Einheit 2: Qualität und der menschliche Faktor – *Mary Rose*

2.1 Entwicklung einer Qualitätskultur

2.2 Leadership und Qualität

2.3 Institutionelles Selbstlernen

Einheit 2: Zusammenfassung

Diese Einheit untersucht die Rolle der Menschen – Führungskräfte und Mitarbeitende – in einer Qualitätskultur und bestimmt Bestandteile einer Qualitätskultur. Die Bedeutsamkeit der Art und Weise, wie eine Institution öffentlich die Verantwortung für Qualität übernimmt, wird hervorgehoben. Die Leserschaft wird dazu aufgefordert, die Auswirkungen verschiedener Einflüsse auf ihre institutionelle Kultur zu bedenken.

In einer Organisation mit einer Qualitätskultur ist Führung / Leadership eher eine Funktion als eine Rolle. In diesem Abschnitt der Einheit wird der Einsatz eines kooperativen Führungsstils thematisiert. Von einer kooperativen Führung (*distributed leadership*) kann gesprochen werden, wenn Personen in leitender Funktion Möglichkeiten zur gemeinsamen Führung erarbeiten und für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit besteht, ihre eigenen Führungskompetenzen zu entwickeln.

Es wird der Einfluss des Führungsstils auf Qualität untersucht und die Bedeutung eines Konzepts für Capacity Building (Aufbau von Kompetenzen) wird genauer betrachtet. Capacity Building erfolgt sowohl individuell als auch auf Organisationsebene. Mitarbeitende einer Organisation sollen sich aufgrund ihres emotionalen und intellektuellen Engagements vollständig mit dem inhaltlichen Auftrag befassen. Dies führt zu umfassendem Wachstum, ganzheitlicher Entwicklung und Veränderung auf Organisationsebene.

Der Leitfaden soll die LeserIn dazu anregen, über Aspekte von Führung sowie über Führungsprozesse, welche die Qualität fördern, nachzudenken und zu überlegen, wie diese in ihrem eigenen Kontext angewandt werden können.

Der letzte Teil der Einheit untersucht Selbstlernprozesse einer Organisation – die Verbindung zwischen Aktionsforschung und Innovation und der Rolle von Veränderungen in einer Qualitätskultur.

Die LeserInnen werden aufgefordert, darüber nachzudenken, wie ihre eigene Institution auf neue Denkmodelle reagiert. Des Weiteren bietet die Einheit Hilfsmittel, mit denen folgende Frage leichter beantwortet werden kann: „Woher wissen wir, dass bei uns eine Qualitätskultur vorhanden ist?".

Einheit 2

2.1 Entwicklung einer Qualitätskultur

Das Engagement für Qualität beginnt mit einer Vision, mit einem gemeinsamen Engagement, einer öffentlichen Erklärung. Dies sorgt für Konzentration und Tatkraft in der Organisation und beschreibt die Werte der Organisation. Die öffentliche Erklärung kann verschiedene Formen annehmen, etwa staatliche Lehrpläne, Leitbild, Charta.

Eine Qualitätskultur wird dort geschaffen, wo Qualität zur Gänze im Kontext der Organisation verstanden wird. Beispielsweise konzentriert sich eine Schule auf die Ergebnisse der SchülerInnen und engagiert sich für den gleichen Wert und Erfolg aller Lernenden. Die Schule ermittelt Prozesse, die zu Qualitätsergebnissen führen, entwickelt Systeme zur Beurteilung von Qualität und setzt Qualitätsstandards, die verifizierbar sind.

Institutionen, sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektors, kommunizieren ihre Standards durch öffentliche Erklärungen ihrer pädagogischen Grundsätze und Zusicherungen, die sie ihren KundInnen in Aussicht stellen.

Sie alle teilen die Erkenntnis, dass Systeme und Verfahren für Qualität erst einsetzbar sind, wenn alle Beteiligten wissen, welche diese sind und wenn diese verstanden und befolgt werden.

