

# QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN



Programm für  
lebenslanges  
Lernen



## Analyse der schulischen Qualitätskultur mit dem Q-KULT Instrument: HANDREICHUNG

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

[www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

Sabine Kurz, Helmut Ittner &  
Norbert Landwehr



## Analyse der schulischen Qualitätskultur mit dem Q-KULT Instrument: Handreichung

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Autoren/innen:

Sabine Kurz, Helmut Ittner & Norbert Landwehr

Herausgeber:

ARQA-VET in der OeAD-GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

[www.arqa-vet.at](http://www.arqa-vet.at)

[arqa-vet@oead.at](mailto:arqa-vet@oead.at)

Wien, Jänner 2016 (i.d.F. Juli 2017)



Programm für  
lebenslanges  
Lernen

Dieses Projekt (540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP) wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Hintergründe zum Instrument</b>	<b>3</b>
2.1	Zugrunde liegendes Kulturverständnis	3
2.2	Kulturtypen	3
2.3	Analyse-Kategorien	4
2.4	Qualitätskultur	5
<b>3</b>	<b>Wann ist die Anwendung des Q-KULT Instruments geeignet?</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Wie erfolgt die Durchführung der Kulturanalyse mit dem Q-KULT Instrument?</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Auswertung und Interpretation</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Wie kann mit den Ergebnissen gearbeitet werden? Präferierte und kritische Ausprägungen des Qualitätsmanagements</b>	<b>8</b>
6.1	Fokus auf Organisation	9
6.2	Fokus auf Leistung	9
6.3	Fokus auf Innovation	10
6.4	Fokus auf Beziehungen	10
<b>ANHANG: Das Q-KULT Instrument - KULTURANALYSEBOGEN</b>		<b>11</b>

## 1 Einführung

Im Rahmen des Leonardo Da-Vinci-Projektes „Qualitätskultur (Q-KULT)“<sup>1</sup> ist ein Instrument erarbeitet worden, das berufliche Schulen dabei unterstützen kann, ihre Organisationskultur zu erfassen. Dabei wird davon ausgegangen, dass jede Schule eine wie auch immer geartete eigene „Kultur“ hat, die auch in ihren jeweiligen Spezifika erfasst werden kann und in einem (zu definierenden) Verhältnis zum Qualitätsmanagement (bzw. der genutzten Qualitätsverfahren) der Schule steht.

Die übergeordnete Frage ist, welchen Einfluss die spezifische Kultur einer Schule auf die Implementierung bzw. Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements hat. Denkbar ist, dass das Qualitätsmanagement durch die schuleigene Kultur begünstigt oder auch in der Umsetzung behindert wird. Daher kann es hilfreich sein, ein Instrument zur Verfügung zu haben, mit dem die konkrete Kultur einer Schule diagnostiziert werden kann.

Bei dem im Rahmen des Projektes entwickelten Instrument handelt es sich um eine Neufassung des OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) für den Einsatz an Schulen in deutschsprachigen Ländern unter der Bezeichnung Q-KULT Instrument.<sup>2</sup>

Die vorliegende Handreichung dient dazu, OCAI für einen Einsatz an Schulen in unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten konkret zu beschreiben. Dafür erfolgt zunächst eine Einordnung zum Begriff „Kultur“. Darüber hinaus bietet die Handreichung Überlegungen, zu welchen schulischen Anlässen die Nutzung erfolgen kann und was es für eine Durchführung zu berücksichtigen gilt. Abschließend werden beispielhafte Interpretationshinweise angeboten, die für die Schule eine Orientierung im Umgang mit den Ergebnissen bieten kann.

Das Instrument selbst ist im Anhang beigefügt.

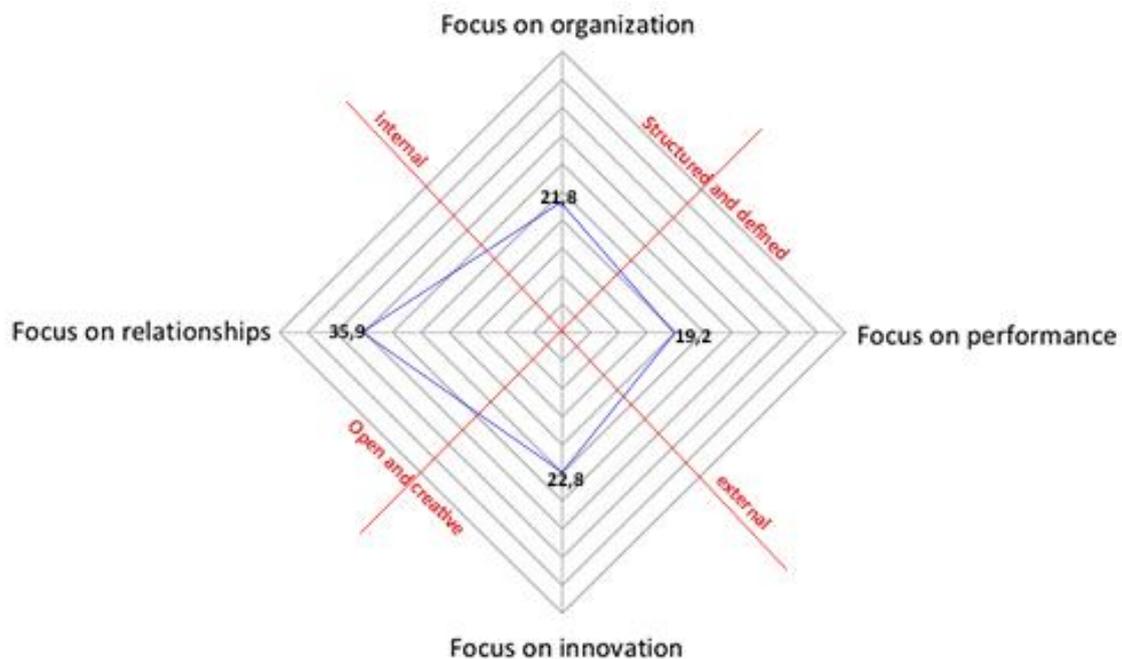


Abb. 1: OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

<sup>1</sup> Siehe auch [www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

