

# Cockpit Bildungsmanagement

Ein Instrument zur qualitativen Koordination  
von Bildungseinrichtungen

Florian Fischbock



Florian Fischbock

# **Cockpit Bildungsmanagement**



Florian Fischbock

# **Cockpit Bildungsmanagement**

**Ein Instrument zur qualitativen Koordination  
von Bildungseinrichtungen**

Tectum Verlag

Florian Fischbock

Cockpit Bildungsmanagement.  
Ein Instrument zur qualitativen Koordination von Bildungseinrichtungen

© Tectum Verlag Marburg, 2015

ISBN 978-3-8288-6292-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch  
unter der ISBN 978-3-8288-3607-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: shutterstock.com © Tyler Olson  
Umschlaggestaltung: Norman Rinkenberger | Tectum Verlag

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)  
[www.facebook.com/tectum.verlag](http://www.facebook.com/tectum.verlag)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## *Vorwort*

Das vorliegende Buch wurde aus einer, für mich sehr langjährigen und tiefen Motivation heraus, verfasst. Die Fragestellung, auf welche Art sich die Lehrerpersönlichkeit auf die Unterrichtsqualität auswirkt, ist aus meiner Sicht ein äußerst spannendes Forschungsfeld.

Hier habe ich mich bereits im Rahmen meines Studiums der Pflegepädagogik während der Diplomarbeit ausführlich mit dem Themenfeld befasst. Im weiteren Tätigkeitsfeld der Lehrenden liegt die organisationale Struktur, in der sich einerseits Pädagoginnen und Pädagogen selber bewegen, andererseits leiten Pädagoginnen und Pädagogen auch in etwa Schulleitungsfunktionen, pädagogische Teams. Im Zusammenhang mit den Erkenntnissen von John Hattie ist ein differenzierter Ansatz geliefert worden, wie die Effektivität des Lehrens in bedeutsamen Teilbereichen bislang häufig fehldefiniert worden ist. So etwa der gegenwärtige Fokus auf eine ausgefeilte pädagogische Architektur eines Unterrichts. Diese wiederum wird häufig an der Methodenvielfältigkeit gemessen. Die Zieldimension des Unterrichts ist eine der hocheffektivsten Schwerpunkte, die durch John Hattie belegt worden sind.

Im Zusammenhang mit der methodischen Gestaltung des Unterrichts also weitaus bedeutender als die methodische Architektur des Unterrichts. Auch werde ich in diesem Buch umreißen, was eigentlich unter einem guten Lehrenden zu verstehen ist und was sich unter Unterrichtseffektivität vorgestellt werden darf. Diese Punkte handeln subsummiert immer von dem gleichen Schwerpunktthema: Wie gelingt es sowohl Pädagogen, als auch den personalverantwortlichen Leitungen und nicht zuletzt auch dem pädagogischen Team selbst, effektiv zu handeln. Was konkret löst die Lerneffekte aus? Wie muss Unterricht gestaltet werden?

Das Kultusministerium hat mit der Veröffentlichung des Orientierungsrahmes für Schulqualität (2006) eine wichtige Handreichung geliefert, wie Schulen die Qualitätsbereiche definieren sollen. Auch ist hier eine wichtige Orientierung gegeben, wie konkret das Lehrerhandeln im Unterricht gestaltet werden sollte. Nur – wie ist diese Güte überhaupt zu greifen? Dieser Fragestellung versuche ich mich in diesem Buch zu nähern und unter Einbezug

der Erkenntnisse Hatties und vieler anderer moderner pädagogischer Prämissen, Antworten zu finden. Im Rahmen meines Studiums, organization studies, habe ich mich immer wieder mit der Frage beschäftigt, wie es der Organisation Schule gelingen kann, sowohl durch Impulse der Führungspersönlichkeit einer Schulleitung, wie auch durch Einbezug des gesamten Lehrendenteams einer Schule, eine hochqualitative, lernende Organisation zu werden. Das Bildungsmanagement stellt hier den theoretischen Bezugspunkt dar, von dem aus ich mich der Frage nähere, wie die Güte eines Unterrichts zu erfassen ist. Darauf basierend sollen Handlungsschritte abzuleiten sein. Zum einen, um das Team zu entwickeln und die Lehrenden im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt unterstützen zu können. Besonders jedoch die Entwicklung einer lernenden Organisation spielt hier eine wichtige Rolle. In Bezug auf die Entwicklungsfähigkeit der Organisation Schule muss das Feld des eigentlichen Kernprozesses, des Unterrichts, so klar wie möglich dargestellt werden. So werden mögliche Schwachstellen, wie auch wichtige Ressourcen besser erkennbar.

