



LERNEN

TRANSFERjournal 01|2019

Das menschliche Lernen

Eine neurowissenschaftliche Perspektive

Im Gespräch mit Professorin Bettina Pfeleiderer

Experimentierfreude – Der Motor für Veränderung

Ein Interview mit Organisations-
beraterin Dorothea Herrmann

„Wir möchten mit dem Campus Marxloh bessere Lebensbedingungen schaffen“

Ein Besuch am neu entstehenden Bildungsort
in Duisburg-Marxloh

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement



Editorial

In der Transferinitiative geht es um umfassende Bildung und lebenslanges Lernen. „Bildung beginnt mit Neugierde“ sagt Peter Bieri in seinem wunderbaren Essay „Wie wäre es, gebildet zu sein“. Lernen beginnt ebenfalls mit Neugierde, mit der Offenheit für neue Erfahrungen, für tieferes Wissen, erweitertes Können und dem Streben nach Veränderung. Wenn wir uns also gemeinsam mit den Kommunen in NRW für „beste Bildung für alle“ einsetzen, ist es nur naheliegend, dass wir uns mit dem Thema „Lernen“ befassen, denn gebildet werden wir durch andauerndes Lernen. Dass es dabei nicht nur darum geht, was in Schule, Berufsausbildung und Hochschule geschieht, ist inzwischen eine Binsenweisheit. Und: Lernen können nicht nur Individuen, sondern man sagt auch Organisationen wie Behörden, Schulen oder Betrieben nach, sie seien „lernfähig“, das heißt in der Lage, Erfahrungen bewusst so zu adaptieren, dass kollektive Handlungsweisen verändert werden.

Im vorliegenden TRANSFERjournal betrachten wir unser Themenspektrum unter der Überschrift „Lernen“. Unsere Partner aus Kommunalverwaltungen kommen dabei ebenso zu Wort wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich damit befassen, wie menschliches Lernen funktioniert, was es befördert oder erschwert. Es geht um ganzheitliches Lernen an unterschiedlichen Bildungsstandorten in der Großstadt Duisburg und um interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Vielfalt in einer eher ländlichen Region im Kreis Heinsberg. Wir betrachten den Aufbau von kommunalem Bildungsmanagement unter dem Aspekt der „lernenden Organisation“, da gerade die Kommunalverwaltungen mit ressortübergreifenden Arbeitsweisen und Netzwerkmanagement neue Arbeitsformen etablieren, was häufig tiefgreifende Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation zur Folge hat.

Als Transferagentur begleiten wir inzwischen seit fünf Jahren Kreise und kreisfreie Städte in Nordrhein-Westfalen beim Aufbau und der Weiterentwicklung von datenbasiertem kommunalen Bil-

dungsmanagement. Auch wir haben in dieser Zeit dazugelernt und unsere Angebote für die Kommunen verändert. Nachdem die erste Förderperiode davon geprägt war, das voneinander Lernen der Kommunen zu unterstützen, engagieren wir uns heute mehr dafür, Lern- und Entwicklungsprozesse in den Kommunen zu begleiten.

Wir sind gespannt, was uns die vier Jahre, die noch vor uns liegen, an neuen Impulsen und Herausforderungen bringen werden. Gemeinsam mit allen im kommunalen Bildungsmanagement engagierten Personen und Institutionen in NRW wollen wir weiter an der „Lernumgebung Transferagentur“ arbeiten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.



Johannes Schnurr
Transferagentur NRW

Inhalt



6

Das menschliche Lernen
Eine neurowissenschaftliche Perspektive
Im Gespräch mit Professorin Bettina Pfeiderer

Es wird viel über Lernen geredet. Was aber geschieht während dieser Prozesse eigentlich im Gehirn. Warum kann ich mir manches gut merken, anderes verschwindet direkt wieder aus meinem Gedächtnis? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf diese neuronalen Prozesse? Antworten dazu gibt Professorin Pfeiderer.

14

„Wir möchten mit dem Campus Marxloh bessere Lebensbedingungen schaffen“
Ein Besuch am neu entstehenden Bildungsort in Duisburg-Marxloh

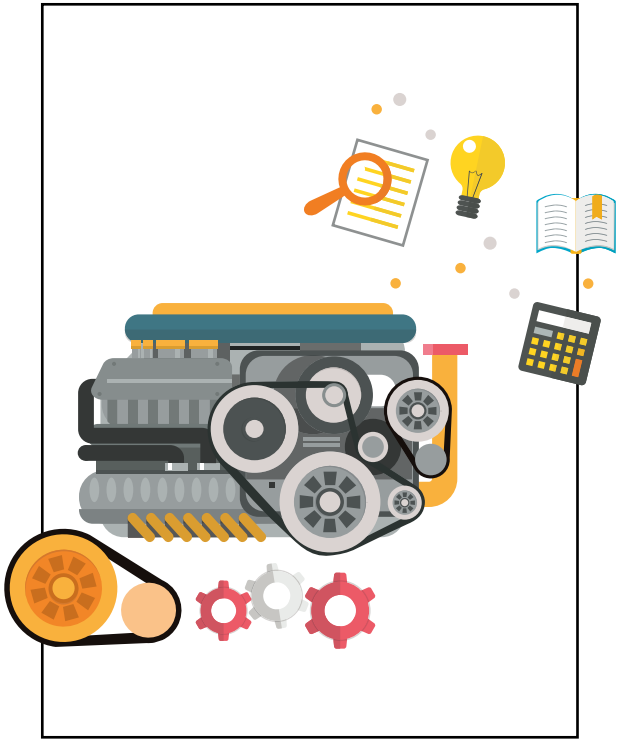
Ein Stadtteil wandelt sich. Mit dem neu entstehenden Campus Marxloh soll bis 2022 ein Lern- und Bildungsstandort in Duisburg-Marxloh geschaffen werden, der Menschen aus dem Stadtteil zusammenbringt.



