

Bedeutung des Kulturbegriffs für die Organisationsanalyse: Arbeitspapier

Akzentsetzung	Kulturtheoretische Erläuterung/Begründung	Leitfrage für die allgemeine Analyse der Organisationskultur	Leitfrage für die thematisch fokussierte Kulturanalyse: QM
<p>1. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die tieferliegenden (unsichtbaren) Steuerung-/Wirkungsfaktoren der Organisationswirklichkeit. (Blick auf die Tiefenstruktur - auf die unsichtbaren Teile des Eisbergs)</p>	<p>Wenn wir die Kultur einer Organisation erfassen möchten, unterstellen wir, dass sich die Organisationswirklichkeit in mindestens 2 Ebenen einteilen lässt: in eine sichtbare Oberflächenstruktur und in eine unsichtbare (d.h. der Wahrnehmung entzogene) Tiefenstruktur. Bei einer Kulturanalyse werden wir uns vor allem mit der nicht direkt sichtbaren <i>dynamischen Faktorenkonstellation</i> auseinandersetzen: d.h. mit den im „Untergrund“ wirksamen Kräften («Treiber»), die dazu beitragen, dass die charakteristischen Merkmale der Oberflächenstruktur entstanden sind und weiterhin am Leben bleiben.</p>	<p><i>Welches sind die charakteristischen «Kultur-Merkmale», die uns auf der sichtbaren Ebene der Organisation begegnen? (Unterscheidungsmerkmale von anderen Organisationen desselben Typs).</i></p> <p><i>Gibt es Vermutungen über die dynamischen Faktoren, die auf der Ebene der Tiefenstrukturen angesiedelt sind (z.B. kollektive Überzeugungen, normative Leitsätze, leitende Mottos, Handlungsimperative)</i></p>	<p><i>Was ist im thematischen Bereich «QM/Umgang mit der Qualitätsfrage/ systematische Gestaltung-Reflexion-Kontrolle der Schul- und Unterrichtsqualität» auf der Oberfläche sichtbar? Welches sind die institutionell geschaffenen Oberflächenstrukturen, um kompetenzorientiertes Lernen zu ermöglichen?</i></p> <p><i>Wie zeigt sich die Praxis der Qualitätserfassung, -beurteilung und -entwicklung innerhalb der gegebenen Oberflächenstrukturen tatsächlich? (Was wird wie praktiziert? Was ist für diese Schule charakteristisch?)</i></p> <p><i>Gibt es Vermutungen zu den dynamischen Faktoren, welche die gelebte Praxis des Q innerhalb der Oberflächenstrukturen steuern / welche die Qualitätsarbeit «in der Tiefe» (die «eigentliche» Q-Praxis¹) steuern?</i></p>
<p>2. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die «kollektive Steuerungsebene»: auf die kollektive Programmierung des Denkens, Fühlens und Handelns, die das Verhalten der Organisationsmitglieder mitsteuern.</p>	<p>Wenn wir uns mit Kulturen beschäftigen, gehen wir davon aus, dass es neben der formellen hierarchischen Führung eine andere Steuerungskraft gibt, die im Kollektiv verankert ist. Im Verlauf der Organisationsgeschichte haben sich parallel dazu implizite (nicht ausformulierte) Normen ausgebildet, die das Verhalten der Organisationsmitglieder hoch wirksam steuern. Diese «andere» Steuerungskraft kann die Intentionen der formellen Führung unterstützen, sie kann aber auch</p>	<p><i>Welches sind die im Kollektiv verankerten «Handlungsimperative», die das Verhalten der Organisationsmitglieder mitsteuern? (Handlungsgrundsätze, Handlungsregeln, leitende Mottos)</i></p> <p><i>Wieweit haben die kollektiv getragenen Normen für die offiziellen Steuerungsziele der Führungskräfte eine unterstützende bzw. eine hindernde Wirkung?</i></p>	<p><i>Gibt es im Kollegium so etwas wie eine «kollektive Denkweise» / kollektive Haltung zum Thema «QM/Umgang mit der Qualitätsfrage»?</i></p> <p><i>Gibt es gewisse Handlungsgewohnheiten, die für die Schule typisch sind und in denen sich so etwas wie eine kollektive Haltung gegenüber dem Thema QM bemerkbar macht? Welches ist der «handlungsleitenden Imperativ» (Motto), dem diese Praxis zu folgen scheint?</i></p> <p><i>Wieweit wird die offizielle QM-Strategie</i></p>

¹ Eigentliche Q-Praxis: Alles, was die einzelne Lehrperson im Schulalltag unternimmt, um die Qualität ihrer Praxis zu erfassen, zu reflektieren und zu verbessern:

	anders gepolt sein und als «Gegenkraft» zu den formellen Führungsabsichten wirksam sein.		durch diese heimlichen, kollektiv getragenen Steuerungskräfte gestützt bzw. behindert?
3. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die «Schlüsselkonzepte» einer Organisation: die entscheidenden Treiber auf der Ebene der Tiefenstruktur, welche den «gemeinsamen Nenner» der Kulturphänomene und der kulturellen Wirkfaktoren bilden.	Organisationskulturen haben einen inneren Kern, der die unterschiedlichen Kulturphänomene auf der Oberflächenebene und die Wirkfaktoren auf der Tiefenstrukturebene zusammenhält, -einen gemeinsamen Kern, der die Kultur der Organisation wesentlich prägt. Die Kulturanalyse einer Organisation führt zur Suche dieser «Schlüsselkonzepte»: Sie lassen sich denken als implizite Leitsätze oder Leit-Bilder mit einer hohen Verankerungstiefe. Diese bilden einerseits den «gemeinsamen Nenner» der kulturellen Manifestationsformen (Emotionen, Verhalten, Kognitionen, Objektivationen), andererseits auch den inneren Kern der Tiefenstruktur (das, was die treibenden Kräfte letztlich zusammenhält). Organisationale Veränderungen sind nur soweit möglich, als sie mit diesem «Kulturkern» kompatibel sind.	<p><i>Welches sind die «Schlüsselkonzepte», die den «tragenden Kern» der verschiedenen Manifestationsformen der Organisationskultur bilden?</i></p> <p><i>Welches sind die Chancen und Risiken, die diesen Schlüsselkonzepten inhärent sind?</i></p> <p><i>Wieweit sind die angestrebten Weiterentwicklungen der Organisation mit diesen Schlüsselkonzepten vereinbar?</i></p>	<p>Lassen sich durch die Art und Weise, wie das Thema «QM/Umgang mit der Qualitätsfrage» angegangen und umgesetzt wird ein «handlungsleitendes Schlüsselkonzept» ausmachen, das die Q-Praxis charakterisiert? (z.B. leitendes Motto, das die beobachtbare Praxis mit ihren evtl. Widersprüchlichkeiten erklären kann). (Drei Zugangsgrößen: Merkmale der Oberflächenstrukturen, Merkmale der Tiefenstruktur, postulierte Leitwerte)</p> <p><i>Wie ist dieses «thematische Schlüsselkonzept» in die grundlegenden Schlüsselkonzepte der Organisation eingebunden?</i></p> <p><i>Welches sind die Chancen und Risiken, die diesem thematischen Schlüsselkonzept inhärent sind?</i></p> <p><i>Wieweit sind die angestrebten (Weiter-)Entwicklungen im Bereich des QM mit diesen Schlüsselkonzepten vereinbar?</i></p>
4. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die unausgesprochenen Erwartungen und heimlichen Regeln, welche das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern.	<p>Wenn Organisationsmitglieder miteinander kommunizieren, bilden sich immer wechselseitige Erwartungsmuster aus, die das weitere Interaktionsverhalten steuern. Wenn sich diese Erwartungsmuster nicht nur bilateral, sondern multilateral bzw. kollektiv festsetzen, entstehen implizite Handlungsregeln.</p> <p>In allen Organisationen bildet sich so über kurz oder lang ein Set von <i>informellen</i> «Regeln» aus.</p> <p>Die kulturprägenden informellen Regeln steuern das Wahrnehmen, Denken und Handeln innerhalb des betreffenden Kul-</p>	<p><i>Welche informellen (nicht formell festgelegten) Erwartungen muss man entsprechen, um in dieser Organisation erfolgreich zu sein?</i></p> <p><i>Welche Erwartungen prägen die Kommunikation und das Miteinander in dieser Organisation? Lassen sich Muster im Verhalten erkennen, aus denen sich unausgesprochene Erwartungen erschliessen lassen?</i></p> <p><i>Welche informellen (nicht ausgesprochenen) Erwartungen sind den O-Mitgliedern bewusst? Was passiert, wenn man diesen Erwartungen nicht</i></p>	<p><i>Welche unausgesprochenen Erwartungen/heimlichen Regeln gibt es an dieser Schule, die das Verhalten im Bereich «QM/Umgang mit der Qualitätsfrage» steuern?</i></p> <p><i>Wieweit sind die unausgesprochenen Erwartungen und heimlichen Verhaltensregeln kompatibel mit den offiziell deklarierten QM-Zielen und der offiziell deklarierten QM-Praxis?</i></p> <p><i>Was passiert, wenn jemand die unausgesprochenen Erwartungen nicht erfüllt? (informelle Sanktionierungs- und Durchsetzungsinstrumente)?</i></p>

