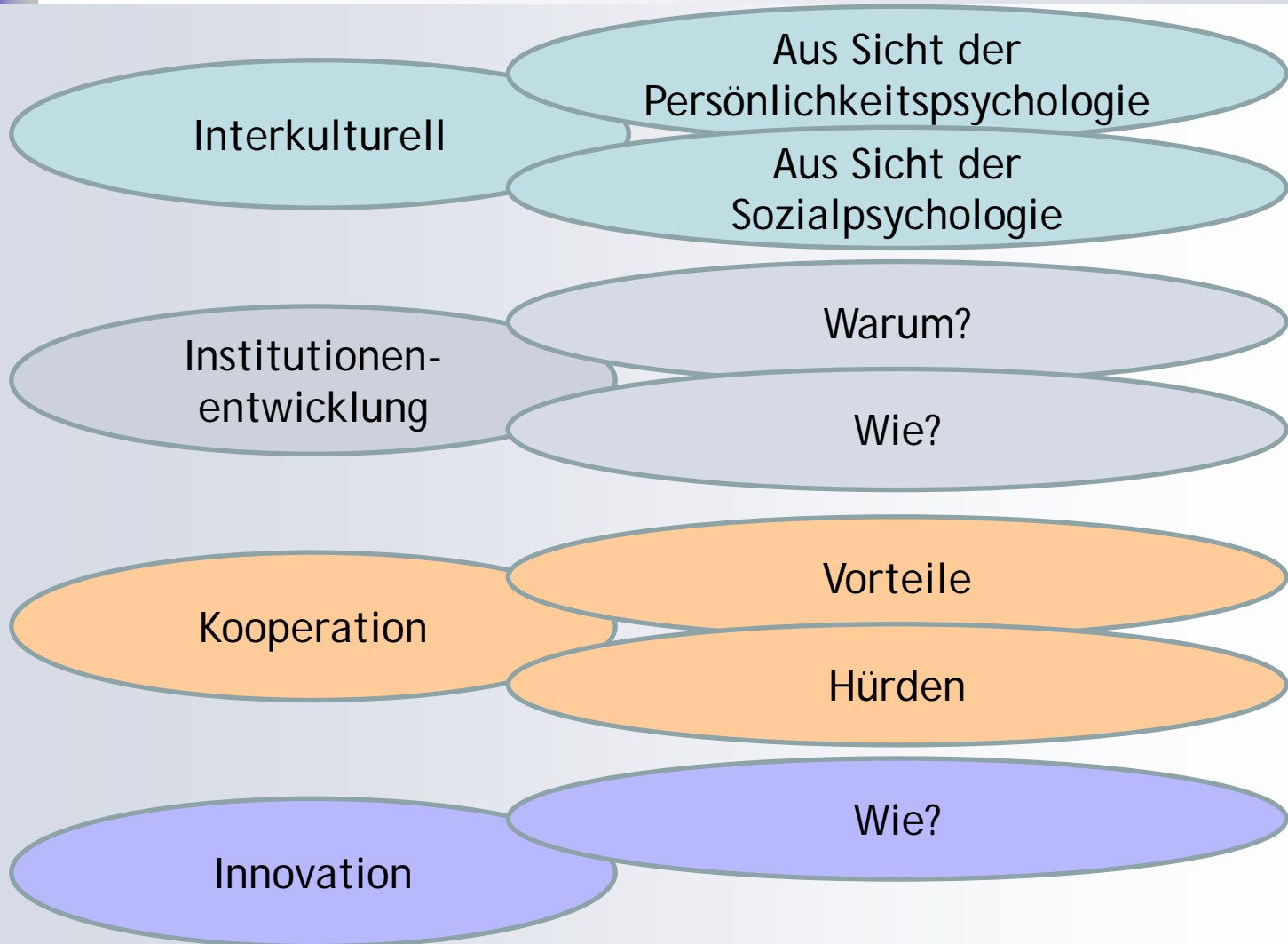
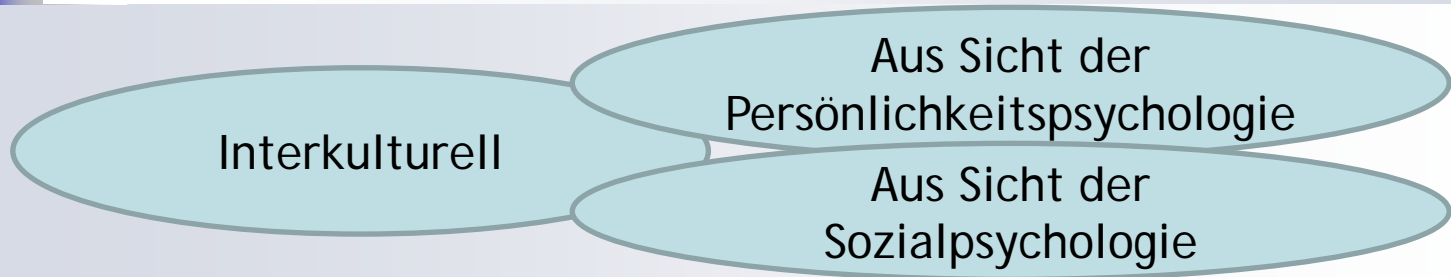


Interkulturelle Institutionenentwicklung - gemeinsam neue Möglichkeiten entdecken

Dr. Michael Jäger
Münster, 24.02.2012

Worum geht's?





Individuelle und kulturelle Unterschiede - Gemeinsamkeiten

ZWEI PSYCHOLOGISCHE PERSPEKTIVEN

Interkulturell aus Sicht der Persönlichkeitspsychologie

Interkulturell

Persönlichkeits-
psychologie

Ökologie

Der vom Menschen
unabhängige Teil des
Lebensraums

Genpool

Die Erbanlagen
der Menschen

Der vom Menschen
beeinflusste Teil des
Lebensraums

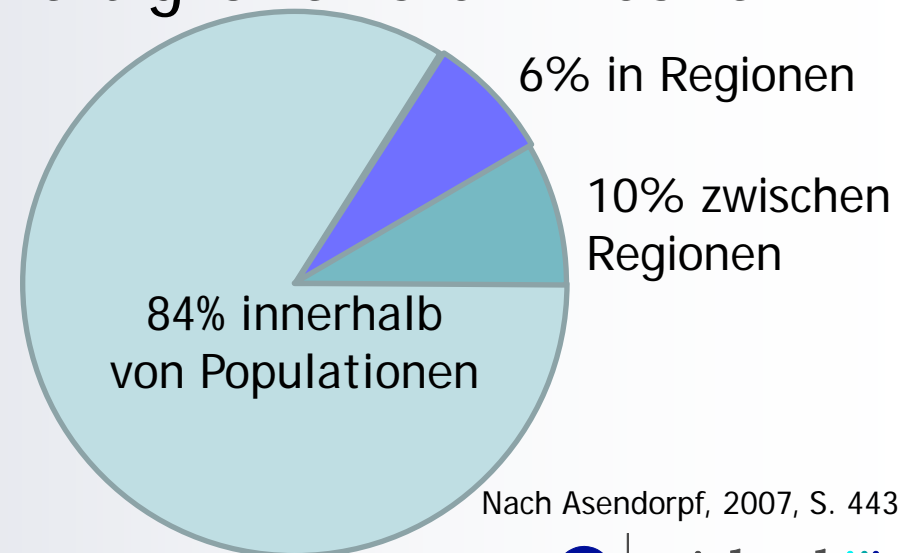
Kultur

Unterschiede zwischen Populationen

Interkulturell

Persönlichkeits-
psychologie

- Die Unterschiede zwischen Populationen liegen oft in anderen Bereichen / Dimensionen als die Unterschiede innerhalb einer Population
- Die Unterschiede im Genpool sind innerhalb einer Population weit größer als zwischen den Populationen