24

Experimentierfreude
Der Motor für Veränderung
Lernprozesse in der Verwaltung
Veränderungen gestalten
Ein Interview mit Organisationsberaterin Dorothea Herrmann

Es geht bei Veränderung nicht um „immer schnell was Neues“ – Kontinuität, Verlässlichkeit, Beständigkeit sind positive Kennzeichen von Verwaltung. Aber das alles braucht ergänzend eine Erneuerungs- und Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude, um die eigene Weiterentwicklung als Dienstleisterin für das Gemeinwesen produktiv voranzubringen. Wie kann dies gelingen?



- 12

Wie lernt eine Organisation das Lernen?
Aldona Kihl
- 20

Was wir durch Vergleiche von anderen Bildungssystemen lernen können
Dr. Nadine Bernhard
- 28

„Wir wollen etwas mit diesem Geschichtsort machen“
Die Villa ten Hompel. Aus der Geschichte lernen

- 30

Die Vereindeutigung der Welt
Ein Interview mit Professor Thomas Bauer
- 34

Interkulturelle Öffnung der „Kommunalen Bildungslandschaft“
Dr. Asli Topal-Cevahir
- 38

KoSI-Labs – Lösungen für kommunale Herausforderungen?
Ein Gespräch mit Jürgen Schultze und Dr. Arne Elias

Das menschliche Lernen

Eine neurowissenschaftliche Perspektive

Im Gespräch mit Professorin Dr. med. Dr. rer. nat. Bettina Pfeiderer

*Das Interview führten
Laura Förste und Saskia Nielen
Transferagentur NRW*

Frau Pfeiderer, Sie forschen seit Jahren unter anderem im Rahmen Ihrer Forschungsgruppe „Cognition & Gender“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zum Thema „Lernen“ und sind Expertin in diesem Feld. Können Sie uns erklären, was im menschlichen Gehirn geschieht, wenn Menschen lernen?

Erst einmal will ich vorwegstellen, dass das Lernen im klassischen Sinne kein medizinischer Prozess ist. Medizin hat ja immer was mit Krankheit und Gesundheit zu tun. Lernen ist vor allem ein neuronaler Prozess.

Und wie ist dieser neuronale Prozess zu beschreiben?

Also, wir haben ja Dinge, die wir lernen, und da geht es unter anderem um zeitliche Dinge. Man hat ein sensorisches Gedächtnis, das behält Informationen Millisekunden bis Sekunden. Dann hat man das Kurzzeitgedächtnis, das 20 bis 45 Sekunden umfasst und das Langzeitgedächtnis, das bereits bei Minuten anfängt und bis Jahre geht. Das sensorische Gedächtnis nimmt sofort einkommende Sinneseindrücke über das Sehen und Hören wahr, die dann sortiert werden. Wenn dieser Prozess beendet ist, fängt un-

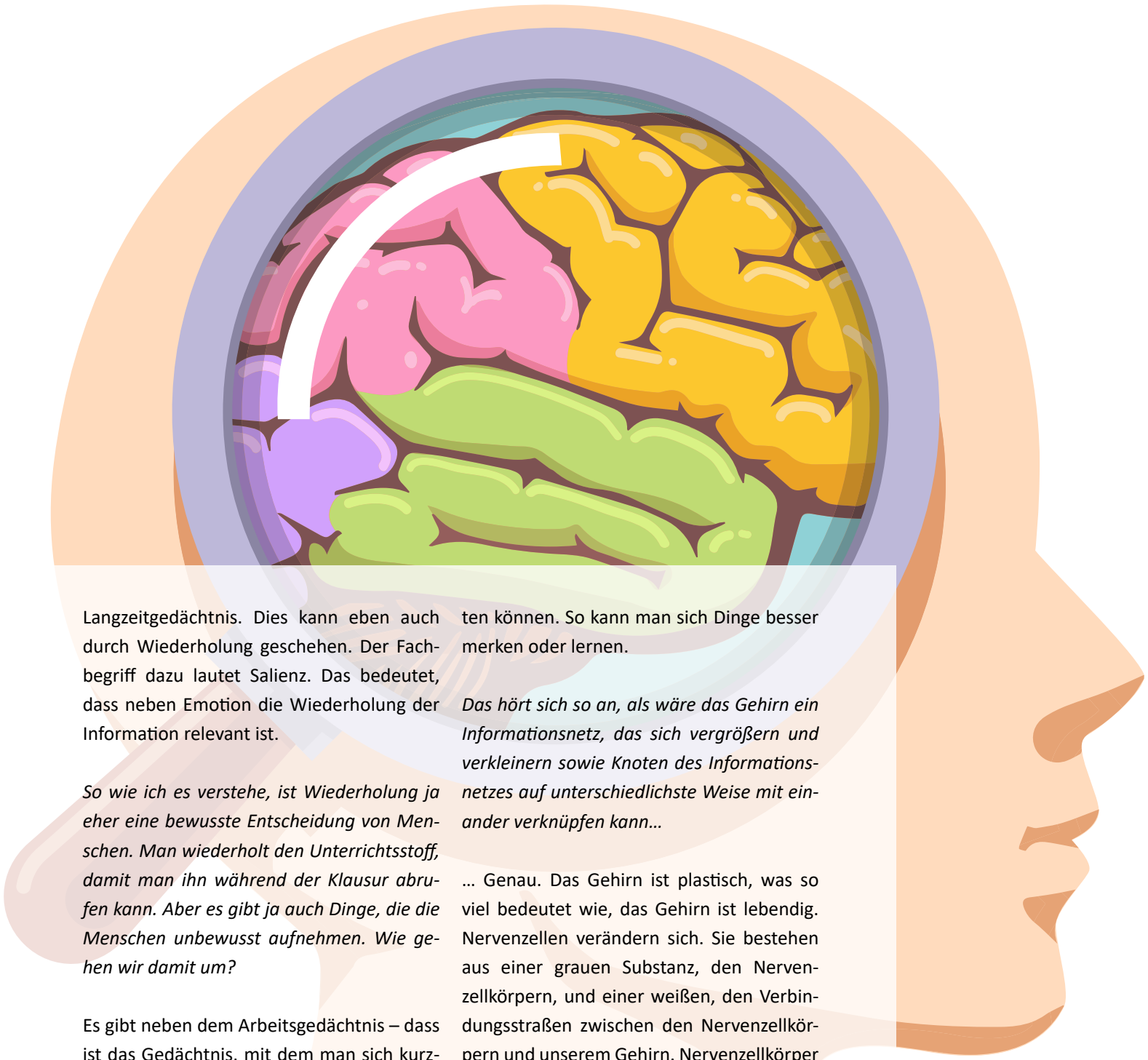
ser Kurzzeitgedächtnis an und dann entscheidet sich, ob das Aufgenommene weiter ins Langzeitgedächtnis geht.

