

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

Expertinnen- und Expertenworkshop der AG BFN  
**Qualität in der beruflichen Bildung**

**Organisationsdiagnostik  
an Beruflichen Schulen**

Ralf Tenberg  
Institut für Berufspädagogik  
Universität Hannover

1

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

**Programm**

1. Ausgangspunkt
2. Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft
3. Organisationsdiagnostik an Schulen
4. Organisationsdiagnostik an beruflichen Schulen

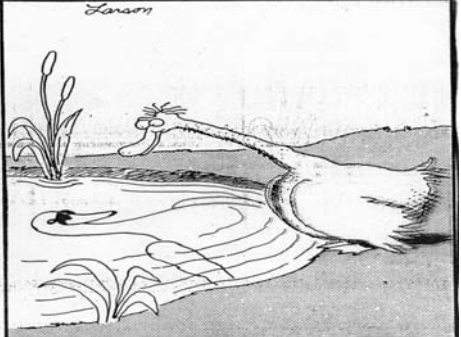
2

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

**Programm**

1. Ausgangspunkt



3

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

**Programm**

1. Ausgangspunkt
  - Bundesweite Implementierung von Ansätzen einer Organisationsentwicklung an Beruflichen Schulen
  - Große Vielfalt / Varianz der Ansätze
  - Fehlen einer schulübergreifenden Vergleichsbasis
  - Wissenschaftliche Aussagen nur spezifisch möglich
  - Vorbereitung einer Vergleichsstudie über versch. Ansätze organisationaler Schulentwicklung
  - Suche nach Instrumentarien → Organisationsdiagnostik

4

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

**Programm**

1. Ausgangspunkt
2. Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft

5

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

---

**Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft**

**Idee** (H. Schuler):  
Organisationen lassen sich – ähnlich wie Individuen – einer Diagnose unterziehen, um festzustellen, „wie es ihnen geht“

**Definition** (T. M. Kühlmann, 1989):  
Systematische und fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung des in einer Organisation regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge

**Grundansatz:**  
Versuch einer Komplexitätsreduktion durch gezielte Heraushebung organisatorischer Merkmale und Zusammenhänge mit Orientierung an psychologischen Standards

**Voraussetzung:**  
Implizite bzw. explizite Organisationstheorie

**Grundlegende Zielsetzung** (A. Büssing):  
Beschreibung, Erklärung, Prognose und Veränderung des Erlebens und Verhaltens der involvierten Individuen

6

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft

**Zielgruppen:**  
Intern (Management, Personalentwicklung, Aufgabengestaltung, ...),  
Extern ( Investoren, Eigner, Auftraggeber, ...),  
Wissenschaft (Organisationsforschung, Methodologie, ...)

**Varianten** (A. Büssing):  
Struktur- vs. Funktionsdiagnose (Gegenstand), Status- vs. Prozessdiagnose (Zeitaspekt), modellorientiert vs. ereignisorientiert (Umfang), standardisiert vs. situationsorientiert (Bezugsnorm), introspektiv vs. evaluativ (Perspektive), linear vs. zirkulär (Verlauf), etc.

**Ansatzpunkte** (H. Brandstätter):  
Organisationsstruktur, Kommunikation, Arbeitsgruppen, Konflikte und Humanvermögen

**Instrumente:**  
Gesamtes Spektrum der empirischen Sozialforschung, spezifische Instrumente für versch. Einzelfälle,  
Beispiel: QM-Instrumentarien (situationsorientierte, evaluative, zirkuläre Funktions- und Prozessdiagnostik)

7

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Programm

1. Ausgangspunkt
2. Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft
3. Organisationsdiagnostik an Schulen

8

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Schulen

**Intentionen:**  
Statusdiagnose, Entwicklungsdiagnose bzw. Organisationsentwicklung

**Problem:** (H. Altrichter)  
Fehlen einer übergreifenden, funktionellen Organisationstheorie der Schule  
→ Verzicht auf explizite Theorien bzw. Koexistenz von Partialtheorien  
→ Instrumentenvielfalt