<sup>2</sup> Ursprünglich entwickelt von Cameron/Quinn für die Erfassung von Organisationskultur (cf. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass)

## 2 Hintergründe zum Instrument

### 2.1 Zugrunde liegendes Kulturverständnis

Im Rahmen dieser Handreichung wird davon ausgegangen, dass die Kultur einer Schule sich einerseits durch die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen internen und externen Anforderungen (z.B. Ansprüche der Schülerinnen und Schüler, des Ministeriums, der Ausbildungsbetriebe) herausbildet. Andererseits aber auch durch das geprägt ist, was sich als Bewältigung der alltäglichen Herausforderungen und vertretbarer Interessenausgleich bewährt hat. Kultur zeigt sich ganz alltäglich durch Ordnungen, Sprache, Umgangsformen, Rituale, Statusmerkmale, usw. (Artefakte), aber auch diskursiv durch Strategien, moralische, normative Regeln bzw. Aussagen, usw. sowie auf einer sinnstiftenden, aber unbewussten Ebene durch Überzeugungen, grundlegende Sichtweisen, heimliche Regeln, Handlungsmaximen, usw. Insgesamt muss davon ausgegangen werden, dass Kultur eine (gewisse) Stabilität aufweist, die die Schule charakterisiert und auch zu dem internen Zusammenhalt beiträgt.

Diese Sicht folgt dem so genannten 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein, der Kultur definiert als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“*<sup>3</sup>

Das ursprüngliche Instrument OCAI wurde allerdings nicht aus einem theoretischen Modell abgeleitet, sondern basiert auf dem ‚Competing Values Framework‘, einer Sammlung, die aus empirischen Arbeiten zu Effektivität von Organisationen erstellt wurde.

### 2.2 Kulturtypen

Für die Weiterentwicklung von OCAI zum Q-KULT Instrument war leitend, dass sich unterschiedlich vorfindbare Kulturen in Organisationen durch unterschiedliche Kulturtypen beschreiben lassen. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich ein Kulturtyp immer funktional herausbildet: einerseits im Hinblick auf die Bewältigung externer Anforderungen sowie interner Problemsituationen und damit verbundener Interessensgegensätze, andererseits durch die mehr oder weniger strukturierte Auseinandersetzung mit den internen Anforderungen und Problemlagen. Es gibt also nicht (!) bessere oder schlechtere Kulturen, sondern verschiedenartige, aber durchaus voneinander unterscheidbare Typen. Diese werden bei OCAI anhand der Dimensionen „externe versus interne Orientierung“ bzw. „strukturiert, definiert versus offen, kreativ“ unterschiedlich positioniert.

Auf dieser Grundlage lassen sich vier Kulturtypen zuordnen, die sich relativ eng an die vier Organisationskulturtypen des ursprünglichen OCAI-Instruments anlehnen:

**Typ 1:** Fokus auf Organisation <=> Hierarchy (intern, strukturiert /definiert)

**Typ 2:** Fokus auf Leistung <=> Market (extern, strukturiert/definiert)

**Typ 3:** Fokus auf Beziehungen <=> Clan (intern, offen/kreativ)

**Typ 4:** Fokus auf Innovation <=> Adhocracy (extern, offen/kreativ)

Bei der Entwicklung des Q-KULT Instruments wurde insbesondere versucht, diese vier Ausprägungen und die dahinter liegenden Spezifizierungen so anzupassen, dass sie den Eigenheiten schulischer

---

<sup>3</sup> vgl. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass. sowie: Müthing, Kathrin (2013): *Organisationskultur im schulischen Kontext - theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur*

Institutionen und dem Sprachgebrauch der schulischen Akteure gerecht zu werden vermögen:

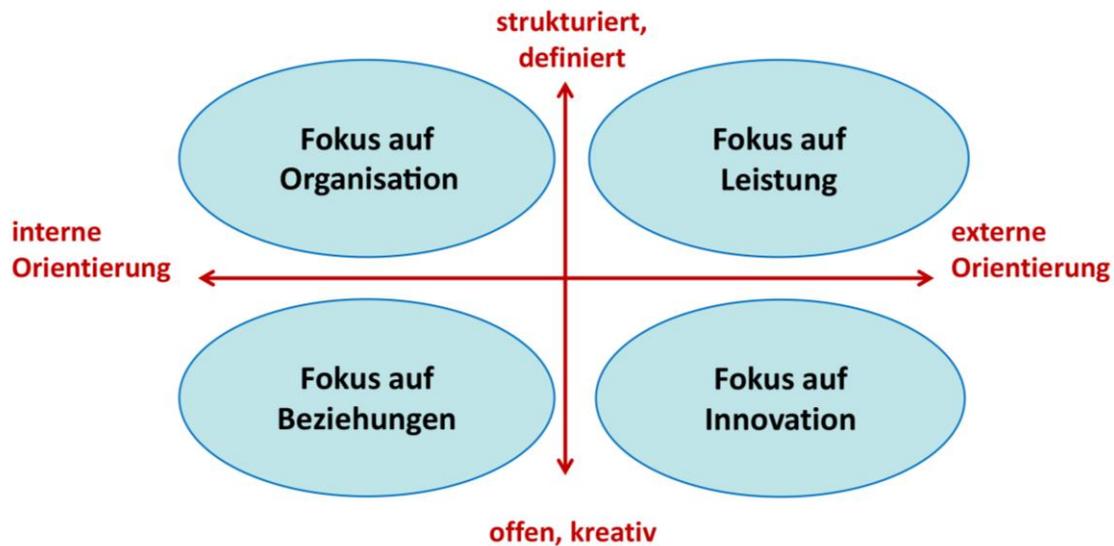


Abb. 2: Schulkulturtypen

Für eine erste Annäherung an die Typen könnten zum Beispiel folgende Slogans / Mottos zugeordnet werden:

Fokus auf Organisation - „**Verlässlichkeit** ist unsere Stärke!“, „läuft doch super!“.