Von welchen Faktoren hängt es ab, dass das Aufgenommene genau diesen Weg geht?

Das hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel, ob dieses Ereignis emotional relevant ist. Vor allem negative Ereignisse, seien sie auch nur kurz, wirken leider viel gedächtnishaftender als positive. Nehmen wir an, wir verursachen fast einen Autounfall, dann wird man sich, obwohl es nur ganz kurz war, daran erinnern. Ob beispielsweise Informationen vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis gelangen, hängt von zwei Faktoren ab: Motivation oder, wie eben schon erwähnt, Emotionen, negative oder positive. Allerdings müssen wir manche Informationen auch öfters wiederholen, damit das Gehirn die Inhalte letztendlich ins Langzeitgedächtnis abspeichert.

Warum ist das so?

Das ist einfach ein Schutz vor Überflutung. Das Gehirn sagt, was relevant ist oder auch nicht. Je durchdringender eine Information ist, desto wahrscheinlicher gelangt sie ins



Langzeitgedächtnis. Dies kann eben auch durch Wiederholung geschehen. Der Fachbegriff dazu lautet Salienz. Das bedeutet, dass neben Emotion die Wiederholung der Information relevant ist.

So wie ich es verstehe, ist Wiederholung ja eher eine bewusste Entscheidung von Menschen. Man wiederholt den Unterrichtsstoff, damit man ihn während der Klausur abrufen kann. Aber es gibt ja auch Dinge, die die Menschen unbewusst aufnehmen. Wie gehen wir damit um?

Es gibt neben dem Arbeitsgedächtnis – dass ist das Gedächtnis, mit dem man sich kurzfristig etwas merkt und das Gehirn dann überlegt, was es damit tut – das explizite und implizite Gedächtnis. Implizit bedeutet: manchmal merkt man sich etwas, obwohl man gar nicht weiß, dass man es sich merkt. Explizit bedeutet, dass man Informationen, die man bewusst aufgenommen hat, wie beispielsweise durch Wiederholung, bewusst aus dem Langzeitgedächtnis abrufen kann. In beiden Fällen spielen Anknüpfstellen im Gehirn eine wichtige Rolle, die dafür sorgen, dass sich neue explizite wie auch implizite Informationen an bestehende „Strukturen“ im Gehirn an schon Gelerntes anhe-

ten können. So kann man sich Dinge besser merken oder lernen.

Das hört sich so an, als wäre das Gehirn ein Informationsnetz, das sich vergrößern und verkleinern sowie Knoten des Informationsnetzes auf unterschiedlichste Weise miteinander verknüpfen kann...

... Genau. Das Gehirn ist plastisch, was so viel bedeutet wie, das Gehirn ist lebendig. Nervenzellen verändern sich. Sie bestehen aus einer grauen Substanz, den Nervenzellkörpern, und einer weißen, den Verbindungsstraßen zwischen den Nervenzellkörpern und unserem Gehirn. Nervenzellkörper werden ständig mit Fortsätzen verbunden. Je mehr Verbindungen – also je mehr von diesen Nervenzellkörpern im Netzwerk eingebunden werden – desto leichter ist es auch, Informationen abzuspeichern. Allerdings, wenn die Nervenzellen nicht „gebraucht“ werden, können die Verbindungen auch wieder verschwinden.

Gut, was bedeutet das denn konkret für das Lernen?

Das ist nicht runter zu brechen auf einfache Kausalitäten, wie man merkt. Wir haben da



Professorin Dr. med. Dr. rer. nat. Bettina Pfleiderer ist Wissenschaftlerin und Hochschullehrerin an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Pfleiderer promovierte zunächst in Chemie bevor sie das Medizinstudium aufnahm, am Institut für Klinische Radiologie habilitierte und ihre Approbation als Ärztin erhielt. 2004 übernahm sie die Leitung der Forschungsgruppe „Cognition & Gender“. Außerdem ist Pfleiderer seit 2016 Präsidentin des Weltärztinnenbundes.

den Zeitfaktor, wir haben da den Charakter der Information und die explizite oder implizite Weise, nach der Menschen die Information aufnehmen sowie die verschiedenen Facetten von Lernen und so weiter. Worauf es letztendlich ankommt, ist, dass die Dinge vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis übergehen – dass Lernen also nachhaltig ist.

Wie wird denn das Lernen möglichst nachhaltig?

