
Inhalt

Editorial	387
-----------------	-----

Schwerpunkt: Die Person als positive Kraft im Unterricht

Koordination: Jutta Clarke

Jutta Clarke, Vorwort	389
Karlheinz Biller, Mit sinnorientierter Pädagogik und geistiger Person erfolgreich leben	394
Eva Maria Waibel, Lernen ist kein Zuschauersport – Wege personalen Lernens	402
Veronika Möltner/Thomas Happ, Lernen mit innerer Zustimmung	412
Kevin Hubelnig/Nicole Kainz/Magdalena Kovačić/Simone Krobath/Stefanie Kummer/Antonia Leitner/Melanie Schneider/Sabine Strauß, „Sinn & Liebe“: Ein Lernprojekt von Studierenden zum 10. Viktor Frankl Symposium an der Pädagogischen Hochschule Kärnten – Viktor Frankl Hochschule	420
Thomas Köhler, Ein pädagogischer Logos – Mehr als ein Leitfaden für den Alltag Lehrender	426
Christian Wiesner, Die Arbeit mit Gruppengestalten – Existenzanalyse, Feldtransformation und Beziehungspädagogik	433
Christoph Schlick/Manuela Wipperfürth, Das Modell einer sinnorientierten Wertedynamik – Werte an Schulen (er)lebbar machen	443
Jutta Clarke, May the Force be with You – Das Menschenbild Viktor Frankls und die Pädagogik	459
Daniele Bruzzone, Vom Wissen zum Gewissen – Grundlagen einer sinnorientierten Erziehung.....	471

Schwerpunkt: Schulkultur(en)

Koordination: Karina Fernandez, Gerlinde Janschitz und Antonia Schirgi

Karina Fernandez/Gerlinde Janschitz/Antonia Schirgi, Vorwort	485
Doris Lindner, Theorien zu Schulkultur(en) im systematischen Vergleich – ein Abriss	489
Jörg Markowitsch/Gerlinde Janschitz, School Culture – eine kurze Einführung in die englischsprachige Schulkulturforschung	500
Michaela Jonach/Franz Gramlinger, Qualitätskultur – eine Antwort auf die Frage nach Implementierungsschwierigkeiten im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements?	509
Mariella Knapp/Michaela Kilian, School Culture matters! Schulkulturelle Komponenten im Kontext der NMS-Reform.....	520
Daniela Wetzelhütter/Manuela Gamsjäger, Schülermitbestimmung im Kontext von Schulentwicklung – Wirkung von schulischen und klassenspezifischen Bedingungen.....	529
Sandra Hafner, Fachmittelschule „Pädagogik“ und Gymnasium – zwei Schulkulturen als Vorbildung für Volksschullehrpersonen	540
Claudia Schuchart/Doris Bühler-Niederberger/Tim Sommer/Aytüre Türkyilmaz, Schulkultur im Zweiten Bildungsweg – zwischen institutionellen Normen und individuellen Bedürfnissen	549
Monika Gigerl, Schulkultur der Menschenrechte	560
Kornelia Kolleritsch/Michaela Sburny, Schulkultur unter der Lupe – was können, wollen, müssen wir tun? Ein Fortbildungsformat des Instituts für Educational Governance der PH Steiermark	569

Michaela Jonach – Franz Gramlinger

Qualitätskultur

Eine Antwort auf die Frage nach Implementierungsschwierigkeiten im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements?

Summary: Die laufende Verbesserung von Schul- und Unterrichtsqualität kann nicht alleine über strukturelle Maßnahmen des Qualitätsmanagements erfolgen, zusätzlich kommt die informelle und teilweise unbewusste Rolle der Schul- und Qualitätskultur hier zum Tragen. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welchen Einfluss die Qualitätskultur einer Schule auf die Implementierung und Umsetzung eines schulischen Qualitätsmanagementsystems hat und ob der Einflussfaktor „Schulkultur“ Antworten auf die Fragen nach Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement an Schulen geben kann. Darüber hinaus werden beispielhafte Methoden für Qualitätskulturanalysen und mögliche Vorgehensweisen für Kulturveränderungsprojekte vorgestellt.¹

Qualitätsmanagement und Qualitätskultur: Wie hängt das zusammen?

Qualitätsmanagement hat in Österreich sowohl in der Allgemeinbildung (seit 2012, siehe www.sqa.at) als auch in der Berufsbildung (seit 2004, siehe www.qjbb.at) bereits eine längere Tradition. Die strukturellen Voraussetzungen für die Einführung eines Qualitätsmanagements (QM) in Schulen wurden entwickelt und den Schulen entsprechende Instrumente und Methoden zur Verfügung gestellt. Kernelemente schulischer Qualitätsmanagementsysteme sind ein von der Schulbehörde/Schulverwaltung vorgegebener Qualitätsrahmen, ein schulisches Leitbild, ein Schulprogramm bzw. Schulentwicklungsplan, die schulische (Selbst-)Evaluation, Individualfeedback, Zielvereinbarungsgespräche sowie die externe Evaluation (vgl. *Jonach & Gramlinger 2015*, S. 307f.). Diese Kernelemente bilden in ihrer Summe die strukturelle bzw. technische Seite des Qualitätsmanagements ab. Modelle, Instrumente und Methoden sowie das dazugehörige „Know-how“ an den Schulen sind notwendig, um die Grundvoraussetzungen dafür zu schaffen, dass Qualitätsmanagement an Schulen überhaupt funktionieren kann.

