

Commitment durch Kommunikation – Grundlage für die Bildungsdemokratie

5. DEQA-VET Fachtagung

Bonn, 18. September 2013

Prof. Dr. Rudolf Tippelt, LMU München





- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012). *Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Emminghaus, C. & Tippelt, R. (Hrsg.) (2009). *Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen: Abschließende Ergebnisse zum Programm "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken"*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Tippelt, R. (2013). Wandel pädagogischer Institutionen. In I. Gogolin, H. Kuper, H.-H. Krüger & J. Baumert (Hrsg.), *Stichwort: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* (S. 183–198). Wiesbaden: Springer VS.
- Tippelt, R. (2013). *Formen interorganisationaler Kooperation und ihre organisationspädagogischen Konsequenzen*. In Druck.



- **Gesellschaftliche Herausforderungen an die Bildungsdemokratie**
- **Warum interorganisationale Kooperation und Kommunikation?**
- **Interorganisationale Kooperation & Professionalität**
- **Kommunikative Führung vs. rigide Regelkonformität**



- **Gesellschaftliche Herausforderungen an die Bildungsdemokratie**
- Warum interorganisationale Kooperation und Kommunikation?
- Interorganisationale Kooperation & Professionalität
- Kommunikative Führung vs. rigide Regelkonformität