Auf jeden Fall kann man grob sagen, wir haben einen Lernprozess, der damit zu tun hat, dass wir die Umwelt wahrnehmen oder bewerten und idealerweise mit etwas Bekanntem verknüpfen oder Muster erkennen, also Regelmäßigkeiten. Das ist das Ideal des Transferdenkens. Dass man sagt: aha, das ist so, wie es woanders war und das macht für mich Sinn. Wenn wir es dann schaffen, dies auf unseren eigenen Kontext zu übertragen, hat der Transfer stattgefunden. Das „Gelernte“ wurde in diesem Sinne nachhaltig, weil es in das Langzeitgedächtnis gelangt ist und zum passenden Zeitpunkt abgerufen und übertragen werden konnte.

Das hört sich ja eigentlich gar nicht so kom-

pliziert an. Aber das Langzeitgedächtnis scheint wählerisch zu sein...

... Richtig. Damit etwas vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis gelangt, braucht es bestimmte Voraussetzungen. Sehr gute Voraussetzungen sind Interesse, Emotion oder Motivation. Aus einer Gesamtheit von Motiven bildet sich Handlungsbereitschaft. Dafür muss man über die emotionale Ebene gehen, das ist Motivation. Wenn Menschen nicht positiv, nicht Willens sind, etwas zu lernen, dann geht das schon, aber es fällt unendlich schwer. Man braucht Motivation, man braucht Interesse und dies führt letztendlich zu einer Repräsentation auf neuro-naler Ebene.

Das Stichwort Motivation gefällt mir gut. Manchmal ist man beispielsweise total motiviert Dinge zu unternehmen – intrinsische Motivation ist toll. Manchmal muss man aber auch für Gleiches von anderen motiviert werden.

Ja und hier ist es spannend den Blick darauf zu wenden, was passiert, wenn Inhalte von anderen präsentiert werden. Denn hohe Motivation kann sich auch ins Gegenteilige wandeln, wird nicht auf die Art und Weise



der Präsentation geachtet. Ziel sollte sein, dass das Gehirn nicht dicht macht. Habituation muss vermieden werden, was bedeutet, dass man das Gehirn nicht langweilen darf. Irritation ist dabei wichtig. Es tut dem Gehirn gut, mit Unerwartetem umgehen zu müssen. Wir haben hierzu einige spannende Studien durchgeführt, die genau das immer wieder gezeigt haben. Das bedeutet, dass der Präsentation von Inhalten eine besondere Bedeutung zukommt. Bekannt ist: Information, die am Anfang und Ende eines Satzes steht, bleibt am leichtesten im Gedächtnis. Außerdem kann das Gehirn nachweislich nicht länger als 20 Minuten am Stück aufmerksam bleiben, außer man variiert die Kontexte, Inhalte und Darstellungsarten.

Ich habe verstanden, dass Emotion für Motivation notwendig ist. Was ist die Verbindung zum Interesse und haben Sie da aus Ihrer Arbeitsgemeinschaft „Cognition und Gender“ besondere Erkenntnisse?

Unsere AG forscht unter anderem zu Unterschieden zwischen dem männlichen und weiblichen Gehirn. In Bezug auf Interessen gibt es da unterschiedliche Befunde. Beispielsweise sprechen emotionale Inhalte

Frauen besonders gut an. Das bedeutet, sie können sich Inhalte besser merken, die emotional präsentiert werden. Wenn man da an Mathematik aus der Schule denkt, sind die Aufgabenstellungen nicht unbedingt an Emotionen von Schülerinnen geknüpft. Sich da näher an den Lebenswelten von Mädchen zu orientieren, könnte Inhalte besser verständlich machen und somit die Motivation steigern und die Information nachhaltiger im Gedächtnis verankern.

In welcher Verantwortung sehen Sie die Schule, gewisse Interessen zu fördern und zu stärken? Schließlich wird es ja in Zukunft wichtig sein, dass geschlechtsunabhängig, Mädchen und Jungen, Ihre Kompetenz beispielsweise im IT-Bereich ausweiten, um durch die Digitalisierung keine Nachteile zu erfahren. Bisher gibt es die Tendenz, dass sich vor allem Jungen für den technischen Bereich interessieren.

Das knüpft an das an, was ich eben gesagt habe. Um Inhalte spannend zu gestalten, Motivation bei Menschen, vielleicht in diesem Beispiel besonders bei Mädchen, herzustellen, muss man sich die Lebensrealitäten, in denen sie sich befinden, näher anschauen und Angebote stricken, die für sie an-

„Um Inhalte spannend zu gestalten, Motivation bei Menschen, vielleicht in diesem Beispiel besonders bei Mädchen, herzustellen, muss man sich die Lebensrealitäten in denen sie sich befinden näher anschauen und Angebote stricken, die für sie ansprechend sind.“

„Lernen ist idealerweise eine Mischung aus Anwenden und selber diskutieren. Wichtig ist also, den Rahmen, den Transfer und Kontext zu schaffen, um Lernen zu erleichtern.“

sprechend sind. Wie man hier den Zugang schafft, ist essentiell, um eben Mädchen am Ende nicht als „Verliererinnen“ der Digitalisierung werden zu lassen. Dafür ist nicht nur, aber auch, die Schule zuständig. Schließlich befinden sich durch die Schulpflicht alle in dem System. Das ist eine große Herausforderung, da Interessen natürlich auch durch die Sozialisierung, die unterschiedlichen Kontexte, in denen Menschen aufwachsen, Vorurteile und auch durch Zuschreibungen zu einem gewissen Geschlecht, geprägt und entschieden werden. Lernen ist in der heutigen Zeit wichtiger denn je. Menschen dazu zu befähigen, Motivation und Interesse für Dinge aufzubringen, die erst einmal nicht im individuellen Fokus stehen, sollte bei der Planung von Bildungsangeboten – schulischen und außerschulischen – berücksichtigt werden.