	<p>turraums - z.T. unbewusst und unbemerkt. Diese Handlungsregeln setzen sich vor allem dann fest, wenn sie sich in der Praxis bewähren (d.h. von den Mitgliedern als «funktional» erlebt werden.</p>	<p><i>nachkommt? Was passiert, wenn man sie thematisiert?</i></p> <p><i>Wieweit stützen/unterlaufen diese Erwartungen die offiziell formulierten Leitwerte?</i></p> <p><i>Inwieweit haben die heimlichen Regeln eine unterstützende bzw. hindernde Wirkung für ... (z.B. das Lernen, das Miteinander, das Abschirmen)</i></p>	
<p>5. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die informellen Strukturen der Organisation.</p>	<p>Mitglieder einer Organisation würden scheitern, wenn sie sich ausschliesslich an die formalen Anforderungen der Organisation halten. Es gibt in allen Organisationen zusätzliche informelle Regeln, die darauf ausgerichtet sind, (a) Steuerungslücken zu füllen und (b) mit den formalen Anforderungen in der Praxis sinnvoll umzugehen. Das, was sich neben den formalen Strukturen einer Organisation <i>informell</i> ausgebildet hat (das Leben einer Organisation jenseits der offiziellen Regeln») wird im Kulturbegriff abgebildet. Es geht um Normen, die nirgends festgehalten und auch nicht offiziell entschieden wurden und deshalb keiner Begründungspflicht unterliegen. Es geht zudem um informelle Durchsetzungs- und Sanktionierungsinstrumente («Dealen», «Mobbing», Gewährung/Entzug von gewissen Privilegien u.a.)</p>	<p><i>Worüber herrscht unvereinbarte Einigkeit in der Organisation? = informelle Regeln, Mottos ...– im Sinne von nicht-entschiedene Entscheidungsprämissen)</i></p> <p><i>Welches sind die nicht vereinbarten Spielregeln im Kollegium?</i></p> <p><i>Welche informellen Sanktionierungs- und Durchsetzungsinstrumente gibt es? (Wodurch wird die Geltungskraft der informellen Regeln/Spielregeln unterstützt?)</i></p> <p><i>Gibt es Vermutungen, warum diese informellen Strukturen bestehen oder haben sich diese „verselbstständigt“?</i></p>	<p><i>Welches sind die formellen Strukturen, die für das Handeln im QM-Bereich geschaffen wurden, als formelle Vorgaben Verbindlichkeit beanspruchen?</i></p> <p><i>Wie wird informell über die formellen Vorgaben gesprochen? Welches ist die gemeinsame, d.h. im Kollegium dominierende Haltung dazu? Gibt es unterschiedliche Positionen?</i></p> <p><i>Wieweit stützen/unterlaufen die informellen Strukturen die formellen Strukturen, d.h. die offiziell deklarierten QM-Ziele und QM-Leitwerte?</i></p>
<p>6. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf unbewusste Wirkungsebenen, welche das Geschehen in der Organisation prägen.</p>	<p>Vieles von dem, was sich im Bereich der Organisationskultur abspielt, liegt nicht im Bereich des Bewussten; es ist der bewussten Aufmerksamkeit entzogen (in diesem Sinne «unbewusst»). Die Thematisierung des Kulturaspekts bedeutet, dass den nicht-bewussten Prozessen und Steuerungsmechanismen der Organisation grössere Aufmerksamkeit zu Teil wird.</p>	<p><i>Welches sind die Tabus in der Organisation? Was passiert, wenn sie angesprochen werden?</i></p> <p><i>Welche Befürchtungen, Ängste, latente Konflikte werden durch die Tabuisierungen zu vermeiden gesucht?</i></p> <p><i>Gibt es Themen, die stark emotionalisiert sind (die Reaktionen auslösen, die</i></p>	<p><i>Gibt es im thematischen Bereich «Gestaltung/Reflexion/Kontrolle der Schul- und Unterrichtsqualität irgendwelche tabuisierte Themen/Auffassungen, die besser nicht angesprochen werden?</i></p> <p><i>Löst das Thema «QM» im Kollegium oder bei der Schulleitung irgendwelche Befürchtungen, Ängste, latente Konflikte aus, die</i></p>

