

B 5.18

Schulklima und Schulkultur

Die Kulturbrille – ein praxisnaher Ansatz zur Gestaltung der Schulkultur

Prof. em. Dr. Norbert Landwehr, Adrian Bucher



© RAABE 2020

© golerol/E+

Wie können systematische Kulturanalysen eingesetzt werden, um ein vertieftes Verständnis der Schulkultur zu ermöglichen? Der Beitrag stellt verschiedene praxisnahe Instrumente vor, mit denen Sie auch an Ihrer Schule eine Schulkulturanalyse durchführen und dadurch langfristig Schulqualität sichern können.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen, Lehrkräfte
Schlüsselbegriffe:	Kulturanalyse, Kulturbrille, Organisationskultur in der Schulleitung
Einsatzfelder:	
Thematische Bereiche:	Schulentwicklung, Schulkultur, Schulqualität

Inhaltsverzeichnis

1. Die neue Präsenz des Kulturthemas im pädagogischen Diskurs	3
2. Erste Annäherung an einen praxisnahen Kulturbegriff	5
3. Einladung zu einer mehrperspektivischen Betrachtung der Schulkultur: die Kulturbrille	7
3.1 Kultur als mehrschichtiges Phänomen: das Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein	7
3.2 Schlüsselkonzepte als Kern der Organisationskultur: der schulbezogene Kulturansatz von Ilona Essling und Hinz	10
3.3 Kultur als Ort der informellen Erwartungen und unterschiedlichen Entscheidungen: der Kulturansatz von Stefan Kühl	14
3.4 Kultur im Spannungsfeld von Vertrautem und Fremdem: der ethnologische Kulturansatz	16
4. Praktische Hinweise zur Umsetzung einer Kulturanalyse	19
4.1 Gründe für eine vertiefte Kulturanalyse von Schulen	20
4.2 Methoden und Instrumente zur Kulturanalyse	21
4.3 Das Partnerschul-Peer-Review als gehaltvolles Verfahren zur Kulturanalyse	22
5. Fazit: Thesen zur Bedeutung der Kulturanalyse für Schulen	24

1. Die neue Präsenz des Kulturthemas im pädagogischen Diskurs

Die Thematisierung von Kultur erlebt gegenwärtig ein Revival. Es handelt sich um die Wiedererweckung eines Themas, das bereits in den 1980er Jahren in verschiedenen Unternehmens- und Organisationskontexten sowie in den 1990er-Jahren im erziehungswissenschaftlichen Diskurs die Aufmerksamkeit auf sich zog (z. B. Terhart 1994; Holtappels 1995; Chert 1997; Kießler u. a. 1998).

Was bei einer Sichtung von früheren Publikationen auffällt: In vielen Texten wird auf die Diffusität und Unschärfe des Kulturbegriffs hingewiesen. Wiederholt wird etwa Luhmann (1995, S. 398) zitiert, der den Kulturbegriff „als einen der schlimmsten Begriffe, die je gebildet worden sind“ einstuft. Schönig (2002) bezeichnet die Begriffe „Kultur“ und „Schulkultur“ als „zwei terminologische Nebelbomben“. Helsper (1998, S. 40) spricht von einem „neuen Zauberwort“, das zwar Chancen beinhaltet, aber auch deutlich mit Risiken verbunden ist. Bei der schulbezogenen Kulturthematizierung der 1990er-Jahre stand ganz offensichtlich die Zielsetzung im Vordergrund, den Kulturbegriff für die pädagogische Forschung fruchtbar zu machen. Durch eine Eingrenzung sollte dieses schwer fassbare, unpräzise pädagogische bzw. schultheoretische Begriffssystem eingegrenzt und – beispielsweise über die Zuordnung von aussagekräftigen Indikatoren – für die Empirie nutzbar gemacht werden (vgl. z. B. Heij 1997). Allerdings ist der Begriff zwischenzeitlich wieder in den Hintergrund geraten, ohne in der Schulforschung oder in der Unterrichtsentwicklung nachhaltige Spuren hinterlassen zu haben.

Für das gegenwärtige Wiedererwachen des Interesses am Kultur-Thema im pädagogischen Kontext lassen sich zwei Gründe ausmachen:

- Nach einer geradezu euphorischen Phase, in der die Entwicklung der Qualität und des Profils der Einzelschule im Vordergrund stand, hat sich die Erkenntnis breit gemacht, dass Entwicklungsvorhaben die erhofften Ziele und Wirkungen oft nicht erreichen. In vielen Fällen werden neue Oberflächenstrukturen definiert und institutionell eingeführt (z. B. systematisches Qualitätsmanagement, Kooperationsformen unter Lehrpersonen, strategische Schwerpunkte oder Strukturen für kooperatives und/oder individualisiertes Lernen). Die für den Lernerfolg maßgebliche Lehr- und Lernpraxis bleibt aber davon weitgehend unbeeinflusst. Diese Erfahrung lädt dazu ein, den Blick vermehrt auf die Tiefenstrukturen zu richten – und damit rückt die Kultur der Schule zunehmend in den Fokus.

