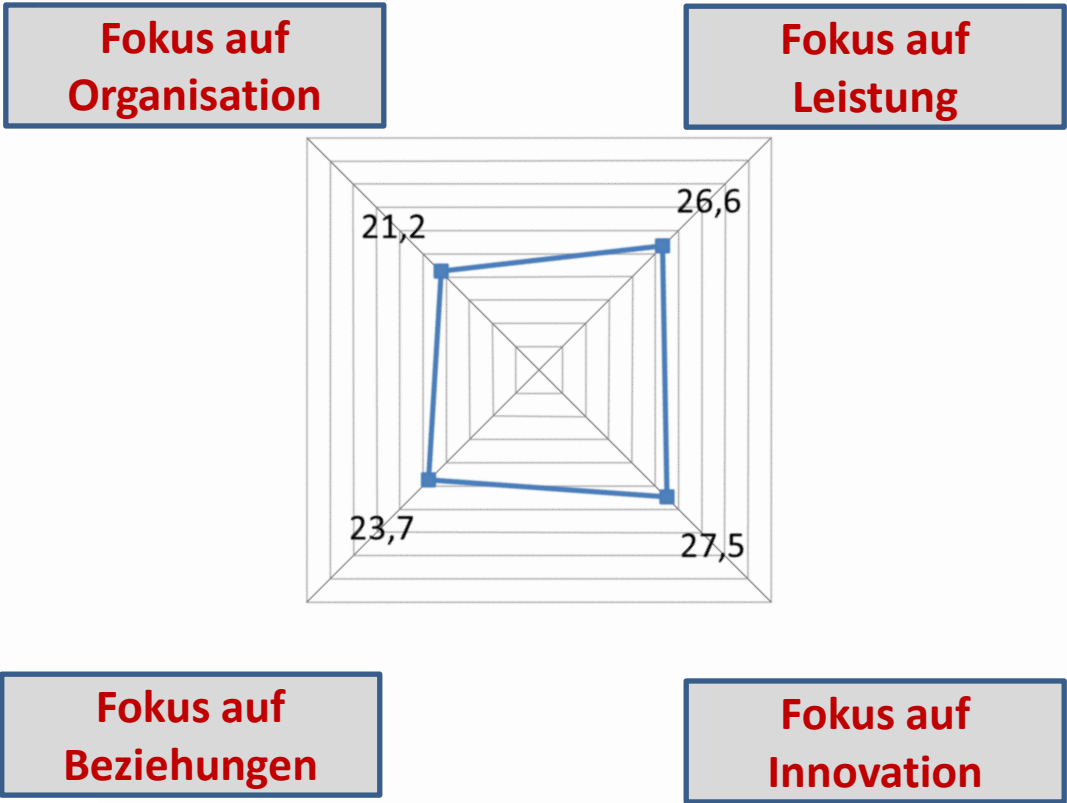
Interpretation der Ergebnisse





Resultat der Tagung

... 18 ...



