

**Q-Kult Abschlusskonferenz
2./3.März 2016**

Warum braucht Qualität Kultur

**Prof. Dr. Norbert Landwehr
Fachhochschule Nordwestschweiz**

Negative Wahrnehmungen der aktuellen QM-Umsetzung

- Das QM als **administrativer Leerlauf**: Viel Papier, aber kein erkennbarer Gewinn für die pädagogische Praxis!
- Das QM als **wirkungslose Übung**: Es bleibt unklar, welches die beabsichtigten Wirkungen sind!
- Das QM als **Thema für die Führungsebene**: Mit den Lehrpersonen und ihrem Unterricht hat das Ganze nicht viel zu tun!
- **Das QM als Parallelprozess**: eine zusätzliche Aufgabe, die neben den „eigentlichen“ pädagogischen Vorhaben auch noch geleistet werden muss!
- **QM wird oft als Kontrollinstrument der Schulführung** : Es dient der Normierung des pädagogischen Geschehens und bedroht die Freiräume der Lehrpersonen.

Leitfrage: *Wie kommt es, dass eine ursprünglich ziemlich visionäre und vielversprechende Konzeption, von der man sich viele positive Wirkungen erhofft hat, solche Fehlformen hervorbringt, die den beabsichtigten Zielen diametral entgegenstehen?*

Gründe für die aktuellen QM-Umsetzungsprobleme

- Unprofessionelles Veränderungsmanagement der Schulleitung.
- Vorausgesetzte Kompetenzen werden unterschätzt.
- QM-Expertensprache und QM-Expertenkonzepte verfehlen die Umsetzungspraxis.
- Falsche Delegation von QM-Verantwortlichkeiten durch die Schulleitung.
- Die spezifischen Herausforderungen der Institutionalisierungsphase des QM werden nicht wahrgenommen.
- Die QM-Anliegen werden zu wenig sachkritisch und zu wenig anschlussfähig kommuniziert.
- Dem Kulturaspekt des QM-Aufbaus - *der Etablierung einer „Qualitätskultur“* - wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Leitfragen des Referats

- Was genau bringt der Kulturaspekt für das Qualitätsthema bzw. für die Umsetzung des QM? Was können wir jetzt, nach einer dreijährigen intensiven Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff und verschiedenen Kulturkonzeptionen, zu dieser Frage sagen?
- Wieweit kann durch den bewusste Einbezug der Kulturaspekts in den QM-Aufbau erreicht werden, dass die genannten *Fehlformen* reduziert oder gar ganz beseitigt werden können?

Inhaltliche Schwerpunkte des Referats

- Begriffliche Annäherung
- Zehn implizite Kernannahmen
- Übertragungen auf die QM-Thematik
- Abschliessende Überlegungen: Was bringt der Kulturfokus dem schulischen Qualitätsmanagement?

**Begriffliche Annäherung:
Klärungen zum
Kulturbegriff**

Kultur – ein inflationärer Begriff?

Feedbackkultur

Qualitätskultur

Schulkultur

Kommunikationskultur

Lernkultur

Verbindlichkeitskultur

Was verändert sich, wenn ein beliebiger Begriff mit dem Wortzusatz «Kultur» versehen wird?

Organisationskultur

Lesekultur

Gesprächskultur

Reflexionskultur

Arbeitskultur

Konfliktkultur

Problemlösekultur

Fehlerkultur

Evaluationskultur

Mitwirkungskultur

Führungskultur

Reflexionsimpuls: Intuitives Kulturverständnis

■ Welches *intuitive Kulturverständnis* verwenden wir, wenn wir aus bestimmten Begriffen „Kulturbegriffe“ machen, d.h. wenn wir ein bestimmtes Wörter mit dem Beiwort „-Kultur“ versehen?

→ Was wollen wir damit zum Ausdruck bringen?

