

Qualitätsbeauftragtenkonferenz QBK 12./13. Dezember 2017

Markus Hunziker

Das Modell Q2E – Seine Ausrichtung und Philosophie

Themen & Fragestellungen

- Wie sollte ein schulisches QM aussehen, das zum Wesen von Schule passt?
- Die „Lernende Organisation“ als ideeller Hintergrund und „Philosophie“ des Q2E
- Von welcher Vision ist das Q2E geleitet?
- Wirkungen von Lernenden Organisationen, in denen Lehrpersonen selbst Lernende sind
- These: Ein gut etabliertes QM im Sinne einer Lern- und Reflexionskultur wirkt sich positiv auf Schulentwicklung und Schulklima aus - Ein Beispiel aus der ESE-Praxis

Wie sollte ein für die Schule geeignetes Q-Management aussehen unter Berücksichtigung der schuleigenen Kultur und Kontextbedingungen...

- ...mit hoher Selbstorganisation und Autonomie-Anspruch der Mitarbeitenden?
- ...mit viel intrinsischer Motivation?
- ...mit einem anspruchsvollen Werte und Normensystem?
- ...mit hoher Komplexität der Einfluss- und Kontextfaktoren?
- ...mit einem klaren partizipativen Führungsverständnis?

**Ideelle Wurzel des QM-Modells Q2E:
Die Schule als „Lernende Organisation“**

*„Im Zielbereich von Q2E sind Schulen, die sich als **Lernende Organisationen** verstehen und die kontinuierliche Optimierung als grundlegende Herausforderung annehmen.“*

(Landwehr/Steiner)

Breiter Konsens in der Organisationsentwicklung und Organisationspsychologie

Organisationen mit einer expliziten Lernkultur haben einen guten Nährboden für gelingende organisationale Veränderungen ist. Sie können sich gut an neue Situationen anpassen, erkennen und beheben eigene Fehler und können kontinuierlich sowohl ihre Wirkungen als auch ihr Handeln selbst überprüfen.

(Argyris & Schön, 1974; Louis & Marks, 1999; Glasl et al, 2005 u.a.m.)

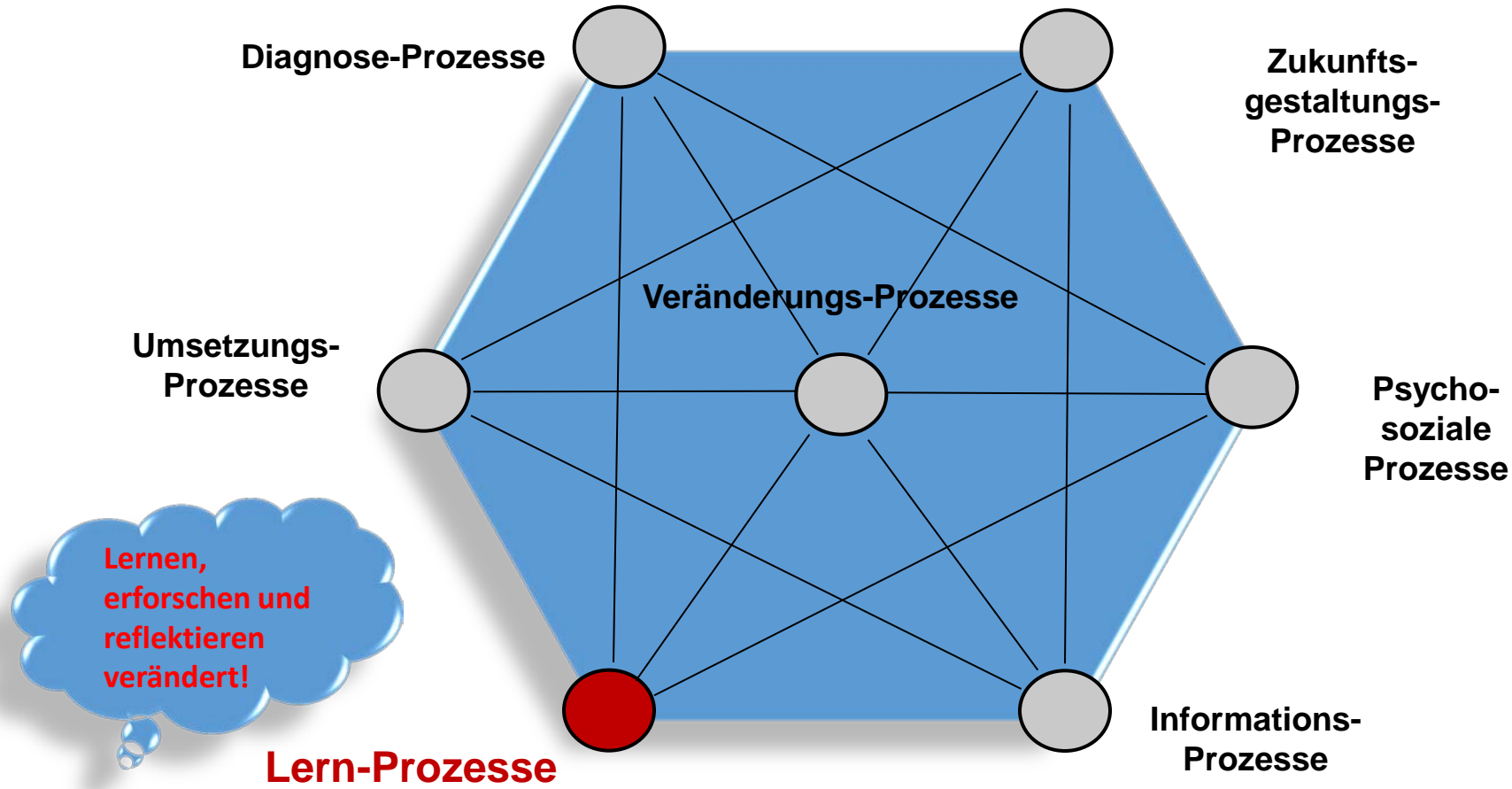
**„Wo nicht gelernt wird,
kann auch keine Veränderung und
Entwicklung stattfinden.“**

(Friedrich Glasl)



Sieben Basisprozesse bei der Steuerung organisationaler Entwicklungen

(Glasl, Kalcher, Piber (2005))



Man kann die Orientierung am Modell der Lernenden Organisation nur verstehen, wenn man sich vergegenwärtigt, welche Vision der Entwicklung des Q2E eigentlich zu Grunde lag.