Das gelingt also über Emotionen für die man die Lebenslagen und daher Lebenswelten eines jeden Menschen genauer unter die Lupe nehmen muss. Ein Beispiel aus unserem Arbeitskontext: „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewinnt für Kommunen in NRW an Bedeutung. Viele erkennen inzwischen das Potential, mit diesem Thema die Kommune zu positionieren und Bildung strategisch an oberste Stelle zu setzen. Hier heißt es immer wieder, es müssen Narrative entwickelt werden, um Menschen für das Thema „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ abzuholen...

... Da stimme ich zu: Es muss ein Rahmen geschaffen werden, in dem sich Menschen wiederfinden und andocken können, das ist entscheidend. Dazu müssen sie verstehen, worum es geht. Ein Beispiel: In einer Studie haben wir untersucht, welche Darstellungsart von Informationen dem Gehirn besonders „gefällt“. Das erstaunliche daran,

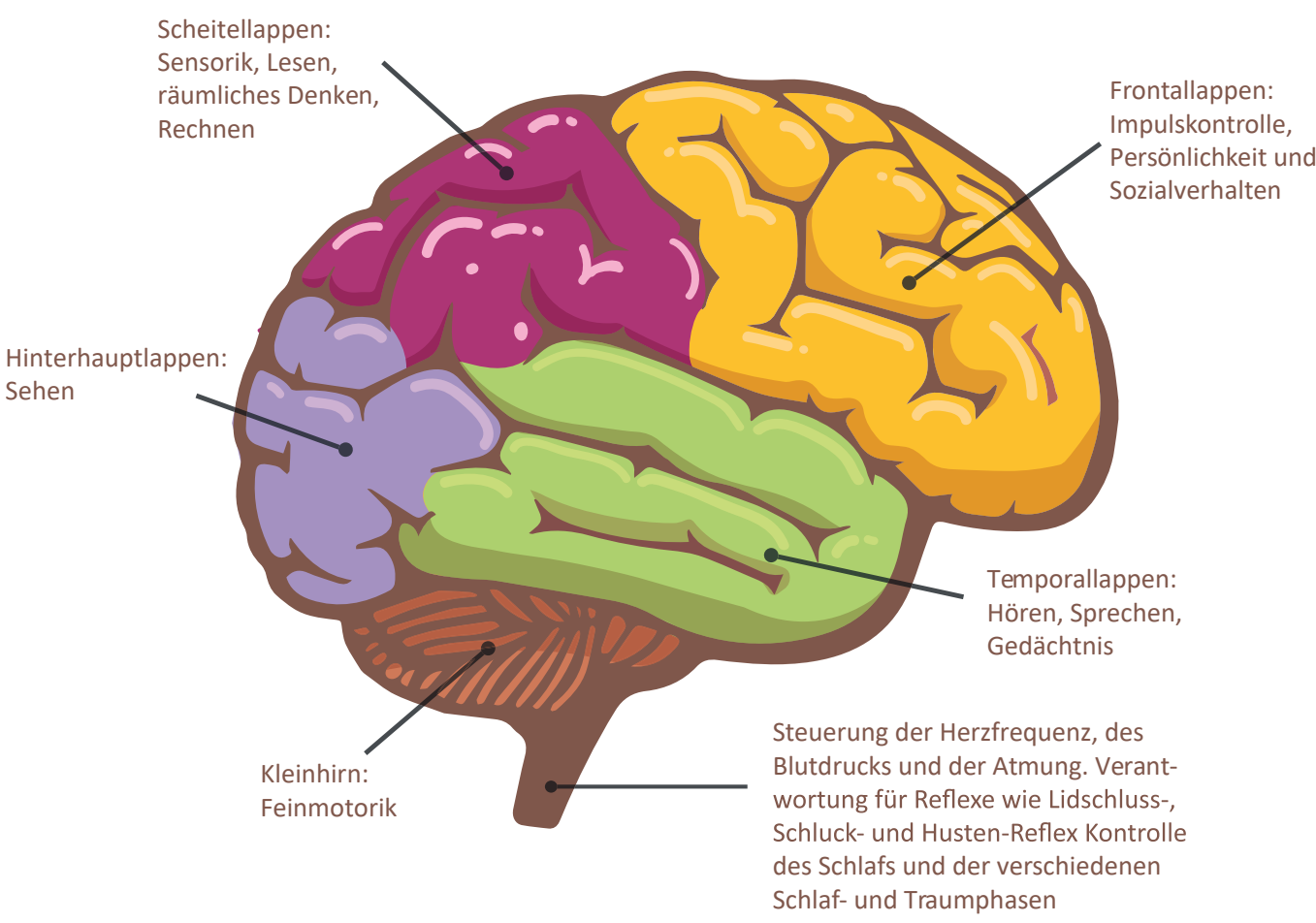
dass es nicht unbedingt der Comic war, von dem man häufig annimmt, dass er Zugänge zu Themen erleichtert. Der war viel zu komplex. Was für das Gehirn viel leichter war, interessant gefunden und auch wiedererkannt zu werden, waren die einfachen Graphiken. Das bedeutet, dass man Dinge herunterbrechen muss. Es darf nicht kompliziert sein. Zusätzlich ist eine Kombination aus selber machen, beziehungsweise mit Erfahrungen arbeiten und Überraschungen erzeugen, etwas, wodurch Inhalte gut im Gehirn hängen bleiben. Lernen ist idealerweise eine Mischung aus Anwenden und selber diskutieren. Wichtig ist also, den Rahmen, den Transfer und Kontext zu schaffen, um Lernen zu erleichtern.

Und dabei die verschiedenen Lerntypen auch wieder zu berücksichtigen: Manche Menschen lernen besser, wenn sie etwas aufschreiben, wenn sie sich Dinge laut vorsagen oder sich Inhalte visuell vorstellen. Hier verschiedene Zugangswege anzubieten, das entnehme ich auch dem, was Sie sagen, sollte der Anspruch sein, um Inhalte verschiedenen Zielgruppen nahe zu bringen.