- Das Engagement für Qualität umfasst eine Institutionskultur, die sich der kontinuierlichen Optimierung gegenüber verpflichtet sieht.

Wodurch wird die Kultur in Ihrer Organisation beeinflusst? Beispielsweise durch Prüfungsergebnisse, Finanzierungsströme, externe Erwartungen, Fachkenntnisse der MitarbeiterInnen?

Gibt es Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Qualitätskulturen und dem Engagement öffentlicher und privater Institutionen?

Ohne diese explizite Verpflichtung ist es unmöglich, Qualität zu beobachten und zu bewerten.

Die CD-ROM enthält viele Beispiele für Leitbilder, Chartas, Garantien etc. Sehen Sie sich eine Auswahl davon an und untersuchen Sie Folgendes:

- Wie werden darin die Ziele für die Institution festgelegt?
- Wie werden die Werte der Institution explizit dargelegt?
- Wie wird Qualität beschrieben?
- Wie werden interne und externe KundInnen ermittelt?
- Auf welche Weise werden Verpflichtungen und Zusicherungen gemacht, die alle Mitarbeitenden der Institution einbeziehen?
- Wie werden die möglichen Erwartungen der KundInnen aufgezeigt?

- Bei einer Qualitätskultur handelt es sich um eine Lernkultur, an der alle Mitglieder der Institution teilhaben; eine selbstkritische Kultur, in der das gesamte Lehrerkollegium voll beschäftigt ist. Eine Kultur, die es jedem/jeder Einzelnen ermöglicht, seinen/ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Vision zu leisten und die Frage zu beantworten „Was kann ich persönlich einbringen?".

Überlegen Sie nach der Arbeit mit der CD-ROM, woran Sie erkannt haben, dass die Institutionen in den Beispielen sich für Qualität einsetzen.

Aktivität

Auf welche Weise wird in Ihrer Institution das Engagement für Qualität ausgedrückt?

Ist es klar und deutlich?
Sind sich alle darüber bewusst?
Wie wird dies kommuniziert?

Woran erkennen Sie, wenn Sie eine andere Institution besuchen oder mit MitarbeiterInnen anderer Einrichtungen zusammenarbeiten, dass diese sich für Qualität einsetzen?

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.

2.2 Leadership und Qualität

Führungskräfte (*leader*) sind in allen Bereichen einer Organisation für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Qualität von wesentlicher Bedeutung, und zwar dahingehend, dass sie eine klare Vision aufzeigen und ein Engagement hinsichtlich einer gemeinsamen Vision und eines gemeinsamen Zwecks aufbauen können. Dies gilt für alle Personen in leitender Funktion, nicht nur für DirektorInnen und Leitende von Institutionen. Alle, die in einer Organisation eine Führungsrolle innehaben, egal in welcher Form, sind für das Gestalten der Organisationskultur von Bedeutung. Die Führungsqualität äußert sich in der Wirkung auf Motivation und Leitung des LehrerInnenkollegiums sowie auf Teambildung.

In einer Qualitätskultur haben viele Mitglieder der Organisation die Möglichkeit, eine führende Rolle zu übernehmen. Das Teilen von Führungs-funktionen kann man als **kooperative Führung** (*distributed leadership*) bezeichnen. Dort, wo dies geschieht, wird es den Lehrkräften ermöglicht, ihre persönlichen Führungskompetenzen zu entwickeln.

Es ist die Aufgabe von Fachkräften in leitender Funktion in einer Organisation dafür zu sorgen, dass alle verfügbaren Ressourcen

Aktivität

Denken Sie an eine Führungspersönlichkeit, die Sie hoch schätzen. Welche besonderen Merkmale weist diese Persönlichkeit auf?

Besprechen Sie die Merkmale, die Sie ermittelt haben zu zweit / in Kleingruppen.

Aktivität

Überlegen Sie, auf welche Weise die Menschen in Ihrer Organisation Engagement für die Aufgaben der Einrichtung zeigen. Bestimmen und beschreiben Sie die äußeren Zeichen dieses Engagements.