**Instrumente:**  
Guide to Institutional Learning (GIL) → Entwicklungsorientierung  
Organisations Klima Index (OKI) → Profil-Darstellung  
IFS-Barometer → Vergleich verschiedener Blickrichtungen

9

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Schulen

GIL	OKI	IFS-Baro
Dalin/Rolff/Buhren, Relativmessung	Bessoth, geeicht für Ch, A, D	Rolff, Standardisiert (IFS-Durchschnittsschule)
Teil des ISP, Feststellung von Soll / Ist	Vorgabe eines „guten“ Organisationsklimas	Mehrperspektivisch, multidimensional
Verringerung der Ist-Soll-Differenz	Erreichen eines Idealzustands	Stärken-Schwächen-Analyse
Lehrerbefragung mit 10 Dimensionen	Lehrer- und Schulleitungsbefragung mit je 4 Dimensionen	Lehrer-, Schüler- und Elternbefragung mit je 7 Dimensionen
200 Items	2x40 Items	229 Items + 5 offene Fragen (nur Lehrer)
Feedback als gestufter Kommunikationsprozess	Organisationsklima-Profil	Individuelle Ergebnisaufarbeitung

10

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Schulen

Eignung für eine Übertragung auf Berufliche Schulen:

**Organisationsbezogen**

- Alle Instrumente für allgemein bildende Schulen bzw. unspezifisch
- GIL legt nur Differenzen offen
- OKI sehr „schulleitungslastig“
- Die Kernzone Unterricht wird geringfügig bzw. kaum „tiefergehend“ erhoben

**Methodologisch**

- GIL und IFS-Barometer hohe Anzahl von Items
- IFS-Barometer „Konglomerat“ aus standardisierten und frei definierten Skalen
- Keines der Instrumente verfügt durchgehend über konsistente Skalen
- Eich- bzw. Referenzdaten sind fragmentarisch verfügbar, jedoch nicht systematisch

11

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Programm

1. Ausgangspunkt
2. Organisationsdiagnostik in der Wirtschaft
3. Organisationsdiagnostik an Schulen
4. Organisationsdiagnostik an beruflichen Schulen

12

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Intentionen:**  
Verbessertes und spezifisches Inventar für Schulen und Wissenschaft:

**Schulen:** Schul(typ)spezifisch theoretisch fundierte, empirisch abgesicherte Entwicklungsdiagnostik

**Wissenschaft:** Instrument für Längsschnitte, Instrument für relative Vergleiche, Sammlung von Daten als Eichwerte, Fundierung einer (Partial)Theorie von QE-BBS → Beitrag zu einer allg. Theoriebildung

13

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Inventar zur Organisationsdiagnostik an Beruflichen Schulen**

- Implizite Theoriebasis durch Orientierung an Schul- und Unterrichtsqualität (zweckintendiert: Vergleich von QE-Schulen)
- Konzentration bzw. Eingrenzung auf empirisch besttigte Kriterien (Modellversuche QuiSS, QUABS, ProReKo, QNS)
- Je ein Instrument für LehrerInnen und SchülerInnen
- Erhebung über gesamtes Kollegium / repräsentative Schülerzahl
- Durchgehend 5-stufige Likert-Skalen mit je 5 Items
- Lehrer: (2 x 5 Skalen/ 50 Items)
  - Organisationsqualität (Lehrer-Zufriedenheit, Zielkongruenz, Lehrer-Kooperation, Organisationsentwicklung, Schulleitung)
  - Unterrichtsqualität (Unterrichtsentwicklung, Kooperation, Didaktik, Unterrichts-Wirkungen, Unterrichts-Zufriedenheit)
- Schüler: (2 x 2 Skalen / 20 Items)
  - Organisationsqualität (Schule, Lehrer)
  - Unterrichtsqualität (Unterrichtsgestaltung, Unterrichtswirkungen)

14

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Lehrerskalen / Schule:**

1. Schul-Zufriedenheit
2. Ziele
3. Kooperation auf Schulebene
4. Organisationsentwicklung
5. Schulleitung

**Lehrerskalen / Unterricht:**

6. Unterrichtsentwicklung
7. Kooperation auf Unterrichtsebene
8. Didaktik
9. Wirkungen des Unterrichts
10. Unterrichts-Zufriedenheit