**Wissensgesellschaft**

Problemlösekompetenz, Intelligenz, Kreativität

Risikogesellschaft

Flexible Biographien, Bildung von Identität

Arbeitsgesellschaft

Höhere Fachkompetenzen, Arbeitslosigkeit

Zivilgesellschaft

Partizipationskompetenz, Solidarität, soziale Netze

Einwanderungsgesellschaft

Interkulturelle Kompetenz, Religion, Traditionen

Erlebnisgesellschaft

Konsum, Lebensstile, Habitus und Distinktion

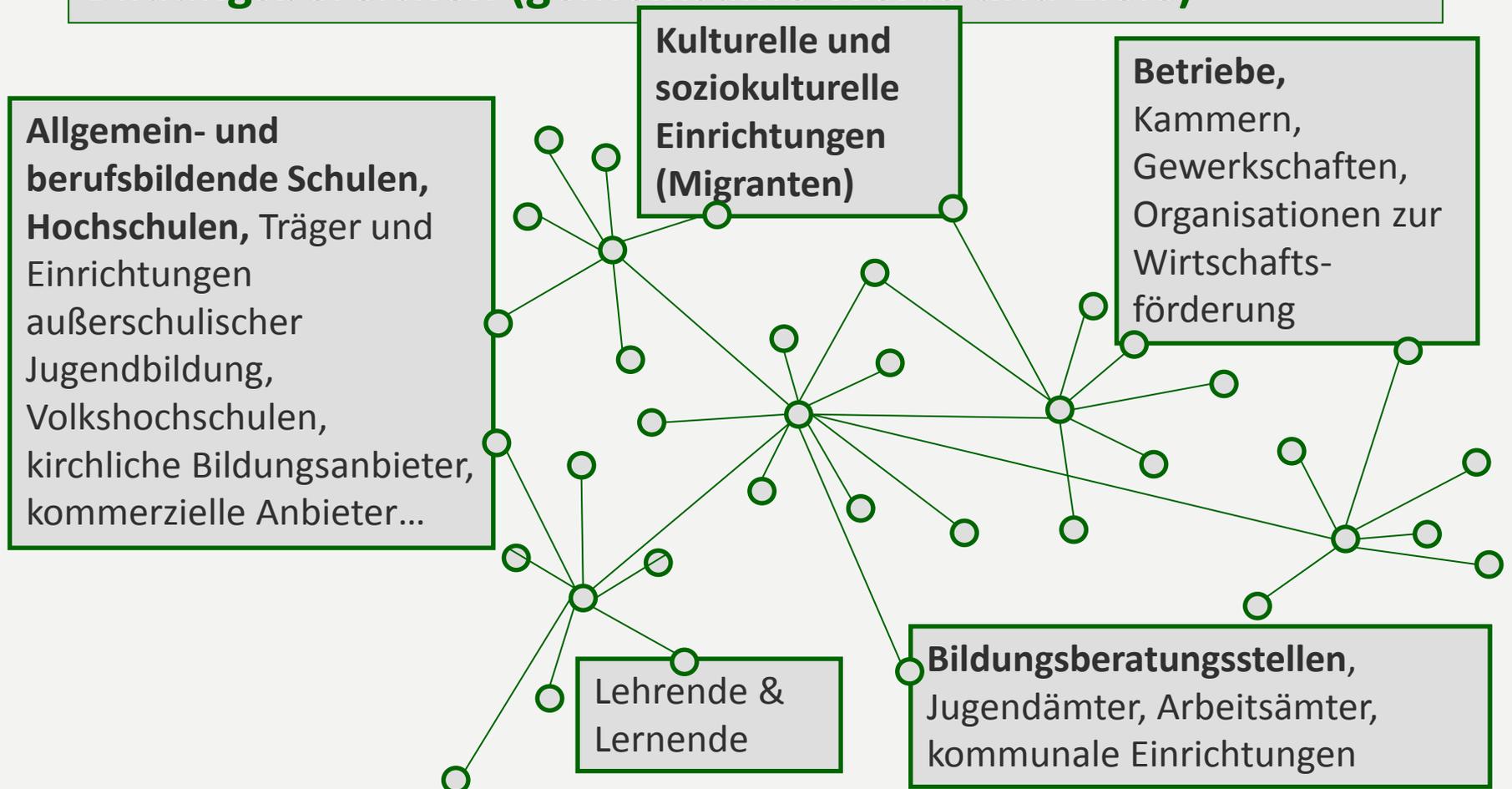
Gesellschaft des langen Lebens

Intergenerative Kompetenz, demographischer Wandel



- **Gesellschaftliche Herausforderungen an die Bildungsdemokratie**
- **Warum interorganisationale Kooperation und Kommunikation?**
- **Interorganisationale Kooperation & Professionalität**
- **Kommunikative Führung vs. rigide Regelkonformität**

Zusammenführen wichtiger Akteure aus unterschiedlichen Bildungsbereichen (gemeinsame Werte und Ziele)