Fokus auf Leistung - „**Ehrgeiz** bringt uns voran“, „das haben wir geschafft!“

Fokus auf Innovationen - „**Begeisterung** treibt uns an“, „super Idee, das machen wir!“

Fokus auf Beziehungen - „**Harmonie** hält uns zusammen“, „damit geht es uns allen gut!“

### 2.3 Analyse-Kategorien

In der ursprünglichen Fassung von OCAI finden sich sechs Aspekte, die sich als relevante Analyse-Kategorien bewährt haben (Angaben in Klammern). Auch hierauf bezogen erfolgte eine Anpassung entsprechend der oben dargestellten Maßstäbe:

- Wesentliche Merkmale der Institution (Dominant Characteristics)
- Führungsstil der Institutionsleitung (Organizational Leadership)
- Personalführung (Management of Employees)
- Was die Institution zusammenhält (Organization Glue)
- Strategische Schwerpunkte (Strategic Emphases)
- Erfolgskriterien (Criteria of Success)

Diesen sechs Analyse-Kategorien wurde eine siebte, die des „Qualitätsverständnisses“, hinzugefügt. Die Kategorien beziehen sich auf solche Merkmale der Organisation, die wesentlich durch Kultur geprägt sind. Werden die spezifischen Charakteristika dieser Merkmale beschrieben, lassen sich daraus Rückschlüsse auf die zu Grunde liegende Kultur ziehen.

Je nachdem, wie die an der Analyse Beteiligten diese Aspekte einschätzen, ergibt sich eine Ausprägung in Bezug auf die vier Kulturtypen. Darüber wird dann ein Gesamtergebnis ermittelt, das den schulspezifischen Kulturtyp angibt.

## 2.4 Qualitätskultur

Das Instrument OCAI hat keinen direkten und expliziten Bezug zum Thema „Qualität“. Das Instrument dient in der ursprünglichen Absicht dazu, das kulturtypische Profil einer Organisation entlang der beiden grundlegenden Dimensionen „Innen- vs. Aussenorientierung“ und „hohe vs. geringe Strukturierungspräferenz“ zu erfassen und abzubilden. Durch die Weiterentwicklung kann mit dem Q-KULT Instrument eine allgemeine Analyse schulischer Kultur durchgeführt werden hinsichtlich der Frage, inwieweit die Formen, Instrumente oder Strukturen eines schulischen Qualitätsmanagements zur jeweiligen schulspezifischen Kultur passen. Dies folgt der Annahme, dass die erwünschten Wirkungen des Qualitätsmanagements (der Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung) eher erreicht werden, wenn dieses zur schulspezifischen Kultur passt.

Bei der Anwendung des Q-KULT Instruments geht es also darum herauszufinden, ob das Qualitätsmanagement (bzw. die Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung) einer Schule zu deren Kultur passt oder nicht. In diesem Sinne wird das Q-KULT -Kulturerfassungstool zu einem Instrument, das hilfreich sein kann, um die schulkulturellen Voraussetzungen eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements genauer in den Blick zu nehmen. Folgt man der Auffassung, dass Kulturen zumindest mittelfristig recht stabil und nur moderat bzw. längerfristig zu verändern sind, dann ergäben sich folgende Möglichkeiten durch eine Kulturanalyse mit dem Q-KULT Instrument: Es könnten Adaptionen des Qualitätsmanagements erfolgen, so dass die Verfahren und Instrumente an die bestehende Kultur optimal angepasst werden. Auf diese Weise könnte - so die Grundidee des Konzepts - eine höhere Akzeptanz des Qualitätsmanagements bei den Lehrkräften erreicht werden. Vermutet wird, dass durch eine verbesserte Akzeptanz auch eine höhere Wirksamkeit der Aktivitäten zum Qualitätsmanagement erzielt wird.

## 3 Wann ist die Anwendung des Q-KULT Instruments geeignet?

Grundsätzlich kann das Q-KULT Instrument dann hilfreich sein, wenn eine Schule vor folgenden Herausforderungen steht:

- Einführung eines Qualitätsmanagements
- Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements (z.B. Neufassung des Leitbilds, Revision der Umsetzungsregeln, Auseinandersetzung mit den Ergebnissen einer internen oder externen Evaluation u.a.)
- neue Schulleiterin / neuer Schulleiter
- Bearbeitung von nicht verstehbaren Konfliktlagen in der Schule
- Zusammenlegung von Schulen

Voraussetzung für den Einsatz des Instruments ist, dass ein relevanter Teil des Kollegiums mit der Durchführung einverstanden ist und sich von den Ergebnissen wesentliche Erkenntnisse verspricht.

Das Instrument kann über die gesamte Schule hinweg eingesetzt werden (Standardversion mit einem Ergebnis für die gesamte Schule). Es ist auch möglich, das Instrument nur für einzelne Bereiche einzusetzen (Standardversion mit einem Ergebnis bezogen auf z.B. eine Abteilung, einen Standort).