Die strukturelle Seite alleine reicht jedoch nicht aus, um die mit dem Qualitätsmanagement verbundenen Effekte (z.B. kontinuierliche Verbesserung von Schule und Unterricht, Schule als lernende Organisation, datengestützte Schulentwicklung) erreichen zu können (vgl. *Jonach & Gramlinger 2012*, S. 2f.). Viele Schulen verfügen über ein Schulprogramm/einen Schulentwicklungsplan, evaluieren regelmäßig oder führen Feedbackprozesse durch. Trotzdem sind sie von den Kernideen des Qualitätsmanagements weit entfernt, es mangelt an Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz im Kollegium und die erwünschten Ergebnisse (z.B. innovative Lernsettings, bessere Lernergebnisse der Schüler/innen) werden nicht erreicht. Das Qualitätsmanagement wird häufig als bürokratische

Hürde mit vielen zusätzlichen Aufgaben ohne erkennbaren Nutzen für die Schulentwicklung, die Lehrkräfte oder Schüler/innen erlebt (vgl. *Jonach & Gramlinger* 2017, S. 268).

Praxiswirksame Veränderungen in Schulen können nicht rein über Strukturveränderungen (z.B. Instrumente und Methoden) vorgenommen werden. Es gibt Phänomene, die unter dem Begriff Schul- bzw. Qualitätskultur zusammengefasst werden können, die den Erfolg von Schul- und Qualitätsentwicklung wesentlich zu beeinflussen scheinen (vgl. *Ittner* 2018, S. 84–89). Allerdings ist dieses Feld noch wenig erforscht (vgl. *Schöning* 2002) und bei der Konzeption von schulischen QM-Systemen wurde der Einfluss von skulkulturellen Faktoren bislang kaum berücksichtigt.

Ob die mit einem QM-System in Verbindung stehenden Ziele im Schulalltag tatsächlich umgesetzt werden können, hängt sehr stark von der Schul- und Qualitätskultur bzw. den grundlegenden Annahmen, Werten und Haltungen ab, die eine Schule bzw. ein Kollegium dem Thema Qualitätsmanagement entgegenbringt. An dieser Stelle soll noch unsere Arbeitsdefinition des Begriffs „Qualitätskultur“ festgelegt werden: In Anlehnung an die Arbeiten von *Ed Schein* (vgl. *Schein* 2010) definieren wir Qualitätskultur als die Summe der gemeinsamen, unausgesprochenen, grundlegenden Annahmen, Werte und Haltungen einer Schule (eines Kollegiums) hinsichtlich des Qualitätsmanagements.

Qualitätskultur: (Quality) Culture eats strategy for breakfast

Organisationskulturen bilden sich immer dann, wenn Menschen über einen längeren Zeitraum in einer Organisation gemeinsam interagieren. Für dieses Phänomen gibt es nachvollziehbare Gründe: Gemeinsam geteilte Werte, Normen, Deutungsmuster, Überzeugungen und Haltungen verschaffen Sicherheit und Orientierung und unterstützen effektives und produktives Handeln in Organisationen (vgl. *Esslinger-Hinz* 2010, S. 13f.).

Die Organisationskultur beeinflusst das Verhalten von Menschen in Organisationen: Sie steuert, wie man sich kleidet, was man sagen darf oder nicht oder was man z.B. in Bezug auf das schulische Qualitätsmanagement zu denken und zu tun hat. Sie erscheint als ein schwer fassbarer, aber hoch wirksamer und nicht zu unterschätzender „Restfaktor“, an dem die Implementierung von Innovationen bzw. Veränderungsprojekten vielfach scheitert (vgl. *Landwehr* 2015, S. 376f.).

Die wohl am häufigsten zitierte Quelle zur Erklärung und Beschreibung von Organisationskultur stammt von *Ed Schein* (vgl. *Schein* 2010). Er unterscheidet drei Ebenen von Organisationskultur, die er mit Hilfe eines Eisbergmodells beschreibt: mit sichtbaren Elementen über der Wasseroberfläche (Artefakte, öffentlich propagierte Werte) und mit einem viel größeren Anteil an unsichtbaren Elementen (grundlegende Annahmen, Werte und Haltungen), die sich unter der Wasseroberfläche verbergen und den Mitgliedern einer Organisation häufig gar nicht bewusst sind.