Das folgende Schaubild verdeutlicht den generellen Aufbau dieses Buchs:



Abb. 1: Genereller Aufbau der Arbeit (Eigene Darstellung)

Das Cockpit Bildungsmanagement soll somit einen Ansatzpunkt bieten die komplizierten Abläufe von Bildungssystemen im Kernprozess des Handelns zu greifen. Hier ist der Anspruch implizit, sowohl zu beschreiben, was Unterrichtseffektivität umfasst und diese zu definieren. Als auch darüber hinaus ein Evaluationsinstrument zu entwickeln, welches auf Erkenntnissen der Hattie- Studie beruhend, die Unterrichtseffektivität hinsichtlich Lernerfolgsgrad zu präzisieren. Die Daten, die daraus abgeleitet werden, sind in vielschichtiger Weise einsetzbar und werden hier in organisationalpädagogischer Hinsicht interpretiert. Die organisationalen Einflüsse, die den Lernerfolg determinieren, sollen greifbarer gemacht

werden und als Instrument in einer lernenden Organisation einsetzbar werden.

*Denn wenn eine Bildungsorganisation nicht zu einer lernenden Organisation wird, welche Organisation dann?*

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen meines Buchs.

## *Danksagungen*

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Frau, die mich durchgehend in meiner Entwicklung unterstützt.

Großer Dank gebührt meinen Eltern, die mich bei all meinen Entscheidungen unterstützt haben und ohne deren Hilfe vieles unmöglich wäre.

*Der Mensch erkennt, dass es nichts nützt,  
wenn er den Geist an sich besitzt,  
weil Geist uns dann erst Freude macht,  
sobald er zu Papier gebracht.*

*(Eugen Roth)*

## *Inhaltsverzeichnis*

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort.....  | 5         |
| Danksagungen .....  | 9         |
| Inhaltsverzeichnis.....                                     | 10        |
| 1. Einleitung .....   | 13        |
| 2. Aufgabenstellung der Arbeit.....                         | 14        |
| <b>Teil A: Der theoretische Bezugsrahmen .....</b>          | <b>19</b> |
| 3. Bildungsmanagement als grundlegende Theorie .....        | 20        |
| 3.1 Schlüssel zur lernenden Organisation .....              | 22        |
| 3.2 Bildungscontrolling.....                                | 23        |
| 3.3 Steuerungsparameter im Bildungsprozess .....            | 27        |
| 4. Orientierungsrahmen für Schulqualität.....               | 28        |
| 5. Qualitätsmerkmale von Unterricht .....                   | 32        |
| 6. Lehrende als Determinante des Unterrichtserfolgs .....   | 35        |
| 6.1 Unterrichtsplanung.....                                 | 40        |
| 6.2 Umgang mit der Klasse .....                             | 42        |
| 6.3 Das Unterrichten .....                                  | 42        |
| 6.4 Innere Einstellung .....                                | 43        |
| 6.5 Lehrerprofessionalität.....                             | 44        |
| 6.6 Effektive Disziplin.....                                | 45        |
| 6.7 Motivieren und Inspirieren.....                         | 45        |
| 7. Effektive Unterrichtsführung .....                       | 46        |
| <b>Teil B: Die Entwicklung des Messinstruments.....</b>     | <b>48</b> |
| 8. Begründung der Notwendigkeit eines Messinstruments ..... | 49        |
| 9. Design des Messinstruments .....                         | 53        |
| 10. Konstruktion des Fragebogens.....                       | 58        |
| 11. Gütekriterien des Messinstruments .....                 | 58        |
| 11.1 Objektivität.....                                      | 58        |
| 11.2 Reliabilität.....                                      | 59        |
| 11.3 Validität .....  | 61        |

|   |     |
|---|-----|
| 12. Fragebogenkonstruktion Lernende .....   | 61  |
| 13. Fragebogenkonstruktion Lehrende .....   | 78  |
| 14. Integration der Fragebögen<br>zur Konstruktion des Messinstruments in Anwendung<br>auf den Orientierungsrahmen für Schulqualität..... | 95  |
| 15. Datengewinnung und Auswertung zur<br>Entwicklung einer grafischen Übersicht.....  | 103 |
| 16. Ergebnisinterpretation anhand des<br>Cockpit Bildungsmanagement.....  | 110 |
| 16.1 Interpretation des Cockpitbereichs 1 .....   | 111 |
| 16.2 Interpretation des Cockpitbereichs 2 .....   | 111 |
| 16.3 Interpretation des Cockpitbereichs 3 .....   | 114 |
| 16.4 Interpretation des Cockpitbereichs 4 .....   | 114 |
| 16.5 Interpretation des Cockpitbereichs 5 .....   | 115 |
| 16.6 Interpretation des Cockpitbereichs 6 .....   | 116 |
| 16.7 Interpretation des Cockpitbereichs 7 .....   | 116 |
| 16.8 Interpretation des Cockpitbereichs 8 .....   | 117 |
| 17. Beurteilung der Güte .....  | 117 |
| 17.1 Objektivität.....  | 118 |
| 17.2 Reliabilität.....  | 118 |
| 17.3 Validität .....  | 120 |
| 18. Erreichbare Flughöhe mit dem entwickelten Cockpit.....  | 121 |
| 19. Beitrag zur Entwicklung einer lernenden Organisation ...  | 123 |
| 20. Grenzen der Arbeit .....  | 126 |
| 21. Einbettung des Instrumentariums.....  | 127 |
| 22. Weiterer Forschungsbedarf .....   | 128 |
| 23. Verzeichnis von Tabellen und Abbildungen .....  | 129 |
| 25. Bibliographie.....  | 130 |

