

Geleitwort: Bildungsmanagement und Leadership im sozialen Kontext

RUDOLF TIPPELT

Bildungsmanagement und Leadership in innovativen Organisationen hat zu berücksichtigen, dass man sich auf allen Ebenen im System des lebenslangen Lernens mit dem kontinuierlichen gesellschaftlichen Wandel und bisweilen aber auch mit abrupten sozialen, ökonomischen und kulturellen Umbrüchen auseinandersetzen muss. Gerade beim Thema nachhaltige Entwicklung und Klimabildung sind innovative Antworten auf sich fortwährend verändernde Kontexte und Problemlagen zu finden. Die systematische Weiterentwicklung von Bildungsmanagement und Leadership basiert dabei auf drei wesentlichen Komponenten: Entfaltung von Kompetenz und tatsächlicher Performanz, persönliche Entwicklung und Implementierung von realen Feldprojekten im Kontext von entdeckendem Lernen.

Grundlegend sind Konzepte der transformationalen und auch ethikorientierten Führung (vgl. Yukl, 2006; Northouse, 2013), wobei die in diesen Konzepten hervorgehobenen Handlungsformen und Verhaltensanforderungen mit bildungstheoretischen und neuen lerntheoretischen Überlegungen kompatibel sind. Moderne Konzepte des Bildungsmanagements und der Führung basieren demnach auf Sinn- und Visionsvermittlung, Transparenz durch Kommunikation, Zielvereinbarungen, Autonomie und Partizipation der Mitarbeitenden, konstruktive Rückmeldung und Wertschätzung (intra- und interorganisational), fachliche und soziale Kompetenzförderung, Stärkenorientierung, gutem Vorbildverhalten und der Orientierung an Fairness sowie Gerechtigkeit in Teams.

Diese Anforderungen sind auch an bildungs- und lerntheoretische Konzepte für nachhaltige Entwicklung und Klimabildung an der Hochschule und Weiterbildung gut anschlussfähig. Dabei ist das geforderte Lernen kooperativ, situiert, kompetenzorientiert und datenintelligent (Hagener Manifest, 2020). Situiert meint in diesem Zusammenhang, dass es problembezogen und problemlösend ist, kompetenzorientiert bedeutet, dass es persönlichkeitsfördernd wirkt, und datenintelligent signalisiert, dass digitales Lernen zu integrieren ist. Bei Klimabildung und nachhaltiger Entwicklung werden zentrale Dimensionen der Bildungsprozesse über die Lebensspanne einbezogen, denn (1) ist die Entwicklung von individuellem Urteilsvermögen fundierend, es geht (2) um die Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen und jedes einzelnen Individuums sowie (3) um die Ermöglichung der Integration in den ökonomischen Prozess durch Kompetenzentfaltung und die Qualifizierung der Humanressourcen. Das sind drei übergeordnete Bildungsdimensionen, denen das neue Lernen an Hochschulen und in der Weiterbildung folgt (z. B. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Ganz im Sinne W. von Humboldts geht es darum,

selbstverantwortliche Subjekte und handlungsfähige Persönlichkeiten zu bilden und zu unterstützen, was auch die wichtigste Anforderung an nachhaltige Entwicklung darstellt. Gerade aus Sicht der Hochschulen und der Klimabildung ist das Neue Lernen auf das „System des Lebenslangen Lernens“ (Nittel & Tippelt, 2019) zu beziehen, denn in der frühkindlichen Bildung, im allgemeinbildenden Schulwesen, in der beruflichen Ausbildung, auch in der außerschulischen Jugendbildung entstehen Wurzeln für das Lernen an der Hochschule und in der Weiterbildung – nachhaltige Entwicklung und Klimabildung basieren also auf Bildungs- und Lernprozessen über die gesamte Lebensspanne.