	<p>Dabei sind vier unterschiedliche Formen des «Nicht-Bewussten» zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Nicht-Bewusste als das «Implizite», «Automatisierte» (nicht expliziert, aber explizierbar!) • Das Nicht-Bewusste als das Vergessene (nicht mehr Erinnernte). • Das Nicht-Bewusste als das «Tabuisierte» • Das Nicht-Bewusste als das «Verdrängte» (Unbewusstes i.e.S.) <p>Eine Kulturanalyse bedeutet Einblick zu nehmen in die «nicht-bewussten Prozesse und Steuerungsmechanismen» einer Organisation. Dabei sind die unterschiedlichen Bedrohlichkeiten zu beachten.</p>	<p><i>eine aussenstehende Person prima vista überraschen)</i></p> <p><i>Gibt es Erfahrungen aus der Vergangenheit der Institution, die als unrühmlicher Teil der Institutionsgeschichte im Hintergrund bleiben muss?</i></p> <p><i>Gibt es institutionelle Konflikte, Probleme, Kränkungen aus der Vergangenheit, die noch in die Gegenwart hineinwirken?</i></p> <p><i>Wie geht die Organisation um mit den üblichen Tabuthemen in Organisationen (informelle Macht, Verteilung von Privilegien, unterschiedliche Beliebtheit, Schuld...)</i></p>	<p><i>an dieser Schule nicht offen angesprochen werden dürfen?</i></p> <p><i>Gibt es im Bereich «QM/Umgang mit der Qualitätsfrage» Erfahrungen aus der Vergangenheit der Institution, die als unrühmlicher Teil der Institutionsgeschichte unter Verschluss gehalten werden?</i></p>
<p>7. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf den «Schatten» der Organisation»</p>	<p>Jede Kultur schafft den Boden für den «Schatten»: für das Nicht-gerne-Gesehene, für Dinge und Aspekte, die negativ bewertet werden und nicht zum (Wunsch-)Profil der Organisation passen.</p> <p>Kultur verstehen heisst immer auch: den «Schattenwurf» der betreffenden Kultur zu verstehen: Wohin wird das platziert, was im (idealen) Selbstbild keinen Platz hat? Wie gehen die Mitglieder einer Organisation bzw. die Organisation selber damit um? → Nicht nur der Schatten einer Organisation ist sehr kulturspezifisch, sondern auch der Umgang mit dem Schatten. Wichtige Frage der Kulturanalyse: Was gilt in einer Organisation als «ungehörig» - und wie innerhalb der Organisation wird darauf reagiert?</p>	<p><i>Wie wichtig ist der Organisation die Aufrechterhaltung eines positiven Selbstbildes, eines positiven Images (nach aussen)? Welchen Stellenwert hat das «Schönreden» von negativen Wahrnehmungen, die das positive Organisationsbild stören?</i></p> <p><i>Wie gehen wir um mit den Abweichungen vom Idealbild (z.B. mit Eigenschaften, die den Gegenpol des gewählten/postulierten Profils bilden?)</i></p> <p><i>Wie gehen wir um mit internen Personen, die nicht ins idealisierte Selbstbild passen? Was lösen Personen/Organisationen aus, bei denen die abgewehrten Eigenschaften deutlich wahrnehmbar sind / einen grösseren Raum einnehmen?</i></p> <p><i>Wie wird in dieser Organisation grundsätzlich mit Fehlern, mit Versagen, mit dem Scheitern umgegangen?</i></p>	<p><i>Welcher Stellenwert hat ein gutes, funktionsfähiges QM für das «Selbstbild» der Schule und der dort arbeitenden Lehrpersonen? Gilt die Thematik als «Profilrelevant» und für die Aussenwahrnehmung bedeutsam?</i></p> <p><i>Wie sieht der Umgang mit den Ist-Soll-Diskrepanzen im Bereich des QM aus? Welche Reaktionen folgen auf erkennbare Ist-Soll-Abweichungen im QM-Bereich bzw. auf Personen, die sich nicht an die Soll-Vorgaben gebunden fühlen?</i></p> <p><i>Wie wird in dieser Organisation grundsätzlich mit Fehlern, mit Versagen, mit dem Scheitern umgegangen? Was sagt das QM zu dieser Thematik aus?</i></p>