Für uns besonders interessant für die weitere Arbeit im Kontext von Qualitätsmanagement und Qualitätskultur sind die im Sinne des Eisbergs unter der Wasseroberfläche befindlichen grundlegenden Annahmen der Mitglieder einer Organisation/Schule und zwar, in unserem Fall, bezogen auf das Qualitätsmanagement. Unter der Wasseroberfläche liegen die zum Großteil unbewussten, gemeinsam von den Organisationsmitgliedern geteilten Annahmen, sowie heimliche Regeln darüber, wie die Organisation im Hinblick auf das Qualitätsmanagement funktioniert. Nach *Schein* sind das tiefere Annahmen über das Funktionieren der Welt, z.B. in Bezug auf Zeit und Raum, über die Art, wie zwischenmenschliche Beziehungen zu gestalten sind oder Annahmen darüber, wie Entscheidungen getroffen wer-

den sollen. Im Folgenden geben wir ein paar Beispiele für grundlegende Annahmen im Hinblick auf das Qualitätsmanagement aus Kulturanalysen mit verschiedenen Schulen:

- „Der Unterricht in meiner Klasse ist meine Sache, versuch nicht, Dich hier einzumischen.“
- „Der Konsens und die Beteiligung von allen ist uns das Wichtigste. Wir müssen immer und bei allen Dingen alle Beteiligten involvieren; ob dafür Ressourcen vorhanden sind, ist zweitrangig.“
- „Wer nicht mithalten kann, geht unter hier...“
- „Wir wissen zwar, es gibt Probleme, aber sprich sie nicht an, mache die Sache mit Dir selber aus“.
- „Das Allerwichtigste bei uns ist, dass jeder sich wohlfühlt“.

Die grundlegenden Annahmen einer Schule bzw. eines Kollegiums sind im Unterschied zu den Artefakten und Symbolen sowie zu den öffentlich propagierten Werten nicht sichtbar und häufig auch nicht bewusst. Dennoch steuern sie das Denken und das Verhalten von Menschen und haben, auf unseren Kontext bezogen, einen wesentlichen Einfluss auf die Schulentwicklung und das Qualitätsmanagement. Grundlegende Annahmen sind schwer zu erfassen, erklären aber nahezu alles. Man kann sie den Mitgliedern einer Organisation mit Hilfe einer Kulturanalyse sichtbar bzw. bewusst machen. In unserem Kontext schlagen wir eine Qualitätskulturanalyse vor, um Hinweise auf die Frage zu erhalten, warum das Qualitätsmanagement an einer bestimmten Schule genau so umgesetzt wird und nicht anders. Kulturanalysen sind vor allem bei Implementationsschwierigkeiten sinnvoll und nützlich, weil sie scheinbar dysfunktionales Verhalten von Mitgliedern einer Organisation erklären können. Wenn beispielsweise eine Qualitätsstrategie an einer Schule mühsam erarbeitet, aber nichts davon umgesetzt wird, oder wenn aufwändig erhobene Evaluationsergebnisse in der Schublade verschwinden, dann kann das an den grundlegenden Annahmen der Schule liegen, die im Widerspruch zur offiziellen, z.B. über Leitbilder oder pädagogische Konzepte verkündeten Strategie stehen können.

Qualitätskultur wird hier und im Folgenden als wertneutraler Begriff verwendet. Es kann positive und negative Elemente der Qualitätskultur einer Schule geben, aber jede Schule *hat* eine Qualitätskultur in einer ganz spezifischen Ausprägung. Die jeweilige Qualitätskultur kann aber die Umsetzung des Qualitätsmanagements an einer Schule (im Sinn der intendierten Effekte) eher unterstützen oder eher verhindern bzw. erschweren. Dieser wertneutrale Zugang ist aus unserer Sicht vor allem dann notwendig, wenn es darum geht, konkrete Kulturveränderungsprojekte an Schulen umzusetzen. Mit einem normativen Zugang würde man dysfunktionale Qualitätskulturen von vorneherein diskreditieren und hätte damit schlechte Voraussetzungen für eine möglicherweise anzustrebende Kulturveränderung.

Erfassung von Qualitätskultur: Instrumente und Methoden

Ähnlich umfangreich und vielfältig wie die Erklärungsmodelle zum Verständnis von Organisationskultur sind Instrumente zur Erfassung von Organisationskultur. Im Rahmen eines EU-Projekts haben wir, unter Beteiligung von Partner/innen aus mehreren Ländern, vorhandene Instrumente recherchiert (vgl. *Markowitsch* 2015) und mit Schulen erprobt sowie ein Kulturhebungsinstrument aus dem Unternehmensbereich (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument) für die Anwendung in Schulen adaptiert (siehe www.q-kult.eu). Das Q-KULT Instrument haben wir an anderer Stelle ausführlich vorgestellt (vgl. *Jonach & Gram-*

linger 2017, S. 272 ff. und Kurz, Ittner & Landwehr 2015 sowie www.q-kult.eu), deshalb soll hier nur ein kurzer Überblick über geeignete Kulturanalyseinstrumente gegeben werden.²

Es gibt zwar sehr viele Instrumente, die aus dem Unternehmensbereich (Corporate Culture, Business Culture) stammen, aber nur sehr wenige, die im Kontext von Schulen entwickelt wurden. Letzteres trifft vor allem auf den deutschsprachigen Raum zu (vgl. Schöning 2002, S. 823).