Besprechen Sie dies zu zweit.

entwickelt und vollständig genutzt werden; dies gilt insbesondere für den Bereich Humanressourcen. Fachkräfte in leitender Funktion gewährleisten, dass das ernsthafte Engagement aller Lehrkräfte für die Umsetzung des inhaltlichen Auftrags der Organisation gesichert ist. Dies wird häufig als **Capacity Building (Aufbau von Kompetenzen)** der Organisation bezeichnet.

Institutionen, in denen das Konzept des Capacity Building von den Führungskräften umgesetzt wird, weisen u.a. folgende Indikatoren auf:

- positives Klima,
- transparentes Management,
- der Mensch steht im Mittelpunkt der Organisation.

Das ungeteilte Engagement für die Ziele der Organisation hängt sowohl vom emotionalen als auch vom intellektuellen Einsatz der Mitarbeitenden ab.

Emotionale Kompetenz wächst durch eine gemeinsame Vision, starkes Engagement für die Werte, Ambitionen und Ziele der Institution.

Das Ausmaß, in dem die emotionalen Kompetenzen des Personals entwickelt sind, spiegelt sich in den gesamtinstitutionellen Erwartungen und Verantwortlichkeiten wider.

Intellektuelle Kompetenz begründet sich im emotionalen Engagement und wächst durch beständige, stimulierende berufliche Entwicklung, dem Führen von Dialogen und durch Erfahrungen, die ein gutes Verständnis des Leitbildes / Mission der Organisation ermöglichen.

Alle Individuen in einer Organisation haben Werte und Überzeugungen. Personen in leitenden Positionen müssen wissen, wie Individuen interagieren, damit sie sie beim Teilen von Werten und Überzeugungen unterstützen und verdeutlichen können, was geschätzt wird und wie man eine gemeinsame Vision aufbaut. Dort, wo kooperative Führung praktiziert wird, können größere Synergien innerhalb und zwischen Teams entwickelt werden. Personen in leitenden Positionen müssen die Wechselbeziehung innerhalb der Institution erkennen und fördern, um Capacity Building effektiv betreiben zu können. Das Fördern von Wechselbeziehungen ist mit der Entwicklung einer Qualitätskultur verknüpft.

Aktivität

Überlegen Sie, auf welche Weise LeiterInnen und Personen in Führungspositionen in Ihrer Organisation die Kompetenz der Organisation aufbauen. Wird z.B. die Arbeitsweise von Teams durch die Struktur der Institution unterstützt? Ist das Bewerten von Teams ein Teil der Arbeitsprozesse?

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.

In einer Qualitätskultur sind verschiedene Dimensionen der Führung selbstverständlich. Effektive Führung ist mehrdimensional.

Beispiele für Führungsdimensionen:

- Moralische Führung (*moral leadership*): Beruht auf persönlichen und professionellen Werten;
- Strategische Führung (*strategic leadership*): Konzentriert sich klar auf Richtlinien, Organisation und Umsetzung, um Ziele zu erreichen – Fokussiert auf zielorientierte Strategien, Organisation und Umsetzung in die Praxis;
- Betriebliche Führung (*managerial leadership*): Ist ausgerichtet auf Funktionen und Aufgaben;
- Gemeinsame Führung (*collaborative leadership*): Basiert auf demokratischen Grundsätzen und fördert die Beteiligung aller Interessenvertreter;
- Interpersonelle Führung (*interpersonal leadership*): Konzentriert sich auf Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen;
- Kooperative Führung (*distributed leadership*): Verpflichtet mehrere Personen, Führungs-aufgaben zu übernehmen; Führung geht über die reine Delegierung hinaus. Führung ist eher eine Funktion als eine Rolle.

Effektive Führung erkennt die verschiedenen Bedürfnisse der Institution und passt den Führungsstil gemäß der Situation an. Effektive Führungskräfte können auf einen Personalpool zurückgreifen, der auf „Qualifikationen für bestimmte Aufgaben" („fitness for purpose") basiert.