<p>8. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die Frage nach der Funktionalität/Dysfunktionalität der bestehenden kulturellen Orientierungsmuster</p>	<p>Der Begriff der Organisationskultur ist ein deskriptiver Begriff: Kulturen lassen sich nicht aufgrund von qualitativen Kriterien bewerten, sondern mit Blick auf ihre spezifische Entstehungsgeschichte und ihre implizite Dynamik verstehen. Grundsatz: Kulturen haben eine inhärente Sinnhaftigkeit, die sich aus ihrer ursprünglichen Funktion zur Stabilisierung der Organisation ergibt-</p> <p>Wenn wir Kulturen erforschen, interessieren uns die kulturellen Besonderheiten immer auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Funktionalität und Dysfunktionalität: Es geht um die Frage, wieweit sich die impliziten Regeln soweit verselbständigt haben, dass sie ihre ursprüngliche Funktionalität unterdessen eingebüsst haben.</p>	<p><i>Gibt es Regeln und Handlungsgrundsätze, die innerhalb der Organisation als «unsere Erfolgsrezepte» gepflegt werden und die so selbstverständlich sind, dass sie nicht hinterfragt werden (dürfen) und nicht begründet werden müssen.</i></p> <p><i>Welche Regeln und Handlungsgrundsätze müssen neue Organisationsmitglieder lernen, um innerhalb der Organisation erfolgreich/anerkannt zu sein?</i></p> <p><i>Lassen sich diese Handlungsregeln und -grundsätze innerhalb der Firmengeschichte lokalisieren? Was war das ursprüngliche «Problem»/Ereignis, das zu diesen Handlungsregeln und -grundsätzen geführt hat?</i></p> <p><i>Führt die Anwendung/Einhaltung dieser Regeln und Handlungsgrundsätzen zu negativen Nebenwirkungen, die wir als selbstverständliche, unabänderliche Gegebenheiten akzeptieren?</i></p>	<p><i>Wie geht man an dieser Schule vor, um festzustellen, ob die Praxisqualität den Erwartungen (von wem??) entspricht: Welche (ausgesprochenen oder unausgesprochenen) Regeln zur Qualitätsüberprüfung scheinen da zu gelten, als Treiber zu wirken?</i></p> <p><i>Gibt es Hypothesen zur Entstehungsgeschichte dieser tradierten Regeln und Handlungsmuster zur Qualitätsüberprüfung/Qualitätssicherung? (Welche Probleme sollen/sollten damit gelöst werden?)</i></p> <p><i>Inwiefern sind diese Regeln in ihrer Wirkung «funktional»? Lassen sich auch dysfunktionale Wirkungen feststellen, die evtl. bewusster in Rechnung gestellt werden müssen?</i></p>
<p>9. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die sinngebenden Denk- und Erklärungsmuster, welche eine Organisation ihren Mitgliedern zur Verfügung stellt, um die Anforderungen der Organisation möglichst gut (funktional, konfliktfrei ...) zu bewältigen.</p>	<p>Kultur kann verstanden werden als Gesamtheit der sinngebenden Muster, welche eine Organisation bereit stellt, um die Sinnhaftigkeit der alltäglichen Phänomene und Erfahrungen zu erzeugen.</p> <p>Die Richtigkeit der jeweiligen Wirklichkeitskonstruktion wird kulturintern bekräftigt, weil ja alle Organisationsmitglieder diese Auffassung teilen und sich gegenseitig bestätigen. («So ist es»; «Da kann man nicht daran rütteln»; «Da gibt's nichts zu diskutieren!»)</p> <p>Indem alle Organisationsmitglieder an die gemeinsam geschaffenen Wirklichkeitsdeutungen glauben, sie voneinander als Normalität erwarten und das Handeln</p>	<p><i>Gibt es Denk- und Begründungsmuster, die typisch sind für das Denken in dieser Organisation?