Die nahezu unüberschaubare Menge von Instrumenten aus dem Unternehmensbereich resultiert daraus, dass Unternehmenskultur hier als wirkmächtiger Wettbewerbsfaktor identifiziert wurde. Um Firmen erfolgreich und überlebensfähig zu machen, wird versucht, die Entwicklung der Unternehmenskultur bewusst und sorgfältig zu managen und zu steuern (vgl. Sagmeister 2016, S. 7f.). Die Projektpartner/innen des Q-KULT Projekts haben deshalb beschlossen, Instrumente aus diesem Bereich für den Kontext Schule zu adaptieren – eine Strategie, die sich als sinnvoll und effektiv erwiesen hat. Schulen verfolgen selbstverständlich andere Ziele und funktionieren anders als Unternehmen, deshalb wurden hohe Anforderungen an die Auswahl und Adaption vorhandener Kulturhebungsinstrumente gestellt.

Ein Großteil der vorliegenden Instrumente sind klassische Fragebögen, die bestimmten, zuvor definierten Kulturdimensionen entsprechende Items zuordnen. Folgt man den Ausführungen von Schein (vgl. Schein 2010), so sind Fragebögen nur bedingt für Kulturanalysen geeignet, da sie nur an der Oberfläche des von ihm skizzierten Eisbergs operieren, also auf der Ebene der Artefakte und Symbole und der propagierten Werte. Zu den grundlegenden Annahmen, die die Organisationskultur wesentlich prägen, dringt man mit klassischen Fragebögen schwer vor. Zu diesem Zweck sind qualitative Methoden besser geeignet. Allerdings sind diese in der Umsetzung wesentlich aufwändiger und, je nach Größe der Schule, nicht immer für das ganze Kollegium einsetzbar.

Eine Möglichkeit, um das kulturell Unbewusste einer Organisation an die Oberfläche zu bringen, bietet die Arbeit mit Bildern und Metaphern. Im Zuge unserer Arbeit mit Schulen haben wir z.B. mit folgenden Metaphern-Methoden in Kleingruppen gearbeitet:

Stellen Sie sich vor, das Qualitätsmanagement an Ihrer Schule wäre ein Tier. Welches Tier wäre das und warum?

Stellen Sie sich vor, das Qualitätsmanagement an Ihrer Schule wäre eine Person oder eine Persönlichkeit. Welche Person/Persönlichkeit wäre das (Alter, Geschlecht, persönliche Eigenschaften, Freunde, Feinde, Pläne für die Zukunft)?

In Workshops z.B. mit Schulleitungs- oder Qualitätsteams oder gemischten Gruppen (Schulleitung, Qualitätsverantwortliche, Repräsentant/innen des Kollegiums) lassen sich auf diese Art und Weise im Rahmen von moderierten Diskussionen durch geschulte Berater/innen Grundannahmen zur Qualitätskultur der Schule gut erfassen. Darüber hinaus gibt es weitere qualitative Methoden, die für Kulturanalysen geeignet sind.

Im Rahmen des Q-KULT Projekts haben wir uns schließlich für ein Kerninstrument, die Adaption von OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron & Quinn 2006) entschieden. OCAI ist in der Originalfassung ein Fragebogen zur Erhebung von Organisationskultur, den wir zu einem dialogischen Instrument umgearbeitet und zu einem Qualitätskulturhebungsinstrument weiterentwickelt haben. OCAI ist kein normatives Instrument, das heißt, es gibt keine per se gute oder schlechte Organisationskultur, sondern vier verschiedene, voneinander unterscheidbare „Typen von Kultur“, von denen jeder Vor- und Nachteile für die Umsetzung von Qualitätsmanagement mit sich bringt.

Den vier Typen (Fokus auf Organisation, Fokus auf Leistung, Fokus auf Beziehungen und Fokus auf Innovation) liegen sieben Analysekatoren zugrunde:

1. Wesentliche Merkmale der Institution (Dominant Characteristics)
2. Führungsstil der Schulleitung (Organizational Leadership)
3. Personalführung (Management of Employees)
4. Was die Institution zusammenhält (Organizational Glue)
5. Strategische Schwerpunkte (Strategic Emphasis)
6. Erfolgskriterien (Criteria of Success)
7. Qualitätsverständnis

Tab. 1.: Q-KULT Analysekatoren (adaptiert auf der Basis von OCAI, entnommen aus: Kurz, Ittner & Landwehr 2016, S. 4.)