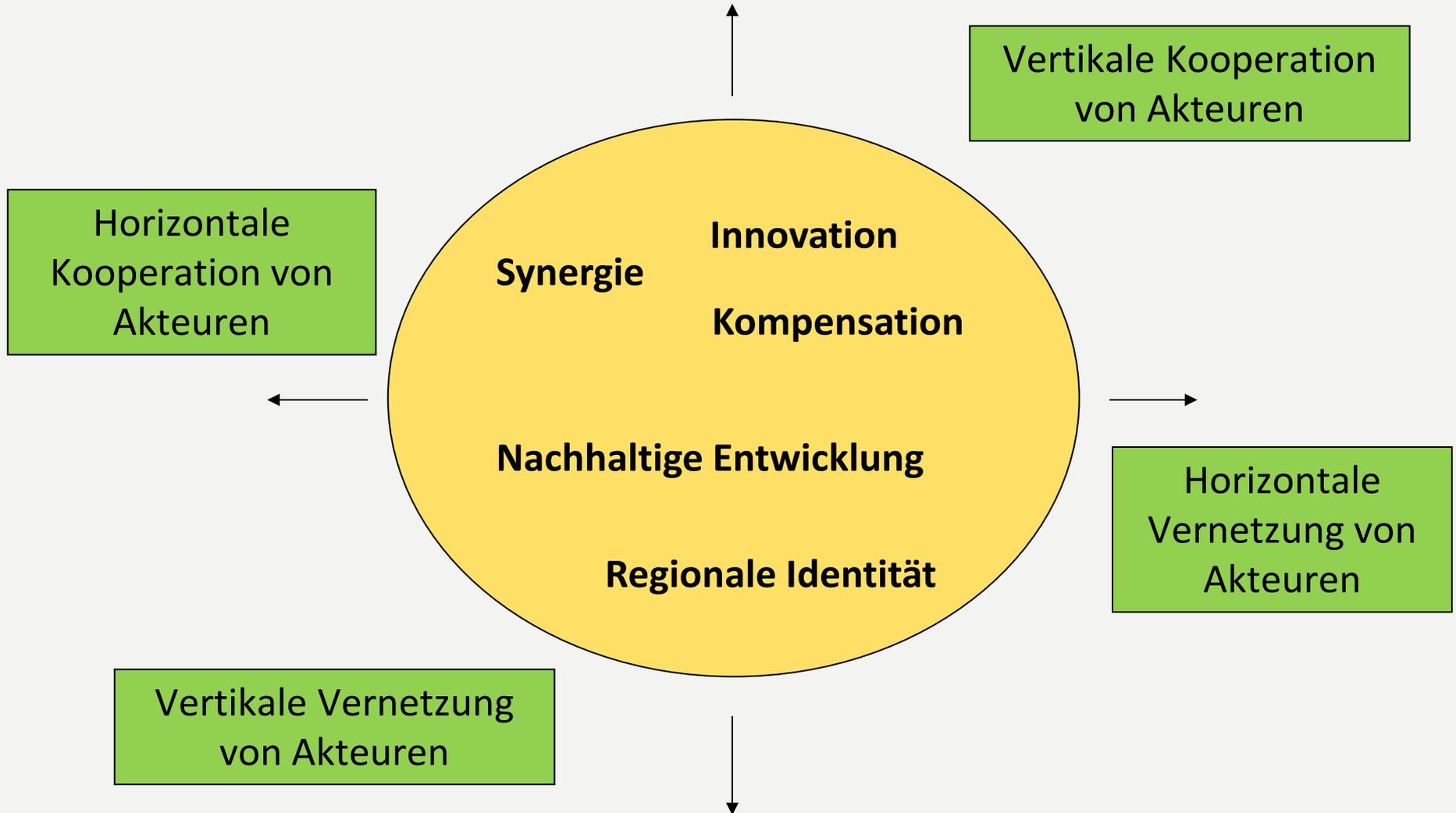


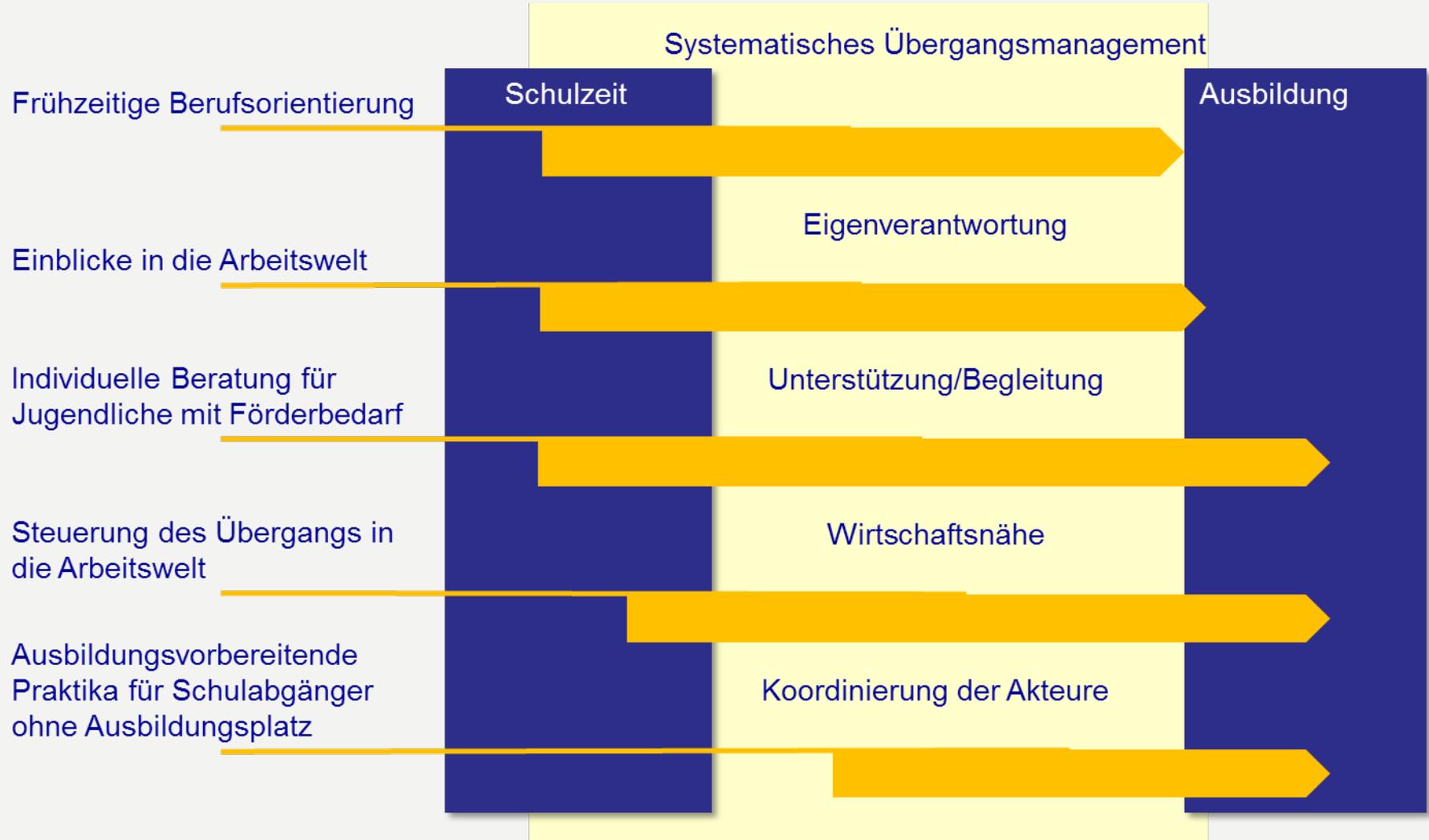
... eigenständige Formen der Koordination von Interaktion, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer aber interdependenten Akteure ist, Akteure die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ausgewählte Ziele besser realisieren können als durch nicht koordiniertes Handeln.