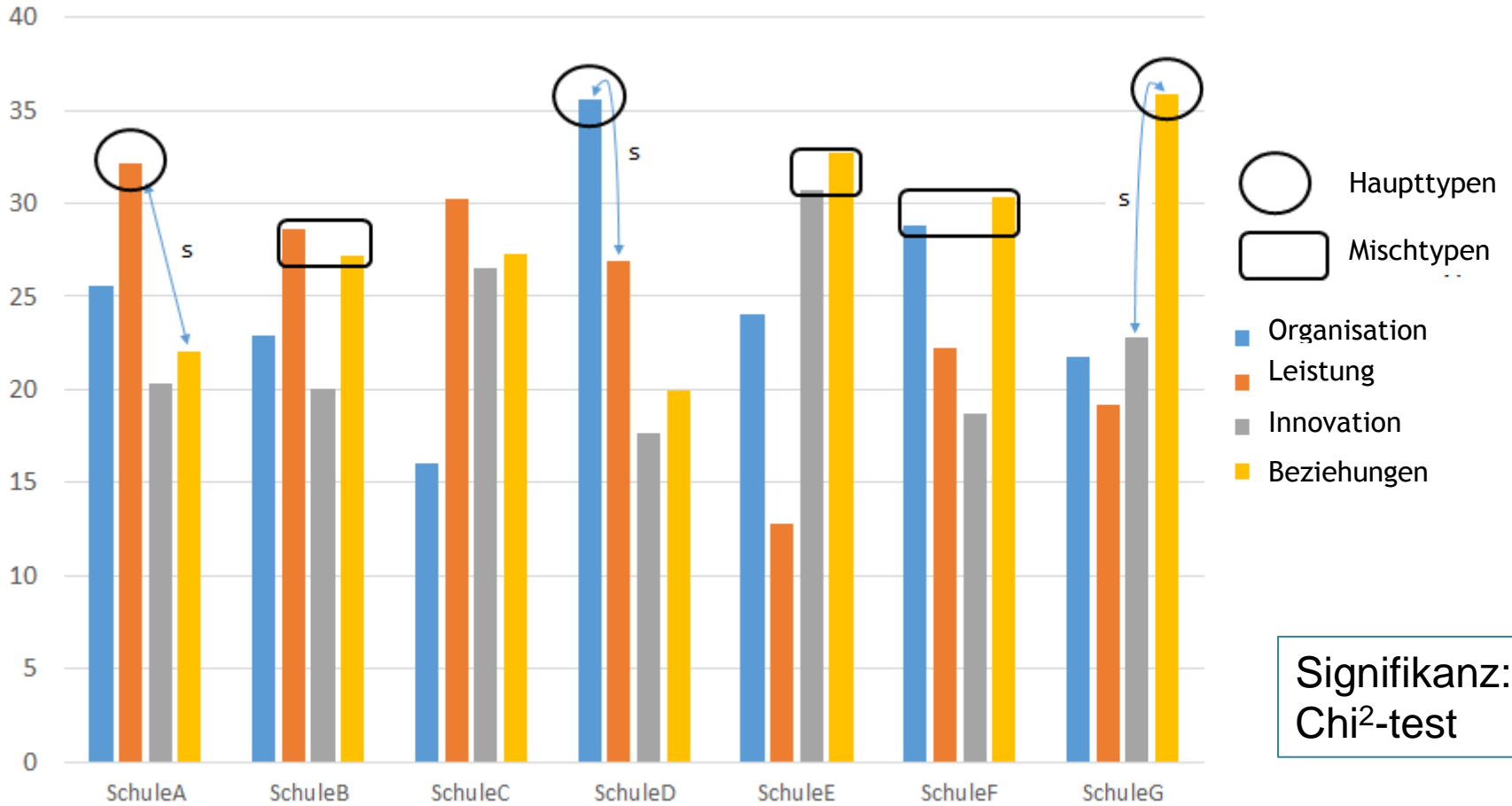
.....

.....





Erfahrungen und Ergebnisse





Kulturtypen und Qualitätsmanagement

20

	Organisation	Leistung	Innovation	Beziehungen
Feedback				
Selbst-Evaluation				
Steuerung des QM				
Externe Evaluation				
Gesamt-Charakteristik				

Auf der Grundlage der Diagnose-Ergebnisse kann ein Prozess der Entwicklung beginnen: Mit Hilfe der Tabellen zu kritischen bzw. begünstigten Aspekten des Qualitätsmanagements je nach Kulturtyp kann das schuleigene Qualitätssystem besser in Einklang mit der Kultur gebracht werden.





Kulturtypen und Qualitätsmanagement

21

	Organisation	Leistung	Innovation	Beziehungen
Feedback				
Selbst-Evaluation				
Steuerung des QM	begünstigte Eigenschaft			
Externe Evaluation				
Gesamt-Charakteristik				

Der Kulturtyp begünstigt ein Qualitätsmanagement, das auf klaren Strukturen beruht: Beschreibungen zu Prozessabläufen, festgelegten Verantwortlichkeiten, Regeln, deren Einhaltung überprüft wird.





Kulturtypen und Qualitätsmanagement

22

	Organisation	Leistung	Innovation	Beziehungen
Feedback				
Selbst-Evaluation				kritische Eigenschaft
Steuerung des QM				
Externe Evaluation				
Gesamt-Charakteristik				

Dieser Kulturtyp ist geeignet, ein klar geregeltes, formales System von Selbstevaluationen – etwa zu Aspekten der Leistung – wegen mangelnder Akzeptanz ins Leere laufen zu lassen.





QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN

Kultur vs. Qualität vs. Diagnose?



Die Senatorin für Bildung
und Wissenschaft



Freie
Hansestadt
Bremen



Vielen Dank für das Interesse und die
Zusammenarbeit!

... 24 ...

**Ich hoffe, Sie gehen mit neuen
Fragen nach Hause.**

**Wenn Sie dringende haben,
können Sie diese aber auch
noch stellen.**

.....
Helmut Ittner
(Senatorin für Bildung und Kinder, Bremen /
Universität Potsdam)
.....