Diesen sieben Dimensionen werden jeweils vier Aussagen zugeordnet. In Kleingruppen von drei bis vier Personen wird im Kollegium darüber diskutiert, welche der vier Aussagen am ehesten auf die eigene Schule zutrifft. Die Kleingruppen werden dazu aufgefordert, sich auf ein Gruppenergebnis zu einigen und zwar, indem sie 100 Punkte auf jeweils vier Aussagen pro Analysekatoren verteilen. Abbildung 1 zeigt hierzu ein Beispiel:

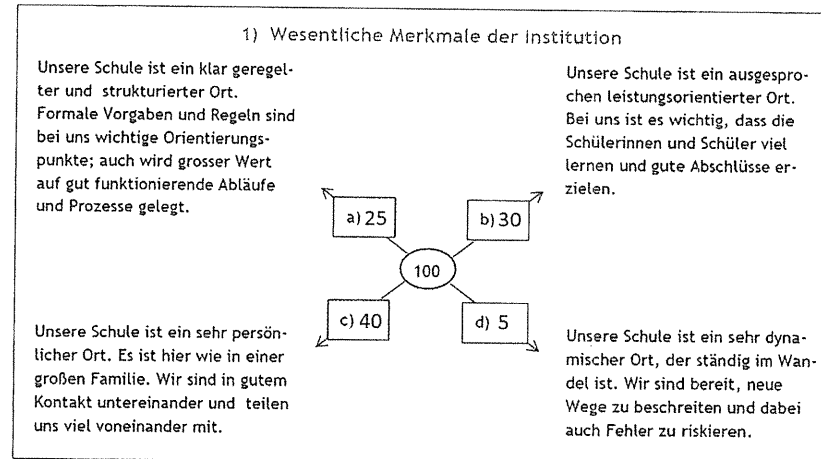


Abb. 1.: Beispiel zur Verteilung der Punkte auf vier Kulturaussagen in einer Analysekatoren (entnommen aus Kurz, Ittner & Landwehr 2016, S. 11)

Die Ergebnisse aller Kleingruppen über alle Analysekatoren hinweg werden schließlich aggregiert und im Hinblick auf den an der Schule vorherrschenden Kulturtyp berechnet (vgl. Kurz, Ittner & Landwehr 2016, S. 7). Mischtypen kommen vor; eine standort- oder abteilungsbezogene Auswertung, die Hinweise auf Unterschiede geben kann, ist möglich. Ebenso kann mit dem Q-KULT Instrument die vorherrschende IST- im Vergleich zur erwünschten SOLL-Kultur erhoben werden. Die Ergebnisse, die mit dem Kollegium analysiert und diskutiert werden sollten, werden in Form eines Spinnendiagramms dargestellt.

In der Q-KULT Handreichung werden Hinweise zum Umgang mit den Ergebnissen bereitgestellt. Wie bereits erwähnt, hat jeder Kulturtyp Stärken und Schwächen im Hinblick auf

die Umsetzung von Qualitätsmanagement an der Schule. Als Beispiel (siehe Tabelle 2) sei der Typ „Fokus auf Beziehungen“ angeführt (vgl. *Kurz, Ittner & Landwehr* 2016, S. 10).

Positive Ausprägungen im Hinblick auf das Qualitätsmanagement	Negative Ausprägungen im Hinblick auf das Qualitätsmanagement
Ein QM, das auf Aushandlungsprozesse setzt, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen, wird eher akzeptiert.	Ein QM, das schwerpunktmäßig auf klar strukturierte Prozesse oder Leistungsergebnisse setzt, hätte es schwierig akzeptiert zu werden.
Gelingt es, ein gemeinsames Verständnis von Qualität zu etablieren (z.B. über ein Leitbild), dann gibt es gute Chancen dafür, dass dieses auch tatsächlich „gelebt“ wird.	Anforderungen, die von außen kommen und im Rahmen eines QM berücksichtigt werden müssten, werden eher kritisch gesehen.
Feedbackprozesse, die auf individuelle Reflexionen von einzelnen Lehrkräften setzen und freie Methodenwahl anbieten, hätten Chancen auf Akzeptanz.	Die Steuerung/Leitung der Schule erfolgt eher intuitiv als datengestützt.
Im Kontext von Evaluation sind Zufriedenheitsbefragungen (z.B. Befragungen von Lehrkräften oder Schüler/innen) beliebt.	Qualitätsdefizite werden, wenn sie benannt werden, häufig als persönliche Kränkungen wahrgenommen.

Tab. 2.: Kulturtyp: Fokus auf Beziehungen

Eine Qualitätskulturanalyse mit dem Q-KULT Instrument ermöglicht einen anderen Blick auf das Qualitätsmanagement, insbesondere wenn es um Implementationsschwierigkeiten geht. Schulleitungen und Schulqualitätsteams eröffnet die Identifikation des vorherrschenden Kulturtyps die Möglichkeit, das Qualitätsmanagement besser in die vorherrschende Qualitätskultur einzubetten und damit die Akzeptanz zu erhöhen. Bisher im Dunkeln liegende Probleme bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements erscheinen in einem neuen Licht und dysfunktionales Verhalten (z.B. Akzeptanz- und Durchführungsprobleme, fehlende Kooperation und Beteiligung) wird erklärbar.