## 4 Wie erfolgt die Durchführung der Kulturanalyse mit dem Q-KULT Instrument?

Die Anwendung des Q-KULT Instruments erfolgt in minimal drei Schritten:

- Einschätzung der Kulturaussagen des Analysebogens (pro Analysekatgorie werden 100 Punkte auf vier Aussagen verteilt; siehe Anhang)
- Eingabe der Ergebnisse in ein Auswertungstool
- Ermitteln und Darstellen der Ergebnisse

Die Einschätzung der Kulturaussagen sollte allerdings idealerweise als dialogisches Verfahren durchgeführt werden, womit der ursprüngliche Analysefokus des OCAI-Instruments deutlich erweitert wird. Dabei hat sich aus unserer Erfahrung bewährt, die Phase der Einschätzung in zwei Arbeitsschritten durchzuführen. So sollten Gruppen von zwei bis drei Kolleginnen bzw. Kollegen zusammen die jeweils vorgegebenen Statements bezogen auf die Frage erörtern, welches davon in welchem Maße auf die eigene Schule zutrifft und sich auf eine Verteilung der 100 Punkte auf die vier Antwortfelder einigen. Hierzu empfiehlt es sich, mit einer Paper-Pencil-Version zu arbeiten und zunächst die Beteiligten zu bitten, eine individuelle Punkteverteilung vorzunehmen und sich dann in der Kleingruppe auf die endgültige Punkteverteilung zu einigen. Da es bei Kultur immer auch um grundsätzliche Sichtweisen, Werte und Überzeugungen geht, die häufig im alltäglichen Handeln den Akteuren nicht bewusst sind, dient der diskursive Vorgehensschritt dazu, das Nachdenken über grundsätzliche Einschätzungen zu fördern und Begründungen als Explikation von Überzeugungen und Sichtweisen gegenüber den Partnern bzw. Partnerinnen der kleinen Arbeitsgruppen herauszufordern.

Beispiel:

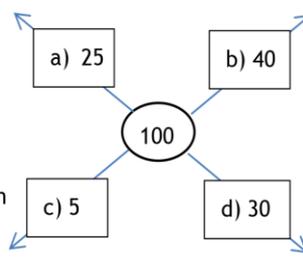
### 7) Qualitätsverständnis

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass wir dynamisch auf die sich verändernden Anforderungen im gesellschaftlichen Umfeld reagieren und uns stetig weiterentwickeln.

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig wertschätzende Rückmeldungen und Anregungen für Verbesserungen geben sowie bei deren Umsetzung sich gegenseitig unterstützen.

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass wichtige Arbeitsprozesse genau geklärt, gut koordiniert und funktional optimiert sind.

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass die gesetzten Lernziele vollständig erreicht werden und dass es uns gelingt, das Beste aus den Schülerinnen und Schülern herauszuholen (d.h. ihr Potenzial zur Entfaltung zu bringen).



**Abb. 3: Beispiel zur Verteilung der Punkte auf vier Kulturaussagen in einer Analysekatgorie**

Die Durchführung der Kulturanalyse kann ab hier von einem eigens für das Q-KULT Instrument entwickelten Online-Tool<sup>4</sup> unterstützt werden. Dabei sind zwei unterschiedliche Varianten denkbar:

#### Variante 1

Die Kleingruppen geben zu einem von ihnen selbst gewählten Zeitpunkt die Ergebnisse direkt in das Online-Tool ein. Nach Abschluss aller Eingaben wird von einer verantwortlichen Person das Gesamtergebnis erstellt und zu einem (zeitnahen) späteren Zeitpunkt mit den Beteiligten diskutiert.

#### Variante 2

Die Kleingruppen arbeiten zeitgleich (im Rahmen eines Workshops) nach dem oben beschriebenen Verfahren. Ein/e Verantwortliche/r sorgt dafür, dass die Ergebnisse unmittelbar erstellt werden. Die Diskussion über das Gesamtergebnis kann sich direkt anschließen.

Egal mit welcher Variante gearbeitet wird, kann mit dem Instrument entweder nur der IST Zustand diagnostiziert, oder nur der SOLL Zustand erfasst werden oder aber beides gleichzeitig. Dafür bietet das Online-Tool eine entsprechende Auswahlfunktion. Bei der Paper-Pencil-Version muss im Falle der gleichzeitigen IST und SOLL Erfassung mit je zwei Fragebögen gearbeitet werden.

## 5 Auswertung und Interpretation

Die Ergebnisse bezogen auf die sieben Analyse-Kategorien werden über eine Excel-Tabelle oder das zur Verfügung stehende Online-Tool berechnet. Dabei gilt folgender Rechenweg: Pro Kategorie gibt es 4 Punktwerte, die sich auf 100 summieren. Diese werden pro Kulturtyp (a-d) addiert und durch 7 (Anzahl Analyse-kategorien) sowie die Anzahl der Beteiligten (Gruppen oder Einzelpersonen) geteilt, so dass am Ende insgesamt 100 Punkte auf die vier Kulturtypen (Organisation, Leistung, Beziehung, Innovation) verteilt sind. Das Zahlenergebnis für jeden Kulturtyp stellt somit einen errechneten Mittelwert (Durchschnitt) dar.