STRONG TIES

WEAK TIES

(Granovetter 1973)





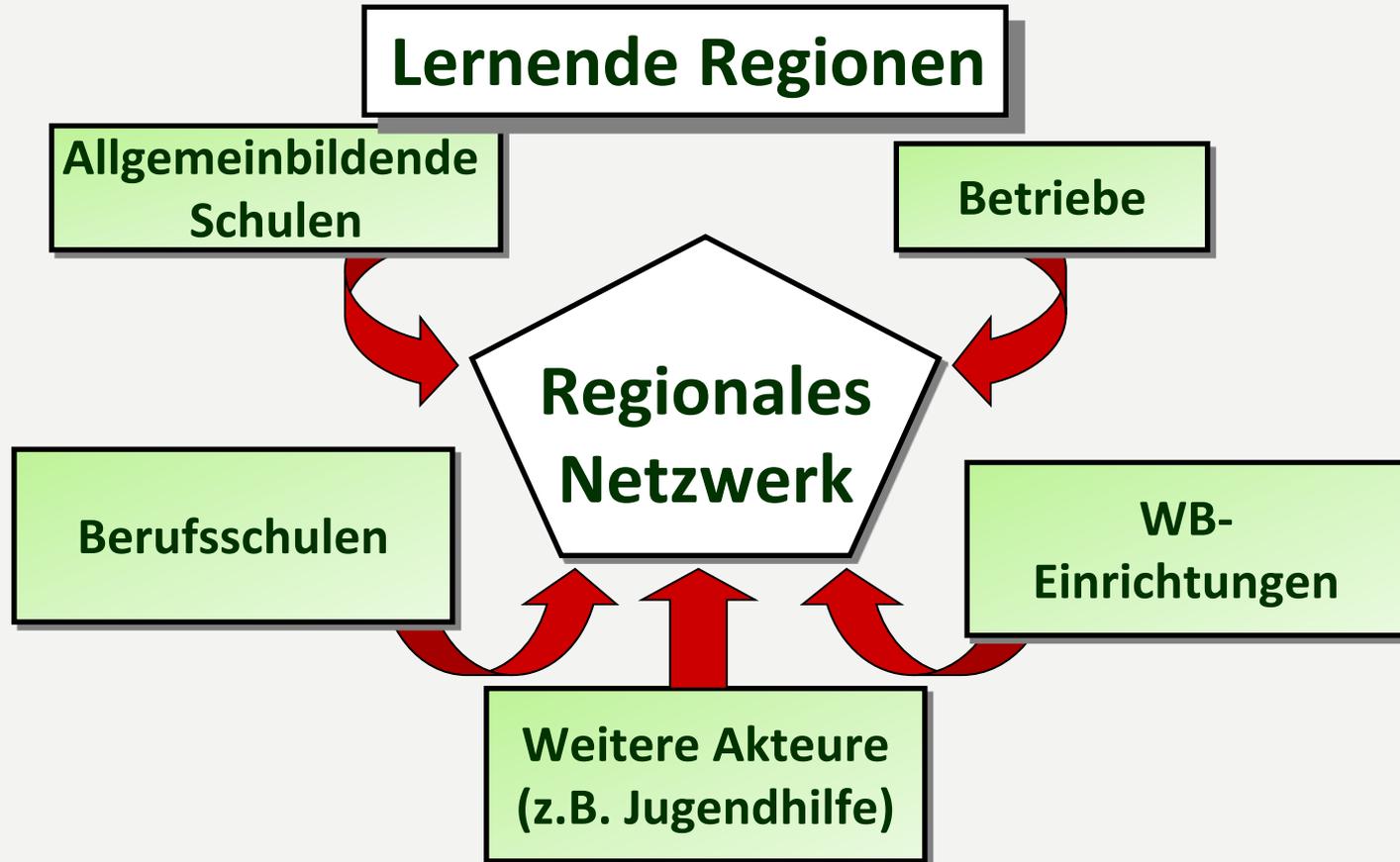
Quelle: In Anlehnung an die Initiative für Beschäftigung! 2006