In jedem Fall wird durch die Anwendung eines Kulturanalyseinstruments ein Prozess in Gang gesetzt, in dem eine Schule darüber nachdenkt, warum das Kollegium in Bezug auf das Qualitätsmanagement so denkt und handelt, wie es eben denkt und handelt, und zwar mit allen Chancen und Risiken, die damit verbunden sind. Kulturen „leben“ sozusagen deshalb, weil sie nicht offiziell zum Thema werden. Sobald sie „aufgedeckt“ und offengelegt werden, stehen sie auch zur Disposition, d.h. es gibt Begehrlichkeiten in verschiedenste Richtungen. Die Schulleitung muss sich dieser Chancen und Risiken bewusst sein und abwägen, ob und zu welchem Zeitpunkt eine Kulturanalyse sinnvoll und zielführend ist. Beratende Unterstützung im Zuge einer Kulturanalyse und in einem eventuell folgenden Kulturveränderungsprojekt ist auf alle Fälle zu empfehlen.

Culture Change: Kulturveränderungen an Schulen umsetzen

In der einschlägigen Literatur besteht Konsens darüber, dass Organisationskultur etwas sehr Stabiles ist, das schwer zu verändern ist. Diese Stabilität und Veränderungsresistenz hat gute Gründe: Gemeinsam geteilte Grundannahmen, Werte, Haltungen und Überzeugungen schaffen Sicherheit und Orientierung und fördern die Identifikation mit der Organisation. Die Organisationsmitglieder haben eine klare Orientierung dahingehend, welches Verhalten erwünscht ist und welches sanktioniert wird; gemeinsames effektives Handeln wird möglich. Kulturschwache Organisationen sind solche, in denen große Unsicherheit und Orientierungslosigkeit vorherrschen, in denen die gemeinsamen Spielregeln im Dunkeln liegen und koordiniertes, gemeinsames Handeln nahezu unmöglich ist (vgl. *Esslinger-Hinz* 2010, S. 318ff.).

Kulturveränderungen sind möglich, aber nicht kurzfristig umsetzbar. Eine Kulturveränderung bedeutet in der Regel eine große Verunsicherung für die Mitarbeiter/innen einer Organisation. Bestehendes sowie gewohnte und bewährte Verhaltensweisen und Denkmuster werden plötzlich zur Disposition gestellt. Kulturveränderungen müssen mit Bedacht angegangen werden. Wird eine bestehende Schul- bzw. Qualitätskultur unreflektiert abgewertet (z.B. durch eine/n neue/n Schulleiter/in), würde das bedeuten, dass die bisherige Arbeit und die damit verbundenen Werte und Haltungen plötzlich nichts mehr wert sind. Das ist eine sehr ungünstige Ausgangslage für ein Kulturveränderungsprojekt. Wenn die vorhandenen Stärken einer Kultur (und die gibt es nahezu in jedem Fall) genutzt werden, dann sind die Chancen auf eine funktionierende Implementierung von Veränderungsprojekten größer. Auch scheinbar negative Kulturmuster enthalten teilweise positive Elemente: Hinter einer Konfliktvermeidung von Führungskräften können Empathie und Toleranz, hinter Bürokratie können sich Ausdauer und Geduld verstecken (vgl. *Sagmeister* 2012, S. 164).

Wer eine bestehende Kultur verändern will, muss ein klares Bild über die Soll-Kultur (den erwünschten zukünftigen Zustand) haben. Die Erhebung der Soll-Kultur sollte deshalb, gemeinsam mit einer Kontext-Analyse, die Veränderungen im Umfeld der Organisation in den Blick nimmt, Teil einer Kulturanalyse sein. Führungskräfte, die nicht wissen, in welche Richtung sie die Organisation entwickeln möchten, und welche Annahmen, Werte und Haltungen die Organisation zukünftig prägen sollen, werden Kulturveränderungsprojekte schwer umsetzen können.

Nicht alle Elemente oder Teile einer Schulkultur sind gleich stark verankert, das heißt, es gibt Elemente oder Kulturmuster, die sozusagen „verhandelbarer“ und leichter zu verändern sind als andere. Trifft eine Kulturveränderung an einer Schule auf ein damit in Zusammenhang stehendes Kulturmuster, das stark verankert ist, so wird der Implementationsprozess der Innovation mit Problemen und Widerstand verbunden sein. Ein einfaches Beispiel: Wenn an einer Schule eine Kultur des Einzelkämpfertums vorherrscht und die stillschweigende Übereinkunft besteht, dass man sich in die Angelegenheiten der Kolleg/innen, besonders was deren Unterricht betrifft, nicht einmischt, dann wird ein im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements einzuführendes neues Projekt zum Thema „Kollegiales Feedback“ wohl eher auf Widerstand stoßen. Ganz anders aufgenommen werden würde ein solches Projekt wahrscheinlich an einer Schule, in der schon seit vielen Jahren Teamarbeit und Team-Teaching sowie gemeinsame Reflexion über Unterricht fixe und akzeptierte Bestandteile der Schulkultur sind (vgl. *Jonach & Gramlinger* 2017, S. 275–278 und *Esslinger-Hinz* 2010, S. 320f.).