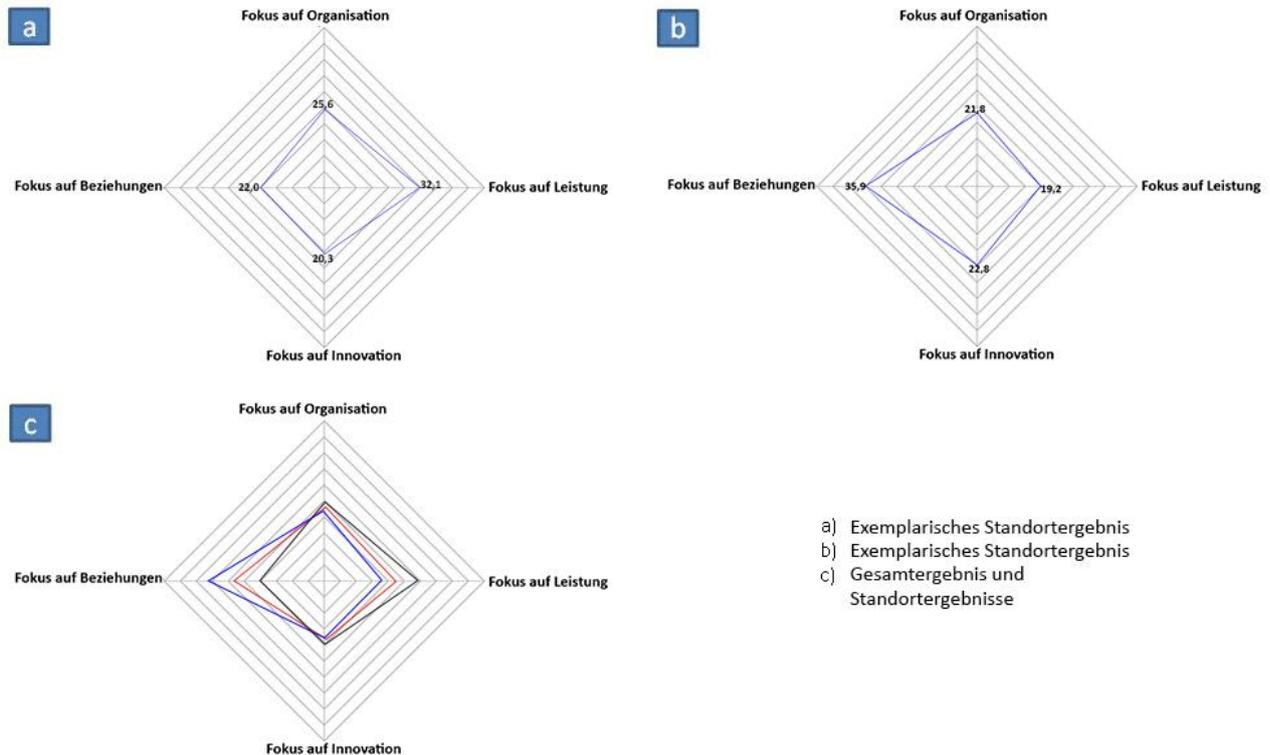
Sollen innerhalb einer Schule - etwa standort- oder abteilungsbezogen - mögliche Unterschiede ermittelt werden, müsste jeweils eine gesonderte Auswertung sowie eine Auswertung über alle Beteiligten erfolgen.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt mittels eines Diagramms (s. u.), das die Ausprägungen ersichtlich werden lässt.

Die unten abgebildeten Kulturtypen stellen gewissermaßen Idealisierungen dar. In der Realität wird es immer Mischformen der Kulturtypen geben, da keine Schule komplett ohne externe (oder interne) Orientierung bzw. komplett ohne Offenheit (oder Strukturiertheit) auskommen kann. So geht es bei der Auswertung um die Frage, ob sich ein dominanter Kulturtyp zeigt oder ob eine Mischform hervortritt.

---

<sup>4</sup> Hierzu gibt es eine gesonderte technische Beschreibung. Verfügbar unter [www.q-kult.eu/instrument](http://www.q-kult.eu/instrument)



**Abb. 4: Exemplarische Resultate**

Empfohlen wird eine gemeinsame Diskussion des Ergebnisses mit allen Personen, die an der Erfassung beteiligt waren. Dabei kann zunächst der Frage nachgegangen werden, ob das Ergebnis überrascht oder der eigenen Wahrnehmung entspricht. Mit diesem Schritt kann es zu einer - nach der dialogischen Erfassung - vertieften Reflexion der schulspezifischen Kulturhypothesen kommen, die sich über das OCAI-Verfahren herausgebildet haben.

Als weiterer Aspekt im Rahmen einer gemeinsamen Auswertung kann darüber diskutiert werden, ob der resultierende Kulturtyp den Wünschen, Vorstellungen und Absichten der an der Analyse Beteiligten entspricht. Hierzu wäre empfehlenswert, die Hinweise festzuhalten, bei denen die diagnostizierte IST-Kultur nicht einer formulierten WUNSCH-Kultur entspricht. Auch mit Hilfe dieses Schrittes könnte eine bewusste Auseinandersetzung mit der Kultur der Schule, an der die Beteiligten arbeiten und die im Alltag - wenn überhaupt - dann eher als ‚Hintergrundrauschen‘ wahrgenommen wird, angeregt werden.

## 6 Wie kann mit den Ergebnissen gearbeitet werden? Präferierte und kritische Ausprägungen des Qualitätsmanagements

Die Kulturanalyse kann zur Klärung der Frage beitragen, welche Aspekte des Qualitätsmanagements gut der diagnostizierten Schulkultur entsprechen und welche in Diskrepanz zu dieser Kultur stehen. Hierzu können die im Folgenden dargestellten Aussagen bezogen auf die Präferenzen des jeweiligen Kulturtyps (bezogen auf bestimmte Ausprägungen eines Qualitätsmanagements) genutzt werden.