→ Was verändert sich im Entwicklungsverständnis gegenüber der Verwendung des blossen „Stammwortes“?

■ Beispiele:

– *Wir führen bei uns das Feedback ein*

→ *Wir bauen bei uns eine „Feedback-Kultur“ auf.*

– *Wir führen bei uns ein QM ein*

→ *Wir bauen bei uns eine „Qualitätskultur“ auf.*

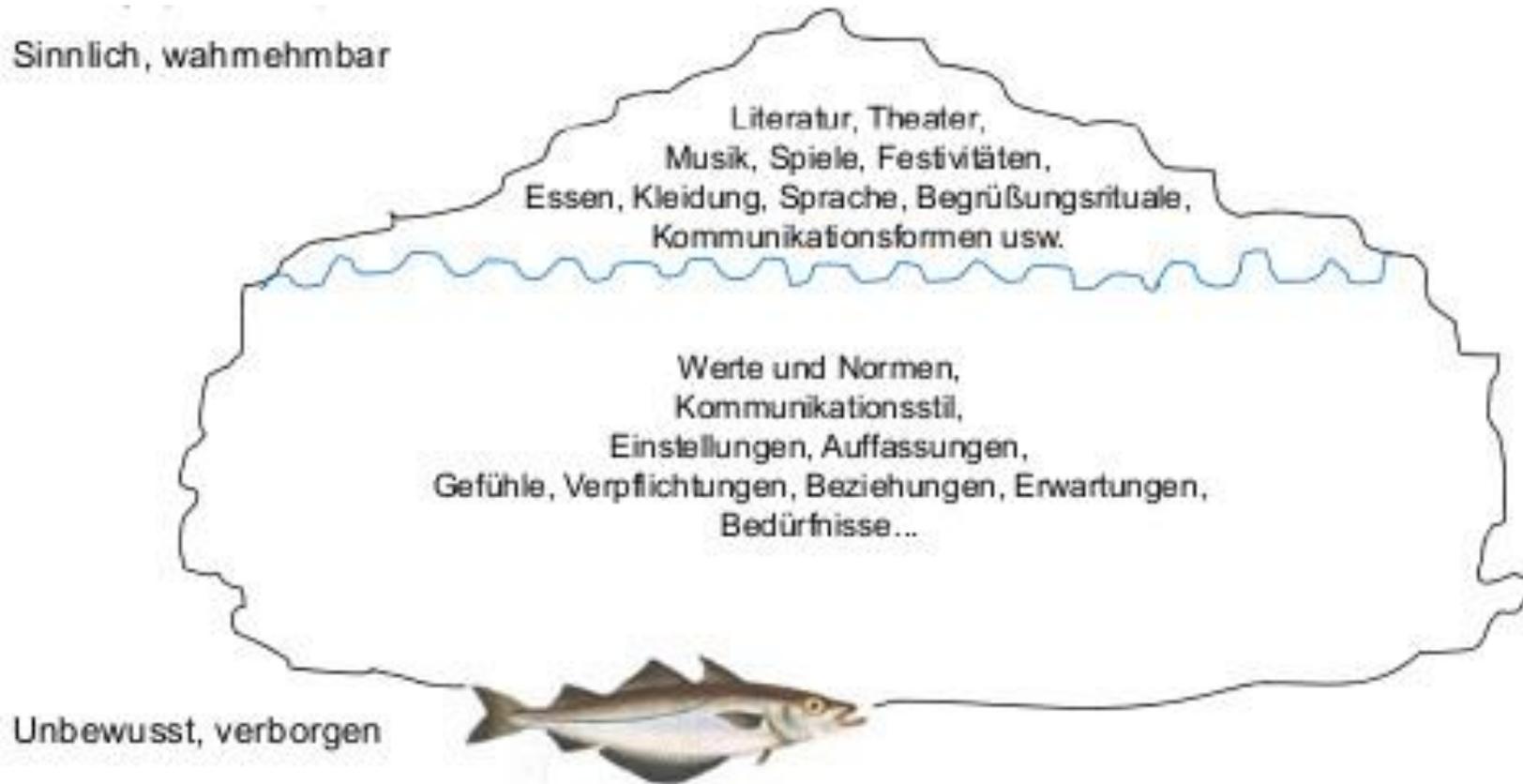
– *Wir führen bei uns eine institutionalisierte Praxisreflexion ein*