Im Hinblick auf Kulturmuster, die z.B. im Zuge der Analyse der Ergebnisse des Q-KULT Instruments als Schwächen identifiziert wurden, gibt es zwei Möglichkeiten: Man versucht

das Muster zu verändern oder man lebt als Organisation damit. Ob eine Veränderung angestrebt wird, ist gut zu überlegen, und eine Konzentration auf Muster, die entscheidenden Einfluss auf die Kultur haben, ist sinnvoll. Sonst droht ein hoher Energieeinsatz mit niedrigen Erfolgschancen auf Nebenschauplätzen. Es kann z.B. für eine Schule sinnvoll sein, nicht das gesamte Kollegium zum kollegialen Feedback zu verpflichten, solange es eine funktionierende Individualfeedbackpraxis gibt.

Bei einer Kulturveränderung ist es zunächst nicht notwendig Werte, Haltungen oder Überzeugungen von Personen zu ändern, indem man z.B. gut zuredet oder gar droht. Was man zunächst verändern möchte, ist das Verhalten von Menschen. Deshalb ist der Blick auf das Verhalten in der existierenden Kultur wertvoll, also die Frage, warum die Mitglieder einer Organisation genau so handeln und nicht anders (vgl. *Berner* 2012, S. 66f.). Oft sind dafür bestimmte Strukturen bzw. Rahmenbedingungen (z.B. Zielsysteme, Organisationsstrukturen, Gehaltsstrukturen, Prozessvorgaben, Besprechungsstrukturen usw.) ausschlaggebend. Wer das Verhalten von Menschen in Organisationen ändern will, muss den Schwerpunkt nicht unbedingt auf Überzeugungs- und Motivationsarbeit legen. Es geht vielmehr darum, bestehende Strukturen und Rahmenbedingungen so umzugestalten, dass die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass das gewünschte Verhalten eher eintritt (vgl. *Sagmeister* 2016, S. 167). Die Rahmenbedingungen haben häufig einen stärkeren Einfluss auf unser Verhalten als unsere Einstellungen und Werte. So erklärt sich auch, dass viele Menschen ungesünder leben, also z.B. weniger Sport treiben, als sie eigentlich wollen. Umgekehrt ist es so, dass die Überzeugungen häufig mit einigem Abstand dem Handeln folgen. Das heißt, unsere Überzeugungen passen sich unmerklich unseren Gewohnheiten an. Die Theorie der kognitiven Dissonanz besagt, dass Menschen nur schlecht damit leben können, wenn ihr Verhalten und ihr Ich-Ideal wenig zueinander passen (vgl. *Berner* 2012, S. 66).

Sagmeister (vgl. *Sagmeister* 2016, S. 159ff.) schlägt eine Vorgehensweise für Kulturveränderungsprojekte vor, die aus vier Schritten besteht und die wir auch für Schulen gut geeignet halten, die solche Projekte (idealerweise beratungsunterstützt) angehen wollen:

Prozessschritte	Aufgaben	Fragestellungen
Schritt 1:	Kultur-Check (Kulturanalyse)	<ul style="list-style-type: none"> • Warum verhalten sich die Menschen in unserer Organisation so, wie sie sich verhalten? • Durch welche Strukturen und Rahmenbedingungen wird das aktuelle Verhalten unterstützt? • Welche Kulturmuster sind funktional, welche dysfunktional im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Organisation?
Schritt 2:	Kontext-Check (Analyse der Umweltbedingungen und -veränderungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen (neuen) Anforderungen muss die Organisation in Zukunft umgehen können? • Was verändert sich im Hinblick auf Kund/inn/en? • Was verändert sich im Hinblick auf Technologien? • Welche internen Herausforderungen gibt es? (z.B. Altersstruktur der Belegschaft, Infrastruktur und Ausstattung, Führungskräfte usw.)

Schritt 3:	Kultur-Zielbild (Bild hinsichtlich der Soll-Kultur)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll die neue Organisationskultur aussehen bzw. welches Verhalten wird angestrebt? • Welche Kulturmuster müssen und können tatsächlich verändert werden? • Was muss und soll unbedingt bestehen bleiben? • Welche neuen Strukturen und Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit das gewünschte Verhalten eher auftritt?
Schritt 4:	Kultur-Steuerung (Umsetzung der Kulturveränderung über Kontextsteuerung/Veränderung der Strukturen und Rahmenbedingungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Strukturen und Rahmenbedingungen müssen sich verändern, damit das gewünschte Verhalten auftreten kann? • Gibt es Kulturmuster, die leichter zu verändern sind als andere? • Wo kann man auch mal ein Auge zudrücken?

Tab. 3: Vorgehensweise in Kulturveränderungsprojekten (vgl. *Sagmeister* 2016)

Zusammenfassung

Der Fokus auf kulturelle Aspekte ist als eine neue Entwicklung im Kontext von Qualitätsmanagement und Schule zu bezeichnen. Die Berücksichtigung schulkultureller Spezifika ermöglicht die Erklärung von Phänomenen (z.B. Implementationsschwierigkeiten, Auftreten von nicht-intendierten Effekten), die vorher im Dunkeln lagen. Aus Sicht der Autor/innen lohnt sich der Blick auf kulturelle Aspekte, wenn es um die Implementierung von Qualitätsmanagement geht, und zwar sowohl für die Ebene der Einzelschule als auch als Reflexions- und Interpretationsfolie für Verantwortliche, die auf der Systemebene arbeiten.