Gemeinsame Agenda	Alle Mitwirkenden teilen ein und dieselbe Vision , inklusive eines gemeinsamen Verständnisses des Problems und einem allseits zugestimmten Ansatz für dessen Lösung
Gemeinsame Messwerte & Evaluationssysteme	Synchronisierte Datenerhebung und Fortschrittmessung werden von allen Mitwirkenden angegangen um sicher zu stellen, dass die einzelnen Bestrebungen abgestimmt bleiben und die Mitwirkenden sich auf dem Weg zur gemeinsamen Vision allgemein und gegenseitig zur Rechenschaft ziehen können
Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten	Die einzelnen Bestrebungen der Mitwirkenden sollen differenziert aber dennoch koordiniert sein und daher von einem übergeordneten Aktionsplan definiert werden
Laufende Kommunikation	Beständige und offene Kommunikation unter den Mitwirkenden ist notwendig um Vertrauen zu schaffen, Ziele festzulegen und die gemeinsame Motivation zu schätzen und zu stärken
Support-Organisation	Um all dies zu entwickeln und zu managen bedarf es einer separaten , objektiven und personelle gut ausgestatteten Organisation mit den inhaltlichen und operativen Kompetenzen sowohl die Initiative als auch sämtliche Mitwirkende zu steuern



Lernende Regionen



**Komplementäre
Kooperation**

**Projektorientierte
Kooperation**

**Supportive
Kooperation**

**Integrative
Kooperation**



Komplementäre Kooperation

Lernende Region erfüllt
Aufgaben in Ergänzung zu
kommunalen Leistungen

Projektorientierte Kooperation

befristete Einstellung von
Mitarbeitern/-innen

Supportive Kooperation

Einwerben und Akquisition von
finanziellen Mitteln

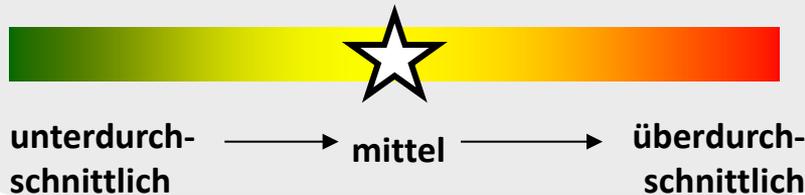
Integrative Kooperation

Interorganisationale und
ressortübergreifende
Kooperation



Basis: Angaben von 52 Netzwerkmanagern

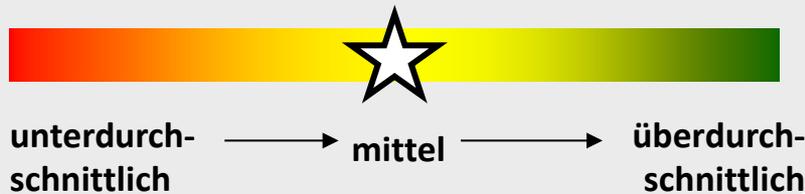
Stärkere Einbeziehung gewünscht?



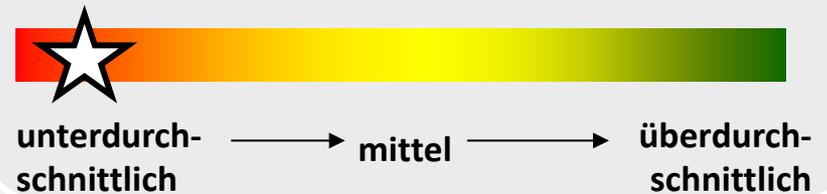
Kooperationshindernisse



Zunahme der Kooperation



Netzwerkknoten



Schulen sind meist in die Netzwerkarbeit einbezogen. Sie gelten dort selten als Netzwerkknoten. Trotz der manchmal als langwierig kritisierten Entscheidungsprozesse in Schulen wird eine stärkere Einbeziehung relativ oft gewünscht.