Nach Asendorpf, 2007, S. 443

Empirische Dimensionen kultureller Unterschiedlichkeit

Interkulturell

Persönlichkeits-
psychologie

- Studie von Hofstede (1980) zu arbeitsbezogenen Einstellungen von IBM-Mitarbeitern in 40 Ländern

Ausschnitt nach Asendorpf, 2007, S. 449)

Kultur	Individualismus	Macht-distanz	Unsicherheitsmeidung	Maskulinität
USA	.91	.40	.46	.62
BRD	.67	.35	.65	.66
Japan	.46	.54	.92	.95
Thailand	.20	.64	.64	.34
Venezuela	.12	.81	.76	.73

- Aktuellere Studien: Unterscheidung zwischen Individualistisch und Kollektivistisch

Chancen und Grenzen dieses Ansatzes

Interkulturell

Persönlichkeits-
psychologie

- Fragebogenstudien mit Selbstauskünften
 - Oft eingeschränkte Zielgruppe (StudentInnen, MitarbeiterInnen einer Firma)
 - Referenz ist jeweils das eigene Umfeld bzw. die eigene soziale Bezugsgruppe.
 - Zeitliche Veränderungen?
- Kulturelle Unterschiede werden sichtbar
 - Kulturelle Sensibilität notwendig, z.B.
 - bei der Bewertung von Tests.
 - bei der Zusammenarbeit (z.B. Rückmeldung)
 - ...

(Negative) Gruppeneffekte

Interkulturell

Sozialpsychologie

- Gruppenkohäsion / Gruppendruck
- Ingroup/Outgroup-Verhalten
- soziale Diskriminierung

Soziale Identität (Tajfel & Turner, 1979)

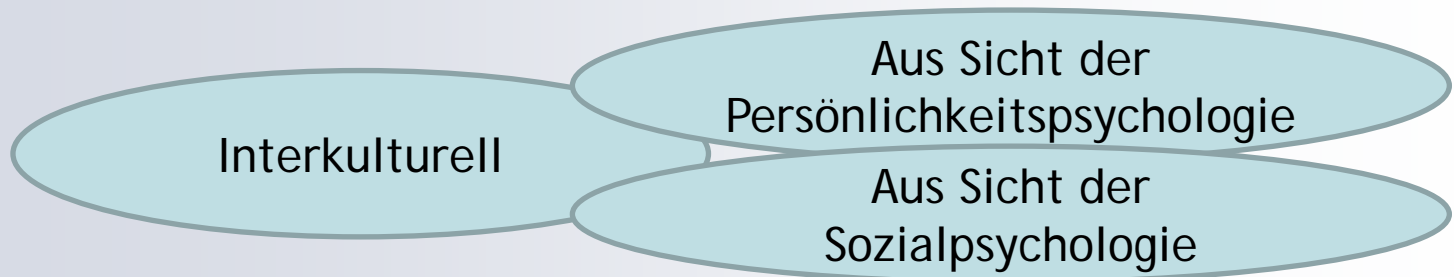
Interkulturell

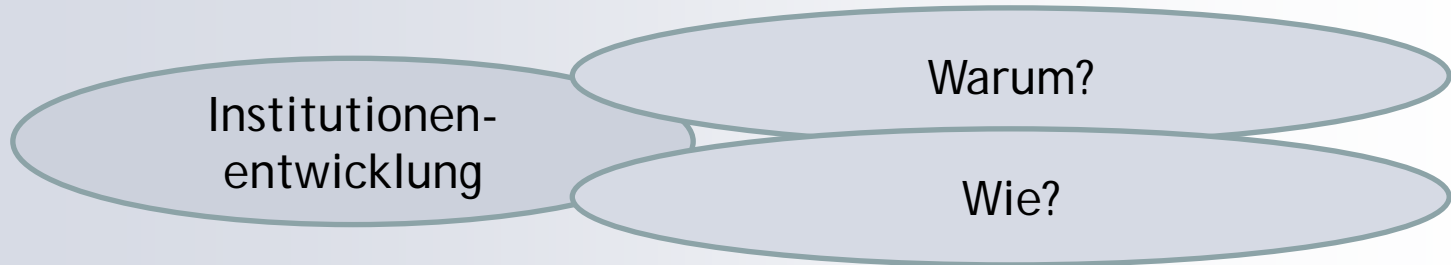
Sozialpsychologie

- Menschen streben eine positive Selbsteinschätzung an
- Ein Teil davon, die Soziale Identität wird aus den Gruppenzugehörigkeiten und den Bewertungen dieser Gruppe abgeleitet
- Die Bewertung der Gruppe ergibt sich aus dem Vergleich dieser Gruppe mit relevanten anderen Gruppen.
- Daraus folgt: Aufwertung der eigenen Gruppe / Abwertung einer fremden Gruppe
 - Bedingungen: Die Gruppenzugehörigkeit muss in der aktuellen Situation relevant sein und
 - die betroffene Gruppe trägt tatsächlich zum Selbstkonzept bei. (Fan im Fussballstadion, aber auch religiöse Gruppenzugehörigkeit).

Zusammengefasst:

- Kulturelle Unterschiede entspringen vor allem der Sozialisation und dem aktuellen sozialen Umfeld.
- Gruppeneffekte und Soziale Identität sind kulturübergreifend wirkende Mechanismen.