Drei Kernaspekte der Vision:

- Die Schulen sollen mit Steuerungs- und Entwicklungsinstrumenten unterstützt werden, damit sie mehr und mehr **Teilautonomie** erlangen und einen hohen Grad **an Selbstorganisation** aufbauen können.
- Die Schulen sollen zur **Selbstkontrolle und Selbstreflexion** befähigt werden.
- Das Q-Management soll die Schulen unterstützen im Hinblick auf die **Wirksamkeit** ihrer Entwicklungsarbeiten.

**Das Q2E versteht sich als Instrument
um die Realisierung dieser Vision zu ermöglichen.**

Grundannahmen und Funktion des Q2E

Grundannahmen des Q2E

- Nur ein **lern- und reflektionsorientiertes QM** kann anschlussfähig an die Kultur und die Kontextbedingungen der Schule sein.
Eine Kultur des Lernens, Erforschens, Nachdenkens, Entwickelns und Reflektierens ist **der** Nährboden für die laufende Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

Funktion des Q2E

- Schaffung eines **institutionellen Rahmens, eines Kontextes** (Leitwerte, Strategie, Strukturen, Prozesse, Kultur), welcher eine lernende, reflexive Organisationskultur unterstützt.

Die Lernende Organisation als Referenzaspekt für die externe Evaluation des Q-Managements des Kantons Luzern (Selbstdeklaration)

QUALITÄTSVERSTÄNDNIS		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Nicht beurteilbar
1.	Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schulkultur im Sinn einer lernenden Organisation.					
2.	Das Schliessen der Regelkreise ist auf allen Ebenen verankert.					
3.	An der Schule besteht eine Kultur des Hinschauens, Reflektierens und Handelns („merken und wirken“).					

Die Lernende Organisation als Leitwert der Schule?

Warum der Ansatz der Lernenden Organisation hervorragend zum «Organisationstyp Schule» passt

These:

Die vorherrschende Kultur und Denklogik im „System Schule,, begünstigt organisationales Lernen und macht es anschlussfähig an die „Philosophie“ und Grundidee der Lernenden Organisation, weil.....

- Lernen der **Hauptzweck** der Schule ist.
- Lehrpersonen **DIE Experten und Expertinnen** in der Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen sind.
- **kritische Reflexionsfähigkeit** ein bedeutsames Bildungsziel ist.
- die Kultur von **Mitsprache und Mitentscheidung** einen hohen Stellenwert hat.
- **Selbstorganisation** und **Autonomie** zum Selbstverständnis gehören.
- mit **flachen Hierarchien** gesteuert wird.
- die personenbezogene, hohe **Kommunikationsintensität** und **soziale Interaktion** gut zur Philosophie der Lernenden Organisation passt.



Exkurs in die Bildungsforschung – Die Studie Hord*

Leitfrage der Studie:

Welche Wirkungen erzeugen Professionelle Lerngemeinschaften, in denen Lehrpersonen selbst Lernende sind?*

- Positive Effekte auf **Schulklima, sozialer Kitt, Identitätserleben**
- Gegenseitige Kultur der **Unterstützung und Zusammenarbeit** wächst
- Bessere **Schülerleistungen**
- Positive Effekte auf das **Engagement von Lehrpersonen**
- Lehrpersonen sind weniger isoliert, haben höhere **Berufszufriedenheit und Arbeitsmoral**; weniger Arbeitsausfälle
- die **Verpflichtungsgefühle**, der Einsatz und die **Durchhaltekraft** gegenüber den Aufgaben und Zielen der Schule steigen
- Die Bereitschaft der Lehrpersonen wächst, **Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben** der Schule mitzutragen.



Fazit: Organisationales Lernen und Reflexion haben einen positiven Einfluss auf Schulklima und Schulkultur.

*Hord, S. (1997/2003):
Professional Communities Learning. Austin/Texas.

Wirkungszusammenhang von reflexiver Haltung der Lehrpersonen und Lernerfolg der Lernenden – Ein kurzer Exkurs in die Bildungsforschung

Pisastudie 2015:

Bildungssysteme, in welchen die Lehrpersonen eine Arbeitsgemeinschaft im Sinne „professioneller Lerngemeinschaften“ bilden, vermögen den Lernerfolg der SuS zu steigern.

Hattie:

Eine reflexive Haltung der Lehrpersonen verstärkt positive Wirkungsmerkmale auf den Unterricht.