Zur Erinnerung: Ausgegangen wird beim Q-KULT Instrument davon, dass es nicht *den einen* Kulturtyp gibt, der die Einführung bzw. wirksame Nutzung eines Qualitätsmanagements begünstigt, sondern dass jeder Kulturtyp seine Berechtigung hat, und bestimmte Formen, Ausprägungen, schulindividuelle Eigenheiten eines Qualitätsmanagements gut bzw. weniger gut zu diesem Kulturtyp passen.

Die je nach Kulturtyp präferierten bzw. kritischen Ausprägungen eines Qualitätsmanagements ergeben sich vor allem aus der Orientierung der Schule (eher intern oder eher extern bzw. eher strukturiert oder eher offen). Die folgende Übersicht beruht auf abgeleiteten Überlegungen und konkreten Erfahrungen insbesondere aus Prozessen der Implementierung von Qualitätsmanagement an Schulen bzw. aus externen Evaluationen von Schulen.

Nachfolgend werden für jeden Kulturtyp sowohl präferierte als auch kritische Ausprägungen beispielhaft vorgestellt. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ergeben sich aus Erfahrungen und Plausibilitätsüberlegungen. Die Darstellung erfolgt aus Gründen der Anschaulichkeit und kann dem Nutzenden Impulse zu eigenen Überlegungen bieten.

## 6.1 Fokus auf Organisation

### Eher präferierte Ausprägungen:

Hier wird ein Qualitätsmanagement begünstigt, das auf prägnante Strukturen wie klare Verantwortungsbeschreibungen oder Prozessbeschreibungen und Regeln sowie eine Überprüfung auf deren Beachtung setzt. Gleichzeitig wird (im Gegensatz zum Fokus auf Leistung) eher ein Qualitätsmanagement mit einem Fokus auf eine - den Interessen der Lehrkräfte und der Leitungsverantwortlichen gerecht werdende - interne Ausrichtung im Sinne reibungsloser Abläufe begünstigt.

Entsprechend würde etwa auch ein Leitbild auf gute Resonanz stoßen, das vor allem Ansprüche an Ressourcen, Ausstattungen und Abläufe beinhaltet. Ein Beschwerdemanagement würde dann akzeptiert, wenn es auch den Schutz-Interessen der Beschäftigten gerecht würde. Selbstevaluationen hätten dann eine gute Chance, wenn sie sich etwa mit Fragen der funktionalen Organisation oder gelingender pädagogischer Abläufe auseinandersetzten.

### Beispiele für ggf. kritische Ausprägungen:

Mit Akzeptanzproblemen hätte ein Qualitätsmanagement zu rechnen, das sich schwerpunktmäßig auf die Interessen der Schülerinnen und Schüler bzw. externer Kooperationspartner bezieht. Auch ein Qualitätsmanagement, das - etwa beim Individualfeedback, bzw. bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Qualitätsgedankens - eher auf einem ideellen Konsens aufbaut und auf die Kreativität einzelner setzt, hätte in einer gut organisierten Schule eher eine schwache Basis.

## 6.2 Fokus auf Leistung

### Eher präferierte Ausprägungen:

Insgesamt wird durch eine Affinität zu strukturellen Elementen ein Qualitätsmanagement gute Chancen haben, das auf formalisierte Prozessbeschreibungen und klare Regelungen setzt. So hätten etwa ein klar strukturiertes Beschwerdemanagement oder ein regelmäßiger Zyklus von Zielbeschreibungen und Zielerreichungsüberprüfungen gute Chancen auf kultureller Basis zu funktionieren.

Die externe Orientierung würde etwa ein Leitbild begünstigen, das auf gute Außendarstellung fokussiert. Selbstevaluationen, die sich auf Leistungsergebnisse von Schülerinnen und Schülern oder auf die Zufriedenheit von Kooperationspartnern beziehen, könnten auf einer prinzipiellen Akzeptanz aufbauen. Die Ergebnisse aus Schulinspektionen, externen Evaluationen oder Zertifizierungen hätten guten Chancen, auf Beachtung zu stoßen.

### Beispiele für ggf. kritische Ausprägungen:

Ein Qualitätsmanagement, das eher auf individuelle Verantwortungsübernahme auf der Basis einer internen Verständigung und eines zugestandenen Vertrauens setzt, wird zu der Kultur einer leistungsorientierten Schule eher nicht passen. Dies würde etwa für ein Qualitätsleitbild gelten, das vor allem als interne (teilweise auch gegensätzlichen Ansprüchen gerecht werdende) Orientierung

angelegt ist. Ebenso problematisch könnte ein Feedbackmodell sein, das stark auf eine prinzipielle Idee reflexiver Vergewisserung setzt, aber auf Regeln und Vorgaben verzichtet. Schwierig wäre es auch, ein Qualitätsmanagement zu implementieren, das auf stete Erneuerung durch Impulse aus der alltäglichen pädagogischen Arbeit setzt.

### 6.3 Fokus auf Innovation

#### Eher präferierte Ausprägungen:

An einer Schule mit Fokus auf Innovation hätte vor allem ein Qualitätsmanagement gute Chancen, das auf eher informelle, kreative Wege zur Sicherung und Entwicklung von Qualität setzt. Im Leitbild etwa müsste stark auf die Orientierung an gesellschaftlichen Veränderungen und die Wertschätzung individueller Beiträge gesetzt werden und Selbstevaluationen würden vor allem dann getragen und genutzt, wenn sie mit laufenden Entwicklungsvorhaben oder Projekten der Schulentwicklung im Sinne von Erneuerung und Veränderung verbunden wären.

Auch ein Feedbackkonzept, das die Sicht von Schülerinnen und Schülern aber auch von externen Kooperationspartnern auf Veränderung und Entwicklung in der Schule in den Mittelpunkt stellt, würde im Einklang mit der Schulkultur stehen. Insgesamt wäre die Akzeptanz eines Qualitätsmanagements hoch, das (statt detaillierter, klarer Regelungen) eher einen groben an Entwicklung orientierten Rahmen mit der Aufforderung zu kreativer Umsetzung darstellt.