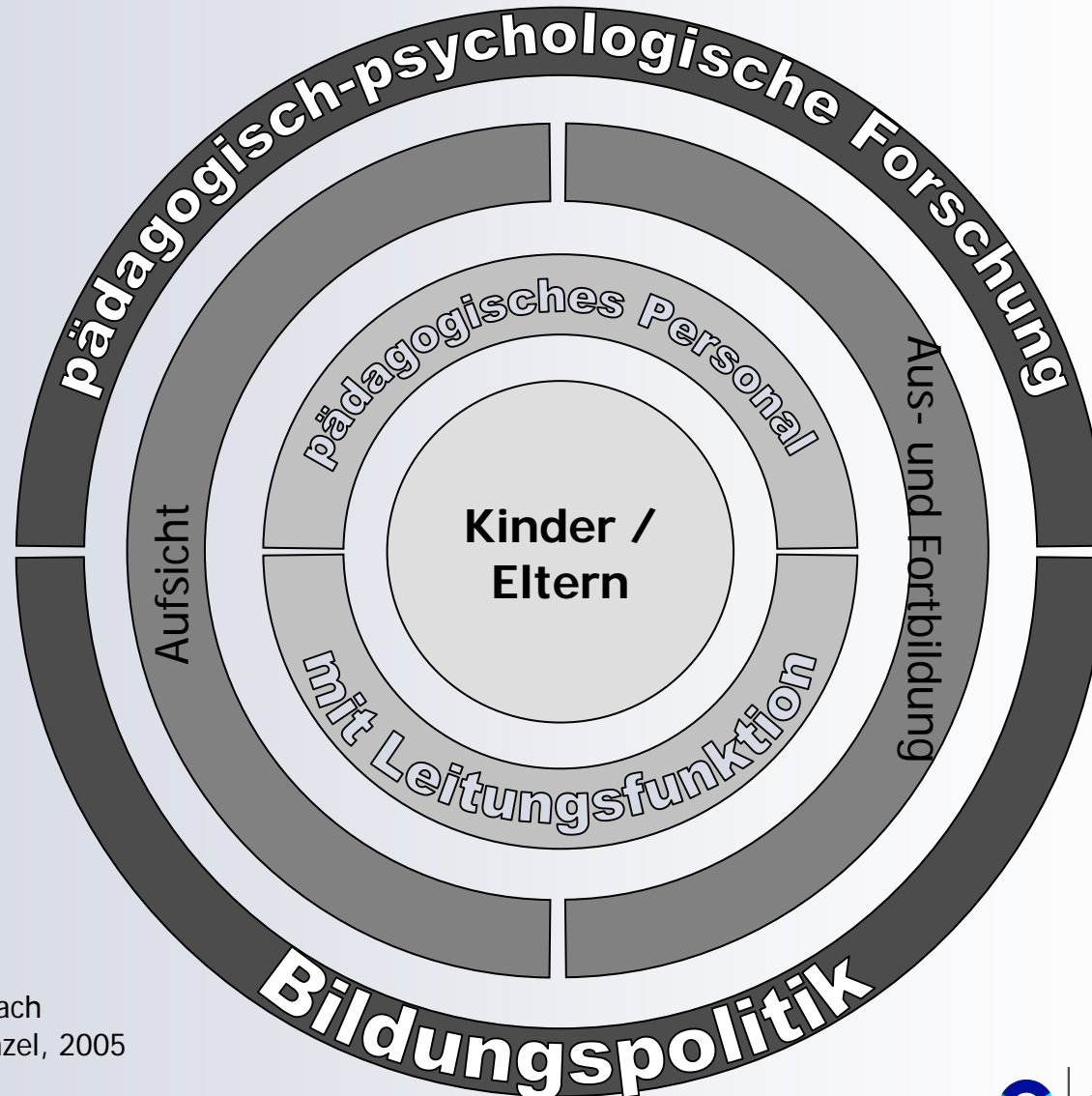
Wer ist betroffen? - Qualität als eine Begründung - Beispiele

GANZ KURZ!

Beteiligte und Betroffene bei Entwicklungsprozessen

Institutionen-
entwicklung

Warum?



Modifiziert nach
Jäger & Prenzel, 2005

Schulqualität

- Systematische Messung von Schulqualität durch Fend (1977)
- Untersucht wurden:
 1. Beziehungen im Lehrerkollegium
 2. Führungsformen des Schulleiters
 3. Beziehungen der Lehrkräfte zu den Schülerinnen und Schülern

Schulqualität - Kooperation

Institutionen-
entwicklung

Warum?

- Arbeiten Lehrer zusammen oder gegeneinander?
- Erfassung:
 - Formen der Konfliktbewältigung
 - Kooperationsgrad der Lehrer
 - Beziehungen der Lehrer untereinander
- Ergebnisse - wie sieht die Kollegialität in guten vs. problembelasteten Schulen aus?
 - Wenig Einfluss hat:
 - kooperatives Handeln unter den Lehrern
 - gemeinsames Unterrichten
 - Materialaustausch
 - Großen Einfluss hat:
 - Kollegialität
 - fachlicher Kontakt

← Werthaltung!

Zwei Praxisbeispiele

Projekt A

- Zwölf Schulen, 358 Lehrkräfte
- Ziel: Evaluation von Schulprogrammen
- Laufzeit: 1999-2004
- Drei Befragungen:
 - Ende 2000, Mitte 2002, Ende 2003
 - 2003: 139 Antworten (39%), 83 aktiv beteiligte, 53 nicht beteiligte Lehrkräfte

Projekt B

- Zehn Schulen, 450 Lehrkräfte
- Ziel: Einführung von EFQM
- Laufzeit: 2002-2004
- Eine Befragung:
 - Ende 2003
 - 194 Antworten (43%), 88 aktiv beteiligte, 103 nicht beteiligte Lehrkräfte

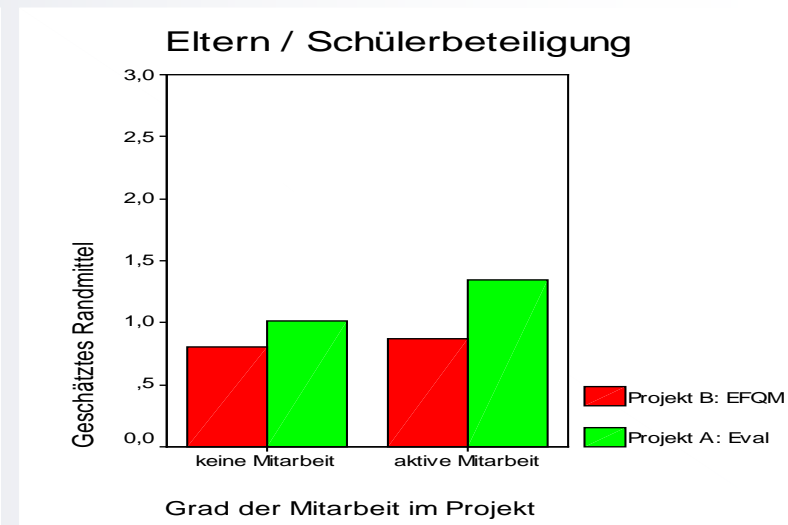
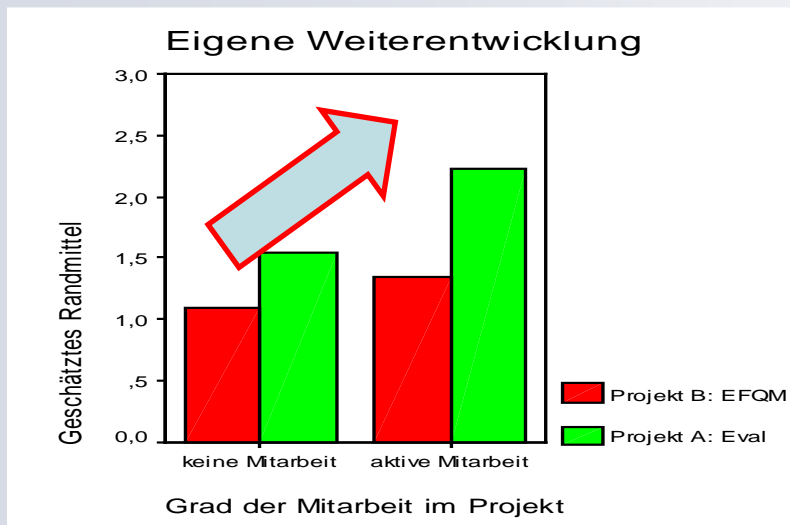
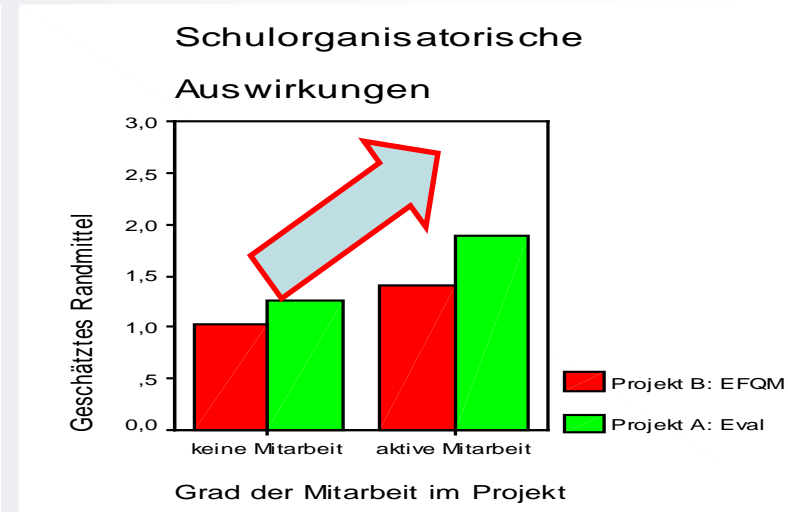
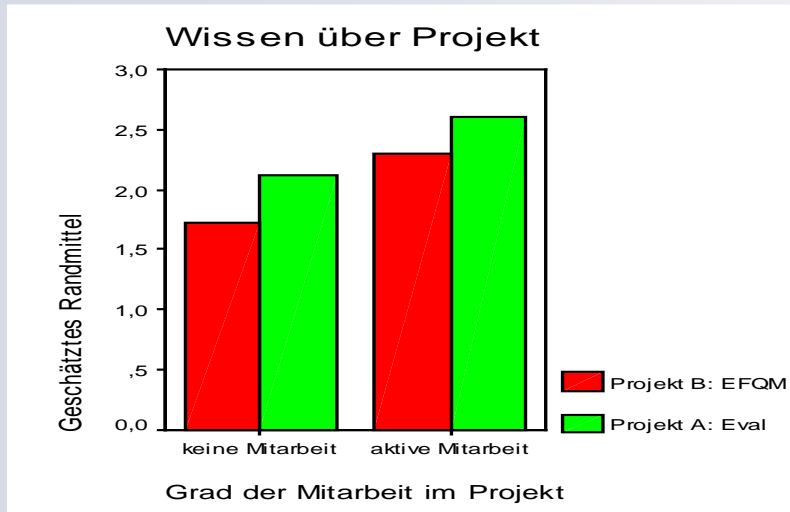
- Was wissen die Lehrkräfte über Evaluation & QM?
- Wie unterscheiden sich Ziele, Fortschritt, Bewertung der Projektarbeit bei beiden Ansätzen?
- Was assoziieren sie mit Evaluation?