Die meisten bestehenden schulischen QM-Systeme fokussieren primär auf Instrumente, Strukturen und Prozesse. Aspekte der Schulkultur und deren Einfluss auf die Implementierung von QM kommen so gut wie gar nicht vor. Wir plädieren für eine stärkere Berücksichtigung der Kulturperspektive in den entsprechenden Systemen, beispielsweise als Hinweise für Schulleiter/innen und Schulqualitätsverantwortliche bei Implementationsschwierigkeiten. Auf der Systemebene stellt sich die Frage, wie schulische QM-Systeme so ausgestaltet werden können, dass möglichst viel Spielraum für schulkulturelle Anpassungs- und Adaptionsmöglichkeiten besteht, damit Schulen eher die Chance haben, die QM-Systeme zu „ihren eigenen“ zu machen.

ANMERKUNGEN

- ¹ Als wesentliche Grundlage für diesen Artikel sind die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem EU Projekt „Q-KULT – Qualitätskultur an berufsbildenden Schulen“ (2013–2016) zu benennen: www.q-kult.eu.
- ² Der Beitrag von *Markowitsch* und *Janschitz* in diesem Heft basiert ebenfalls auf dem EU Projekt Q-KULT und beschäftigt sich mit der englischsprachigen Schulkulturforschung.

LITERATUR

- Berner, W. (2012): *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons Inc, San Francisco.
- Esslinger-Hinz, I. (2010): *Schlüsselkonzepte von Schulen. Eine triangulierte Untersuchung zur Bedeutung der Schulkultur an Grundschulen*. Klinkhardt, Kempten.
- Glasl, F. (2012): *Die U-Prozedur. Eine Methode zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung*. Netzwerk Qualität Basel Stadt. 5. Jahresfachtagung 21. März 2012. Verfügbar unter: https://www.possert.at/data/U_Prozedur_Anleitung.doc [10.03.2019].
- Iltner, H. (2018): *Schulische und kulturelle Voraussetzungen für eine gelingende Schul- und Qualitätsentwicklung*. In: C. Martin & A. Zurwehne (Hrsg.), *Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule* (S. 81–115). Wolters Kluwer, Köln.
- Jonach, M., Gramlinger, F. & Hartl, S. (2012): *Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen*. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 21, 1–11. Verfügbar unter: http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf [10.03.2019].
- Jonach, M. & Gramlinger, F. (2015): *Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Bildung*. In: S. Bohlinger & A. Fischer (Hrsg.), *Lehrbuch europäische Berufsbildungspolitik. Grundlagen, Herausforderungen und Perspektiven* (S. 297–312). wbv, Bielefeld.
- Jonach, M. & Gramlinger, F. (2017): *Qualitätskultur in Schulen: Möglichkeiten der Erfassung, Veränderung und Gestaltung*. In: A. Zöller & A. Frey (Hrsg.), *Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmBS-Projekt* (S. 265–279). Eusl, Detmold.
- Kurz, S., Iltner, H. & Landwehr, N. (2016): *Analyse der schulischen Qualitätskultur mit dem Q-KULT Instrument: Handreichung*. Wien. Verfügbar unter: https://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/DE_Handreichung_Q-KULT.pdf [10.03.2019].
- Landwehr, N. (2015): *Die institutionelle und kulturelle Verankerung des Feedbacks*. In: C. Buhren (Hrsg.), *Handbuch Feedback in der Schule* (S. 364–391). Beltz, Weinheim/Basel.
- Markowitsch, J. (2015): *Is there such a thing as school quality culture?* Verfügbar unter: https://www.q-kult.eu/fileadmin/Q-KULT/Q-KULT_working-paper.pdf [10.03.2019].
- Sagmeister, S. (2016): *Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map*. Campus, Frankfurt a.M.
- Schein, E. (2010): *Organisationskultur*. EHP, Berlin.
- Schöning, W. (2002): *Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung*. Zeitschrift für Pädagogik, 48, 815–834.

ZUR AUTORIN/ZUM AUTOR

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Michaela JONACH, Studium der Pädagogik und Bildungswissenschaftlichen Psychologie an der Universität Klagenfurt, Expertin für Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen, Beraterin und Trainerin, seit 2008 Mitarbeiterin bei ARQA-VET (Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung).

Dr. Franz GRAMLINGER, Wirtschaftspädagoge mit Stationen an den Universitäten Linz (1991–1999), CUNY (City University of New York – 2000) und Hamburg (2000–2004), war von 2004 bis 2007 Seconded National Expert bei der EU-Agentur Cedefop und leitet seither ARQA-VET, die Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung, in der OeAD-GmbH.