Fazit: Integration meist erfolgt, Integrationsprozess manchmal mühsam!

vgl. Tippelt et al. 2009



Basis: Angaben von 52 Netzwerkmanagern

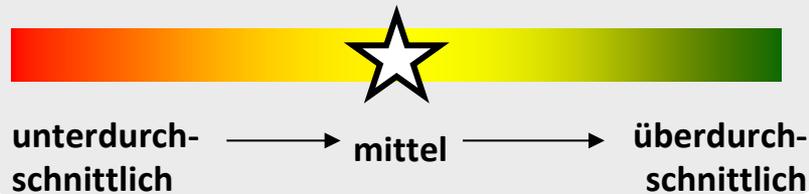
Stärkere Einbeziehung gewünscht?



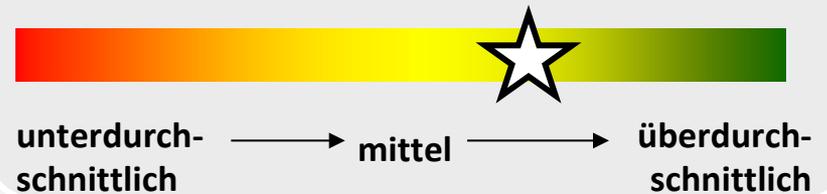
Kooperationshindernisse



Zunahme der Kooperation



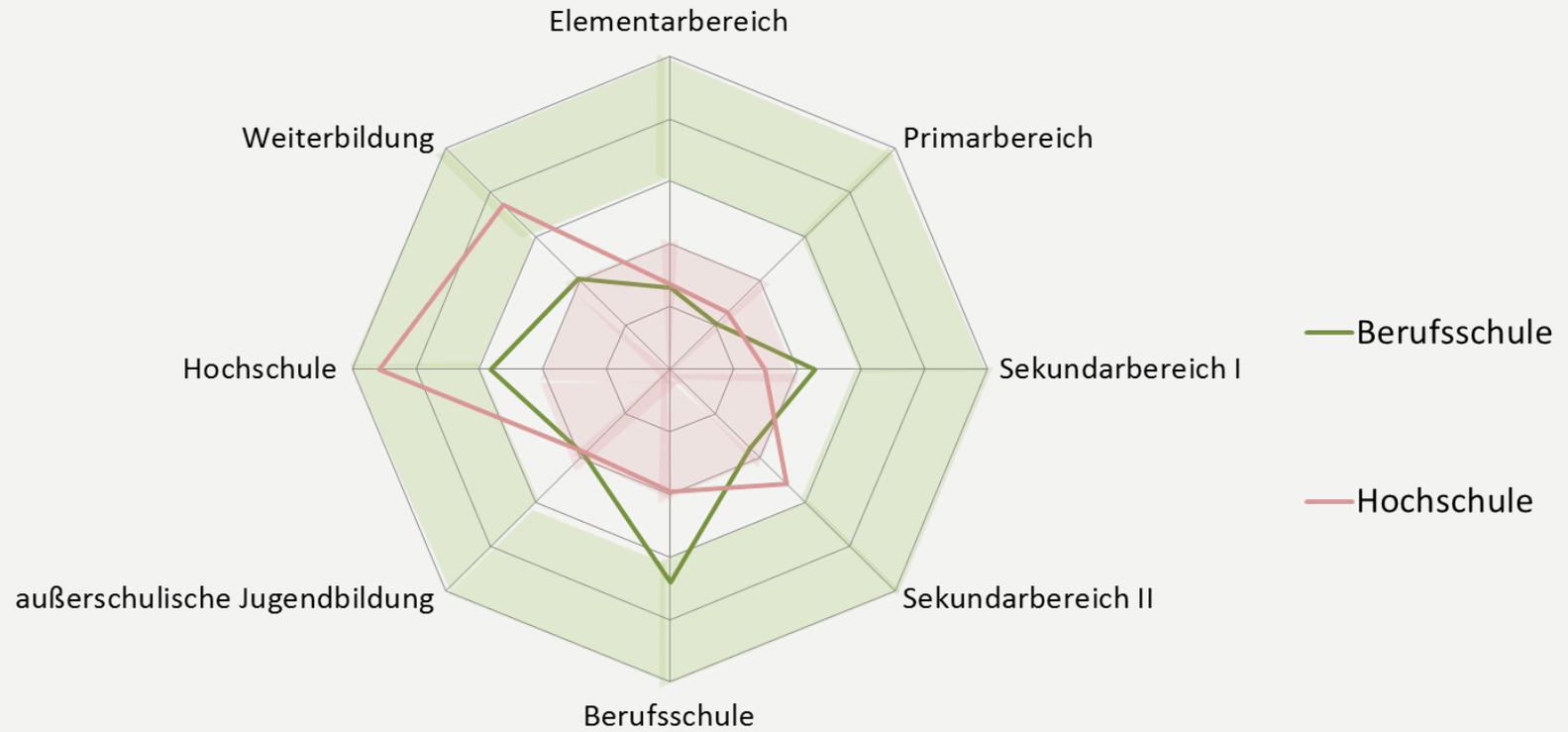