15

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Beispiel:**

**5. Schulleitung** (trifft völlig zu ... trifft nicht zu)

- Unsere Schulleitung lebt die Organisationsentwicklung vor, steht hinter deren Visionen, Systematiken und Prozessen
- Unsere Schulleitung gibt klare Werte vor und setzt diese konsequent um bzw. unterstützt deren Umsetzung durch das Kollegium
- Unsere Schulleitung fördert in hohem Maße die Mitwirkung des Kollegiums durch konsequente Information und Partizipation
- Unsere Schulleitung handhabt die Einstellung, Positionierung und Beförderung der KollegInnen offen bzw. transparent
- Unsere Schulleitung unterstützt die Zusammenarbeit, gibt Rückhalt und schafft Vertrauen sowie Zusammenhalt im Kollegium

16

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Beispiel**

**8. Didaktik** (immer ... nie)

- Mein Unterricht ist schülerorientiert und lebt von aktuellen, lebendigen, vielfältigen Medien und Materialien
- Mein Unterricht geht von individuellen Unterschieden und Zugängen aus, berücksichtigt diese und lässt individuelle Lernfortschritte zu
- Mein Unterricht inszeniert soziale Lernsituationen, die intensiv vorstrukturiert, betreut und ausgewertet werden
- In meinem handlungsorientierten/geschäftsprozessorientierten Sequenzen werden komplexe Probleme gelöst und dezidiert beruflich gehandelt
- Mein Unterricht ist angereichert mit vielfältigen inhaltlichen und methodischen Rückmeldungen für die Lernenden.