Aktivität für Kleingruppen

Fallstudie: Eine Sprachschule
Lesen Sie die Zusammenfassung des Szenarios. Überlegen Sie, welche Schritte ein/e neue/r MitarbeiterIn in leitender Funktion einleiten könnte, um die Qualität dieser Organisation zu verbessern.

Szenario: Eine Sprachschule
Im folgenden Szenario weist eine Sprachschule derzeit ein geringes Qualitätsbewußtsein auf. Es gibt eine Reihe an Herausforderungen:

- Die Führungskräfte möchten die Mitarbeitenden dazu bewegen, diese Probleme zu bewältigen, die vorhandenen Strukturen ermöglichen es aber nicht, dass die Lehrkräfte zusammenarbeiten.
- Eine Reihe von Management-Aufgaben wird an MitarbeiterInnen übertragen, jedoch erhalten diese nicht die Autonomie, neue Aufgaben zu berarbeiten.
- Der Fokus auf Lehren und Lernen ist nicht besonders ausgeprägt.
- Von den Lehrkräften werden innovative Lehrmethoden erwartet, sie haben jedoch nur begrenzt Zeit und sehr wenig Möglichkeiten, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.
- Die Lehrkräfte arbeiten hauptsächlich in informellen Gruppen und aus dem Stegreif. Sie verstehen nur schwer, wie sich ihre Arbeit in andere Entwicklungen einfügt.
- Die Schule hat eine hohe Fluktuation.

Ungeachtet des Führungsstils, ist es der Führungsprozess, der die Qualität fördert.
Die folgenden Fähigkeiten sind in einer Qualitätskultur unabdinglich:

- Aktives Zuhören, sich in den anderen einfühlen;
- Feedback geben, Lob aussprechen;
- Konflikte austragen, verhandeln;
- Vernetztes Arbeiten.

In einer Qualitätskultur sorgen effektive Führungskräfte dafür, dass aus einer Institution eine lernende Organisation wird, die erfolgreich und kompetent arbeitet. Sie geben Richtungen vor, bilden Mitarbeitende weiter, entwickeln die Organisation und reagieren konstruktiv auf Möglichkeiten und Herausforderungen.

Effektive Führungskräfte gewährleisten, dass sich die Ergebnisse der Institution an ihrem Leitbild orientieren, z.B. konzentriert sich eine Sprachschule an den sprachlichen Fortschritten und Leistungen ihrer SchülerInnen.

Die CD-ROM enthält mehrere Fallstudien aus verschiedenen Institutionen. Betrachten Sie die verschiedenen Führungsdimensionen, die in den Beispielen, die Sie sich selbst zum Lesen heraussuchen, erkennbar sind.

Denken Sie an Ihre Institution: Was sind die wesentlichen Führungseigenschaften und Führungsprozesse, die für den Erfolg der Organisation ausschlaggebend sind?

2.3 Institutionelles Selbstlernen

In einer Qualitätskultur gibt es kontinuierlich institutionelle Selbstlernprozesse; Institutionen, die ihre eigene Praxis untersuchen, generieren ihr eigenes Wissen.

Praktische Handreichungen und Materialien zur Selbstbewertung auf institutioneller und individueller Ebene sind wesentliche Hilfestellungen für Selbstlernprozesse einer Organisation. Der Einsatz von Strategien zur Aktionsforschung rückt die Untersuchung der eigenen Praxis ins Zentrum einer Organisation. Durch Aktionsforschung können Fachleute die Praxis im spezifischen Kontext der Institution analysieren und reflektieren. Die Aktionsforschung, die in Zusammenarbeit mit anderen oder individuell durchgeführt werden kann, ermöglicht es den Lehrkräften:

- Schlüsselfragen zum Lehren und Lernen zu untersuchen;
- Daten und Erfahrung in neues Wissen umzuwandeln;
- Entscheidungen anhand von Erkenntnissen zu treffen und
- Personalentwicklung anhand von Untersuchungen zu betreiben.