nach Reese, 2005 und Jäger, Reese & Prenzel, 2004

Berichtete Auswirkungen der Projektarbeit

Institutionen-
entwicklung

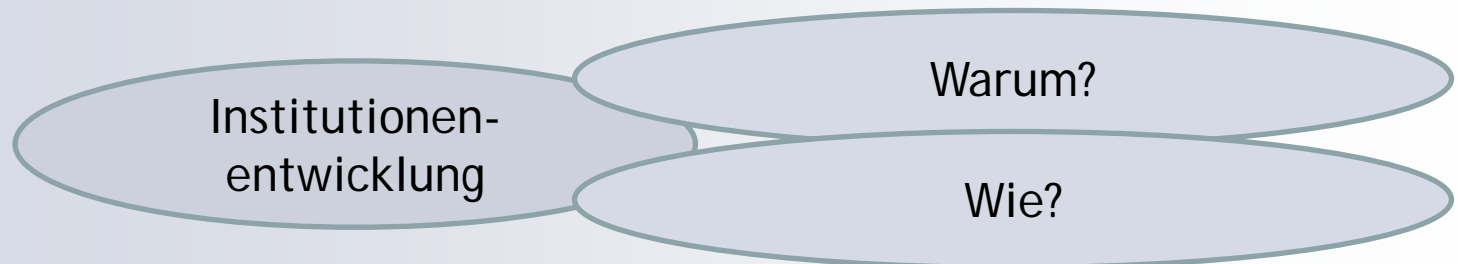
Wie?

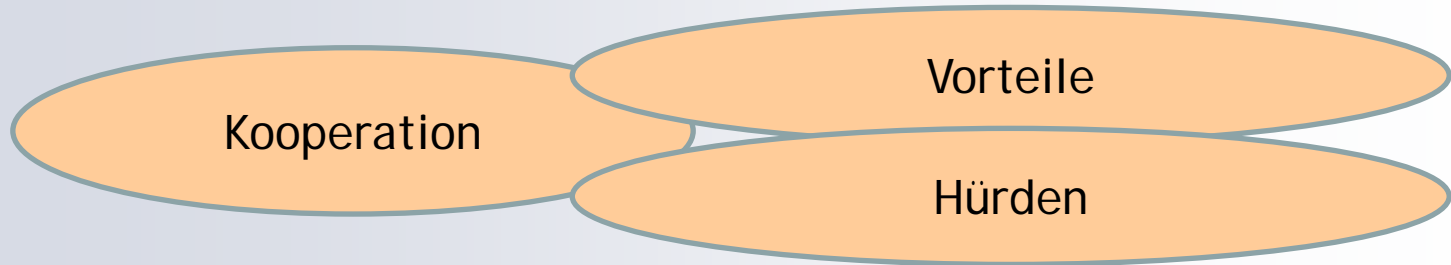


nach Reese, 2005

Zusammenfassung

- Gute Gründe für Institutionenentwicklung gibt es genug.
- Sie müssen aber persönlich spürbar und erfahrbar sein, damit sie für die Akteure wirksam sind.
- Kooperation hilft - auf der Basis geteilter Werte und konkreter Inhalte.



