



Joerg Hensiek

Qualität und Schulkultur

Während einige Schulen problemlos Qualitätsmanagementsysteme einführen, gestaltet sich die Implementierung an anderen Schulen langwierig und schwierig. Die Ursachen dafür griff das internationale Projekt Q-KULT auf. Der Fokus der Projektträger galt der Schulkultur von berufsbildenden Schulen.

Ist die Schulkultur entscheidend für den Erfolg von Qualitätsmanagementsystemen und damit einhergehend für den Aufbau einer schulspezifischen Qualitätskultur? Und wenn ja, wie lässt sich Schulkultur als Organisationskultur beziehungsweise Qualitätskultur bestimmen und wie können daraus Chancen und Risiken der Einführung bestimmter Qualitätsmanagementsysteme für die jeweilige Schule abgeleitet werden?

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind auch aus dem Schulwesen nicht mehr wegzudenken. Dies gilt in besonderem Maße auch für die beruflichen Schulen. Die Einführung eines modernen Qualitätsmanagements an deutschen berufsbildenden Schulen mittels Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systeme) wird seit Mitte der 90er Jahre vollzogen, ver-

stärkt aber erst seit Anfang des Jahres 2000. Bei der konkreten Umsetzung des Qualitätsmanagements zeigten sich starke Unterschiede, denn die einzelnen Schulen entschieden sich je nach Bundesland und teilweise auch innerhalb der Bundesländer selbst für unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme.

QM-Systeme

So gibt es Bundesländer, die auf ISO-Systeme wie ISO 9001 gesetzt haben, andere dagegen haben Systemen wie zum Beispiel dem Schweizer Q2E-Modell den Vorrang gegeben. Q2E hat für Schulen einen großen Vorteil. Zum einen ist es speziell für Schulen entwickelt worden, während die meisten anderen Systeme primär für die Bedürfnisse von Wirtschaftsunternehmen oder Verwaltungsträgern

konzipiert wurden. So wurde dieses an der Fachhochschule der Nordwestschweiz entstandene System in Deutschland im Jahr 2002 zunächst in Bremen (Q2E nach Modifizierung QEE Bremen) und Baden-Württemberg (hier unter dem Label OES) eingeführt, später dann in Bayern (hier unter dem Label QMBS), Hamburg (Q2E anteilig), Hessen (hier unter Selbstverantwortung plus), Mecklenburg-Vorpommern (original Q2E), Rheinland-Pfalz und weiteren Ländern.

Teilweise, wie in Hessen, wurde es nicht landesweit, aber immerhin an zahlreichen Schulen des Landes umgesetzt. Bundesweit entschieden sich insbesondere berufsbildende Schulen für Q2E. Einige Bundesländer beziehungsweise Schulen haben Q2E 1:1 übernommen, andere haben es den eigenen Bedürfnissen entsprechend ver-

ändert adaptiert. Es gibt bis heute allerdings eine länderübergreifende Arbeitsgruppe, die sich um bundesweite Koordinationsaufgaben kümmert: das QEE-Länderforum. Unter anderem sorgte die Arbeitsgruppe dafür, dass externe Evaluierende qualifiziert sowie länderübergreifend eingesetzt und ausgetauscht werden.

Projektziele

Egal welches QM-System von den Schulen gewählt wurde, ein systemübergreifendes Problem war im Laufe der Jahre nicht zu übersehen: Während einige Schulen sehr erfolgreich bei der Implementierung eines bestimmten QM-Systems waren, gestaltete sich der Einführungsprozess bei anderen wesentlich langwieriger und problematischer. Bildungsexperten blieb dieses Phänomen ein Rätsel. Welche Faktoren können für die Entwicklung ursächlich sein? Wie lässt sich in allen berufsbildenden Schulen eine zur Schule passende Qualitätskultur mittels der bislang entwickelten QM-Systeme erfolgreich implementieren? Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, wurde Ende 2013 das durch das Leonardo da Vinci-Programm der Europäischen Union finanzierte Projekt „Q-KULT – Qualitätskultur in berufsbildenden Schulen“ gestartet, in dem Projektpartner aus der Schweiz, Österreich, den Niederlanden, Dänemark und Deutschland zusammenarbeiteten. Initiiert

wurde das Projekt vom österreichischen Partner ARQA-VET (Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung), der deutsche Projektpartner war die Senatorin für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen (heute Senatorin für Kinder und Bildung). Einer der Bremer Koordinatoren ist Helmut Ittner, heute wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Erwachsenenbildung/Weiterbildung und Medienpädagogik der Universität Potsdam. Ittner erzählt: „In der Erprobungsphase des Projekts haben zwölf Schulen in der Schweiz, Österreich und Deutschland teilgenommen. Wir haben bei uns bereits bekannten Schulen angefragt, ob sie am Projekt teilnehmen möchten. Andere Schulen stießen aus eigenem Antrieb zum Projekt, weil sie über unsere Netzwerkaktivitäten davon erfahren hatten.“