→ *Wir bauen bei uns eine „Reflexionskultur“ auf.*

Aussagen zum intuitiven Kulturverständnis

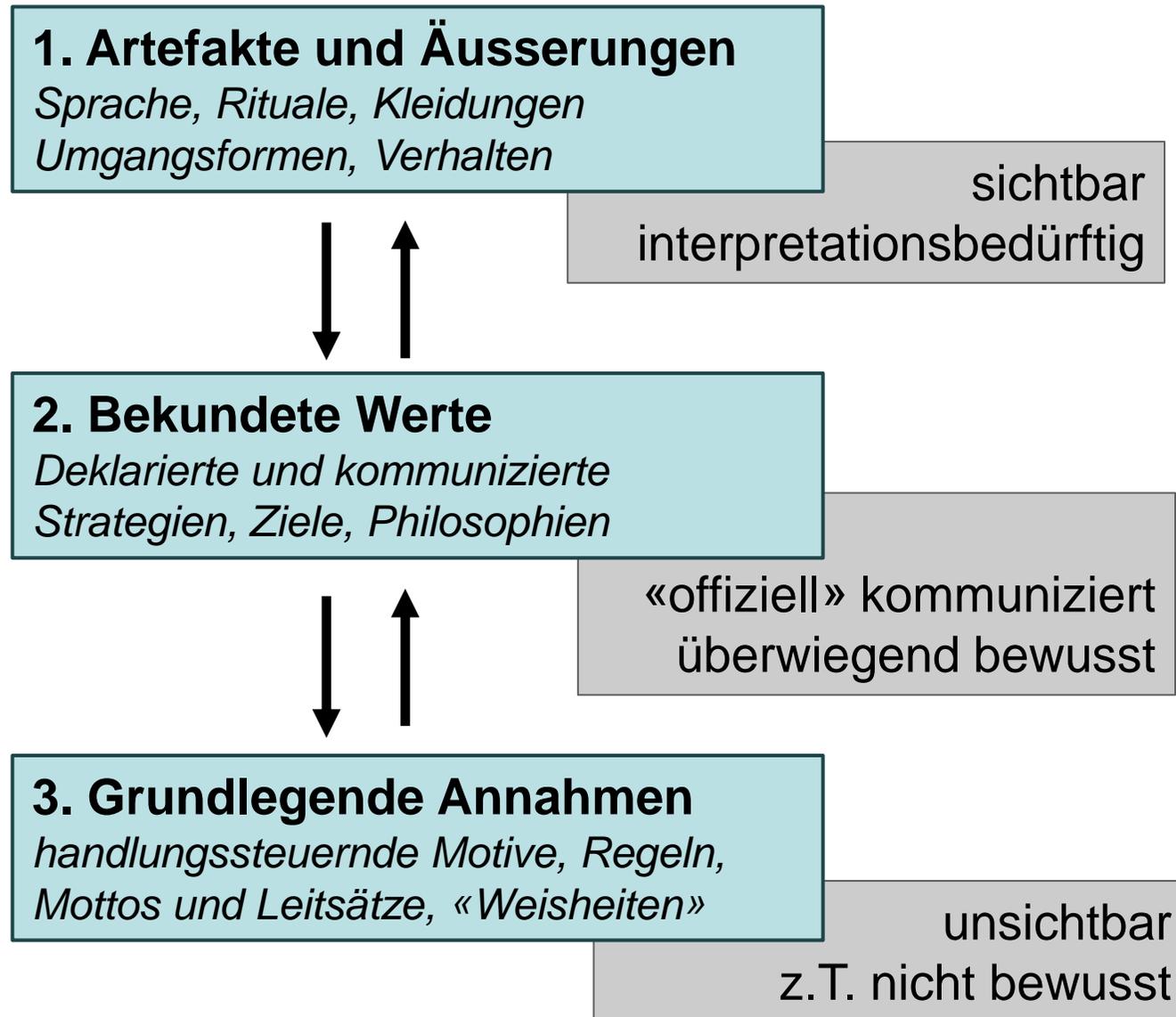
- ist auf Dauer angelegt, nicht nur vorübergehend (nicht "kurzlebig")
- wird von innen heraus "gelebt", nicht nur äusserlich vollzogen
- entspricht einer inneren Motivation (nicht nur ein "Verhalten auf Befehl")
- wird aus Überzeugung gemacht (nicht nur, weil man muss)
- gilt als etwas Wertvolles, wird gepflegt
- gehört zur Schule, ist Teil des „Schulprofils“
- ist Teil der eigenen Identität (man identifiziert sich damit)
- gehört zur "Routine", man macht es automatisch, unbewusst
- die Mehrheit macht es so
- es hat sich als soziale Erwartung verfestigt
- wenn man der Erwartung nicht entspricht, gibt es informelle Strafen oder man wird zum Aussenseiter
- ...