## **Anlagen:**

|   |     |
|---|-----|
| Anlage 1: Genereller Aufbau der Arbeit.....               | 135 |
| Anlage 2: Fragebogen 1 (Lernende).....                    | 136 |
| Anlage 3: Fragebogen 2 (Lehrende).....                    | 143 |
| Anlage 4: Ergebnisdarstellung Pretest Fragebogen 1 .....  | 150 |
| Anlage 5: Rücklaufdarstellung Pretest Fragebogen 1.....   | 150 |
| Anlage 6: Ergebnisdarstellung Pretest Fragebogen 2 .....  | 151 |
| Anlage 7: Itemzuordnung Cockpit Bildungsmanagement .....  | 152 |
| Anlage 8: Cockpit Bildungsmanagement (Ergebnisse Pretest) | 154 |

## *1. Einleitung*

Das vorliegende Buch befasst sich mit der Problemstellung, dass derzeit diverse Bildungseinrichtungen, besonders im Gesundheitswesen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert sind. Hier ist besonders herauszuheben, dass diverse Gegenstandsbereiche mit zunehmend knapper werdenden Ressourcen hochqualitativ wirtschaften müssen, um die Anforderungen, die an Bildungseinrichtungen gestellt werden weiterhin erfüllen zu können.

Die besonderen, modernen Anforderungen an das Management in Schulen wurde im vergangenen Jahr als besonderer Schwerpunkt des Deutschen Schulleiterkongresses in Düsseldorf, gewählt. Moderne Führung in Schulen erfordert zunehmend ein höheres Maß an Mitarbeiterorientierung. Charakteristisch für die Führungsideologie in Schulen sind gegenseitige Unterstützung, Beteiligung der Lehrkräfte, gemeinsame Verantwortung. Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern verdeutlichen diese neue Haltung im System Schule (vgl. DYDRA, 2012, S. 19).

Als eine der wichtigsten Aufgaben des modernen Schulmanagements wird die Entwicklung von Teamarbeit als kardinale Führungskompetenz bezeichnet (vgl. DYDRA, 2012, S. 20). Das Team stellt in diversen Entscheidungsfindungsprozessen eine wichtige Ressource dar, um eine sorgfältige Abwägung zu erreichen. Das Produkt des Entscheidungsfindungsprozesses kann ganz erheblich einen qualitativen Zugewinn erfahren, arbeitet das Team eng und konstruktiv zusammen. Zudem können Synergien als Lernchance gesehen werden. Innerhalb eines Teams müssen individuelle Stärken und Schwächen entdeckt werden. Es muss, um synergetisch zusammenwirken zu können, deutlich werden, wer in der Gruppe für welche konkrete Aufgabe gezielt einzusetzen ist (vgl. LANGMAACK/BRAUNE-KRICKAU, 2010, S. 9).

Die spezielle Funktion der Führung liegt in diesem Kontext in der Unterstützung der Entwicklung einer gruppenimmanenten Lernkultur. Dies bedeutet, dass zunächst Verantwortung für das eigene Lernen und den Aufbau einer offenen Kommunikationskultur und Dialogkultur übernommen werden muss. Um das volle Potenzial einer Gruppe erschließen zu können ist in der Kommunikation ein wesentlicher Schlüsselaspekt zu sehen (vgl. LANGMAACK/BRAUNE-KRICKAU, 2010, S. 11-12). Auch das Benchmarking der verschiedenen Bildungseinrichtungen ist eine besondere und neue