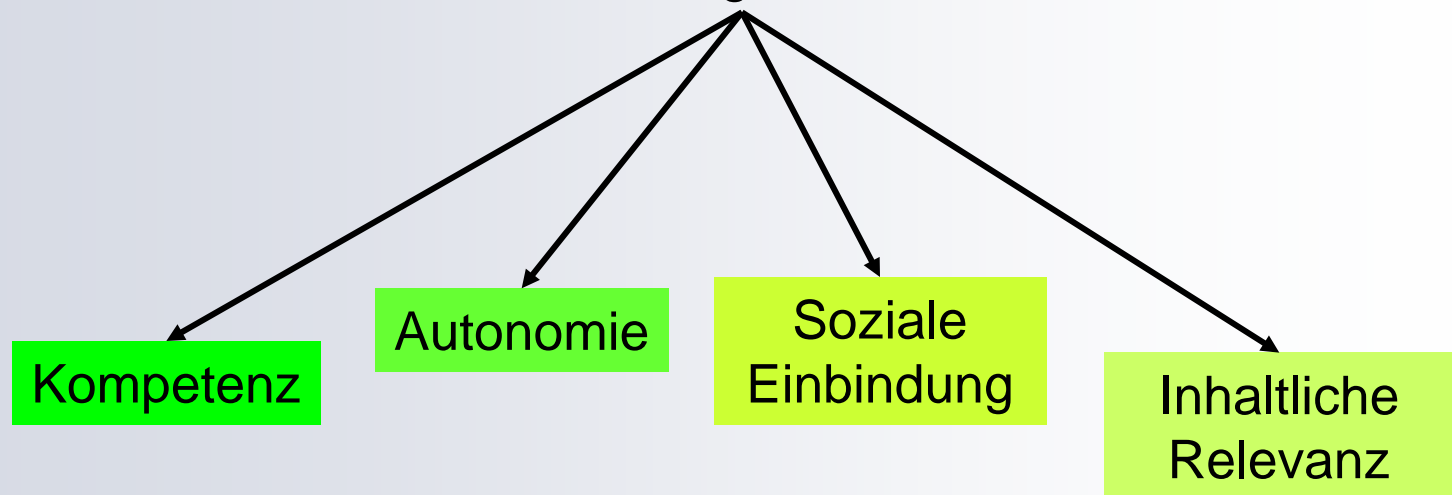


Warum kooperieren? - Typische Probleme z. B. Motivation und Konflikte

KOOPERATION ALS KERN VON INSTITUTIONENENTWICKLUNG

Motivation zur Mitarbeit

Steigerung der selbstbestimmten Motivation durch
Unterstützung der Faktoren

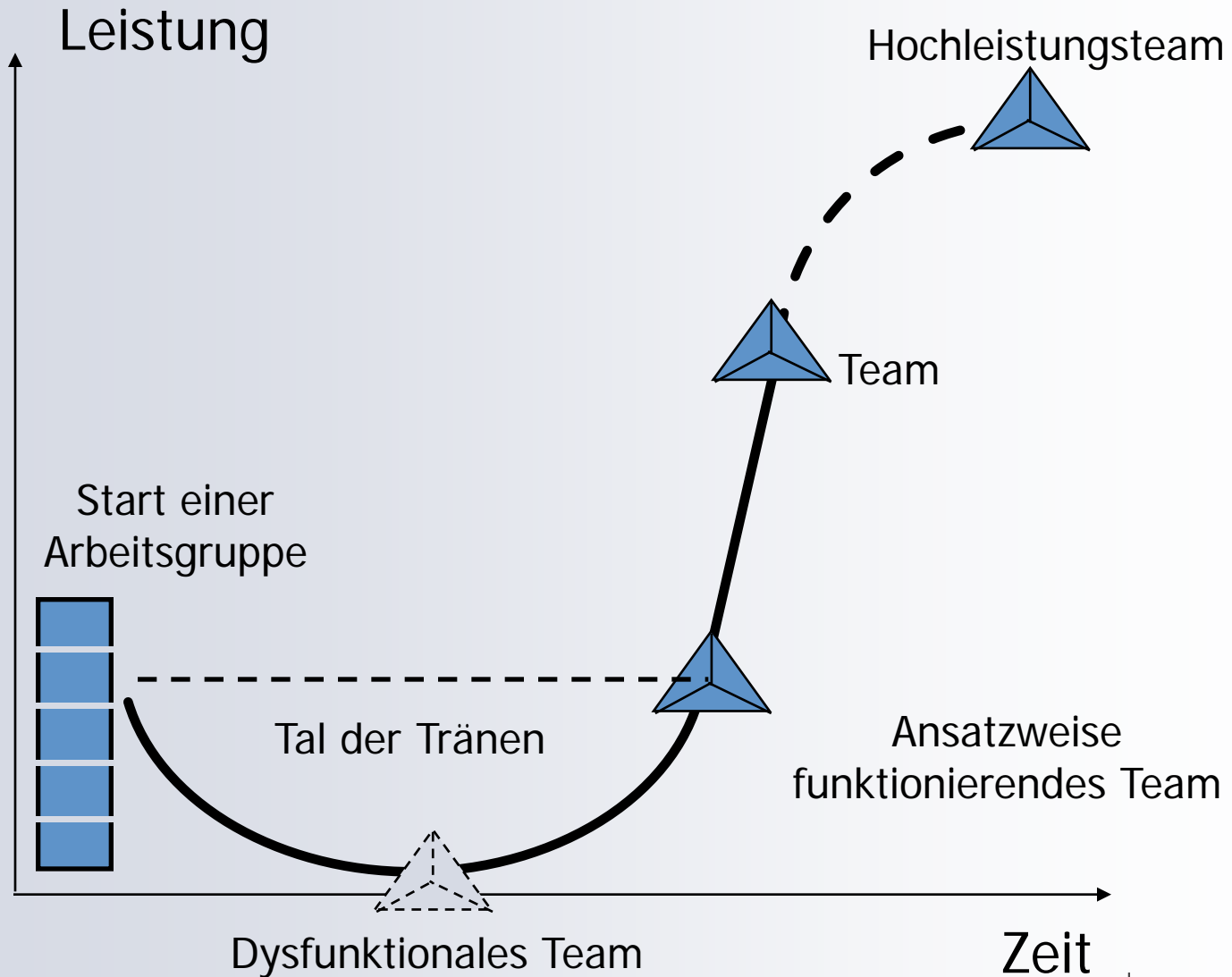


Motivationsvarianten und Einflussmöglichkeiten (Prenzel et al., 2000;
Krapp, 1992; Deci & Ryan, 1993)

Typischer Verlauf von Projektarbeit

Kooperation

Hürden



Erwarteter Schaden durch Institutionenentwicklung

Kooperation

Hürden

"Sog" auf diese SchülerInnen

Mehrbelastung
Mehr Stress (Schul-
leitung)

materiell unattraktiv

Elternarbeit
wird schwieriger

"Bindung" über
Laufzeit des Projekts

Erzeugt NEID

Abschied von
Gewohnheiten

Nutzen, wenn sich nichts ändert

Kooperation

Hürden

Entlastung
(zeitl. + personell)
für Schulaufsicht

Kosten-
ersparnis

Mehr
Freizeit

kein
Berichtswesen

weniger
Stress

Zeitersparnis

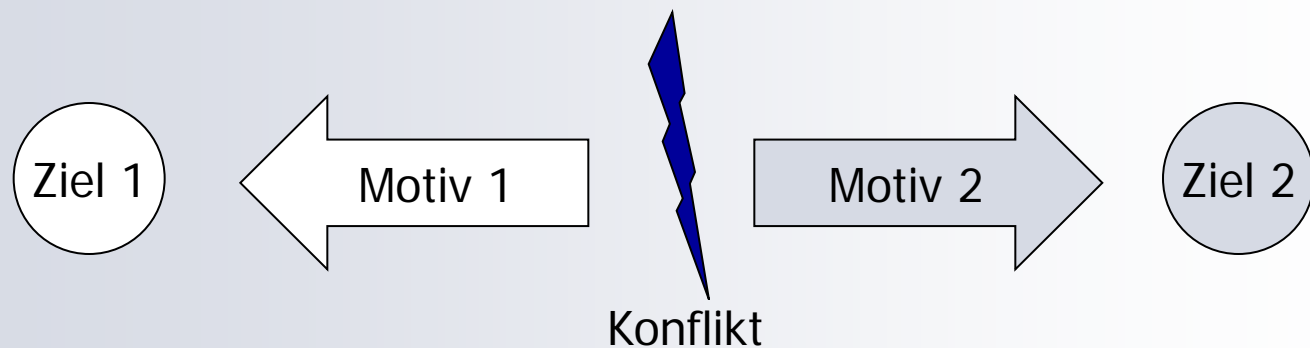
Weniger
Konflikte

Keine mühsame
Aufklärungs-
arbeit

keine erzwungene
Selbstmotivation

Mögliche Konflikte

- Intra-Rollenkonflikt
- Inter-Rollenkonflikt
- Umfeld-Rollenkonflikt
- Rollenüberlastung
- oder in einer anderen Betrachtung:



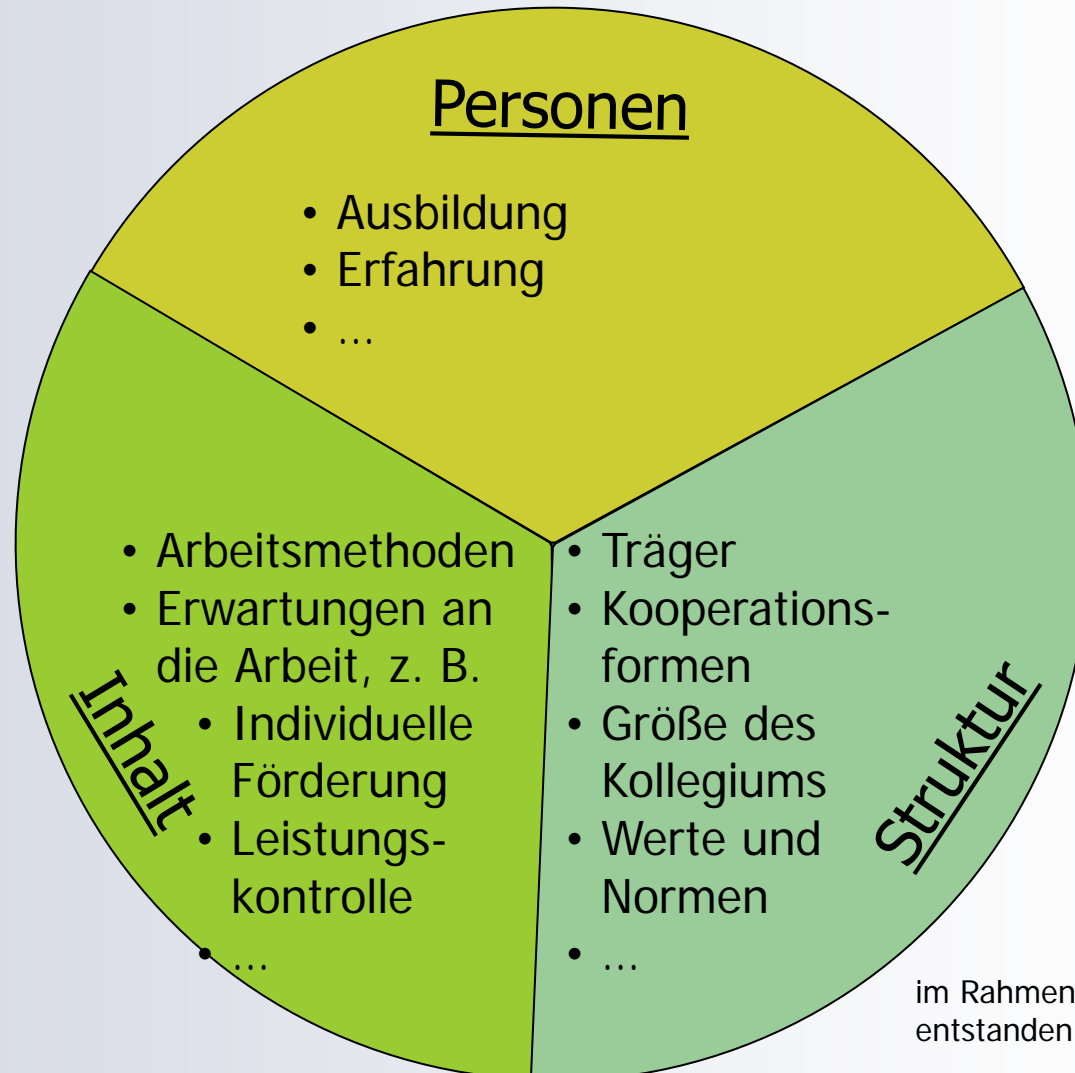
Häufige Konfliktauslöser

- Zwang zur Koordination
- Einschränkung der Autonomie, Kompetenz, sozialen Einbindung oder Informationsweitergabe
- Unklare Aufgabenverteilung
- Konkurrenz (systembedingt oder individuelle Präferenz)
- Unverträgliche Wertesysteme
- Ressourcenverteilung

Beispiel: Kooperation zwischen Kita und Grundschule

Kooperation

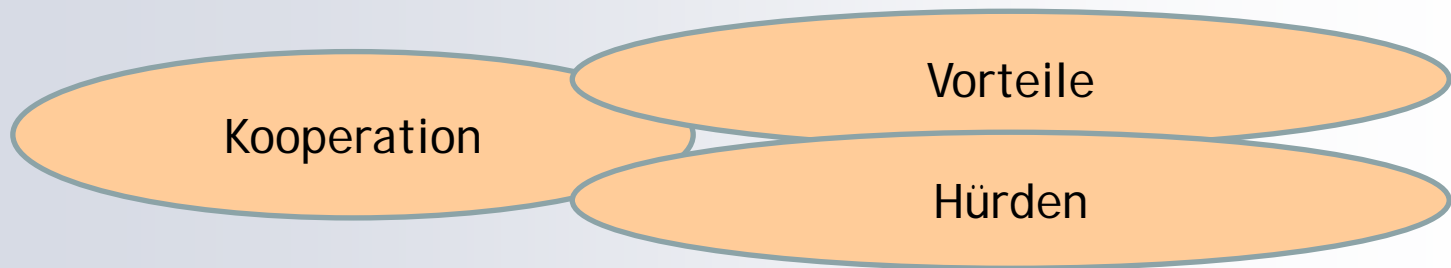
Hürden

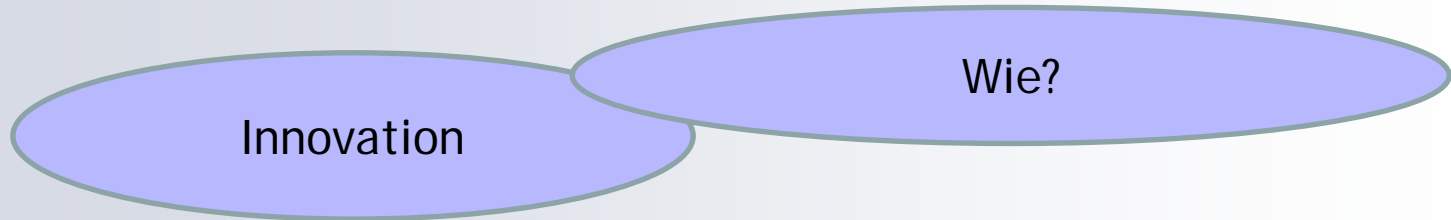


im Rahmen von TransKiGs
entstanden (Jäger, 2009)

Zusammenfassung

- Mit anderen zusammenarbeiten befriedigt ein menschliches Grundbedürfnis.
- Zusammenarbeiten muss gelernt werden.
- Konflikte sind dabei normal - erfolgreich wird die Kooperation, wenn eine gemeinsame Werte-, Normen- und Zielvorstellung entwickelt wird