In allen diesen Teilsystemen und Bereichen bewirken der soziale Wandel und die manchmal abrupt sich verändernden Kontexte ein hohes Maß an Ungewissheit, was für die nachhaltige Entwicklung und Klimabildung und dabei insbesondere für Bildungsmanagement und Leadership deutliche Konsequenzen hat: Weder der große normative Lern- und Entwicklungsentwurf noch die immer wieder neue, kurzfristige Reaktion auf jeweils auftauchende Probleme sind angemessene Strategien beim Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit. Aber ohne das Wissen über zurückliegende Entwicklungen in Organisationen und in der Klimabildung bleiben Interventionen und Reformen blind für sozialhistorische Trends und sind deshalb unzulänglich (Tippelt, 1990; 2018). Der mit Veränderungen befasste Experte in Führungs- und Leitungsteams ist allerdings nicht mit einer tabula rasa konfrontiert, „auf der er errichten kann, was er möchte, sondern mit existierenden Realitäten, die er nicht schaffen, noch zerstören, noch beliebig transformieren kann“ (Durkheim, 1972, S. 25). Bereits J. Dewey (1916) hat in seiner pragmatistischen und demokratischen Bildungs- und Lerntheorie aufgezeigt, dass nicht alle Einflussfaktoren auf soziale oder kulturelle Prozesse ungewiss sind. Möglichst umfangreiche Kenntnisse der Ergebnisse pädagogischer und sozialwissenschaftlicher Forschung zum Bildungsmanagement und das Verbinden von Zielsetzungen und Programmatik mit empirischen Erkenntnissen und Wissen sind daher eine notwendige Basis für Veränderungen sowie für professionelles organisationales Handeln – und genau dies wird in der vorliegenden Veröffentlichung geleistet.

Legt man Theoreme der Veränderungen der sozialen Kontexte zugrunde, rücken nicht nur spezielle Ausschnitte des organisatorischen Handelns in den Blick, sondern es werden auch Aufgaben von Leadership und Bildungsmanagement neu konturiert (Blossfeld et al., 2016). Dabei sind insbesondere die Theoreme der Expansion, der Differenzierung, der Interdependenz, der sozialen und kognitiven Mobilität und auch die normativen Theoreme der Partizipation und der Selbstbestimmung zum Verstehen von Abläufen und zur Orientierung des eigenen Handelns hilfreich (Blossfeld et al., 2016; Tippelt, 2018).

Sicher sind die Bestimmung von Leadership und Bildungsmanagement schwierig, weil man gesellschaftliche Trends, soziale und kulturelle Umbrüche sowie die ungleichzeitige Entwicklung von Teilbereichen der Gesellschaft zu berücksichtigen hat. Nur stichwortartig seien an dieser Stelle einige Trends und Umbrüche des Kontexts erwähnt, die sich auf das neue Lernen an Hochschulen und in der Weiterbildung auswirken: der demografische Wandel in der Moderne, der u. a. Prozesse der Alterung

und ein neues Gesundheitsbewusstsein herausfordert (Kruse, 2007; Aktionsrat Bildung, 2017); der Klimawandel und das nachhaltige Lernen, die Reflexion der Migration und die Integration der davon betroffenen Menschen (OECD, 2018), der Wertewandel in einer differenzierten und die Werteentwicklung in einer offenen Gesellschaft, die Vorbeugung gegenüber einer wachsenden Polarität sozialer Gruppen, die mögliche Singularisierung des Einzelnen in den sozialen Lebenswelten (Reckwitz, 2017), die als Barrieren gegenüber der universellen Klimabildung und der globalen nachhaltigen Entwicklung auftreten. Es geht beim Wandel von Kontexten, bei Umbrüchen, bei Krisen auch um den beruflichen Strukturwandel, der deutlich durch eine Tendenz zur Höherqualifizierung, einen Trend zu Dienstleistungsberufen, aber auch zur Segmentierung geprägt ist. Die Globalisierung ist zu bewältigen und die damit verbundene Digitalisierung ist sinnvoll in unser Arbeits- und Alltagsleben zu integrieren (Tippelt & Lange, 2023).

In den besonderen Bereichen des Bildungsmanagements und der Leadership Education sind fünf Trends der Professionalisierung hervorzuheben: Es kommt zu einer Verrechtlichung in vielen Organisationen, zur Höherqualifizierung des pädagogischen Personals, was u. a. bedeutet, dass Bildungsmanagement und Leadership heute deutlich stärker von den Hochschulen mitverantwortet werden, die nicht intendierten informellen Lernprozesse am Arbeitsplatz bleiben bedeutsam, aber gleichzeitig nimmt die Institutionalisierung zu und das Wissen zu den genannten Bereichen ist zunehmend verwissenschaftlicht (Rosenstiel, 2018; Aktionsrat Bildung, 2021). Die Bildung für nachhaltige Entwicklung und Klimabildung ist von diesen Trends ebenfalls erfasst, sodass sich das Neue Lernen und die Professionalisierung auch hier stark verändern. Bezogen auf die Lernformen ist davon auszugehen, dass sich präsentes und digitales Lernen immer mehr aufeinander zu bewegen, sodass künftig vermutlich das hybride Lernen gestärkt wird (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020). Auf Präsenz, auf Begegnung, auf direkte Diskussion künftig zu verzichten, wäre bei den angesprochenen Themen allerdings nicht zu verantworten, denn es gibt bei den Lernenden und den Studierenden ein deutliches Bedürfnis, sich unmittelbar zu treffen und sich diskursiv auseinanderzusetzen.