These:

Ein gut etabliertes Q-Management im Sinne einer Lern- und Reflexionskultur wirkt sich generell positiv auf die Schulentwicklung und das Schulklima aus -

Ein Beispiel aus der Praxis einer IFES-Evaluation (2014)

Befunde aus dem Eva-Bericht:

- „Die Schule xy hat in den vergangenen 15 Jahren erfolgreich **gravierende Reform- und Veränderungsprozesse** bewältigt: Entwicklungsprojekte bleiben nicht auf halber Strecke stecken oder versanden. Sie sind institutionell und emotional konsolidiert.“
- „Lernen und reflektieren kommt an der Schule xy nicht als Pflichterfüllung daher. Es ist eine überindividuelle, kollektive **Geisteshaltung (Kultur)**. Die „QM-Philosophie“ scheint bei den Lehrpersonen verinnerlicht. Die Q-Frage ist omnipräsent und positiv besetzt.“
- „An der Schule xy ist - trotz gravierender Reform- und Veränderungsprozesse - **keine Entwicklungs- oder Veränderungsresistenz, bzw. kollektive Erschöpfung oder organisationaler Burnout** erkennbar.“
- „Die Schule xy **freut sich** sichtbar über die bevorstehende externe Evaluation und die Möglichkeit zu zeigen, was die Schule geleistet hat.“
- „Die Schule xy hat das Profil einer **„resilienten Organisation“**.

Q2E – Der Name ist Programm



*„**Q**ualität entsteht durch **E**valuation und **E**ntwicklung“*

Schulqualität wird im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung schrittweise gewonnen.

Individuelles und institutionelles Lernen als Königsweg des Q2E

Ebene „Individualfeedback und persönliche Q-Entwicklung“

(Individuelles Lernen zur persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung)

- Einholen von Schülerrückmeldungen
- Kollegiale Beratungsgruppen (z.B. Intervision)
- Lern- und Entwicklungsgruppen
- Q-Zirkel-Gruppen
- Unterrichtsbesuche mit Rückmeldung
- Forschungsdialog (z.B. bei Entwicklungsprojekten)
- etc.

Ebene „Selbstevaluation und Q-Entwicklung der Schule als Organisation“

(Institutionelles Lernen zur Weiterentwicklung der Schule als Ganzes)

- Datengestützte Evaluation von bestimmten Aspekten von Schule und Unterricht Unterrichtsentwicklungsprojekten (Fokus-Eva.)
- Umfragen zur Arbeitszufriedenheit etc.
- Projekt-Evaluation (Wirkungen, Prozesse etc.)
- Kennzahlen- Analyse
- Zukunftskonferenz: Woher kommen wir, wohin gehen wir? (kulturbildendes Strategieinstrument))
- Dialogkonferenz (im Plenum/Fachschaft)
- etc.

These:

Individuelles und institutionelles Lernen fördert den Resilienz-Status einer Schule.
(Resilienz = Innere Stärke der Schule, vergleichbar mit der sog. Selbstwirksamkeitsüberzeugung)

Auf den Punkt gebracht

Lernen,
erforschendes Entwickeln,
Nachdenken und Reflektieren
schafft Qualität.

Kurzeinführung Komponente 2: Individualfeedback und persönliche Unterrichtsentwicklung

2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität

Q2E-Leitsatz

«Die Lehrpersonen pflegen untereinander einen offenen Austausch über die Unterrichtsqualität und gewähren sich gegenseitig Einblick in den Unterricht. Das kollegiale Feedback und andere Formen des unterrichtsbezogenen Austausches werden bewusst gepflegt und dienen dazu, sich gegenseitig bei der Diagnose und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität zu unterstützen.

Die Schule/Schulleitung fördert diese kooperativen Aktivitäten, indem sie für die geeigneten Rahmenbedingungen sorgt.»

2.1 Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- An der Schule werden unterschiedliche Formen des kollegialen Austausches über Unterricht und Unterrichtsqualität eingesetzt und gepflegt. Die Zusammenarbeit der Lehrkräfte in Q-Gruppen fördert den Austausch in fachlicher und pädagogischer Hinsicht. Die gegenseitige Einblicknahme in den Unterricht und offene Schulzimmertüren sind etabliert.
- Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch sind zwar aufgebaut und funktionieren, sind aber noch nicht „selbstverständlicher Teil der Alltagskultur.“
- Abgrenzung von Stufe 3 und 4:
Eine periodische Evaluierung und Verbesserung der verschiedenen Formen des kollegialen Austauschs über Unterricht und Unterrichtsqualität konnte nicht festgestellt werden.

2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht

Q2E-Leitsatz

«Die Lehrpersonen holen in regelmässigen Abständen – mit verschiedenen qualitativen und quantitativen Instrumenten – Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zu ihrem eigenen Unterricht ein.

Die Rückmeldungen werden systematisch ausgewertet und als Anstösse für die kritische Reflexion und die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts genutzt. Die Schule stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, die eine differenzierte Rückmeldepraxis erleichtern.»

2.2 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- Die Lehrpersonen holen regelmässig Rückmeldungen zum Unterricht ein.
- Das Methodenrepertoire kann - um insbesondere qualitative, dialogisch ausgerichtete Methoden - erweitert werden.
- Die Auswertung der Ergebnisse (Besprechung und gemeinsame Dateninterpretation, Massnahmen etc.) kann noch optimiert werden.
- Die Schülerinnen und Schüler schätzen die Möglichkeit des Unterrichtsfeedbacks, wünschen aber ein konsequentes Besprechen der Ergebnisse und allfälliger Massnahmen.

2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

Q2E-Leitsatz

«Die Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht in eigener Verantwortung fortlaufend weiter – sowohl im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wie auch im Sinne einer innovativen Weiterentwicklung. Die Entwicklungsprozesse werden zielorientiert und evaluationsgestützt angegangen und bezüglich Prozessgestaltung (Übereinstimmung mit leitenden Q-Ansprüchen) und Wirksamkeit evaluiert und reflektiert.