#### Beispiele für ggf. kritische Ausprägungen:

Jedes stark formalisierte, auf kontinuierliche Abläufe setzende Qualitätsmanagement hätte hingegen Akzeptanzprobleme. Externe Evaluationen oder Zertifizierungen, die vor allem auf die Einhaltung (eng) definierter Kriterien ausgerichtet sind, würden von einer solchen Schule in ihren Ergebnissen kaum akzeptiert, geschweige denn als konstruktive Anregung betrachtet werden.

### 6.4 Fokus auf Beziehungen

#### Eher präferierte Ausprägungen:

Jede Form von Qualitätsmanagement, das auf Aushandlungsprozesse setzt, die möglichst weitgehend die Interessen der Beschäftigten auch in ihren Unterschiedlichkeiten aufnehmen, hat an dieser Schule gute Chancen, akzeptiert und gelebt zu werden. Gelingt es, etwa mit Hilfe des Qualitätsleitbildes, ein Verständnis von Qualität zu etablieren, mit dem jede und jeder in der Schule gut leben kann, dann gibt es gute Chancen dafür, dass dieses auch in den Schulalltag integriert wird.

Ein Feedbackkonzept, das auf kollegiale Zusammenhänge, eher vage gemeinsame Vorstellungen über die individuelle Reflexion pädagogischer Prozesse und eine damit verbundene Eigenverantwortung und Kreativität in der Anwendung setzt, hätte ebenso die Chance auf Akzeptanz und Nutzung wie Selbstevaluationen, die der kollegialen Verständigung dienen, bzw. wie ein Beschwerdemanagement, das auf ‚fallnahe‘ persönliche Vermittlungsbemühungen setzt oder Erhebungen, die sich kommunikativ ermitteln lassen (Interviews, Ratingkonferenzen o.ä.).

#### Beispiele für ggf. kritische Ausprägungen:

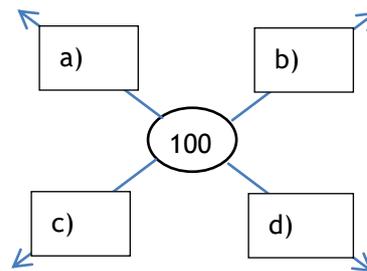
Auf wenig Gegenliebe würde ein Qualitätsmanagement stoßen, das sich schwerpunktmäßig auf gelingende Prozesse, Leistungsergebnisse oder die Ansprüche von externen Kooperationspartnern bezieht. Auch die Vorstellung, Qualität bedeute kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung gemessen an den Erfordernissen einer sich ändernden Umwelt, müsste an einer solchen Schule eher mit Widerstand bzw. Verweigerung rechnen. Auch Prozessbeschreibungen oder systematische - nach strikten Vorgaben ablaufende - Selbstevaluationen als bestimmende Elemente eines Qualitätsmanagements würden dieses eher fragil machen.

## ANHANG: Das Q-KULT Instrument - KULTURANALYSEBOGEN

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



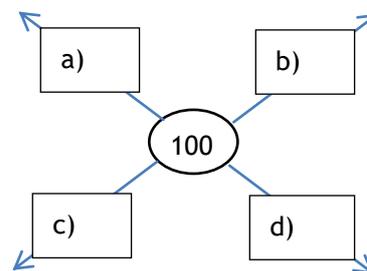
Unsere Schule ist ein ausgesprochen leistungsorientierter Ort. Bei uns ist es wichtig, dass die Schülerinnen und Schüler viel lernen und gute Abschlüsse erzielen.

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.

### 2) Führungsstil der Schulleitung

Unsere Schulleitung wird im Allgemeinen als fürsorgend, unterstützend und fördernd wahrgenommen. Sie setzt auf Vertrauen in die Mitarbeitenden und auf eine Schule, die durch ein verständnisvolles Miteinander funktioniert.

Unsere Schulleitung wird im Allgemeinen als organisierend und koordinierend wahrgenommen. Sie ist an reibungslosen Abläufen interessiert. Sie überwacht, ob Anforderungen umgesetzt und Regeln eingehalten werden.



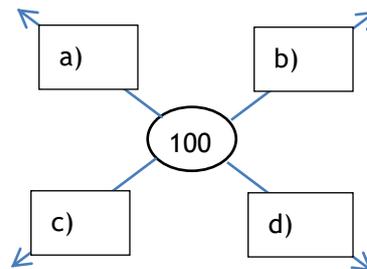
Unsere Schulleitung wird im Allgemeinen als innovativ und risikobereit wahrgenommen. Sie hat eine konkrete Vision, kann diese überzeugend vertreten und dadurch die Mitarbeitenden für die Mitwirkung an den Veränderungsprozessen gewinnen.

Unsere Schulleitung wird im Allgemeinen als leistungs- und ergebnisorientiert sowie als fordernd wahrgenommen. Was für sie zählt, sind gute Resultate und nachweisbare, nach innen und außen kommunizierbaren Erfolge.

### 3) Personalführung

Die Personalführung an unserer Schule ist auf ein hohes, leistungsorientiertes Engagement ausgerichtet. Wir fühlen uns verpflichtet, ein hohes Leistungsniveau zu erreichen und erhalten dafür von der Schulleitung Anerkennung und Wertschätzung.

Die Personalführung unserer Schule betont Zusammenarbeit, Konsens und Mitbestimmung. Unsere Schulleitung kümmert sich darum, dass sich die Mitarbeitenden aktiv am Schulleben beteiligen. Sie sorgt dafür dass Kooperation und sozialer Austausch nicht zu kurz kommen.