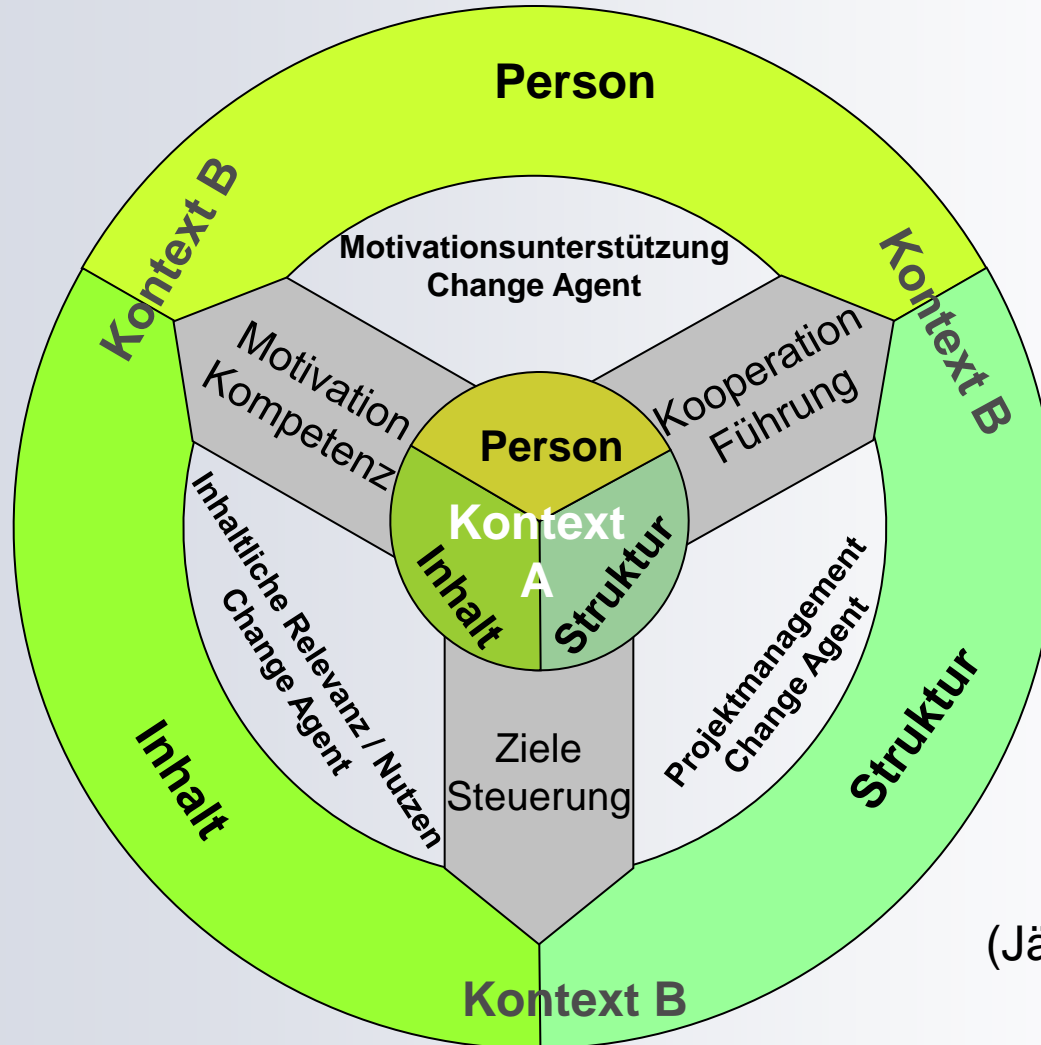




Ein Modell - Ein Prozess - Ein Beispiel

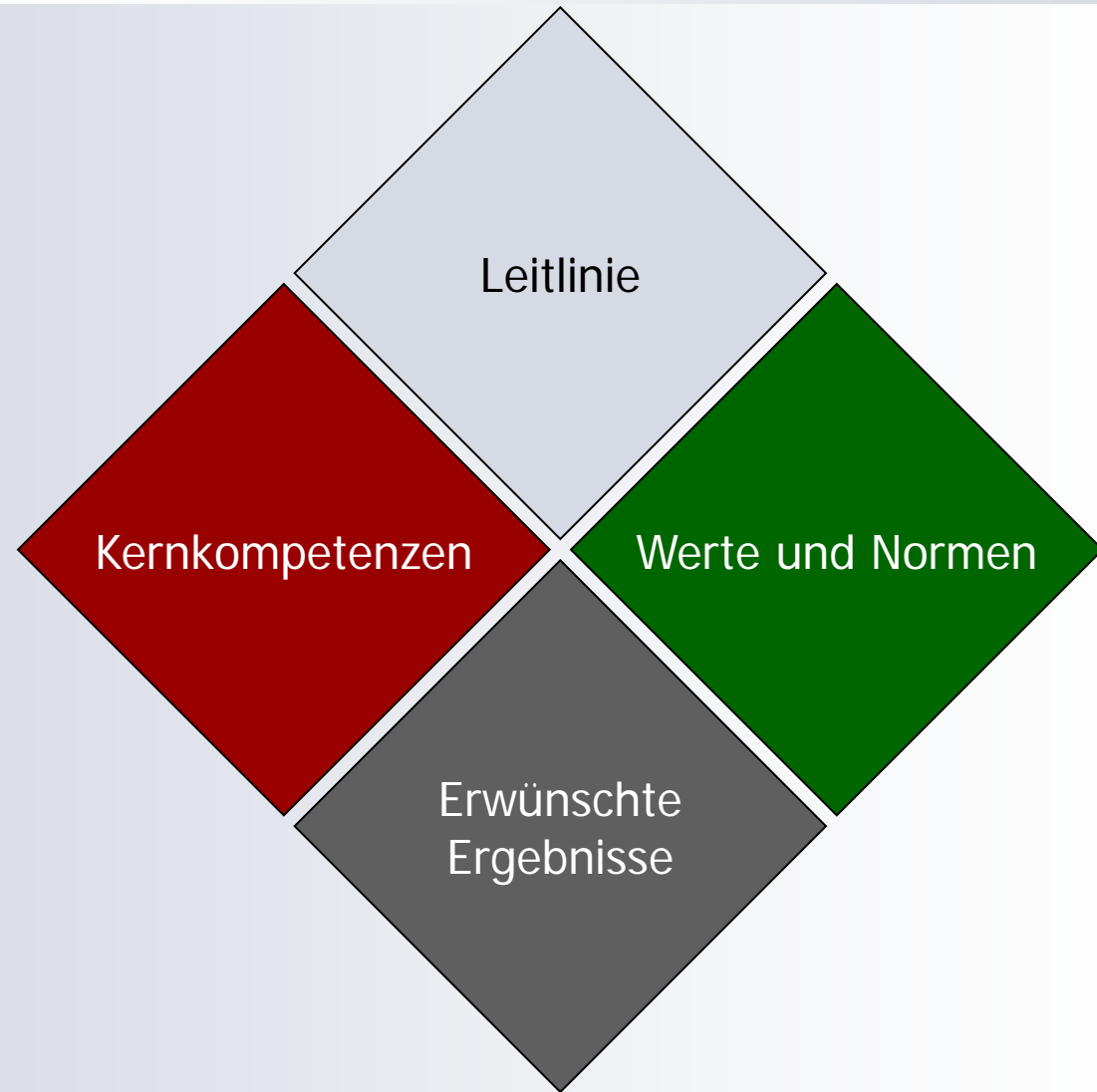
UMSETZUNG DER INSTITUTIONENENTWICKLUNG - ABER WIE?