</i></p> <p><i>Welchen Erklärungen/Begründungen kommt der Status von letztinstanzlichen Argumenten zu («Wenn diese Argumente eingesetzt werden, braucht man nicht mehr weiter zu fragen bzw. weiter zu argumentieren: weiterfragen würde als unstatthaft gelten, auf Unverständnis stossen).</i></p>	<p><i>Gibt es Denk- und Begründungsmuster, die typisch sind für die Art und Weise, wie in dieser Organisation mit Qualitätsfragen und mit Anforderungen des (systematischen) Qualitätsmanagement umgegangen wird?</i></p> <p><i>Gibt es im Zusammenhang mit dem QM so etwas wie «dogmatische Begründungsmuster», die an dieser Schule als letztinstanzliche, nicht mehr weiter hinterfragbare Gewissheiten gelten?</i></p>

	danach richten, entsteht daraus eine «soziale Wirklichkeit». Kultur wird so zur zweiten „sozialen“ Natur. Durch die Abgrenzung von anderen Kulturen, gewinnt sie zusätzlich an Prägnanz und Überzeugungskraft.		
10. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die Werte, die innerhalb der Organisation gelebt werden - und auf die Differenzen zu den postulierten Werten-	Wenn wir uns mit Kulturen beschäftigen, interessieren uns nicht in erster Linie die deklarierten Werte, wie sie beispielsweise in Leitbildern auftauchen. Von noch größerer Bedeutung für das Kulturverständnis sind die tatsächlich gelebten Werte und deren Abweichungen zu den deklarierten Werten – verbunden mit der Frage: <i>Welches sind die Motive, die zu diesen Abweichungen führen?</i> Und vor allem: <i>Wie geht die Schule mit der alltäglichen Widersprüchlichkeit zw. deklarierten und gelebten Werten um?</i>	<p><i>Welches sind die explizit postulierten Werte und Normen in dieser Organisation. Welche sind im Leitbild oder anderen Dokumenten festgehalten, welche tauchen in «Sonntagsreden» auf?</i></p> <p><i>Wo gibt es Erscheinungen / Phänomene / Verhaltensweisen im Alltag der Organisation, die den postulierten Werten nicht entsprechen?</i></p> <p><i>Welches sind die (heimlichen) Treiber (implizite Leitsätze, Mottos usw.), die zu den Soll-Abweichungen führen und die Sollwerte torpedieren?</i></p> <p><i>Wie geht die Organisation mit Ist-Soll-Abweichungen um? Sind diese Differenzen für eine Mehrheit der MA offensichtlich? Werden sie von der Leitung wahrgenommen?</i></p> <p><i>Welche Reaktionen lösen sie aus? (Erklärungsmuster? Sanktionierungen??)</i></p>	<p><i>Welches sind die an dieser Schule explizit postulierten Werte und Normen, Standards (...), die für die QM-Praxis gelten (d.h. Institutionelle Ansprüche bezüglich der Erfassung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität)?</i></p> <p><i>Wo gibt es in dieser Schule Erscheinungen/Phänomene, die den Soll-Vorgaben zur postulierten QM-Praxis deutlich offensichtlich widersprechen?</i></p> <p><i>Wie geht man um mit diesen Ist-Soll-Diskrepanzen: Wie reagiert das Kollegium? Wie reagiert die Schulleitung?</i></p> <p><i>Werden die QM-Ist-Soll-Diskrepanzen bewusst thematisiert? Wie werden sie gegebenenfalls erklärt /gerechtfertigt?</i></p>
11. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf die „Thematisierungsregeln“, welche die Kommunikation innerhalb der Organisation steuern.	Organisationskulturen zeichnen sich aus durch die Gewichtung der Themen, mit denen man sich innerhalb der betreffenden Organisation auseinandersetzt. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Themen, die <i>nicht</i> angesprochen werden dürfen, wobei in formelle und informelle Gesprächssituationen u.U. unterschiedliche Regeln gelten. Auf der anderen Seite gibt es auch sogenannte «Schlüsselthemen, die innerhalb der betreffenden Organisation immer	<p><i>Mit welchen Schlüsselthemen beschäftigt sich die Schule immer wieder?</i></p> <p><i>Welches sind die «Lieblingsthemen», die Dauerbrenner in Sitzungen, die immer wiederkehrenden Traktanden?</i></p> <p><i>Welche Themen, Anekdoten ... tauchen in den informellen Gesprächen immer wieder auf?</i></p> <p><i>Über welche Themen spricht man in aller Regel nicht? (Tabus, Rituale ... (siehe Punkt 6)</i></p>	<p><i>Wie wird das Thema «QM» im offiziellen Rahmen thematisiert? Wird es überhaupt thematisiert? Falls ja: mit welchem Duktus (charakteristischen Sprechweise)? Mit welcher Emotionalität?</i></p> <p><i>Wie wird das Themas QM in informellen Kreisen thematisiert? Mit welchem Duktus (charakteristischen Sprechweise)? Mit welcher Emotionalität?</i></p> <p><i>Gibt es auffällige Abweichungen zwischen formellen und informellen QM-Thematisierung? Mit welchen Auswirkun-</i></p>

	<p>wieder auftaucht und sich wie ein roter Faden hindurch zieht. Das können Probleme sein, aber auch visionäre Ziele oder Erfolge, von denen immer wieder gesprochen wird – beispielsweise in Form von Anekdoten und Erfolgsgeschichten.</p> <p>Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang auch die letztinstanzlichen Erklärungs- und Begründungsmuster, die man innerhalb der betroffenen Organisation akzeptiert sind und als organisationsinterne Dogmen gelten, d.h. nicht mehr weiter hinterfragt werden</p>		gen?
<p>12. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf den kollektiven Wahrnehmungsfiter, der die kulturspezifische «blinden Flecken» verursacht</p>	<p>Wenn wir uns mit Kulturen beschäftigen, interessiert uns immer auch das, was innerhalb einer Kultur „übersehen“ oder als „unbedeutend“ eingestuft wird, obwohl Personen aus anderen Kulturen dieselben Phänomene durchaus als augenfällig wahrnehmen. Um diesen Mechanismen auf die Spur zu kommen, werden Kulturanalysen mit Vorteil von Personen gemacht, die nicht in derselben Kultur sozialisiert worden sind.</p>	<p><i>Gibt es Themen, Phänomene, Ereignisse, die in der Schule kaum wahrgenommen werden?</i></p> <p><i>Welche Auffälligkeiten werden von externen zurückgemeldet und überraschen oder irritieren?</i></p> <p><i>Wie erklären sich die Organisationsmitglieder das Nicht-Wahrnehmen / das Ausblenden bestimmter Phänomene?</i></p> <p><i>Welche Denk-Muster werden durch die selektive Wahrnehmung unterstützt/aufrechterhalten?</i></p>	<p><i>Gibt es im thematischen Bereich des QM blinde Flecken: Auffälligkeiten, die dem unvoreingenommenen Blick von Aussenstehenden in die Augen springen, die intern gar nicht wahrgenommen werden (und auch nicht thematisiert werden)?</i></p> <p><i>Was löst die Konfrontation mit diesen nicht-wahrgenommenen (übersehenen) Phänomenen aus?</i></p> <p><i>Gibt es gute Gründe dafür, dass diese Wahrnehmungen zum QM-Praxisfeld intern ausgeblendet werden?</i></p>
<p>13. Der Kulturfokus lenkt den Blick auf das «kollektive Selbstbild» einer Organisation /einer Gruppe und die Abgrenzung gegenüber dem «Fremden».</p>	<p>Kultur kann verstanden werden als das «kollektive Selbstverständnis» einer Organisation. Die Mitglieder der Organisation teilen Einschätzungen und Sichtweisen im Hinblick auf ihre Organisation. Diese kollektiven Wahrnehmungen (das kollektive Selbstbild) beeinflussen nicht nur das individuelle Handeln der Akteure, sondern auch die Möglichkeit von organisationalen Entwicklungsprozessen. Organisa-</p>	<p><i>Welche Merkmale unserer Schule erachten wir für (im positiven Sinne) charakteristisch?