17

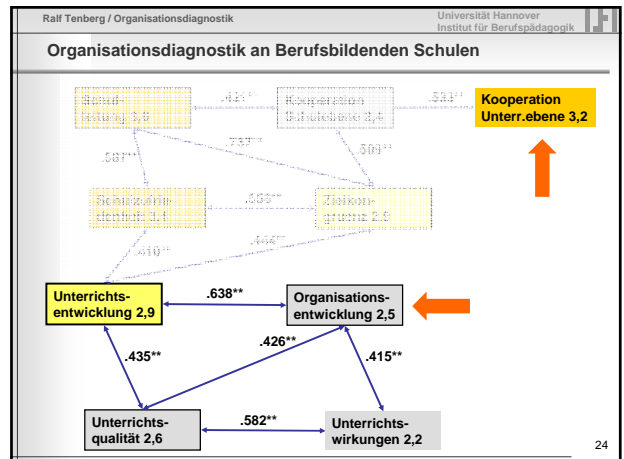
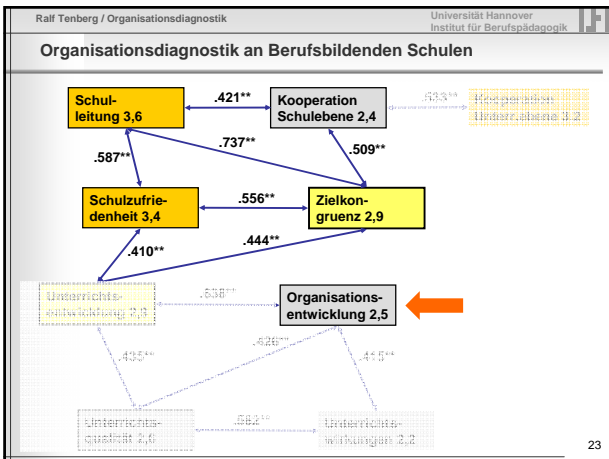
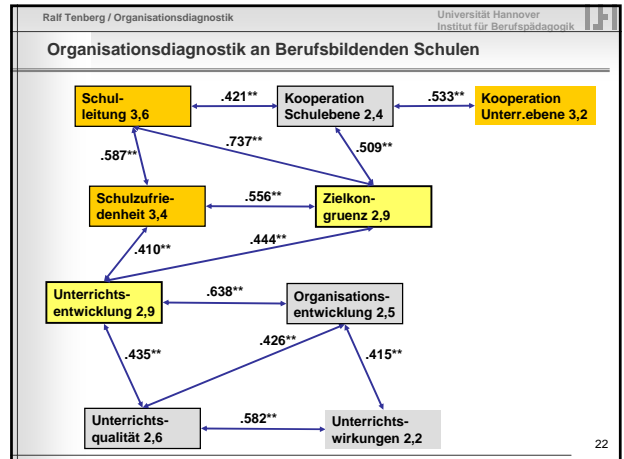
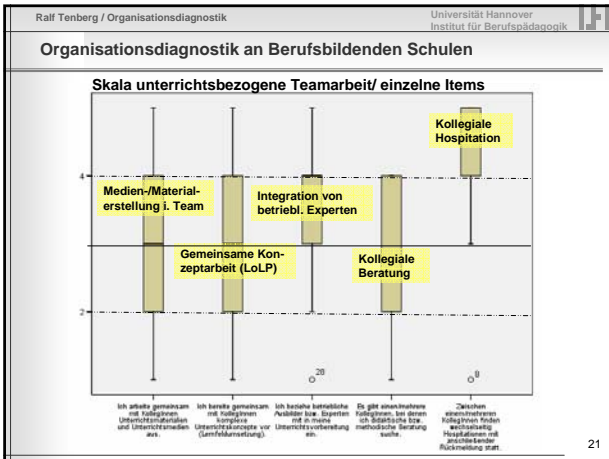
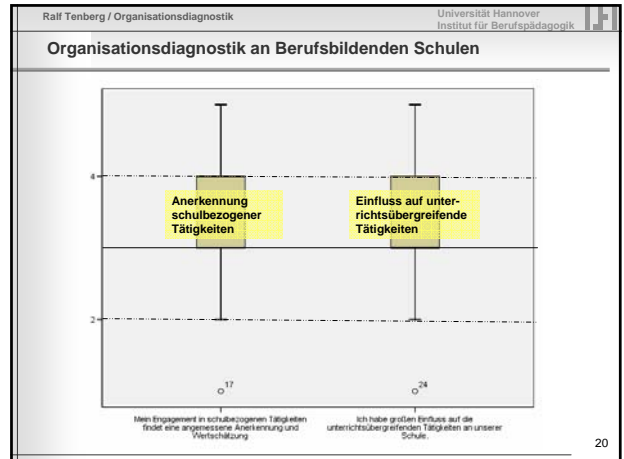
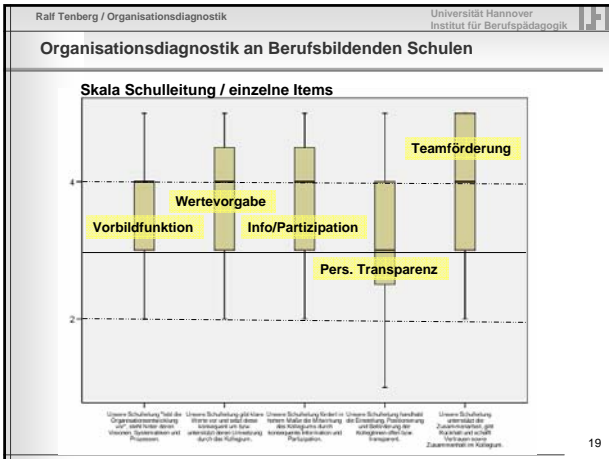
Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**BBS in NS n = 39**

Kriterium	Min	Q1	Median	Q3	Max	Outliers
Schulzufriedenheit	2.0	2.5	2.8	3.2	4.0	
Zielkongruenz	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	
Kooperation auf Schulebene	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	
Organisationsentwicklung	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	
Schulleitung	2.0	2.5	2.8	3.2	4.0	3.7
Unterrichtsentwicklung	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	
Kooperation auf Unterrichtsebene	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	
Didaktik	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	8, 13, 18, 25
Unterrichtsqualität	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	8, 13, 18, 25
Unterrichts-wirkungen	2.0	2.2	2.5	2.8	3.5	2, 8, 13, 25, 31

18



Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

Schülerskalen / Schule:

1. Schule
2. Lehrerschaft

Schülerskalen / Unterricht:

4. Unterrichtsgestaltung
5. Unterrichtswirkungen

25

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

Beispiel

1. Schule (trifft völlig zu ... trifft nicht zu)
  - Ich bin mit der Organisation und Verwaltung unserer Schule sehr zufrieden
  - Die Lehrerinnen und Lehrer unserer Schule verstehen sich untereinander sehr gut und arbeiten sehr gut zusammen
  - Lehrerschaft und Schulleitung unserer Schule verstehen sich sehr gut und arbeiten sehr gut zusammen
  - Unsere Schule hat ein eigenständiges Leitbild und setzt dieses für uns Schüler erkennbar um
  - Mein Ausbildungsbetrieb äußert sich sehr positiv über unsere Schule

26

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

Beispiel

3. Unterrichtsgestaltung (stimme ich voll zu ... überhaupt nicht zu)
  - Unser Unterricht ist abwechslungsreich und bezieht vielfältige Medien und Materialien ein
  - In unserem Unterricht können sich Leistungsstärkere und Leistungsschwächere individuell entwickeln
  - Gruppenarbeiten finden bei uns regelmäßig statt, sind gut vorbereitet und werden gut betreut
  - In unserem Unterricht bekommen wir vielfältige Rückmeldungen über unseren Lern- und Wissensstand
  - Im Unterricht sind unsere beruflichen Tätigkeiten bzw. Prozesse deutlich als übergreifende Leitlinie erkennbar.

27

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

4 Klassen  
BS, n = 40

28

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

Korrelationen

		Schulbeurteilung	Lehrerbeurteilung	Unterrichtsbeurteilung	Unterrichtswirksamkeit
Schulbeurteilung	Korrelation nach Pearson	1	.451**	.484**	.559**
	Signifikanz (2-seitig)		.003	.002	.000
	N	40	40	40	40
Lehrerbeurteilung	Korrelation nach Pearson	.451**	1	.560**	.600**
	Signifikanz (2-seitig)	.003		.000	.000
	N	40	40	40	40
Unterrichtsbeurteilung	Korrelation nach Pearson	.484**	.560**	1	.745**
	Signifikanz (2-seitig)	.002	.000		.000
	N	40	40	40	40
Unterrichtswirksamkeit	Korrelation nach Pearson	.559**	.600**	.745**	1
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

29

Ralf Tenberg / Organisationsdiagnostik Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

Aktueller Stand:

- Nach 2 vorausgehenden Pilotstudien Instrument nochmals erheblich umstrukturiert und reduziert, inzwischen an zwei Schulen durchgeführt
- Validität weitgehend bestätigt (Interviews mit SL, PR, SchülerInnen)
- Skalen überwiegend reliabel ( $\alpha$  zwischen .64 und .82)
- Stärken des Instruments:
  - Abbildung der zentralen Aspekte in einem geschlossenen Datensatz
  - Einfache Aufklärung von spezifischen Zusammenhängen
  - Spezifische und differenzierte Abbildung einer Schulsituation
  - Hohe Akzeptanz bei Schulleitung und Lehrerschaft
  - Aufbau von (internen und externen) Vergleichsdaten
- Schwächen des Instruments:
  - Auswertung muss durch Experten erfolgen
  - Problem „emotionaler“ Antworten (Lehrer), Gleichgültigkeit (Schüler)
- Weitere Aussagen erst bei entsprechender Basis möglich
  - Instrument: Faktorenanalyse
  - Ergebnisse: Schulvergleiche über interne / externe Kriterien

30

### Organisationsdiagnostik an Berufsbildenden Schulen

**Aufruf:**

- Weitergabe / Verbreitung des Instruments
- Überregionaler Einsatz
  - Rückmeldungen von den Befragten/Auswertern
  - Erweiterung des Datensatzes zur Instrumentenentwicklung
  - Schaffung einer Basis für Vergleichs- bzw. Eichdaten
- Zusendung auf Anfrage: [ralf.tenberg@ifbe.uni-hannover.de](mailto:ralf.tenberg@ifbe.uni-hannover.de)