Zum elementaren Gehalt des Kulturbegriffs: Das Eisbergmodell



**→ Thematisierung von Kultur bedeutet:
Wir richten den Blick unter die Oberfläche**

Das Modell der drei Kulturebenen von Ed Schein



Beispiel:

Kühle Stimmung
Wenig Miteinander,
In Pausen nur Sach-
gespräche, wenig Privates
Man »siezt« sich
untereinander

Beispiel:

Sachbezogen (vs.
Menschenbezogen)
Distanz (vs. Nähe)

Beispiel:

Die Aufgabe geht vor.
Was zählt, sind die
Ergebnisse.
Gute Qualität ist nur möglich,
wenn wir uns voll auf die
Sache konzentrieren.

Wie entstehen Kulturen?

Kulturen entstehen in einem kollektiven Lernprozess

Kultur ist das, was eine Gruppe/eine Organisation beim Bewältigen von Problemen lernt (→ Verhalten, Kognition, Emotion)

Drei-Phasen-Modell

- **Phase 1: Erfolgreicher Umgang mit bedeutsamen Problemen**
- **Phase 2: Übernahme der funktionsfähigen Probleminterpretationen und -lösungen**
- **Phase 3: Die Probleminterpretationen und -lösungen werden zum Automatismus und zur Routine**
(→ Unbewusste & dogmatische Verhaltenssteuerung)

Kultur ist nicht per se richtig oder falsch (gut oder schlecht) – sondern mehr oder minder funktional im Zusammenhang mit den wichtigen (existenziellen) Herausforderungen der betreffenden Organisation.

Wie verändern sich Kulturen?

Kulturen verändern sich in einem kontinuierlichen Prozess der Assimilation und Akkommodation – meist mit Vorrangstellung der Assimilation.

- **Assimilation:** Umdeutung neuer Phänomene im Sinne der vorhandenen organisationstypischen Muster.
- **Akkommodation:** Anpassung der vorhandenen organisationstypischen Muster, um konflikthafte, und funktionsbedrohende Phänomene zu bewältigen.

Kulturveränderungen beginnen nicht bei einem Nullpunkt, sondern mit Bezugnahme auf das, was in der Kultur bereits vorhanden ist – mit Tendenz zur Aufrechterhalten dessen, was sich bis anhin bewährt hat.