Netzwerkknoten



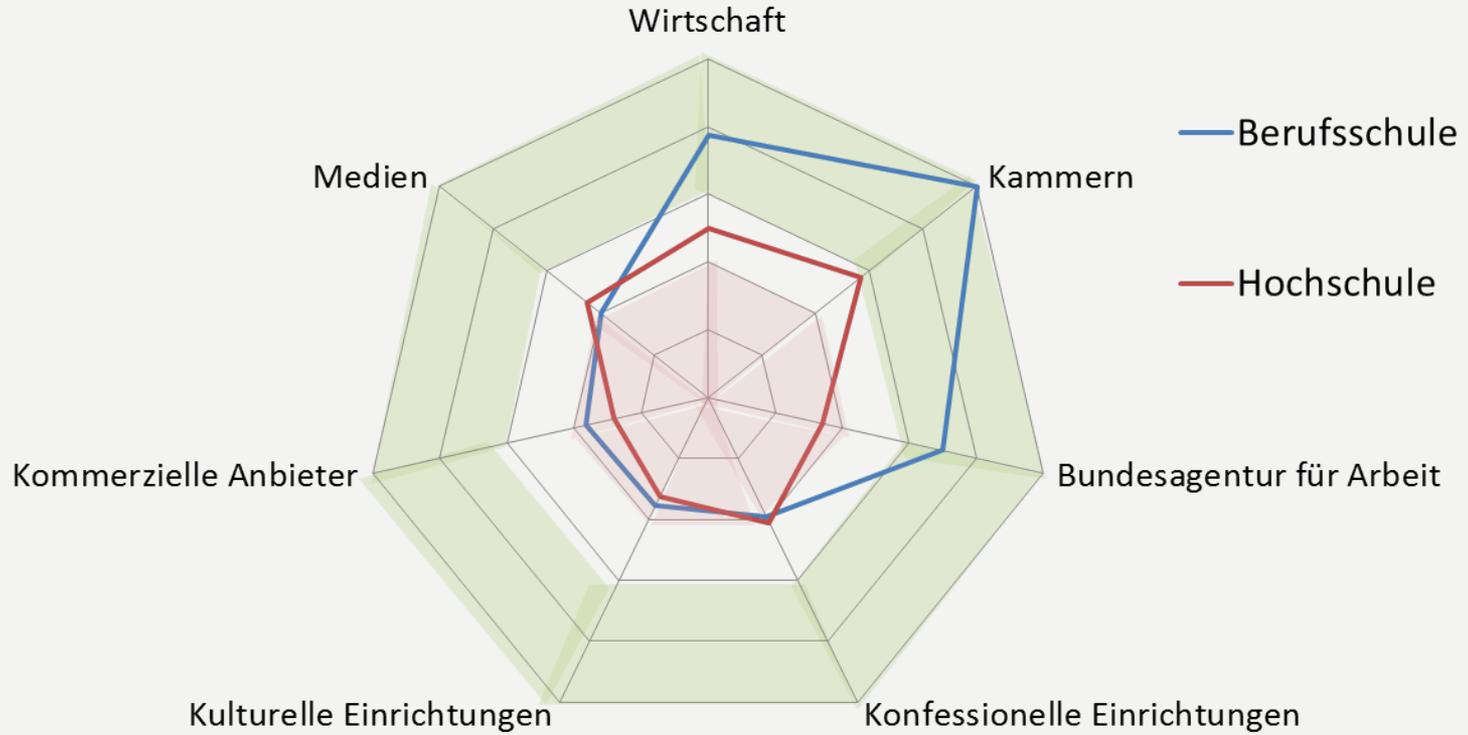
Die Kooperation mit Betrieben hat sich erkennbar verbessert, aber ein zu geringes Interesse regional ansässiger Betriebe gilt oft als Hindernis für deren Beteiligung im Netzwerk. Eine stärkere Einbeziehung von Betrieben in die Netzwerkarbeit wird besonders häufig gewünscht.