</i></p> <p><i>Wie stark prägt die organisationale Identität die «Selbstwahrnehmung» (die individuelle Identität) der Organisationsmitglieder?</i></p> <p><i>Wie wichtig ist die Abgrenzung nach aussen, um eine prägnante Identitäts-</i></p>	<p><i>Welches ist das an dieser Schule gepflegte (Ideal-)Bild bzgl. der Art und Weise, wie wir an dieser Schule mit dem Thema «Schul- und Unterrichtsqualität» und «Qualitätsmanagement» umgehen dem QM und der Q-Arbeit, welche an dieser Schule postuliert und portiert wird?</i></p> <p><i>Wie wird dieses (Wunsch-)Bild von anderen Realisierungsformen des QM / der Q-Arbeit abgegrenzt. Werden das eigene Wunschbild</i></p>

	<p>tionale Selbstkonzepte geben den Organisationsmitgliedern positive Energie, sofern die positiven Selbstwahrnehmungen überwiegen. Der Umgang mit negativen Selbst- und Fremdwahrnehmungen sowie der Minimalisierung von Differenzen zwischen Idealbild und Realbild sind wichtige Bezugspunkte des kulturellen Handelns.</p>	<p><i>wahrnehmung zu ermöglichen? Welchen Stellenwert hat in der Organisationskultur die negative Bewertung des Andersseins, um sich selber eine positive Identität zuschreiben zu können (Feindbild als Mittel zur Identitätsstabilisierung)</i></p>	<p><i>und die Alternativ-Bilder im Richtig-Falsch-Modus kommuniziert? Oder eher als verschiedene Varianten, mit jeweils unterschiedlichen Chancen und Risiken?) Welchen Umgang pflegt die Schule mit (internen und externen) Personen, welche die Alternativen Modus verwirklichen? (Abwertend- ausgrenzend oder kohabitativ?)</i></p>
<p>14. Der Kulturfokus lenkt dem Blick auf die Frage, ob und wie weit Änderungsansprüche und -vorhaben an die bestehenden kulturellen Orientierungsmuster anschlussfähig sind.</p>	<p>Die Kulturperspektive macht deutlich, dass technokratische Steuerungskonzepte wenig Erfolgchancen haben, weil die Kultur einer Organisation das Verhalten der Organisationsmitglieder wesentlich mitsteuert. Kulturen sind mit der Organisationsgeschichte gewachsen und lassen sich nicht einfach auf einen Nullpunkt zurückstellen. Diese Tatsache macht sich vor allem im Rahmen von Änderungsvorhaben bemerkbar: Veränderungen, die eine Anpassung der etablierten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster mit sich bringen, sind nur erfolgreich, wenn der Veränderungsprozess die Balance von Assimilation und Akkommodation angemessen berücksichtigt.</p>	<p><i>Welche Elemente der vorliegenden Kultur sind für Veränderungen hinderlich oder fördernd? Mit welchen Projekten sind wir/welche Projekte sind bei uns gescheitert oder auf grossen Widerstand gestossen? Gibt es kulturelle Aspekte (s. Punkte 1.-13.), die zum Scheitern beigetragen haben könnten? (Die Frage lässt sich auch im positiven Sinne formulieren.) Falls externe Veränderungsansprüche vorliegen: Wie müssen wir vorgehen, damit die externalen Anforderungen bei uns kulturkompatibel umgesetzt werden können?</i></p>	<p><i>Welches sind tragende Elemente der neu zu entwickelnden Q-Kultur? (Neue Leitwerte, grundlegende Haltungen, idealtypische Schlüsselkonzepte, neue Problemwahrnehmungen und Problemlösemustert, Handlungsregeln, eingespielte Rollenmuster, Erfolgserwartungen ...) Wieweit korrespondieren diese mit den tragenden Elementen der bestehenden Kultur der Qualitätserfassung / -überprüfung /-entwicklung Welches (schrittweise) Vorgehen ist angezeigt, um die Abschlussfähigkeit der alten Kulturelemente an die neuen Kulturelemente zu ermöglichen/ verkraftbar zu machen?</i></p>