Wo immer möglich werden Entwicklungsvorhaben kooperativ umgesetzt. Die Schule unterstützt diesen Prozess einerseits durch den Aufbau von kooperativen Strukturen (Bildung von Unterrichtsteams bzw. Q-Gruppen) und andererseits durch die Bereitstellung von geeigneten (entwicklungsfördernden) Rahmenbedingungen.»

2.3 Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Den Lehrpersonen ist eine hohe Unterrichtsqualität sehr wichtig. Sie fühlen sich mitverantwortlich, dass der eigene Unterricht laufend verbessert und den sich verändernden Bedingungen angepasst werden kann. Als zentrales Instrument dafür gelten die Q-Gruppen, darüber hinaus auch die Fachschaften. In den Q-Gruppen werden Entwicklungsvorhaben kooperativ realisiert.

Kurzeinführung Komponente 3: Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung

3.1 Datengestützte Selbstevaluation

Q2E-Leitsatz

«Es gibt an der Schule eine vielfältige und lebendige Evaluationspraxis. Evaluationen werden systematisch (im Sinne von zielgeleiteten Projekten) angegangen – wo möglich und sinnvoll unter Einbezug der Betroffenen in die Konzipierung der Befragung und in die Dateninterpretation. Die Evaluationspraxis ist als dauerhaft-kontinuierliches Element des Qualitätsmanagements institutionell gut eingebettet (geklärte Kompetenzen, notwendige Ressourcen/einschlägiges Evaluationsfachwissen).

An der Schule besteht ein deutliches Interesse an einer datengestützten Diagnose zur Schulqualität mit dem Ziel, die Ergebnisse einerseits für die Weiterentwicklung der Schule und andererseits für die Rechenschaftslegung zu nutzen.»

3.1 Datengestützte Selbstevaluierungen

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Die Evaluationspraxis an der KS xy ist noch wenig ausgebildet. Es gibt kaum Beispiele für datengestützte Evaluationen im Sinne von Q2E. Falls vorhanden handelt es sich eher um Einzelinitiativen ohne eigentlich institutionelle Verankerung und noch wenig systematischem Vorgehen (z.B. Regelkreisprinzip).

3.2 Umgang mit Daten zur Unterrichts- und Schulqualität

Q2E-Leitsatz

«An der Schule ist ein grundsätzliches Interesse an Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität unterschiedlicher Art und Herkunft erkennbar. Qualitative und quantitative Daten und Evaluationsergebnisse zur Schulqualität werden aussagekräftig aufbereitet und adressatengerecht kommuniziert. Partizipative Dateninterpretation und vertrauensvolle, glaubwürdige Kommunikation der Evaluationsdaten nach innen und aussen gelten als wichtige Grundsätze und werden in der Praxis konsequent berücksichtigt.

Die Kompetenzen für eine sachgerechte Aufbereitung der Evaluationsergebnisse, für eine partizipative Dateninterpretation und für eine kompetente Moderation dieser Prozesse sind an der Schule vorhanden; entsprechende Ressourcen werden von der Institution zur Verfügung gestellt.»

3.2 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- Die Schulleitung weiss, dass aussagekräftige qualitative und quantitative Daten wichtig sind als Grundlage für die Weiterentwicklung der Schule.
- Ein systematisch orientiertes Sammeln von Daten, welches der Schule selbst wie interessierten externen Personen einen differenzierten und glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität gibt, ist erst in Ansätzen erkennbar (ausser bei von aussen organisierten Evaluationen).
- Das schulinterne Evaluations-Know-how kann noch optimiert werden.

3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung

Q2E-Leitsatz

«Die Schulentwicklung hat einen festen Stellenwert im Schulgeschehen: einerseits im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und andererseits im Sinne von innovativen Entwicklungsprojekten.

Schulentwicklungsprojekte werden professionell angegangen – mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements sowie unter Berücksichtigung der partizipativen und kooperativen Ansprüche und Möglichkeiten. Evaluationsdaten werden dabei als Basis für die Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen genutzt.»

3.3 Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

Intrinsisch motivierte Schulentwicklung wurde in den vergangenen Jahren heruntergefahren nicht zuletzt aufgrund von aussen gesteuerten Reformdrucks. Schulentwicklungsthemen wurden weniger aufgrund von Evaluationsdaten initiiert, sondern aufgrund von persönlichen oder Gruppeninteressen. Manche Projekte wiesen einen innovativen Charakter auf. Nicht wenige Projekte aber versandeten oder liefen auf Grund.

Kurzeinführung Komponente 1: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung

1.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse

Q2E-Leitsatz

«Die Schule verfügt über die Grundlagen und Voraussetzungen, die den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements ermöglichen und unterstützen. Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Massnahmen und mit dem notwendigen Engagement dafür, dass das schulinterne Qualitätsmanagement sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich umgesetzt wird und dass das Qualitätsmanagement die ihm zugedachten Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Rechenschaftslegung erfüllen kann.

Die Schule führt eine systematische Dokumentation, in der wichtige Prozesse des Qualitätsmanagements beschrieben sind und die Einblick gibt in wichtige Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität („Qualitätsdaten“). Die schulinternen Daten und Evaluationsergebnisse können Entwicklungstrends deutlich machen.»