Fazit: Integration teilweise erfolgt, Kooperationspotenzial noch nicht ausgeschöpft!

vgl. Tippelt et al. 2009



Berufsschulen vs. Hochschulen und außerschulische Kooperationsbereiche





- Gesellschaftliche Herausforderungen an die Bildungsdemokratie
- Warum interorganisationale Kooperation und Kommunikation?
- **Interorganisationale Kooperation & Professionalität**
- Kommunikative Führung vs. rigide Regelkonformität



Formale Strukturen
in Organisationen

Lose Kopplung
zwischen Formal-
und
Aktivitätsstruktur

Flexibilisierung von
Werten und Normen

Legitimität/
Effizienz

Organisationales
Feld und
Umweltbezug

Isomorphie vs.
reflexives
organisationales
Lernen

(vgl. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977, 1983; Scott 1995, 2001)

Drei Mechanismen für institutionellen Wandel (Isomorphic Change)



erzwungen

mimetisch

normativ



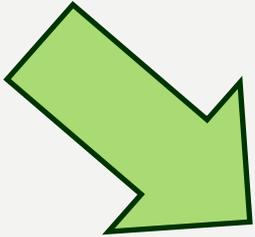
- **Sozialer Druck und Abhängigkeit** von sozialen und kulturellen Erwartungen der Gesellschaft bzw. der Umgebung
- Abhängigkeiten von hierarchischen rechtlichen Verpflichtungen, finanzielle Abhängigkeiten



- Organisatorischer Wandel durch **Nachahmung**, eventuell begünstigt durch Rekrutierung spezifisch erfahrener Mitarbeiter anderer Organisationen oder durch Beratungsfirmen
- **Unsicherheit** führt zur Imitation eines erfolgreichen Modells



- Druck durch **professionspolitische Anforderungen** von Verbänden oder politischen Instanzen
- Normen, die durch **Ausbildungsinstitutionen** in die Organisationen transferiert werden
- Neue Normen, die durch interorganisationale Kooperation entstehen

**ABER:**

Kompetenz ist die Fähigkeit, in unerwarteten offenen Situationen, reflexiv, gestaltend und selbstbestimmt zu handeln!



Wachsende Bedeutung haben:

- breite Fachkompetenz

- Methodenkompetenz

- Sozialkompetenz

- Personaler und kultureller Kompetenz

↶ Handlungskompetenz (erfahrungsbezogenes Wissen)



(in Anlehnung an Baumert/Kunter 2006)



- Höherqualifizierung
- Diversifizierung
- Multiprofessionalität
- Protoprofessionalität (Delegitimierung)



Kooperation der ausdifferenzierten Berufe



- Ausgangslage: Berufliche Bildung & Kompetenzentwicklung
- Gesellschaftstheoretische Herausforderungen an Bildungsdemokratie
- Warum organisationale Kooperation und Kommunikation?
- **Kommunikative Führung vs. rigide Regelkonformität**



1. *Sinn- und Visionsvermittlung*
2. *Transparenz durch Kommunikation*
3. Zielvereinbarung
4. Autonomie und Partizipation
5. *konstruktive Rückmeldung*
6. *Wertschätzung (intra- und interorganisational)*
7. Wachstum
8. *fachliche und soziale Kompetenzförderung*
9. Stärkenorientierung
10. gutes Vorbild
11. Fairness und Gerechtigkeit

(in Anlehnung an Biberacher, Frey 2012)



Aktuelle Probleme der Region
aufgreifen (regionale Bildungs-
berichterstattung),
gemeinsame Ziele/Visionen

*Gezielte Lösungen für spezifische
regionale und kommunale
Problemlagen vorbereiten
(Governance)*

Regionale soziale Ressourcen
bündeln, Regionalentwicklung

Leadership-Kompetenzen:
Konkurrenzdenken abbauen,
Kontaktpflege

Soziale Kohäsion herstellen,
Erfahrungsaustausch,
Vertrauen sichern

„Netzwerk-Konstruktion“:
Erfahrungsbasis des Netzwerkes
erweitern, Risikobereitschaft

Hohes Engagement der Kommune
fördert Nachhaltigkeit!





- **Auflösung des „iron cage“**, also keine bürokratisch rigiden Strukturen in Organisationen, Handlungsfreiheit des einzelnen
- **Ethisch reflektierte Führung** und Steuerung unter Berücksichtigung von Organisationskultur und -klima
- Überprüfung der **realen Wirkungen** von interorganisationaler Kooperation (input, prozess, output, outcome)
- Keine vermeintliche Steuerung, sondern **reflektierte Gestaltung**

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!