Die Weiterbildung ist in ihrer formalen wie informellen Form mittlerweile selbstverständlicher Bestandteil des lebenslangen Lernens. Die Bevölkerung hat eine sehr positive Einstellung gegenüber Erwachsenenbildung und Weiterbildung, und gleichzeitig ist eine in Deutschland wachsende Beteiligung zu verzeichnen. Beim letzten repräsentativen AES-Survey betrug die Weiterbildungsquote in Deutschland weit über 60 %, sodass die Diskrepanz der Partizipation gegenüber den skandinavischen Ländern kleiner geworden ist (Tippelt & Schmidt-Hertha, 2020). Allerdings ist die Weiterbildungsbeteiligung nach wie vor durch enorme sozio-demografische und sozio-kulturelle Unterschiede geprägt. Noch immer gilt der Matthäus-Effekt: Wer höhere Bildung und bessere Berufsabschlüsse hat, der sucht auch mehr Weiterbildung auf, was auch bei den Themen Klimabildung und nachhaltige Entwicklung zu berücksichtigen ist.

Für Führungskräfte im Bildungssystem ist es wichtig zu erkennen, wie bedeutsam die vertikale und horizontale Kooperation zwischen den Bildungsinstitutionen ist,

damit der Erfolg des Lebenslangen Lernens abgesichert werden kann. Dies setzt die reflektierte Kooperation verschiedener Berufe und auch verschiedener Organisationen voraus (Nittel & Tippelt, 2019), denn die engen Vernetzungen zwischen Schulen, beruflicher Bildung und vor allem Hochschulen und Weiterbildung haben bei den angesprochenen Themen großen Wert. Das System des Lebenslangen Lernens ist mehr als die bloße Summe der Teile des Bildungswesens, denn Netzwerke sind eigenständige Formen der Koordination von Interaktion, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter Organisationen ist. Diese Organisationen und Akteure arbeiten in einem bestimmten Zeitraum zusammen und nehmen dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht. Dies fördert auch im Bereich der Klimabildung das Bewusstsein, dass die jeweilige Organisation und Einrichtung so ihre ausgewählten Ziele besser realisieren kann als durch nicht koordiniertes Handeln. Für die theoretische Architektur des Themas nachhaltige Bildung sind Ansätze sozialer und struktureller Differenzierung hilfreich, da es darum geht, bei Bildungsprozessen die Höherqualifizierung im Bereich der Ökonomie, die Partizipation im Bereich der Politik, die Integration und Inklusion in das soziale Gemeinwesen sowie die Pluralität und Offenheit im Bereich der Kultur in jeweils eigenen Diskursen zu thematisieren. Diese breiten Anforderungen prägen auch das Bildungsmanagement und Leadership.

Insgesamt sind dies zweifelslos sehr hohe Herausforderungen, die über die kognitive Durchdringung der Themen hinausgehen, weil die rationale Wissensorientierung vor dem Hintergrund der Verantwortung von Führungskräften das Verstehen der Bedeutung von sozialer Kohäsion und das Zusammenführen sozialer Gruppen und nicht deren Polarisierung im Blick hat. Bildungsmanagement und Leadership Education beinhalten daher Professionalisierung, Fachwissen, die Kompetenz, Wissen und Handeln aufeinander beziehen zu können, Organisationswissen, Beratungswissen und wertereфлектиierende Empathie. Sicher ist, hohe Fachlichkeit zu vermitteln, aber bei Bildungsmanagement und Leadership geht es darüber hinaus darum, Mut zu beweisen und Durchhaltevermögen an den Tag zu legen, Empathie und soziale Intelligenz umzusetzen, Gerechtigkeitsideen und damit auch Teamfähigkeit stark zu berücksichtigen, Verantwortung zu übernehmen, Gemeinsinn und Selbstregulation zu fördern, Wissen und Erfahrung aufeinander zu beziehen, um kreativ und zukunfts offen sein zu können. Bildungsmanagement und Leadership sind durch die Ziele und die Rationalitätsvorgaben der jeweiligen Organisation geprägt, und trotzdem bestehen auch Freiheitsgrade des Handelns (Tippelt & Lange, 2023). Es ist zutreffend, dass es weder eine ideale Führungsperson noch ein allgemein optimales Bildungsmanagement gibt, aber bei der Fokussierung an Hochschulen und in der Weiterbildung ist zu berücksichtigen (Rosenstiel, 2018, S. 1348), dass die Kriterien des Führungserfolgs immer präzise zu benennen sind, dass die geführten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielorientiert zu fordern und zu fördern sind, dass Bildungsmanagement und Leadership durch Personalentwicklung, insbesondere auch durch situierte Fort- und Weiterbildung, flexibel zu modellieren und das Personal und die Führungspersonen anforderungsgerecht auszuwählen sind. Aus der Perspektive nachhaltiger Entwicklung und Klimabildung ist es sinnvoll hinzuzufügen, dass Bildungsmanagement und Leader-