Genau, um beispielsweise dem lebenslangen Lernen gerecht zu werden. Denn neben den Lerntypen spielt natürlich auch das Alter eine Rolle dabei, wie Dinge „gut“ gelernt werden. Erwachsenenbildung zum Beispiel sollte genauso die genannten Aspekte berücksichtigen wie die Institution Schule.

Eine Frage, die uns in unserem Arbeitskontext immer wieder begegnet und die auch etwas mit Zugängen zu tun hat: Wie kann man Menschen überzeugen und emotional so abholen, dass sie in einer Sache zusammenarbeiten?

Ich glaube, Menschen müssen erst einmal eine Beziehung zueinander aufbauen, weil



darüber Vertrauen geschaffen wird. Dadurch kann Angst leichter überwunden werden. Um Menschen für beispielsweise neue Prozesse oder Projekte zu gewinnen, ist es sehr wichtig, dass man sie am Anfang nicht überfrachtet, dass man mit Dingen anfängt, die relativ „schnell“ zu Erfolgserlebnissen führen können. Vielleicht muss man sich dann sagen: „Okay, das ist jetzt vielleicht nicht mein großes Projektziel, aber wenn wir das schon mal erreichen, haben wir echt viel geschafft“. Dadurch entsteht das Gefühl, dass Dinge machbar sind, was sich dann wiederum für den weiteren Prozess positiv verstärkt. Positive Erfahrungen müssen am Anfang kommen, der Einstieg ist am wichtigsten und dann werden auch schwierige Situationen eher verziehen, die später eventuell auftauchen können. Dadurch wird signalisiert, dass man nicht versucht, etwas von oben überzustülpen, sondern dass respektvoll miteinander umgegangen wird. Menschen haben häufig Selbstzweifel, vielleicht durch Rollenerfahrungen und entsprechende Festschreibungen auf Dinge, die man kann oder nicht kann. Auch dies zu

berücksichtigen, wenn es darum geht, Menschen mitzunehmen, ist extrem wichtig.

Das zeigt, dass Lernen auch häufig etwas mit Bewertung oder mit der Angst vor Bewertung zu tun hat.

Ja. Fragen wie „Was passiert, wenn ich es nicht kann?“ oder „Wie denken die anderen von mir?“ entscheiden darüber, was Angst macht und was man sich zutraut oder nicht. Da sensibel für zu sein und die intrinsische Motivation von Menschen zu stärken, ist sehr wichtig, um sie für Prozesse zu gewinnen. Dabei gilt es Angst abzubauen, indem beispielsweise sogenannte „Fehler“ als Teil des Lernprozesses sowie als Potential für weitere Entwicklungen angesehen werden.

... Also eine Fehlerkultur innerhalb eines Teams, einer Organisation oder Institution zu etablieren und zu leben, um nachhaltiges Lernen erst zu ermöglichen. Vielen Dank Frau Professorin Pfeleiderer für das spannende Gespräch.

Organisationales Lernen ist untrennbar mit Veränderungsprozessen verbunden. Man könnte fast sagen, Lernen ist ohne Veränderung unmöglich! Nur dadurch, dass Dinge in Frage gestellt werden, dass Sachen anders gemacht werden, dass ein Unterschied erzeugt wird, kann ein Lernprozess ausgelöst werden. Eine lernende Organisation bezeichnet eine anpassungsfähige, auf die äußeren und inneren Anforderungen reagierende Organisation.

wirksam ist, was beendet werden soll, weil es nicht auf das Ziel einzahlt oder störend ist, und was neu begonnen werden soll, weil es das Team erfolgreicher machen könnte. Damit wird ein kontinuierliches Feedback etabliert, welches ermöglicht, die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und einen dauerhaften Lernprozess im Team zu verankern. Das Lernen findet nicht nur bei jedem Einzelnen statt, es wird auf eine organisationale Ebene gehoben und somit stärker in das Gedächtnis der Organisation eingepreßt.

Wie lernt eine Organisation das Lernen?

Aldona Kihl



Aldona Kihl ist Psychologin und Senior Consultant bei der osb international Consulting AG. Ihre Beratungsschwerpunkte sind die Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, Führungskräfteentwicklung, Begleitung von Managementteams und Coaching von Führungskräften. Sie ist in systemischer Beratung und systemischem Coaching ausgebildet.

Gerade heute, in Zeiten der Digitalen Transformation sind die Anforderungen an Veränderung und Innovation in Organisationen enorm. Organisationen stehen vor der Situation, dass eine Zukunft vorstellbar wird, in der das, was sie schon immer haben, nicht mehr gebraucht oder durch anderes ersetzt wird. Im Umfeld der Digitalen Transformation müssen sie sich neu erfinden, um auch in Zukunft überleben zu können. Dieses aktuelle Umfeld von Organisationen verlangt nach einer lernfähigen Organisation. Dabei müssen die Lernprozesse und -ergebnisse in ihr verankert werden.

Wie verankert man Lernen in Organisationen? In der agilen Form der Zusammenarbeit gibt es dafür spezifische Formate. Teams führen in regelmäßigen Abständen Retrospektiven durch, die dazu dienen, in festen Rhythmen die Kooperation im Team zu reflektieren und das Team in der aktuellen Zusammenarbeit arbeitsfähig und erfolgreich zu machen. Es wird gemeinsam darüber reflektiert, was in der Zusammenarbeit beibehalten werden kann, weil es

Neben dem Teamlernen beschreibt Peter Senge (2011), dass Lernen in Organisationen auf vier Ebenen gefördert werden muss, um eine lernende Organisation aufzubauen. Es sind die:

- individuelle Ebene,
- Gruppenebene (Teamlernen),
- organisationale Ebene,
- interorganisationale Ebene.