**Zehn Kernannahmen der
Kulturtheorie und ihre
Übertragung auf die QM-Praxis**

Zehn Kernannahmen der Kulturtheorie

1. **Kultur als Fokussierung der tieferliegenden (unsichtbaren) Wirkungsfaktoren**
2. **Kultur als Steuerungskraft des Kollektivs**
3. **Kultur als Sammlung von sozial-akzeptierten Erklärungs- und Begründungsmustern**
4. **Kultur als Ort der deklarierten und der gelebten Werten**
5. **Kultur als kollektiver WahrnehmungsfILTER**
6. **Kultur als Sammlung wichtiger Thematisierungsregeln**
7. **Kultur als informelles Sanktionierungssystem**
8. **Kultur als Erscheinungs- und Wirkungsform des Unbewussten**
9. **Kultur als Archiv des Bewährten (des ursprünglich Funktionalen)**
10. **Kultur als kohärentes und konsistentes Gesamtsystem**

Konsequenzen für die Q-Praxis

Kernannahme 1:

Kultur als Fokussierung der tieferliegenden (unsichtbaren) Wirkungsfaktoren

Implikation für die Kulturerfassung:

Wenn wir eine Organisation unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur betrachten, werden wir uns vor allem mit der nicht direkt sichtbaren dynamischen Faktorenkonstellation auseinandersetzen: mit den heimlich/unbewusst wirksamen Kräften, die dazu beitragen, dass die typischen Erscheinungsformen einer Organisation bzw. der in der Organisation lebenden Menschen und Gruppierungen entstanden sind.

Konsequenz für Q-Kult: Mögliche Leitfrage zur Kulturanalyse

Welche dynamischen Faktoren prägen an unserer Schule die Q-Praxis als fördernde oder als hindernde Kräfte? Wie beeinflussen sie das, was wir bzgl. QM-Entwicklung erreichen wollen/ erreichen müssen? Wieweit wird die offizielle QM-Strategie durch die heimlichen Steuerungskräfte des Kollektivs gestützt bzw. behindert?

Konsequenzen für die Q-Praxis

Kernannahme 2:

Kultur als Steuerungskraft des Kollektivs

Implikation für die Kulturerfassung:

Wenn wir eine Organisation unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur betrachten, interessieren uns vorab die heimliche Steuerungskräfte/ Steuerungsimperative, die in der betreffenden Gruppe wirksam sind. Diese (meist unausgesprochenen) Steuerungsimperative lassen sich beispielsweise durch folgende Satzanfänge abrufen:

- *Bei uns an der Schule gelten folgende Werte: ...*
- *Bei uns an der Schule gelten folgende Grundsätze: ...; „*
- *Bei uns an der Schule macht man das so:“*

Konsequenz für Q-Kult: Mögliche Leitfrage zur Kulturanalyse

Welches sind die „handlungsleitenden Mottos“, die „unausgesprochenen Regeln“, die „typischen Praktiken/ Routinen“, welche die gegenwärtig gelebte Q-Praxis prägen und (unbewusst) steuern? Wieweit fördern/ behindern sie die offizielle deklarierte Q-Konzeption?

Konsequenzen für die Q-Praxis

Kernannahme 3:

Kultur als Sammlung von sozial akzeptierten Erklärungs- und Begründungsmustern

Implikation für die Kulturerfassung:

Wenn wir eine Organisation unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur betrachten, interessiert uns die Frage: Welches sind die typischen Erklärungs- und Begründungsmuster, die in den Gesprächen zur wichtigen Themen immer wieder Anwendung kommen? Gibt es so etwas wie letztinstanzliche Erklärungs- und Begründungsmuster die mit dogmatischem Geltungsanspruch versehen sind, so dass man diese nicht mehr weiter zu hinterfragen braucht bzw. hinterfragen darf?

Konsequenz für Q-Kult: Mögliche Leitfrage zur Kulturanalyse

Welches sind sozial- bzw. institutionell akzeptierte Pro- und Kontra-Argumente und „Grundannahmen“, wenn es um die Q-Praxis geht? Gibt es Erklärungen und Begründungen, die nur im informellen Kreis bzw. „hinter vorgehaltener Hand“ ausgesprochen werden?