1.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements – Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- Die Qualitätsfrage wird von der KS xy ernst genommen und in verschiedenen Einzelinitiativen und selbstmotivierten Handlungen, Projekten der Schule etc. angegangen. Insgesamt wird der Aufbau eines Qualitätsmanagements eher als eine von aussen initiierte Notwendigkeit gesehen. Der Wille zur Umsetzung ist vorhanden, jedoch ist kein grosser Elan spürbar.
- An der KS xy sind Ansätze eines Qualitätsmanagements zur Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität vorhanden. Ein schriftlich vorliegendes systematisches und umfassendes Qualitätskonzept, welches Aussagen macht zu Feedback-, Evaluations-, Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen sowie zum Umgang mit gravierenden Q-Defiziten und zum Zusammenspiel dieser Prozesse ist noch ausstehend.
- Die Q-Dokumentation mit Prozessbeschreibungen, Instrumenten, Planungsunterlagen, Ergebnissen usw. existiert als lose (unstrukturierte) Sammlung von Einzeldokumenten und bedarf der Aufbereitung zu einer systematischen und übersichtlich informativen Dokumentation, z.B. in der Form eines Schulhandbuchs.
- Die vorliegenden Dokumente und Teilkonzepte sind eine gute Grundlage für ein systematisch aufgebautes Qualitätskonzept.
- Dem vorliegenden Qualitätsmanagement liegt keine normative Basis für die einzelnen oben erwähnten Q-Elemente (z.B. in Form eines Q-Leitbildes) zu Grunde.

1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung

Q2E-Leitsatz

«Es gibt an der Schule eine Personalführung, die sich an den Qualitätszielen der Schule orientiert und die durch eine sorgfältige, bewusst konzipierte Personalauswahl sowie durch eine kontinuierliche Personalförderung/-entwicklung gekennzeichnet ist. Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten und Verfahren einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeiter.

Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden adäquat wahrgenommen und respektvoll und offen thematisiert. Sie bilden die Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.»

1.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung

Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- Es gibt Ansatzpunkte zu einer bewusst geförderten und geplanten Personalförderung. Ein Einbezug der strategischen Zielsetzungen der Schule (Förderungsbedarf aus Sicht der Schule) ist nicht klar erkennbar.
- Die Schulleitung nimmt Einblick in die Arbeitsqualität der Lehrkräfte z.B. via standardisierte Befragungen der Schülerinnen und Schüler. Die Ergebnisse sind Gegenstand des Mitarbeitendengesprächs.
- Bei der Auswahl neuer Lehrpersonen steht weniger die Frage, welches Profil zur Umsetzung der Strategie der Schule und ihrer Weiterentwicklung passt, sondern die Frage, welche Person am ehesten die bisherige Tradition der Schule verkörpert bzw. bereits kennt.
- Die Einführung der neuen Lehrkräfte in die schulkulturellen Eigenheiten, in die Anforderungen des Berufsauftrags u.a. wird via institutionelles Mentorat begleitet.

1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

Q2E-Leitsatz

«Das Thema „Umgang mit Q-Defiziten“ wird von der Schulleitung und von der Lehrerschaft als wichtiger Teil des Q-Managements verstanden. Das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten ist durch geeignete Verfahren und Instrumente sichergestellt; der Umgang damit erfolgt transparent.

Es gibt Verfahren und Instrumente, in denen die verschiedenen Anspruchsgruppen/Leistungsempfänger alle Unzufriedenheiten niederschwellig zum Ausdruck bringen können.

Bei den Interventionsmassnahmen, die zur Defizitbeseitigung vorgesehen sind und zum Einsatz kommen, besitzen Massnahmen mit unterstützendem und personalentwickelndem Charakter Vorrang gegenüber einer negativen Sanktionierung.»

