



Schulkultur – der Schlüssel zu einem vertieften Verständnis der eigenen Schule



Peter Steiner, Sekundarlehrer
Nachdiplomstudium Ausbildungsmanagement (Personal- und Organisationsentwicklung) am IAP in Zürich, Weiterbildungsmaster Evaluation, Master of Advanced Studies in Evaluation, Universität Bern.
Co-Autor des Qualitätsmanagementmodells Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung und Projektleiter des nordwestschweizerischen EDK-Projekts Q2E auf der Sekundarstufe II.
Seit 2016 Leiter Schwerpunkt Schulqualität im Zentrum Bildungsorganisation & Schulqualität und Dozent für schulisches Qualitätsmanagement und Schulevaluation und -entwicklung im Institut Weiterbildung und Beratung an der Pädagogischen Hochschule FHNW.



Norbert Landwehr, Erziehungswissenschaftler, Prof. Dr. phil.
Co-Autor des Qualitätsmanagementmodells Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung.

«Kultur» ist ein facettenreicher, schillernder und auffällig oft verwendeter Begriff. Es gibt kaum eine pädagogische Diskussion, in der nicht früher oder später der Begriff Kultur auftaucht – häufig in Kombination: «Lernkultur», «Qualitätskultur», «Evaluationskultur», «Gesprächskultur», «Konfliktkultur» usw. Auch wenn es den Akteuren schwer fällt, den verwendeten Begriff mittels einer expliziten Definition präzise zu fassen, so glauben sie doch, dass der Kulturbegriff mehr ist als eine beliebig zu füllende Leerformel – dass «Kultur» etwas zur Sprache bringt, das für das Verständnis und die Gestaltung der betreffenden Prozesse wesentlich ist.

Der Kulturbegriff hat seinen Ursprung in der Ethnologie. In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde er von der Soziologie, der Organisationspsychologie und der Managementtheorie übernommen, nicht zuletzt um die Grenzen der formellen, technisch machbaren Seite einer Organisation zu thematisieren. Der Begriff wurde immer mehr zu einem Schlüsselkonzept der Organisationstheorie mit der Idee, «dass in gewisser Hinsicht jedes Unternehmen für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, also gewissermassen eine eigene Kulturgemeinschaft bildet».¹ Kultur wird dabei verstanden als «Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen».²

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von theoretischen Konzepten, aber auch praxisnahen Instrumenten, um die Kultur eines Unternehmens zu erfassen und um die Unternehmensentwicklung kulturbewusst zu gestalten.³ Die wenigsten dieser Konzepte und Instrumente sind allerdings in der Schule angekommen, weil sich die Schultheorie traditionellerweise an anderen Bezugstheorien und Forschungstraditionen orientiert.

Vor knapp drei Jahren hat das Schweizerische Zentrum für die Mittelschule ZEM CES ein Projekt lanciert mit dem Ziel, die hier angesprochene Lücke aufzuarbeiten. Unter dem Titel «Culture Change» sollten Kulturdiagnoseinstrumente, die in der Unternehmensentwicklung mehr oder weniger erfolgreich eingesetzt werden, im Kontext von Bildungsinstitutionen aufgegriffen und erprobt werden. Ausschlaggebend für diese Projektidee war u. a. die Erfahrung, dass in den letzten Jahren in den Schulen der

Sekundarstufe II viele strukturelle Rahmenbedingungen verändert wurden, um den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen besser gerecht zu werden. Als Beispiele seien genannt: Schaffung von neuen kooperativen Strukturen, Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements, Integration neuer Medien in den Unterricht. Diese Veränderungen sind indessen nicht überall bis in die Alltagspraxis vorgedrungen; sie sind vielerorts auf halber Strecke steckengeblieben bzw. sind – verglichen mit den Veränderungszielen – nur in einer Zerrform in der Alltagspraxis der Betroffenen angekommen. Eine plausible Erklärung für dieses Phänomen lautet: *Es ist nicht gelungen, diese Veränderungen in der Kultur der betreffenden Schule zu verankern.* Die Kultur einer Schule ist offenbar ein entscheidender Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, Entwicklungsprozesse so umzusetzen, dass sie in der Praxis zum Tragen kommen und eine nachhaltige Wirkung entfalten.

Der bis anhin vernachlässigte Kulturaspekt im Zusammenhang mit schulischen Entwicklungsvorhaben wurde im Projekt «Culture Change» thematisiert:

- Wie entsteht die Kultur einer Organisation bzw. einer Schule?
- Wie lässt sich die Kultur einer Schule erfassen und verstehen?
- Wie lässt sich die Kultur einer Schule bewusst beeinflussen bzw. gestalten? Welche Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten hat hier die Schulleitung?
- Welches sind die spezifischen Ansprüche an Veränderungsprozesse, damit die Kulturbene bewusst in den Entwicklungsprozess einbezogen wird?
- Was macht eine Kultur der Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit aus?

Das Verstehen der eigenen Schulkultur soll es ermöglichen, sich mit deren Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen und die «Andockstellen» erkennbar machen, die es erlauben, aktuelle Schulentwicklungsvorhaben in der eigenen Kultur zu verankern.