ship immer die Kontexte der sozialen, ökonomischen und kulturellen Umwelt im Blick haben müssen, um an Sicherheit und rationaler Zukunftsorientierung zu gewinnen.

Ein Blick auf die Inhalte der beiden Sammelbände zeigt, dass die Bildung für nachhaltige Entwicklung in ein Konzept des lebenslangen Lernens eingebunden ist, denn Hochschule, Weiterbildung, Schule und frühe Bildung werden thematisiert. Dabei werden sowohl die globalen und universellen Perspektiven der Klimabildung erörtert, es werden aber auch regionale Projekte der Bildung für Klimaschutz und Nachhaltigkeit konkret dargestellt. Im Fokus des Sammelbands I stehen u. a. das Coaching von Hochschullehrenden und Studierenden, die Weiterbildung von Schulleitungen und Konzepte nachhaltigkeitsorientierter Schulentwicklung. Die angesprochenen Anforderungen an Bildungsmanagement und Leadership werden explizit organisations- und auch handlungstheoretisch gerahmt, sodass einerseits Handlungsebenen des Bildungsmanagements erkennbar sind und andererseits kognitive, emotionale, soziale und kreative Aspekte der Bildung für Nachhaltigkeit bearbeitet werden. Hervorzuheben ist auch, dass neben notwendigen konzeptionellen Beiträgen empirische Befunde erläutert werden, die im Sinne angewandter Grundlagenforschung methodenplural begründet werden.

Literatur

- Aktionsrat Bildung (2017). *Bildung 2030 – veränderte Welt: Fragen an die Bildungspolitik*. Münster: Waxmann Verlag.
- Aktionsrat Bildung (2021). *Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem. Gutachten*. Münster: Waxmann Verlag.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018). *Bildung in Deutschland 2018: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2020). *Bildung in Deutschland 2020. Bildung in einer digitalisierten Welt*. Bielefeld: wbv Publikation.
- Blossfeld, H.-P., Kilpi-Jakonen, D., Vilhena, E. & Buchholz, S. (2016). *Adult Learning in Modern Societies: An International Comparison from a Life-Course Perspective*. Cheltenham: Elgar.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: The Free Press.
- Durkheim, E. (1972). *Erziehung und Soziologie*. Düsseldorf: Schwann.
- Hagen Fernuniversität (2020). *Lernen neu denken. Das Hagener Manifest zu New Learning*. Hagen.
- Kruse, A. (2007). *Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demographischen Wandels*. Bielefeld: wbv Publikation.
- Nittel, D. & Tippelt, R. (2019). *Pädagogische Organisationen im System des Lebenslangen Lernens*. Bielefeld: wbv Publikation.

- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and Practice* (6. ed.). London: Sage.
- OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development (2018). *Equity in Education: Breaking down barriers to social mobility*. Paris: OECD Publishing.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. 6. Aufl. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosenstiel, L. V. (2018). Weiterbildung von Führungskräften. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. Aufl.) (S. 1345–1361). Wiesbaden: Springer VS.
- Tippelt, R. (1990). *Bildung und sozialer Wandel: Eine Untersuchung von Modernisierungsprozessen in der Bundesrepublik Deutschland seit 1950*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Tippelt, R. (2018). Bildungsreformen und sozialer Wandel. Rationale Analyse und normative Prämissen nach „Schockerleben“. In H. Barz (Hrsg.), *Handbuch Bildungsreform und Reformpädagogik* (S. 113–128). Wiesbaden: Springer VS.
- Tippelt, R. & Lange, N. (2023). Perspektiven und neue Entwicklungen in der Organisations- und Professionalisierungsforschung in der Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 46(3), 363–387.
- Tippelt, R & Schmidt-Hertha, B. (2020). *Sozialisation und informelles Lernen*. Bielefeld: utb.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson Education USA.