Konsequenzen für die Q-Praxis

Implizite Kernannahme	Leitfragen zur Kulturanalyse
1. Kultur als Fokussierung der tieferliegenden (unsichtbaren) Wirkungsfaktoren	Welche dynamischen Kräfte prägen bei uns die Q-Praxis (fördernd – hindernd)? Wie beeinflussen sie die Entwicklung und Umsetzung der strukturellen & technisch-instrumentellen QM-Grundlagen?
2. Kultur als Steuerungskraft des Kollektivs	Welches sind die „handlungsleitenden Mottos“, die „unausgesprochenen Regeln“, die „typischen Praktiken/ Routinen“, welche die gegenwärtig gelebte Q-Praxis prägen und (unbewusst) steuern? Wieweit fördern/ behindern sie die offizielle deklarierte Q-Konzeption?
3. Kultur als Sammlung von sozial akzeptierten Erklärungs- und Begründungsmustern	Welches sind sozial- bzw. institutionell akzeptierte Pro- und Kontra-Argumente und „Grundannahmen“, wenn es um die Q-Praxis geht? Gibt es Erklärungen und Begründungen, die nur im informellen Kreis bzw. „hinter vorgehaltener Hand“ ausgesprochen werden?
4. Kultur als Ort der deklarierten und der gelebten Werte	Welches sind die deklarierten Werte, die hinter der postulierten Q-Praxis stehen? Welches sind die gelebten Werte, die sich in der alltäglich realisierten Q-Praxis widerspiegeln? Wie geht die Schule um mit diesen Widersprüchen?
5. Kultur als kollektiver WahrnehmungsfILTER	Wo werden im Zusammenhang mit der Q-Praxis der Schule bzw. mit den Q-Ansprüchen gewisse Dinge ausgeblendet oder nicht wahrgenommen? Wo gibt es bezüglich QM einen Handlungsbedarf, der schulintern nicht wahrgenommen oder in Abrede gestellt wird?

Konsequenzen für die Q-Praxis

Implizite Kernannahme	Leitfragen zur Kulturanalyse
6. Kultur als Sammlung wichtiger „Thematisierungsregeln“	Wie werden bei uns positive und negative Erscheinungsformen von Qualität bzw. von realisierten Q-Praktiken thematisiert? Was wird nur im informellen Kreis angesprochen/ ausgesprochen, was wird tabuisiert?
7. Kultur als informelles Sanktionierungssystem	Mit welchen (informellen) Sanktionen reagiert das Kollektiv, wenn einzelne Personen den informell geltenden Erwartungen bzgl. wünschenswerter Q-Praxis nicht entsprechen? Was lässt sich aus erlebten Sanktionen bzgl. den heimlich geltenden Q-Normen erschiessen?
8. Kultur als Erscheinungs- und Wirkungsform des Unbewussten	Mit Blick auf die nicht-thematisierte Regeln, Erwartungen, Handlungsgrundsätze, Rituale, Werte der gelebte Q-Praxis: Wo liegen mögliche Gründe dafür, dass die bewusste Auseinandersetzung damit gemieden wird? (Bedrohung von Privilegien, Konfliktvermeidung, Bedrohung von identitätsstiftenden Glaubenssätzen, Bequemlichkeit ...?)
9. Kultur als Archiv des Bewährten (des ursprünglich Funktionalen)	Welches sind die Vorteile der gegenwärtig gelebten Q-Praxis; welches sind die „guten Gründe“ der evtl. vorhandenen Q-Vermeidungsstrategie? Welche Funktionalitäten könnten (vorübergehend) gestört oder gestärkt werden, wenn an der eingespielten Q-Praxis etwas geändert würde?
10. Kultur als kohärentes und konsistentes Gesamtsystem	Mit Blick auf die Normen (Erwartungen/Werte/Handlungsregeln) der „neuen“ QM- Praxis: Wo gibt es Widersprüchen innerhalb der bestehenden (expliziten und impliziten) Normen und Beliefs der gelebten Q-Praxis? Lassen sich diese (vorübergehenden) Inkonsistenzen auflösen bzw. rechtfertigen?