1.3 Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

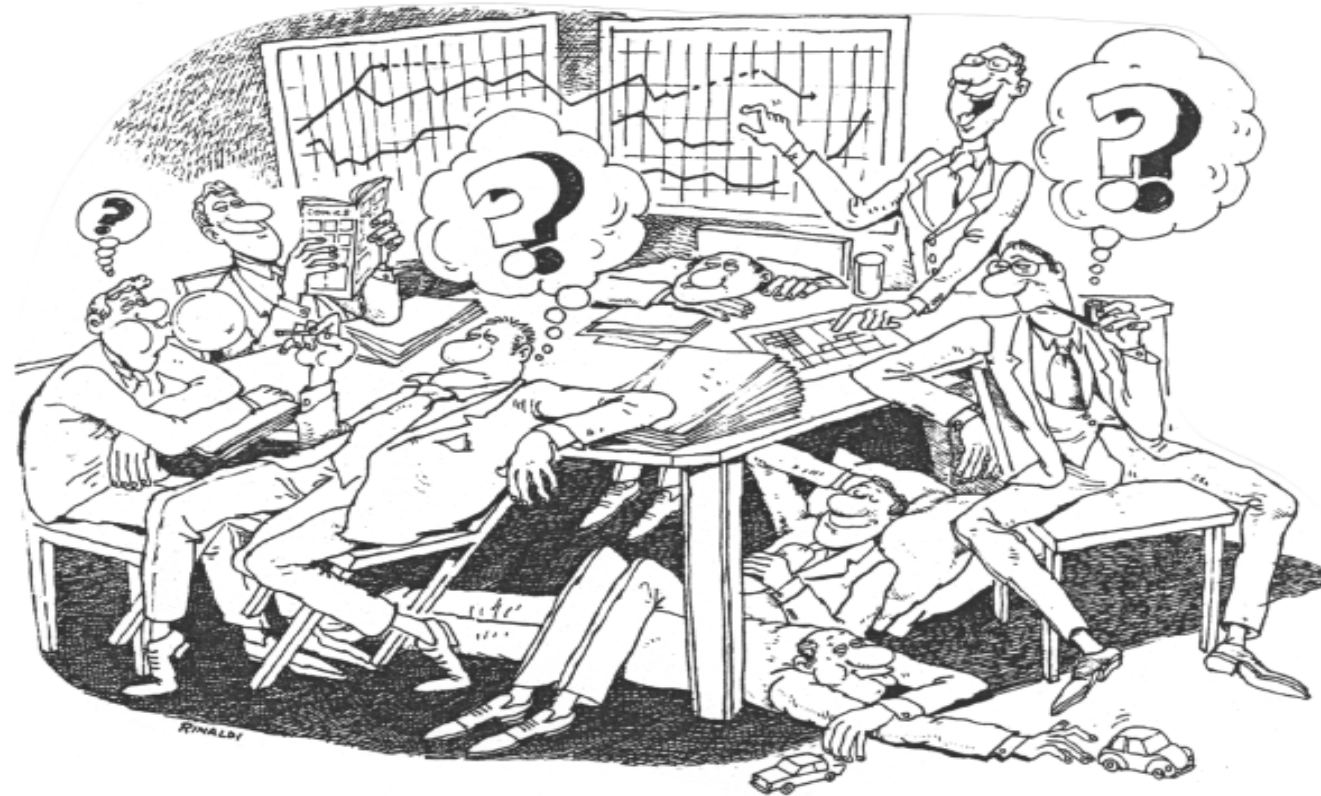
Q2E-Entwicklungsstufe

Selbsteinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Fremdeinschätzung	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Begründung der Fremdeinschätzung des Evaluationsteams

- Q-Defizite werden als Entwicklungsimpulse und als wichtiger Teil der Qualitätssicherung und -entwicklung betrachtet. Von Seiten der Schulleitung lassen sich Ansätze feststellen für den Aufbau einer Kultur, in der die gemeinsame, konstruktive Auseinandersetzung über die Qualität des Unterrichts und über auftretende Q-Defizite möglich ist.
- Ein Konzept zum Umgang mit gravierenden Q-Defiziten mit hohem Interventionsbedarf ist noch ausstehend.

Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?



Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?

Sigmund Freud:

Spricht von den drei unmöglichen Berufen *«als da sind Erziehen, Kurieren und Regieren.»*

Heute würde Freud sicher noch das Lehren und Führen dazu nehmen.



Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?

Der Ansatz des systemtheoretischen Verständnisses

«Was Führungskräften im Umgang mit komplexen sozialen Systemen vermutlich am schwersten fällt, ist die Einsicht, dass sich diese Systeme in vielen Hinsichten gerade nicht steuern lassen. Sie sind durch ein hohes Maß an **Eigenlogik, Eigensinnigkeit, Eigendynamik** und verteilter **Autonomie** gekennzeichnet.

(Prof. Helmut Willke, Festschrift für Wolfgang Tripp zum 60. Geburtstag)

Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?

Was sind Merkmale von Eigenlogik, Eigensinnigkeit und Eigendynamik im „System Schule“?

- ...mit hoher Selbstorganisation und Autonomie-Anspruch der Mitarbeitenden?
- ...mit viel intrinsischer Motivation der Mitarbeitenden?
- ...mit einem anspruchsvollen Werte und Normensystem?
- ...mit einem klaren partizipativen Führungsverständnis?
- ...mit hoher Komplexität der Einfluss- und Kontextfaktoren?

Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?

Ein zusätzlicher Kontext:

Die Herausforderungen der **VUCA**-Welt - Vier Buchstaben, die es in sich haben

Volatilität

- Die Situation ist gekennzeichnet durch starke Schwankungen über den Lauf der Zeit und sich schnell verändernde Rahmenbedingungen.
- Die Entwicklungen verlaufen nicht linear und sind sprunghaft.
- Die Unvorhersehbarkeit nimmt zu und verhindert langfristige Planung.

Unsicherheit

- Die Situation lässt sich aufgrund wenig verlässlicher Daten nicht verlässlich einschätzen oder vorhersagen.
- Die vorhandenen Informationen sind widersprüchlich.

Komplexität

- Die Situation hat verschiedene Ebenen und Protagonisten, die miteinander vernetzt sind.
- Das Ineinander erzeugt Wirkungen, die sich nicht einfach nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip festmachen lassen.
- Die Möglichkeit der externen Kontrolle schwindet.