Der Forschungsschwerpunkt verschob sich nach Projektstart. „Zunächst wollten wir auch beantworten, ob sich der Begriff der Qualitätskultur, für den es bereits in Studien und Projekten zu Hochschulen theoretische Modelle gab, so auch für Schulen definiert und mit einem Diagnose-Instrument erfasst werden kann“, so Ittner. „Davon sind wir im Laufe des Projekts abgerückt, da trotz einer umfangreichen Literaturrecherche kaum erfolgsversprechende Ansatzpunkte für ein theoretisches Verständnis beziehungsweise konkrete Diagnose-Instrumente gefunden werden konnten.“

Die Projektpartner wollten danach vor allem herausfinden, inwieweit eine wie auch immer geartete „Schulkultur“ dafür verantwortlich sein könnte, ob und wie sich eine „Qualitätskultur“ in der Schule durchsetzen lässt und welche QM-Systeme passend zum jeweiligen Schulkulturtyp zu empfehlen wären, um möglichst schnell und effektiv eine schulspezifische Qualitätskultur aufzubauen. Dies vor allem mit Blick auf die Risiken und Chancen, die sich für Schulen eines jeweiligen Schulkulturtyps bei Einführung eines bestimmten QM-Systems ergeben. Um die Schulkultur zu bestimmen, sollte ein Diagnose-Instrument erarbeitet und in der Praxis an den teilnehmenden Schulen getestet werden.

Erprobt wurden schließlich drei unterschiedliche Adaptionen bereits vorhandener Diagnose-Instrumente, die alle sprachlich und für den Einsatz an Schulen verändert wurden. Letztlich wurde dann ein bevorzugtes Instrument ausgewählt.

Diagnose-Instrument

Wie sieht das durch das Projekt entwickelte Diagnose-Instrument zur Bestimmung der Schulkultur konkret aus? Herzstück des Instruments ist ein Set von Aussagen zur Organisationskultur einer Schule. Denn es sollte bei dem Projekt nicht die Lern- oder Unterrichtskultur, sondern ausschließlich die Organisationskultur einer Schule identifiziert werden. Diese Aussagen bezogen sich auf Fragen wie: Wie gehen die Lehrkräfte in der Schule miteinander um, wie kommunizieren sie miteinander, welchen Zielen folgt die Schule, welches Verständnis von Schulführung und Personalentwicklung gibt es und woran wird der Erfolg festgemacht?

Die Listen mit den formulierten Aussagen zur Schulkultur wurden in den Testschulen eingesetzt und dort von den Lehr- und Leitungskräften bearbeitet. Das Schulpersonal konnte dann die einzelnen Aussagen mittels eines Punktsystems bewerten. In einem zweiten Schritt setzten sich dann drei oder vier Personen in Kleingruppen zusammen, um die individuellen Ergebnisse zu beraten und um Einigung darüber zu erlangen, wie die Gesamtbewertung aussehen sollte.

Die Kleingruppen-Ergebnisse kamen dann in eine Auswertungssystematik. Ittner erklärt: „Dieser Einigungsprozess der Lehrer und Schulleiter über ihre Schulkultur ist wichtig, weil es darum geht, zu einem gewissen Grad auch Implizites explizit zu machen, das heißt sich zu vergegenwärtigen, was die eigene Identität ausmacht und auf welchen Pfeilern die eigene Schulkultur beruht. Es ging beim Projekt nicht darum, Konflikte aufgrund unterschiedlicher Meinungen auszulösen, sondern im Gegenteil, Gemeinsamkeiten auszuloten gemäß dem Motto: Was trägt in unserer Schule das Miteinander?“

Die von den Projektträgern vorgegebenen vier Schulkultur-Kategorien waren:

- die „leistungsorientierte Schule“,
- die „innovative Schule“,

Foto: Schulzentrum Bördestraße Bremen



Die „Bördinale“ ist Höhepunkt im kulturellen Schulleben.

Ein Riesensprung

Das Schulzentrum an der Bördestraße in Bremen, die „Börde“, nahm als Testschule am Q-KULT-Projekt teil. Der Qualitätsbeauftragte Thorsten Lucht berichtet von den Erfahrungen.

Was hat Sie dazu bewogen am Projekt Q-KULT teilzunehmen?

Lucht: Unser Schulzentrum umfasst drei Abteilungen: die Berufsfachschule, das Gymnasium mit insbesondere wirtschaftlichen Leistungsfächern und die duale Ausbildung. Wir haben seit 2006 das Q2E-System eingeführt, damit jedoch keine wirkliche Verankerung in der Schulkultur erzielt. Zusätzlich verließen seit 2006/007 rund 70 bis 80 Prozent der Lehrerschaft pensionsbedingt die Schule und wurden durch neue Lehrkräfte ersetzt. Schließlich sind in dieser Phase auch die sogenannten Vorklassen für Flüchtlinge und Migranten hinzu gekommen, damit wurde die Schülerschaft noch heterogener. Für uns war es ab 2013 ein sinnvoller Zeitpunkt unser 2007 erarbeitetes Qualitätsleitbild grundsätzlich zu überarbeiten und sich auf Basis der Erkenntnisse des Q-Kult-Modellversuchs folgende Fragen zu stellen: Was ist unsere Schulkultur und damit unsere Identität? Und wo wollen wir auf Grundlage dessen hin?