Die Ergebnisse unterstützen die Lehrkräfte dabei, praktische Lösungen für echte Herausforderungen beim Lernen zu finden, neue Ideen und innovative Praktiken zu entwickeln.

Der Economic and Social Research Council (ESRC) bietet eine nützliche Matrix für die Untersuchung der Qualität von angewandter und auf Praxis basierter Forschung. Darin werden folgende vier Dimensionen der Qualität beschrieben: die epistemische Dimension (methodologische und theoretische Robustheit), die technologische Dimension, Kompetenzenentwicklung und deren Wert für die

Denken Sie über Strategien in Ihrer Institution nach, wie die eigene Praxis untersucht wird. Wie wird dies vorgenommen?

Menschen und die ökonomische Dimension. Ein Auszug aus der ESRC-Matrix zeigt Sub-Dimensionen der Qualität auf, die verwendet werden können, um Kriterien zur Bewertung der Forschungsqualität zu entwickeln. Es werden dabei Sub-Dimensionen aufgezeigt, die für Fachleute, die sich mit Aktionsforschung beschäftigen, relevant sind.

Auszug aus der ESRC-Matrix zum Bewerten von Qualität[4]

Dimensionen der Qualität			
Epistemische Dimension: methodologische und theoretische Robustheit	Technologische Dimension	Kompetenzentwicklung und deren Wert für die Menschen	Ökonomische Dimension
		Plausibilität Partnerschaft, Zusammenarbeit und Engagement Reflexivität, Beratung und Kritik Aufnahmefähigkeit Umwandlung und persönliche Aussichten	

4 Furlong, J. und A. Oancea (2005: 15). Der Bericht „Assessing Quality in Applied and Practice-based Educational Research" ist das Ergebnis einer Studie, die für das Economic and Social Research Council (ESRC) durchgeführt wurde, und ist erhältlich unter: www.esrc.ac.uk

Aktivität

Überlegen Sie, wie Sie die Qualität der Aktionsforschung und des auf Untersuchungen basierenden Lernens in Ihrer Institution bewerten würden. Die Sub-Dimensionen in dem Auszug aus dem ESRC-Rahmen sind bei diesen Überlegungen hilfreich.

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.

Die CD-ROM enthält mehrere Beispiele dazu, wie staatliche Institutionen Selbstreflexion und eine strukturierte Analyse ihrer Praxis entwickeln. Sehen Sie sich eine Auswahl davon an und untersuchen Sie Folgendes:

- Auf welche Weise sammeln sie Erkenntnisse über ihre Praxis?
- Wie werden die Lehrkräfte in Untersuchungen involviert?
- Wie wird Effektivität bewertet?
- Wie wird anhand von Untersuchungen Wissen darüber generiert, wie Erstrebenswertes entwickelt werden kann?

In einer Qualitätskultur sind die Erkenntnisse stabil, stammen aus eigener Erfahrung und werden vertraulich für die Analyse der Praxis eingesetzt.

Aktivität

Nachdem Sie sich die Beispiele auf der CD-ROM angesehen haben, denken Sie über die vorherrschenden Haltungen in Ihrer Institution nach. Gibt es dort die Verpflichtung, sich für einen kontinuierlichen Prozess der Reflexion und Analyse einzusetzen? Führt der Prozess zu entsprechenden Maßnahmen?

Besprechen Sie dies zu zweit.

Für die Zukunft planen

Eine Organisation mit Qualitätskultur ist anpassungsfähig und zukunftsorientiert.

Eine Institution, die sich einer kontinuierlichen Optimierung verpflichtet sieht und über eingeführte Qualitätsprozesse und -systeme verfügt, ist eine lernende Organisation. Sie versteht den Änderungsprozess und erkennt, dass kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung und Schulung für das Einbinden von Änderungen und für das Aufrechterhalten der Qualität von wesentlicher Bedeutung sind.

Eine Organisation mit dem Vertrauen und der Fähigkeit zur Innovation, fördert das Eingehen von Risiken in dem Wissen, dass dies radikale Änderungen ermöglicht. Neue Ideen werden entwickelt und geprüft und führen zu einer innovativen Praxis.