Am Projekt des ZEM CES beteiligten sich insgesamt acht Gymnasien und Berufsfachschulen. In einem kursorischen Teil ging es um die *Vermittlung von kulturtheoretischen Grundlagen* und um einen Einblick in die vielfältigen Instrumente zur gezielten Kulturerfassung und zur bewussten Kulturgestaltung. In einem zweiten Teil führten die mitwirkenden Schulen eine *Tandem-Peer-Review*

zur Kulturanalyse durch. Letztere gab den Teilnehmenden Gelegenheit, das erworbene Wissen praxisbezogen anzuwenden und dieses Wissen mit Blick auf die speziellen Eigenheiten der Schule zu validieren und kontextbezogen zu erweitern. Im Rahmen der Tandem-Peer-Reviews haben jeweils zwei Schulen je ein «Kulturdiagnose-Team» gebildet, um gegenseitig eine differenzierte Kulturdiagnose durchzuführen. Nach der Auswertung erhielten die beteiligten Schulen vom Diagnosteteam der Partnerschule ein ausführliches Feedback zur eigenen Schulkultur.

Unterdessen sind die meisten Kultur-Peer-Reviews abgeschlossen und ausgewertet, einige sind noch am Laufen. Die Erfahrungen damit sind sehr unterschiedlich, insgesamt aber sehr vielversprechend.

Unter dem Titel «Wie tickt meine Schule – und weshalb lohnt es sich, das zu wissen?» organisiert das ZEM CES am 21. März 2019 eine Tagung in Bern, an der ausführlich über dieses Projekt berichtet wird und Erfahrungen aus den Kultur-Peer-Reviews vorgestellt werden.⁴

Testimonials

«Mich interessiert die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Schulkultur und Schulentwicklung. Welches sind Bedingungen für wirkungsvolle Schulentwicklungsprozesse? Die Frage nach dem Zusammenhang von Schulkultur und Qualitätskultur ist spannend. Zudem interessierte mich, warum gewisse Q-Aktivitäten an unserer Schule funktionieren und andere nicht.»

Patrick Heller, Kantonsschule Olten

«Es war eindrücklich zu erleben, dass – als Ergebnis der Kulturanalyse – bei den beiden Schulen mit zwei ähnlichen Kollegien, mit ähnlichem Hintergrund, zwei total unterschiedliche «Kultur-Schlüsselkonzepte» deutlich wurden.»

Thomas Henzi, Kantonsschule Olten

«Für uns als Schule war es von Interesse, neben der Metaevaluation, durchgeführt durch das IFES im Rahmen einer regulären externen Schulevaluation, das Thema Schulkultur als Fokusthema zu setzen und im Rahmen der Peer Review analysieren zu lassen.»

Monika Iten, Kantonsschule Seetal

«Für mich bestand der grösste Gewinn darin, in eine andere Schule reinschauen und damit auch Rückschlüsse auf die eigene Schule ziehen zu können. Es war äusserst lehrreich, eine andere Schule in einem komplett anderen Umfeld kennen zu lernen. Auch die kantonsübergreifende Projektanlage war interessant: Im Spiegelbild einer anderen Schule lernt man viel über die eigene Schule. (...)

Ein fundiertes Kulturverständnis kann dabei helfen, die anstehenden Schulentwicklungsthemen in Verbindung mit dem schulinternen Qualitätsmanagement besser zu planen und zu steuern, damit sie in der Praxis langfristig zum Tragen kommen.

Sylvia Schibli, Kantonsschule Seetal

¹ Steinmann, Horst u. a., S. 652. In: Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Kapitel 12: Unternehmenskultur, S. 649–691. Wiesbaden (Springer Gabler) 2013

² Gabler Wirtschaftslexikon (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642>)

³ Einen guten Überblick findet sich in: Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern. Wiesbaden (Springer Gabler) 2017

⁴ <http://www.webpalette.ch/de/kurskatalog/sekundarstufe-ii-gymnasium/zem-ces-ehem-wbzcps/28-kaderkurse/?newsId=11568>

La notion de « culture » est bien présente dans le domaine de la formation : on parle de « culture de l'erreur », de « culture du dialogue », de « culture qualité ». Ce qu'on entend par là n'est cependant souvent pas très clair. Depuis bientôt trois ans, le ZEM CES a mis ce thème sous la loupe dans un projet pilote impliquant huit gymnases et écoles professionnelles. Regarder l'école spécifiquement sous l'angle de la culture fait apparaître des éléments que l'on néglige généralement ou que l'on considère comme non essentiels.

- On distingue alors les attentes et les règles tacites qui ont foi dans l'établissement et qui guident le comportement. Un diagnostic de la culture permet de découvrir et de formuler ces règles cachées qui n'ont jamais été consciemment décidées.
- On prend conscience des habitudes, des comportements types, qui se sont mis en place dans l'école et qui sont ensuite difficiles à remettre en cause. Un diagnostic de la culture permet de mettre en évidence ces modèles comportementaux et de questionner leur bien-fondé et leur fonction.
- On cherche les croyances collectives, perceptibles dans l'organisation et qui y forment une sorte de dénominateur commun, un socle identitaire. Un diagnostic de la culture permet de se mettre sur la piste de ces principes fondateurs qui forgent l'identité de l'établissement.

La compréhension approfondie de sa propre culture d'établissement peut donc aider à mieux piloter les thèmes de développement de l'école et à les rendre ainsi plus efficaces dans la pratique, car plus pertinents. Le ZEM CES vous invite à la présentation des résultats du projet pilote le 21 mars 2019 à Berne.

La mise en œuvre d'un projet identique en Suisse romande est en phase d'évaluation. Les écoles intéressées peuvent s'annoncer auprès du ZEM CES.