Wellenmodell des Transfers



(Jäger, 2004)

Wohin soll die Entwicklung führen?

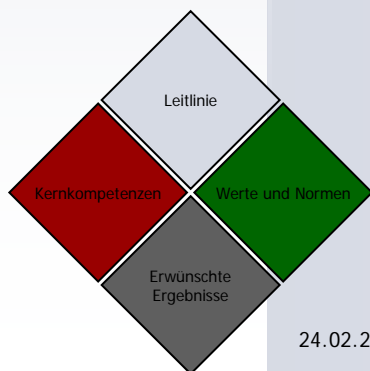


Leitlinie: Was wollen wir mit unserer Institution erreichen?

Innovation

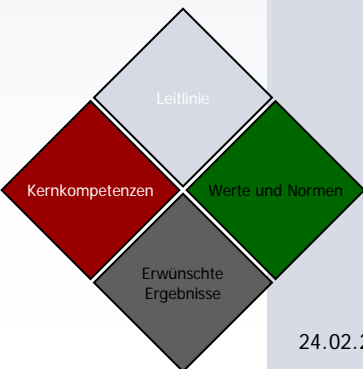
Wie?

- Checkfragen: Ist unsere Leitlinie...
 - ... klar und spezifisch formuliert?
 - ... realisierbar und handlungsnah?
 - ... passend zu den Vorstellungen, Normen und Werten
 - der Bildungslandschaft?
 - der Ansprechpartner an Schulen und anderen Partnerorganisationen?
 - Von mir selbst?



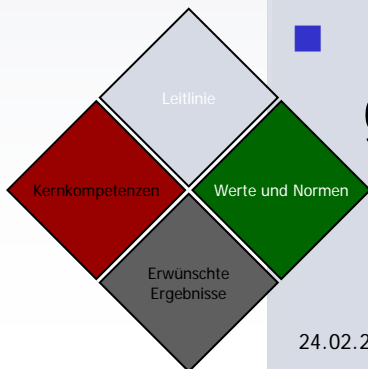
Kernkompetenzen

- Was sind die wesentlichen Aktivitäten und Fähigkeiten, die unsere Arbeit erfolgreich machen?
 - Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten
 - Kenntnisse & Erfahrungen
- Wie tragen diese zu den angestrebten Ergebnissen bei?
- Wie können diese gesichert, erweitert und verbessert werden?



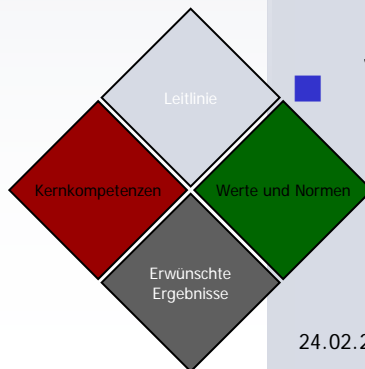
Werte und Normen

- setzen den Rahmen für die gemeinsame Arbeit,
- beeinflussen interne und externe Kommunikation,
- strukturieren Entscheidungen im Hinblick auf Prioritäten, wenn...
- ... sie wirklich von allen geteilt und unterstützt werden,
- ... wenn aus ihnen Handlungsrichtlinien abgeleitet werden,
- ... wenn sie eine positive Grundhaltung für die gemeinsame Arbeit fördern.



Erwünschte Ergebnisse

- Was soll erreicht werden?
 - Sind diese erwünschten Ergebnisse
 - spezifisch
 - messbar / beobachtbar
 - für alle Betroffenen akzeptabel bzw. konsistent mit den Erwartungen
 - realistisch umsetzbar
 - mit einem klaren Zeitplan versehen?
- Wie sollen diese Ergebnisse erreicht werden?
 - Was tun wir dazu auf jeden Fall?
 - Was vermeiden wir auf jeden Fall?
- Wie kann der Prozess unterstützt und am Laufen gehalten werden?



Beispiel TransKiGs Kita/GS: Vernetzung der Systeme

Innovation

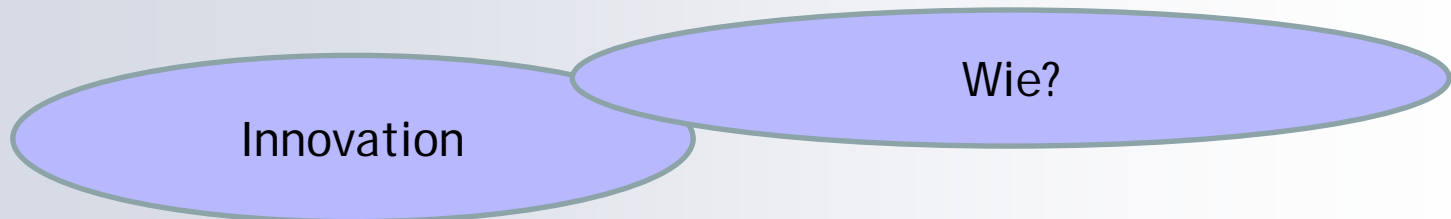
Wie?

- Werte und Normen: Die Kommunikationsfähigkeit von Akteuren unterschiedlicher Systeme wird durch geteilte Werte und Normen gefördert, während einander widersprechende Werte Kommunikation erschweren.
- Nutzen und Ziele: Wenn für Akteure ein Nutzen erkennbar wird und die Ziele nachvollziehbar und geteilt werden, werden Verbreitungsprozesse begünstigt. Welchen Hinweis gibt es also auf geteilten Nutzen in beiden Systemen?
- Vernetzung / Kommunikation: Sprechen die Akteure unterschiedliche Sprachen, verwenden sie also mehrdeutige Begriffe, gibt es Hinweise auf Missverständnisse oder Unverständnis der anderen Sichtweise?
- Markt / Verhandlung / Angebot und Nachfrage: Wie funktionieren Abstimmungsprozesse? Wie werden Konflikte gelöst?
- Hierarchiegefälle: Gibt es Anzeichen für systematische Bevorzugung oder finden Absprachen auf Augenhöhe statt. Wann wird angeordnet, wann verhandelt?
- Neukonstruktion im Zielkontext: Gibt es die Bereitschaft und die Kompetenz, die erhaltenen Ideen im eigenen Kontext anzupassen und anzuwenden?

im Rahmen von TransKiGs
entstanden (Jäger, 2009)

Zusammenfassung

- Erfolgreiche Zusammenarbeit braucht passende Strukturen, akzeptierte Inhalte und fähige und motivierte Personen.
- Gegenseitiges Verständnis kann nicht vorausgesetzt werden - es ist ein Produkt der Zusammenarbeit.
- Gemeinsame Werte und Normen sind die wesentliche Basis für Kooperation.



Fazit

Interkulturell

Institutionen-
entwicklung

Kooperation

Innovation

Gemeinsame Werte betonen
Gemeinsame Sprache finden
Gemeinsame Ziele definieren
Gemeinsame Fortschritte wertschätzen