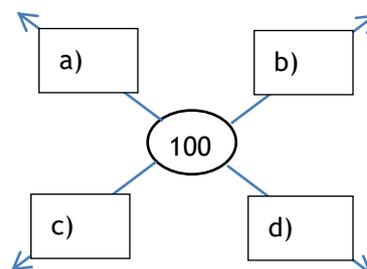
Die Personalführung unserer Schule fördert die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden. Die Schulleitung achtet auf individuelle Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden und unterstützt Veränderungsinitiativen und kreative Lösungen.

Die Personalführung unserer Schule ist gekennzeichnet durch Transparenz, Berechenbarkeit und stabile Arbeitsbeziehungen. Die Schulleitung legt Wert auf klare Rollen und auf klare hierarchische Verhältnisse.

### 4) Was die Institution zusammenhält

Was unsere Schule zusammenhält, ist das gemeinsame Streben nach Innovation, das gemeinsame Engagement für kreative Entwicklungen und das Aufgreifen neuer Herausforderungen. Wir sind stolz darauf, an wichtigen Veränderungen im Schulbereich teil zu haben.

Was unsere Schule zusammenhält, sind geordnete Verhältnisse sowie eine hohe Verlässlichkeit und Kontinuität. Formale Vorgaben und genau geregelte Abläufe schaffen Transparenz, geben Sicherheit und gewährleisten einen störungsarmen Arbeitsprozess.



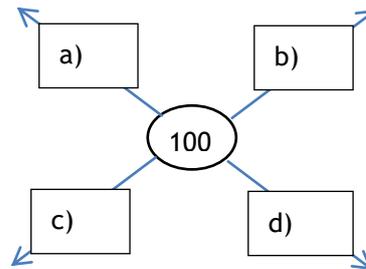
Was unsere Schule zusammenhält, ist das Streben nach Erfolg und Zielerreichung (z.B. Schulleistungen, Anmeldezahlen, Abschlüsse). Das geht einher mit Stolz auf den erzielten Leistungsstand und die von aussen wahrgenommenen Erfolge.

Was unsere Schule zusammenhält, sind Loyalität, gegenseitiges Vertrauen und ein gutes Wir-Gefühl. Das persönliche Engagement für die Institution, insbesondere für ein gutes soziales Klima, ist an unserer Schule sehr hoch.

## 5) Strategische Schwerpunkte

An unserer Schule wird Beständigkeit, Stabilität, Kontinuität und Effizienz betont. In Hinblick auf Neuerungen dominieren Vorsicht und Zurückhaltung; Unruhe, Störungen, Turbulenzen, Unsicherheiten, die mit Veränderungen verbunden sind, werden möglichst vermieden.

An unserer Schule wird das soziale Miteinander betont. Die persönliche Weiterentwicklung wird gefördert - insbesondere wenn dies der Gemeinschaft dient und uns als Team weiterbringt.



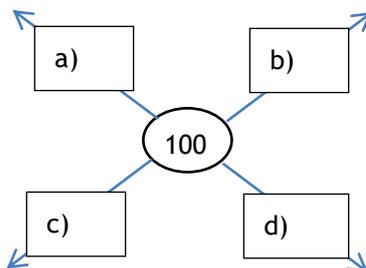
Unsere Schule ist bestrebt, immer auf dem neusten Stand zu sein. Sie sucht eine Vorreiter- und Pionierrolle. Es werden immer wieder neue Dinge ausprobiert und nach anderen Möglichkeiten Ausschau gehalten.

Für unsere Schule ist es wichtig, zu den besten und leistungsstärksten zu gehören. Das Erreichen ambitionierter Ziele und der sichtbare Erfolg im Vergleich zu anderen ist wichtig (z. B. gute Testergebnisse, hohe Abschlussquoten).

## 6) Erfolgskriterien

Unsere Schule misst Erfolg an guten Kooperationen innerhalb des Kollegiums sowie an guten Beziehungen untereinander, basierend auf gegenseitigem Verständnis, Vertrauen und Offenheit.

Unsere Schule misst Erfolg an Effizienz und Zuverlässigkeit, an guter Planung und an einem umsichtigen Umgang mit den verfügbaren Mitteln.



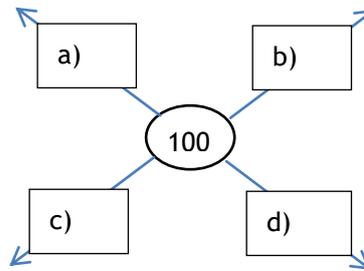
Unsere Schule misst den Erfolg an einem hohen Leistungsniveau, an guten Schulabschlüssen, an erfolgreichen Schul- und Berufskarrieren und an einer positiven Aussenwahrnehmung der Schule.

Unsere Schule misst Erfolg an der sorgfältigen Umsetzung der neuesten Entwicklungen, Methoden und Techniken und an erfolgreich realisierten Entwicklungsprojekten.

## 7) Qualitätsverständnis

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass wir dynamisch auf die sich verändernden Anforderungen im gesellschaftlichen Umfeld reagieren und uns stetig weiterentwickeln.

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass wichtige Arbeitsprozesse genau geklärt, gut koordiniert und funktional optimiert sind.



Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig wertschätzende Rückmeldungen und Anregungen für Verbesserungen geben sowie bei deren Umsetzung sich gegenseitig unterstützen.

Unter „Qualität“ verstehen wir an unserer Schule, dass die gesetzten Lernziele vollständig erreicht werden und dass es uns gelingt, das Beste aus den Schülerinnen und Schülern herauszuholen (d.h. ihr Potenzial zur Entfaltung zu bringen).