Was hat das Diagnose-Instrument ergeben: Zu welchem „Schulkultur-Typ“ zählt Ihre Schule gemäß der Auswertung?

Lucht: Der gesamte Prozess der „Identitätsfindung“ dauerte unter Begleitung der Q-Kult-Projektgruppe über ein Jahr. Bei der abschließenden Gesamtkonferenz 2015 haben wir ein neues Qualitätsleitbild beschlossen, das unsere abteilungsübergreifend bestehende Kultur der „Leistungs- und Abschlussorientierung“ besser widerspiegelt. Das haben wir zum ersten Mal gemeinschaftlich so für uns festgestellt. Aber wir haben auch herausgefunden, dass wir unsere potenziellen Defizite zum Beispiel in den Bereichen kulturelle Aktivitäten, soziale Beziehungen und Gesundheit auch aufgrund dieser Erkenntnis abbauen wollten. Das heißt: ja, weiter so auf dem Kurs der Leistungsorientierung, aber durch eine neue Schwerpunktsetzung auch bisherige Schwächen in Stärken verwandeln.

Konnten Sie aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse erfolgreich ein Qualitätsmanagementsystem in Ihrer Schule umsetzen? Haben Ihnen die Projektergebnisse auch in anderer Form geholfen?

Lucht: Der Identitätsfindungsprozess anhand der Merkmale unserer Schulkultur hat uns einen Riesensprung vorgebracht. Wir haben zum einen ein reges Kulturleben ins Leben gerufen, mit dem Kulturfestival „Bördinale“ als jährlichen Höhepunkt. Zum anderen haben wir umfangreiche Gesundheitsangebote wie zum Beispiel Yoga- und Bewegungskurse eingeführt. Dabei kombinieren wir das Neue mit den Vorzügen unserer Schulkultur. Die Leistungsorientierung durchzieht auch die neuen Angebote. Beispiel: Die Schüler, die an der Organisation einer Kulturveranstaltung teilnehmen, müssen auch innerhalb einer bestimmten Frist das Projekt stemmen. Die Qualität ihrer Arbeit bei der Umsetzung des Projekts wird abschließend bewertet. Zudem wird die „Bördinale“ planmäßig gesamtschulisch evaluiert und im Qualitätsprozess sukzessive weiterentwickelt.

- die „soziale Schule“ (Fokus auf soziale Beziehungen) sowie
- die „organisationsorientierte Schule“.

Ittner: „Anhand der von uns erstellten Tabellen mit Chancen und Risiken konnte sich jede Schule aufgrund ihres Kulturtyps ableiten, welches QM-System für sie mehr Vorteile hat als andere. Etwas vereinfachend ausgedrückt: Eine Schule mit ausgesprochener Leistungsorientierung war mittels unserer Chancen-Risiken-Tabellen in der Lage zu erkennen, dass es für sie wenig Sinn macht, ein QM-System mit dem Schwerpunkt auf soziale Beziehungen einzuführen.“

Kulturtypen

Die mit den Testschulen gemachten Erfahrungen und Ergebnisse bestätigten das Projekt-Design. Ittner freut sich: „Es stellte sich heraus, dass sich alle Kategorien in den von uns untersuchten Schulen tatsächlich wiederfanden. Mit anderen Worten: Die Kulturtypen, die von uns theoretisch konzipiert wurden, bildeten in der Tat die schulische Betriebsrealität ab.“ Außerdem lagen die Projektträger auch mit den Ergebnisanalysen der einzelnen Schulen richtig. Ittner: „Die Schulen teilten uns mit, dass sie sich im Wesentlichen selbst so einschätzten, wie wir es aufgrund der Bewertung der erhaltenen Daten getan hatten.“

Im Projekt selbst, das im März 2016 beendet wurde, ging es zunächst nur um die Diagnose der Schulkultur. Der nächste Schritt für die teilnehmenden Schulen ist es, aufgrund der gewonnen Erkenntnisse über ihren Schulkulturtypus die QM-Systeme entsprechend zu verändern, weiterzuentwickeln beziehungsweise zu optimieren. Mittlerweile erhalten die Bildungsforscher immer mehr Anfragen von Schulen, die am Projekt selbst nicht teilgenommen hatten, jedoch das Diagnose-Instrument bei sich einführen möchten. Helmut Ittner: „Dabei stellen einige Schulen auch die Frage, ob man nach der Diagnose in Beratungsprozesse einsteigen könne, um anhand der identifizierten Kultur schneller und zielstrebiger ein QM-System zu etablieren oder auch insgesamt in der Schulentwicklung besser voranzukommen.“

Der Autor



Dr. Joerg Hensiek
Freier Journalist, Bonn
jo.hensiek@web.de

Weitere Informationen zu Projekt: www.q-kult.eu



Foto: 1001color – Fotolia.com

Aussagen zur Organisationskultur einer Schule rücken in den Fokus des Projekts.