Herausforderung im Gesundheitswesen. Die Bewerberzahlen gehen zunehmend zurück. Die Gruppe derer, die eine Ausbildung im Gesundheitswesen absolvieren möchten wird kleiner. In den kommenden Jahren ist weiterhin mit einem Rückgang der Bewerberzahlen zu rechnen, gleichzeitig steigt jedoch der Bedarf an Personal im Gesundheitswesen (vgl. BLUM et. al., 2006, S. 7). Besonders hochqualifiziertes Personal ist aufgrund der Anforderungen der modernen Spitzenmedizin, immer stärker gesucht. Für die Pflege ist festzuhalten, dass in dem Zeitraum von 2009 bis 2011 deutschlandweit ca. 3000 Stellen nicht besetzt werden konnten. Das entspricht in etwa 1% aller Stellen. Im Bereich der OP- und Anästhesiebereiche ist jedoch ein besonderer Schwerpunkt zu sehen. Mehr als 38% aller Krankenhäuser haben erhebliche Probleme, offene Stellen zu besetzen. Allein in der Zeit von 2009 bis 2011 steigerte sich diese Zahl um 15% (vgl. BLUM et. al., 2011, S. 7-8). So ist insgesamt davon auszugehen, dass die Bildungsbereiche zunehmend stärker in Konkurrenz zueinander treten werden. Zudem sind durch den demografischen Wandel bereits merklich weniger Berufseinsteiger zu verzeichnen.

Die Prognose des Deutschen Bundesamtes für Statistik beziffert, dass bis 2020 ein deutlicher Rückgang an Berufseinsteigern zu erwarten sein wird. Die neue Herausforderung, dass Bildungseinrichtungen in Konkurrenz zueinander zu stehen, nimmt folglich zu. Auch wenn in den Kultusministerkonferenz- Prognosen die Schulen im Gesundheitswesen nicht berücksichtigt worden sind, ist durch den Geburtenrückgang in 2012 der absolute Tiefpunkt in den Sekundarbereichen erreicht worden. So sind aktuell die Bewerber für Berufsausbildungen so rar wie nie zuvor (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT, 2006, S. 150). Im Kern ist folgend davon auszugehen, dass folgend die professionelle Ausrichtung von Schulen gemäß übergreifender Qualitätskriterien künftig eine immer stärker bedeutende Rolle einnehmen wird.

## ***2. Aufgabenstellung der Arbeit***

Die vorliegende Arbeit untersucht Möglichkeiten, wie für die operationalen Kernprozesse in Schulen, die entsprechenden Qualitätsfelder derart konkret untersucht werden können, dass im Sinne einer lernenden Organisation ein gemeinsames Handeln strategisch aus-

gerichtet werden kann. Hierzu muss untersucht werden, auf welche Art mit dem Wissensmanagement innerhalb der Schule umgegangen werden muss. Mit Hinblick auf ausgewählte Qualitätskriterien des Orientierungsrahmens für Schulqualität in Niedersachsen, soll ein Messinstrument entwickelt werden, welches in der Lage ist, spezifische Qualitätskriterien fluide darzustellen. Das heißt, dass durch regelmäßige Messverfahren und Erhebungen, der Erreichungsgrad der Qualitätskriterien dargestellt werden soll.

Als Kernprozesse des organisationsbezogenen Lernens sollen in dieser Arbeit besonders die Bereiche des professionellen Lehrerhandelns im Unterricht, die Unterrichtsorganisation als Verantwortungsbereich des Schulmanagements behandelt werden. Im Hinblick auf die Steuerbarkeit der strategischen Ausrichtung und der gemeinsam in der Organisation gewählten Strategien weisen wiederholt Studien darauf hin, dass nur ein kleiner Prozentsatz von Strategien auch wirklich in die Realität umgesetzt wird (vgl. DIETL/NAGEL, 2012, S. 273).

In organisationspädagogischer Hinsicht ist davon auszugehen, dass durch die Verbindung und Sichtbarkeit verschiedener Prozessabläufe und der Austausch zu Qualitätsaspekten, sowohl das Lernen in einer Organisation, als auch das Lernen der Organisation in Blick genommen wird (MIROSCHNIK, RALF. 2010, S. 203). Damit eine Bildungseinrichtung gemeinsam einer bestimmten Strategie folgen kann und zielgerichtet Prozesse der Unterrichtsplanung und Absprachen im Lehrendenteam umzusetzen kann, ist Teamlernen von großer Bedeutung. Um Strategien innerhalb des Lehrendenteams zu entwickeln, ist es notwendig zu lernen auf synergetische Art zu denken (vgl. SENGE u.a., 2008, S.405 ff.). Das heißt dass eine Teamkompetenz entwickelt werden muss, die eine Sensitivität für die mentalen Modelle der Teammitglieder voraussetzt. Im Team sollte sich die Fähigkeit entwickeln, nicht über Meinungsverschiedenheiten hinwegzusehen, sondern sie als Potenzial zur Erweiterung des kollektiven Wissens zu nutzen (vgl. ebd., S. 406). Gleichwohl wird als eine der kardinalen Führungskompetenzen eines modernen Schulmanagements, die Entwicklung von Teamfähigkeit beschrieben. Die Frage, unter der Teams in Schulen künftig verstärkt arbeiten werden, ist nicht ob es sich im Kern um ein gutes Team handelt, sondern welchen Nutzen das Team im Hinblick auf die Erreichung der Qualitätsziele bringt (DYDRA, KLAUS. 2012, S. 20).