Ambiguität

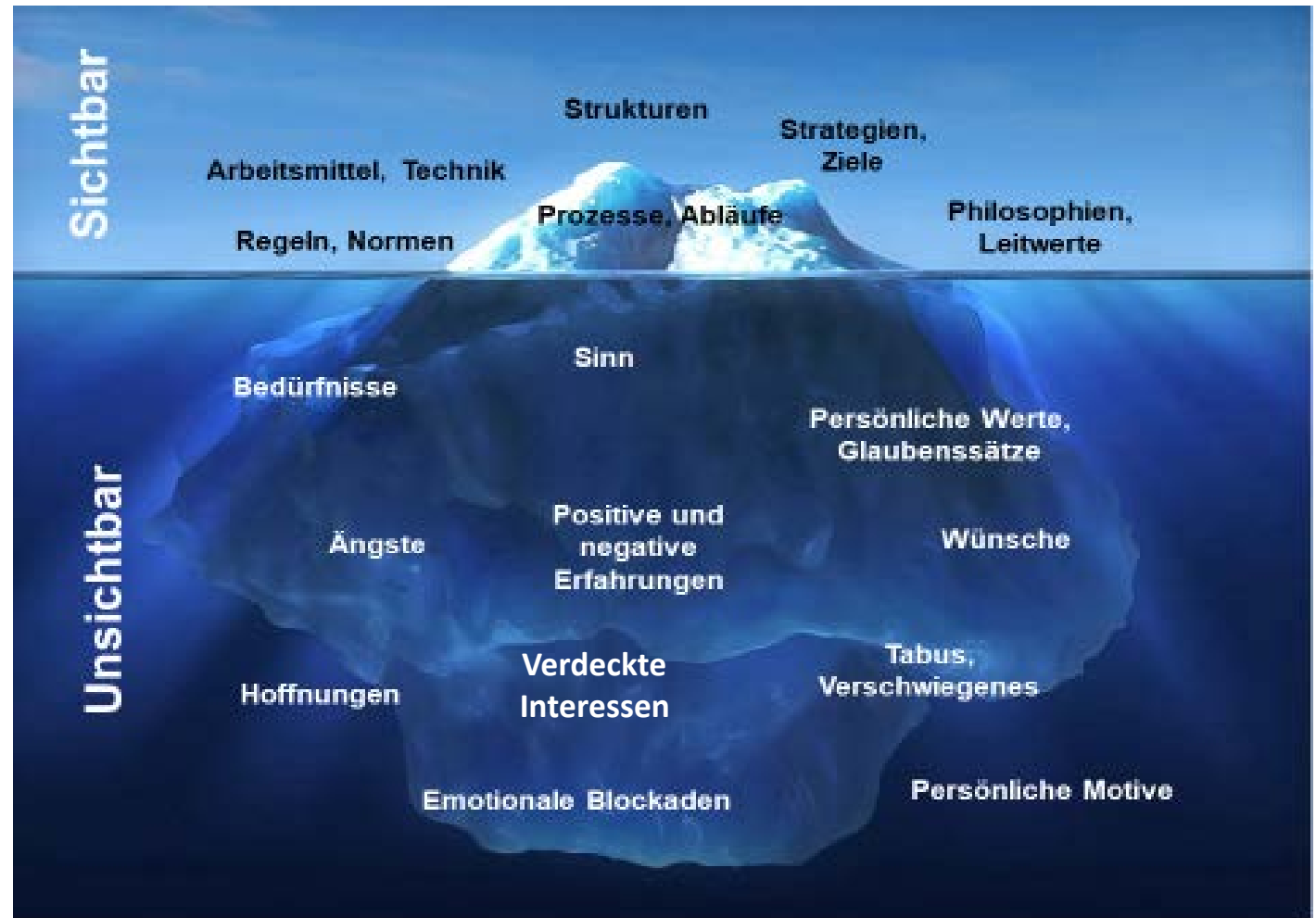
- Die Wahrnehmung der Situation entpuppt sich als unscharf und mehrdeutig.
- Die Mehrdeutigkeit schafft Widersprüche und Dilemmatas
- Die Bestimmung von richtigem oder falschem Handeln ist nur schwer möglich.

Die steuernde, gestaltende Macht des Unsichtbaren, Unbewussten – Das Eisbergmodell*

Die unser Verhalten und Handeln wirklich prägenden Themenfelder liegen viel tiefer und sind von bloßem Auge nicht erkennbar.

Wenn wir das Wesen einer Organisation verstehen wollen, d.h. was eine Organisation in ihrer Essenz ausmacht, dann müssen wir ihre Kultur und deren Wirkungen auf die Organisation verstehen.

Die Kulturfrage ist die Frage danach, wie eine Organisation eigentlich „tickt“.



*Hemingway, Freud

Auf welche grundlegenden Herausforderungen und deren Folgen soll der Ansatz der Kontextsteuerung Antwort geben?

Grundlegende Herausforderungen

- **Eigenlogik, Eigensinnigkeit und Eigendynamik der Organisation**
- **VUCA-Welt**
- **Steuernde Macht des kollektiven Unsichtbaren** (Schatten der Organisation)



Folgen

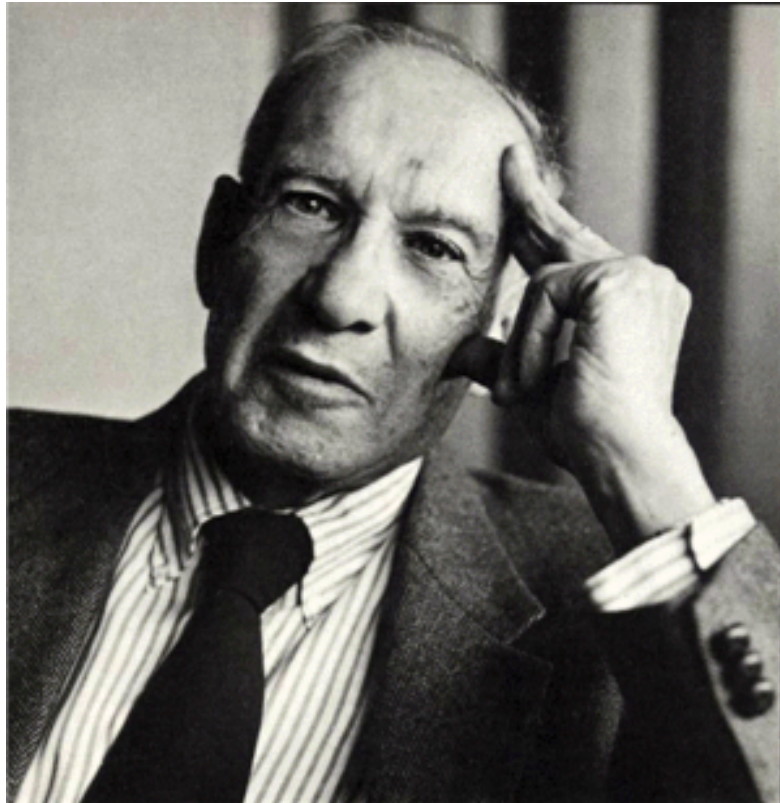
Die bisherige Führungs- und Steuerungspraxis stösst an ihre Grenzen:

- Verlust des Überblicks
- Verstehensgrenzen tun sich auf
- Kontrollwirksamkeit schwindet

Fazit:

Komplexe Systeme können nicht mehr von einer hierarchischen Führungsspitze aus gesteuert werden. Es braucht neue Steuerungsansätze.