**Abschliessende Überlegungen:
Was bringt der Kulturfokus
dem schulischen QM**

Was bringt der Kulturfokus?

- 1. Der Kulturaspekt relativiert die Management-Dominanz der gängigen QM-Konzepte.**
→ Schul- und Unterrichtsqualität kann nur realisiert werden, wenn die systematische Qualitätsarbeit vom Kollegium mitgetragen wird.
- 2. Die Kulturperspektive verbessert das das QM-Image.**
→ Akzentverlagerung: Von der technologischen und kontrollierbaren Verhaltensebene zum Blick unter die Oberfläche.
- 3. Die Kulturperspektive macht die Anschlussfähigkeit des QM zur zentralen Gelingensbedingung.**
→ Einbettung des QM in die schultypische Vorstellungswelt mit ihren „beliefs“, ihren heimlichen Regeln und Sanktionssystemen.
- 4. Kulturperspektive als Instrument zur Lancierung einer neuen Akzentsetzung im Bereich des Qualitätsverständnisses**
→ Das QM als Unterstützung einer verzerrungsreduzierten, professionellen Praxisreflexion.

Was bringt der Kulturfokus?

- 1. Der Kulturaspekt relativiert die Management-Dominanz der gängigen QM-Konzepte.**
→ Schul- und Unterrichtsqualität kann nur realisiert werden, wenn die systematische Qualitätsarbeit vom Kollegium mitgetragen wird.
- 2. Die Kulturperspektive verbessert das das QM-Image.**
→ Akzentverlagerung: Von der technologischen und kontrollierbaren Verhaltensebene zum Blick unter die Oberfläche.
- 3. Die Kulturperspektive macht die Anschlussfähigkeit des QM zur zentralen Gelingensbedingung.**
→ Einbettung des QM in die schultypische Vorstellungswelt mit ihren „beliefs“, ihren heimlichen Regeln und Sanktionssystemen.
- 4. Kulturperspektive als Instrument zur Lancierung einer neuen Akzentsetzung im Bereich des Qualitätsverständnisses**
→ Das QM als Unterstützung einer verzerrungsreduzierten, professionellen Praxisreflexion.

Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur

Fokus Qualitätsmanagement	Fokus Qualitätskultur
Steuerung der Qualität (Schul- und Unterrichtsqualität) von oben (durch die SL)	Steuerung der Qualität von unten (durch die Individuen, durch das „Kollektiv“)
Einführung von Instrumenten und Techniken steht im Vordergrund	Entwicklung/Weiterentwicklung von (individuellen und kollektiven) Haltungen steht im Vordergrund
Soll-Vorgabe (das ideale QM) hat ein hohes Gewicht: Kommunikation des erstrebenswerten Zielzustandes	Ist-Zustand hat ein hohes Gewicht (Was machen wir gegenwärtig?): Anschlussfähigkeit an bereits Vorhandenes
Interesse für die professionell gestaltete ideale Praxis (Zukunftsblick)	Interesse für die „Urwüchsige“, bereits realisierte Praxis (Vergangenheitsblick).
Innovation als Einführung von etwas Neuem	Innovation als Beseitigung von Disfunktionalitäten in der bestehenden Praxis
Überzeugung für das Neue als Veränderungsschlüssel	Identifikation der „disfunktionalen Gewohnheiten“ als Veränderungsschlüssel
Bewusst gesteuertes Handeln wird anvisiert	Unbewusst mitgesteuertes Handeln wird anvisiert

**Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**