- Zusammen mit dem Anspruch auf eine gezielte Profilentwicklung der Einzelschule hat das Management der Schule (insbesondere die Schulleitung) in den letzten Jahren einen Professionalisierungsschub erhalten. In der Schweiz beispielsweise wurden in allen Kantonen geleitete Schulen eingeführt, bei der die Schulleitung Personalführungskompetenzen erhält und – im Sinne einer „pädagogischen Schulführung“ – die Qualität der pädagogischen Prozesse mitsteuern soll. Auch hier haben sich die hohen Erwartungen nur teilweise erfüllt. Zunehmend zeichnete sich ab, dass sich die formelle Steuerung durch die Schulleitung eine Gegenkraft hinzugesellte: die informelle Steuerung durch das Lehrerkollegium. Diese zweite Kraft erhält mit dem Kulturbegriff einen festen Stellenwert im theoretischen wie auch im praxisbezogenen Diskurs: Es geht um kollektive Einstellungen und Erwartungen, die als Filter und als transformative Kräfte das pädagogische Handeln zumindest mitsteuern.

An diesem Punkt setzt der vorliegende Artikel an. Zwei Themenkomplexe sollen dabei vorrangig thematisiert werden

1. Was leistet der Kulturbegriff für die schul- und Unterrichtsentwicklung? Wie können wir den Begriff füllen und modellieren, damit er zu einer hilfreichen Kategorie der Schulentwicklung werden kann? Den Blick wollen wir dabei auch außerhalb des pädagogischen Kontextes schweifen lassen¹: Unter dem Aspekt der „Unternehmenskultur“ sind vielfältige Modelle und Instrumente entstanden, die sich für die Kulturdiagnose und -entwicklung an Schulen nutzen lassen.
2. Wie lässt sich mithilfe des Kulturbegriffs die Wahrnehmung für die Phänomene des Schulalltags schärfen? Wie lässt sich Kultur als Phänomen, das bei der (bewussten) Gestaltung einer Organisation in Rechnung gestellt werden muss, positionieren? Adressiert sind diese Gedanken insbesondere an die Personen, denen die Verantwortung für die Gestaltung einer Organisation in hohem Maße zugeschrieben wird: an die Schulleitung. Wie können der Kulturbegriff bzw. die damit angesprochenen Konzepte für die Schulleitung zu einem hilfreichen Konstrukt werden?

¹ Außerhalb der Schule – im Kontext der Managementtheorie von Unternehmen – lässt sich eine ähnliche Bewegung feststellen, wie sie hier für den pädagogischen Kontext angesprochen wurde: Nach einer starken Thematisierung in den 1980er-Jahren und einer anschließenden „Latenzperiode“ ist dort gegenwärtig ebenfalls ein Revival des Kulturthemas feststellbar!

2. Erste Annäherung an einen praxisnahen Kulturbegriff

Für eine erste vorläufige Begriffsklärung legen wir Kultur fest „als Gesamtheit der Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Grundannahmen und Denk- und Handlungsweisen, die von einer Gesellschaft oder einem Kollektiv geschaffen wird“ (Schönig 2002, S. 818). Dabei handelt es sich um die „dominante und von einer Mehrzahl der Mitglieder der schulischen Praxisgemeinschaft in einem stetigen Aushandlungsprozess geteilten Wert-, Norm- und Einstellungsmuster (...) die in der täglichen Arbeitspraxis zum Ausdruck kommen“ (van Ackeren 2008, S. 342).

Was mit Blick auf die weiteren Ausführungen in diesem Artikel beachtet werden muss, ist die Hinwendung zu einem deskriptiv-analytischen Kulturbegriff (im Sinne von Helsper 1998, S. 42) – in deutlicher Abgrenzung zu einem wertend-normativen Kulturbegriff: Kultur wird hier nicht als Umschreibung eines „Idealzustands“ einer Organisation verstanden (Kultur als „Edle“, das vom Unedlen, Nicht-kultivierten geschieden wird), sondern als Beschreibung eines vorfindbaren Zustands einer Organisation. Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse primär auf die Frage, welche Merkmale, Faktoren und Dynamiken für die jeweilige Kultur prägend sind. Mit anderen Worten: Es geht hier um einen beschreibenden Zugang zum Kulturbegriff, der darauf ausgerichtet ist, das Vorfindbare zu verstehen und nicht zu bewerten.

Was in der Literatur weit verbreiteter Eingang gefunden hat, ist das sogenannte Eisbergmodell der Kultur: „Ähnlich wie beim Eisberg befinden sich auch bei der Unternehmenskultur die wesentlichen Dinge nicht über, sondern unter der Wasserfläche, obwohl die sichtbaren Manifestationen bei der Unternehmenskultur – im Gegensatz zum Eisberg – überwiegen“ (Sackmann 2017, S. 44). Thematisierung von Kultur bedeutet demnach: Wir richten den Blick unter die Oberfläche und suchen nach den weniger sichtbaren und oft auch weniger bewussten Aspekten der Wirklichkeitswahrnehmung.

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de