Lassen sich komplexe Organisationen wie das „System Schule“ überhaupt steuern?



**Die grösste Gefahr
in Zeiten des Umbruchs
ist nicht der Umbruch selbst –
es ist das Handeln mit der Logik
von gestern.**

**Peter Drucker, 1909 – 2005
Professor für Philosophie und Politik
Pionier der modernen Managementlehre**

Die Logik von gestern: Kontrolle und Steuerung von Menschen und sozialen Systemen analog von Maschinen



Die Organisation als Maschine
(Chaplin in „Modern Times“)

Merkmale

- Hohe Regelungs- und Kontrolldichte
- Überstrukturierung & Bürokratisierung
- Primat der formalen Organisation (Kulturfrage gilt als unbedeutend)
- Reduktionslogik: Einfache lineare Ursache-Wirkungs-Lösungen
- Geringachtung des intrinsischen Bedarfs der Mitarbeitenden und sozialer Aspekte der Organisation (Entfremdung)

Die Logik von gestern: Steuerung von Menschen und sozialen Systemen analog von Maschinen - Eine Illusion

Weil....

- das Verhalten von Menschen und sozialen Systemen sich nicht lenken und kontrollieren lässt wie die Systeme der technischen Welt. Sie verhalten sich nicht wie triviale Maschinen, sondern wie Menschen in ihrer Eigen-Logik und Eigensinnigkeit.
- Menschen und soziale Systeme, Organisationen, Unternehmen und Gruppen haben ein eigenes Interesse daran, der Kontrolle und Steuerung zu entweichen. Das wiederum verstärkt den Kontrollversuch, was wiederum den Versuch verstärkt, dem auszuweichen.

Fazit:

Vorhersagen des Wetters sind heute viel besser möglich als verlässliche Vorhersagen in Steuerungsprozessen sozialer Systeme in Organisationen.

Der Ansatz des systemtheoretischen Verständnisses von Steuerung auf die Frage, wie komplexe Systeme zu steuern sind

«Die Kunst der Führung von Personen und der Steuerung von Organisationen liegt unter diesen Bedingungen darin, sich auf zwei Formen möglicher Steuerung zu beschränken: Auf die Anregung zur **Selbststeuerung** einerseits und auf **Kontextsteuerung** andererseits.»

(Prof. Helmut Willke, Festschrift für Wolfgang Tripp zum 60. Geburtstag)

Kontextsteuerung....

- ..greift nicht direkt in operative Prozesse ein (Arbeit **am** System, nicht **im** System)
- ..konzentriert sich auf die **Gestaltung der Rahmenbedingungen**, auf die das System (Teilsystem) in seiner Eigen-Logik reagieren kann.
- ..sichert für die Akteure **autonome Gestaltungsräume** (Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- ..fordert **Reflexion** und **Reflexionsfähigkeit** der autonomen Teilsysteme ein.

Der Handlungsansatz des systemtheoretischen Verständnisses:

Hauptaufgabe von Führungskräften bei der Kontextsteuerung

- „Eine der **Hauptaufgaben von Führungskräften** besteht nun darin, die im System verteilte **Expertise** zu organisieren, zu moderieren, zu koordinieren und zu integrieren. Das entspricht ganz der **Logik der Kontextsteuerung**.“ (Willke)
- Dadurch nutzt Kontextsteuerung die **„kollektive Intelligenz“** bzw. **„verteilte Intelligenz“** kleinerer Einheiten als **„Wissen und Expertise“** für die Weiterentwicklung der Organisation.
- „Kontextsteuerung baut auf den **Prinzipien von Subsidiarität und Föderalismus** auf, indem sie die **Autonomie und Problemlösekompetenz** der kleineren Einheitenernst nimmt und zum Tragen bringt.“ (Willke)

Willke:

„Die besten Lehrer, Ärztinnen, Politiker und Führungskräfte machen denn auch die Erfahrung, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn sie die **Autonomie und Eigensinnigkeit** ihrer Schüler / Patienten / Klienten / Mitarbeiter / Bürger respektieren und Bedingungen schaffen, unter denen sich die **Selbststeuerung** der Systeme entfalten kann.“

Zusammenhang von Kontextsteuerung und Lernende Organisation

«Reflexionsfähigkeit hilft, den Zusammenhang des eigenen Handelns mit dem Ganzen ins Blickfeld zu nehmen. Sie hilft den Teilsystemen, das zu sehen, was nicht nur sie selbst angeht: nämlich ihre Wirkung auf die anderen Teile der Organisation und auf die Organisation insgesamt. Sie ist „gegen die spezifische Blindheit selbstreferentieller Systeme“ gerichtet.»



Kernthesen Willke

Kernthesen zur Steuerung	<ul style="list-style-type: none">▪ Hierarchische Steuerung hochkomplexer Organisationen ist nicht möglich.▪ Führungskompetenz in wissensintensiven Organisationen meint die Koordination verteilter Expertise und die Respektierung von Autonomie-Räumen der spezialisierten Bereiche.
Kernthesen zur Lernenden Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Erst das Zusammenspiel von Lernen der Personen und Lernen der Organisation ermöglicht eine nachhaltige Transformation.▪ Erst Lernfähigkeit dritter Ordnung (Deutero-Learning)* erlaubt der Organisation strategisch ausgerichtetes Lernen. Es geht um die Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation durch Reflexion der Lernprozesse (Das Lernen lernen)

Argyris / Schön 1996