Der Änderungsprozess wird kreativ für das Fortkommen der Institution eingesetzt; Änderung und Innovation ergänzen sich, wenn sie den Paradigmenwechsel hin zu einer Qualitätskultur mit dem Fokus auf künftige Anforderungen ermöglichen.

Historisch betrachtet war es die Aufgabe von Institutionen, Wissen zu vermitteln. Heute akzeptieren wir, dass Institutionen den Lernenden beibringen müssen, wie sie lernen müssen; eine Institution mit einer Qualitätskultur muss die Anforderungen seiner KundInnen erkennen.

Aktivität

Überlegen Sie, wie Ihre Organisation mit Veränderungen umgeht.

Wählen Sie eine der beiden folgenden Aktivitäten aus und erörtern Sie diese Frage in Kleingruppen.

1. Denken Sie über die Zukunft der Arbeit an Ihrer Institution nach. Welche pädagogischen und organistorischen Veränderungen halten Sie für notwendig?

2. Welche Veränderungen hat Ihre Institution in den letzten drei Jahren eingeleitet, um für Folgendes zu sorgen:
   - Neue Ansätze zur Wissenswahrnehmung;
   - Neues Lernverständnis;
   - Veränderte Karrieremuster;
   - Neue Muster bei der globalen Interaktion zwischen Organisationen;
   - Neue Informationstechnologien?

Zusammenfassende Betrachtung

Denken Sie über folgende Schlüsselfragen nach:

Welches sind die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen in meiner Institution?

Welche Probleme und Herausforderungen müssen wir bewältigen?

Die letzten drei Jahre betrachtet – was würde ich ändern?

Was wollen unsere KundInnen wirklich?

Wird meine Sichtweise über die Kultur der Institution von meinen KollegInnen geteilt?

Würde ich einem Freund empfehlen:

- An meiner Institution zu arbeiten?
- An meiner Institution zu lernen/studieren?

Mit diesen Fragen werden einige der wichtigsten Ideen, die in dieser Einheit untersucht wurden, zusammengeführt. Diese lassen sich individuell oder in einer Gruppe nutzen, um ein objektives Verständnis der vorherrschenden Kultur einer bestimmten Institution zu erhalten.

Bewertung und Validierung

Woran erkennen wir, dass wir eine Qualitätskultur haben?

Eine Skala[5] ist ein Hilfsmittel, um eine aktuelle Situation abzubilden. Für die folgende Bewertungsaktivität wird eine einfache Skala von 1 bis 5 vorgeschlagen.

Betrachten Sie die folgenden, auf Deskriptoren beruhenden Beispiele – an welcher Stelle der Skala würden Sie Ihre Institution platzieren?

Geben Sie Gründe für die jeweilige Positionierung Ihrer Institution an.

Die Werte der Institution werden nicht geteilt und nur selten diskutiert.	1 2 3 4 5	Die Werte der Institution werden geteilt, sie sind realistisch und werden konstant befolgt.
Die Führungskräfte befassen sich hauptsächlich mit Verfahren und Systemen.	1 2 3 4 5	Die Führungskräfte arbeiten mit den Menschen zusammen.
Die Kommunikation in der Institution verläuft immer hierarchisch von oben nach unten.	1 2 3 4 5	Mit allen Beteiligten in der Institution findet ein offener, positiver Dialog statt.
Arbeitsgruppen haben nur einen begrenzten Zweck.	1 2 3 4 5	Die Arbeitsteams sind stark und organisieren sich selbst.
Mißerfolge werden als Scheitern betrachtet.	1 2 3 4 5	Aus Fehlern wird gelernt und es werden verschiedene Strategien getestet.
Vor dem Eingehen von Risiken wird gewarnt.	1 2 3 4 5	Das Eingehen von Risiken wird als Teil des Lernprozesses betrachtet.

5 Basierend auf West-Burnham, J., *Managing Quality in Schools*.