Auf der individuellen Ebene müssen Führungskräfte und/oder andere Funktionen in Organisationen alles tun, damit die Individuen ihre eigenen persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten steigern, lernen und letztlich dadurch helfen können, die Kernkompetenzen der Organisation auszubauen. Dazu müssen Organisationen ihre Mitglieder ermuntern, komplexe mentale Modelle zu nutzen. Die mentalen Modelle sind innere Vorstellungen und Vorurteile, die Überzeugungen und Sichtweisen jedes Menschen prägen. Aufgabe der Führungskräfte ist es, solche eventuell unbewussten und fürs Lernen hinderlichen mentalen Modelle zum



Vorschein zu bringen, um Offenheit für Umdenk- und Veränderungsprozesse zu schaffen.

Auf Gruppenebene basiert das Lernen auf der Idee von Vernetzung und der Entstehung von Synergien. Es geht darum, dass das Ganze viel mehr ist als die Summe seiner Teile und dass Vernetzung zu einer Gruppenintelligenz führen kann, die leistungssteigernd wirkt (siehe Retrospektive). Das Teamlernen wird durch Gruppenroutinen und gemeinsame Interpretationen von Situationen unterstützt.

Auf der organisationalen Ebene kann organisationales Lernen durch Strukturen, Prozesse (Regeln und Arbeitsroutinen) und Kulturen in Organisationen vorangetrieben werden sowie durch die Schaffung einer gemeinsamen Vision. Die gemeinsame Vision ist ein Referenzrahmen, welchen alle Organisationsmitglieder nutzen, um Probleme und Chancen einzuordnen. Auf dieser Ebene des organisationalen Lernens werden zwei Arten von Lernen verfolgt: die Exploration und Exploitation (March, 1991). Exploration bezieht die Organisationsmitglieder in die Suche nach und das Experimentieren mit neuen Formen von organisationalen Aktivitäten mit ein. Die Exploitation bedeutet hingegen, dass Organisati-

onsmitglieder Wege erlernen, um bestehende organisationale Aktivitäten und Prozeduren zu verbessern und deren Effektivität zu erhöhen. Hier geht es um kontinuierliche Optimierung der existierenden Strukturen.

Auf der interorganisationalen Ebene stützt sich das Lernen auf Kooperationen und Vernetzung zwischen Organisationen. Hier können Organisationen voneinander lernen, ihre Effektivität durch Kopieren und Imitieren von Kompetenzen verbessern oder neue Wege in der Gestaltung von Prozessen gemeinsam entwickeln.

Nun sind diese vier Ebenen nicht ausreichend, um organisationales Lernen dauerhaft zu entwickeln. Nach Senge kommt noch ein fünftes Prinzip, eine fünfte Disziplin, dazu: die Fähigkeit zum systemischen Denken, die bedeutet, dass Führungskräfte die Effekte erkennen müssen, die die unterschiedlichen Lernebenen aufeinander haben. System-Denken erfordert, dass Wechselbeziehungen gesehen werden und nicht Dinge, dass Prozesse gesehen werden und nicht Schnappschussaufnahmen. Einfache, lineare Wirkungsmodelle und Sichtweisen führen zu einfachen und riskanten Lösungen, die oft der Komplexität der Umwelt nicht entsprechen.

Und nicht zuletzt brauchen lernende Organisationen heute mehr denn je einen adäquaten Umgang mit Fehlern. Einen Umgang der jenseits von Schuldzuweisungen liegt. Eine systemische Sichtweise bedeutet, dass wir Ursache und Teil des Problems sind. Daher kann Lernen stattfinden, indem Fehler ausgewertet und Zusammenhänge verstanden werden, anstatt dass nach Schuldigen gesucht wird.

Die Fähigkeit zum organisationalen Lernen ist heute relevanter denn je. Wenn Organisationen verlernen zu lernen, dann ist ihre Existenz bedroht. Jeder von uns kennt Organisationen, die es noch vor einigen Jahren gab und die es heute nicht mehr gibt, weil sie nicht schnell genug auf die Veränderungen in ihrem Umfeld reagiert haben. Organisationales Lernen ist somit überlebenswichtig.



Literaturtipps

March, J.G. (1991): „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“, Organization Science, Vol. 2, No. 1.

Senge, P. M. (2011): „Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation“, 11. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

„Wir möchten mit dem Campus Marxloh bessere Lebensbedingungen schaffen“

Ein Besuch am neu entstehenden Bildungsort in Duisburg-Marxloh



Auf einem Teil des Geländes der Herbert-Grillo-Gesamtschule wird bis 2022 der neue Campus Marxloh entstehen. V.l.n.r. Klaus-Peter Müller, Karen Dietrich und Ute Hilmer

Ausgangslage

Im Rahmen des Programms „Starke Quartiere – Starke Menschen“ wurde vom Rat der Stadt für Duisburg-Marxloh ein ausführliches integriertes Stadtteilentwicklungskonzept beschlossen. Dies beschreibt das strategische Vorgehen für die Entwicklung des Stadtteils bis 2022. Ziel ist die Stärkung des Stadtteils als Bildungsstandort. Kernstück des Konzepts ist der Neubau eines Gebäudes als außerschulischer Lern-, Bildungs- und Qualifizierungsstandort auf dem Gelände der Herbert-Grillo-Gesamtschule. Für das Projekt Campus Marxloh wurde vom Land eine EFRE-Förderempfehlung (EFRE-Europäischer Fond für regionale Entwicklung) ausgesprochen.

Download des Stadtentwicklungskonzepts als PDF: <https://bit.ly/2Qba9fu>

Weit ragen die beiden Kamine der Hochöfen in den Himmel über Duisburg-Marxloh. Ein Stadtteil im Schatten des großen Stahlwerks der thyssenkrupp AG. Der Schatten ist hier nicht nur sprichwörtlich gemeint. Vor nicht allzu langer Zeit spuckten die großen Industrie-Kolosse noch massenhaft dunklen Ruß in die Luft, der sich in feinen Schichten über den gesamten Stadtteil niederlegte. Mittlerweile sind die Hochöfen zwar gegen

Zuzug von Menschen aus Bulgarien und Rumänien deutlich zugenommen. Diese Zuwanderung verändert den Stadtteil. Oftmals haben die neu Zugezogenen kein Anspruch auf Sozialleistungen. Ihnen bleibt dann nur das Kindergeld. Viele können darüber hinaus keinen Berufs- oder Schulabschluss vorweisen. Die Arbeitslosigkeit ist in Marxloh entsprechend hoch und liegt über dem Duisburger Durchschnitt. Diese

„Auf dem Campus können die Menschen aus dem Stadtteil zusammenkommen, sich weiterbilden, beraten lassen oder einfach miteinander ins Gespräch kommen.“

Karen Dietrich, Stadtteilmanagerin

neuere, emissionsärmere eingetauscht worden, aber die Feinstaubbelastung ist immer noch höher als in anderen Gegenden. Duisburg-Marxloh ist ein Stadtteil im Strukturwandel. Ein Stadtteil von der Größe einer Kleinstadt. Etwa 21.000 Menschen wohnen, arbeiten und leben hier. Mit multikulturell sind im nördlichen Teil von Duisburg mehr als 100 Nationalitäten gemeint. Lange Zeit war der fünftgrößte Stadtteil ein klassisch industrieller Arbeiterbezirk, der seit Jahrzehnten durch türkische Migration geprägt ist. Seit mehreren Jahren hat der

Veränderungen bringen viele neue Probleme in den Stadtteil. Ein sozialer Brennpunkt sei Marxloh, sagen viele. Es muss sich also etwas ändern. Das wissen die Verantwortlichen der Stadt und die Menschen vor Ort. Doch wie kann das gelingen?

Für die Zukunft des Stadtteils, ist vor allem eines wichtig: Bildungschancen. Darin sind sich sowohl die Politikerinnen und Politiker in Duisburg als auch die Menschen und engagierten Ehrenamtlichen vor Ort einig. Im Stadtteil gibt es deshalb bereits zahlrei-



Klaus-Peter Müller, Karen Dietrich und Ute Hilmer präsentieren das Model des neu entstehenden Campus Marxloh

che Initiativen und Vereine, die sich mit viel Einsatz für die Zukunft von Marxloh und die dort lebenden Menschen engagieren. So auch das Stadtteilbüro der EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH, eine Firmentochter der Stadt Duisburg.

Gemeinsam mit Klaus-Peter Müller, Leiter des Büros Bildungsregion Duisburg, und Ute Hilmer, Amt für Stadtentwicklung und Projektmanagement, machen wir uns auf den Weg zum Stadtteilbüro in Marxloh. Auf dem Marktplatz bieten die verschiedensten Händler ihre Waren an: von der Handyhülle bis hin zu frischem Obst und Gemüse. Das Stadtteilbüro liegt in einem kleinen Einkaufszentrum. Dort erwartet uns bereits Karen Dietrich. Sie ist die Stadtteilmanagerin und kümmert sich im Auftrag der EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH um die Fragen und Probleme der Menschen,

vernetzt die unterschiedlichen Akteure und koordiniert die dortigen Projekte.

Das wichtigste und größte Projekt ist die Gestaltung des Campus Marxloh. Dieser soll bis 2022 auf dem Gelände der Herbert-Grillo-Gesamtschule entstehen. Etwa 18 Millionen Euro lässt sich die öffentliche Hand das Stadtteilprojekt kosten. Die EU bezuschusst das Projekt mit rund 90 Prozent der Summe. Eine Investition in die Zukunft. Hier soll auf dem Schulgelände ein Campus-Gebäude entstehen, in dem die unterschiedlichsten Akteure aus dem Ortsteil Bildungs- und Beratungsangebote bereithalten. „Bisher fehlen uns oft einfach Räumlichkeiten, um weitere Angebote zu machen“, so Dietrich. Dieses große Problem soll durch den neuen Bildungsort gelöst werden. „Auf dem Campus können die Menschen aus dem Stadtteil zusammenkommen, sich weiterbilden,

beraten lassen oder einfach miteinander ins Gespräch kommen“.

Der Campus wird etwa einen Kilometer vom Stadtteilbüro entfernt liegen. Mittlerweile haben wir die Weseler Straße erreicht. Sie ist die Haupteinkaufsstraße im Viertel. Aus jedem zweiten Schaufenster glitzert es. Prunkvolle und ausladende Brautkleider wechseln sich ab mit türkischen Esslokalen, Juwelieren oder Teppichgeschäften. Wir gehen vorbei an gutbürgerlichen Mietshäusern. Nach wenigen Minuten stehen wir auf dem Platz der ehemaligen Pauluskirche. Neben diesem

Bereits im Vorfeld wurden die verschiedensten Akteure aktiv in die Planungen eingebunden. Mehr als 300 Menschen waren an diesem Prozess beteiligt. Und auch innerhalb der Verwaltung sind neue Kooperationsstrukturen entstanden, um den Prozess fachübergreifend zu koordinieren. Zweieinhalb Jahre benötigte diese Vorarbeit. Auf der Basis des Beteiligungsprozesses konkretisierte die Stadt Duisburg dann die weiteren Planungen. „Das Projekt ist für alle Beteiligten ein Lernprozess“, beschreibt Hilmer die Entstehungs- und Umsetzungsphase.

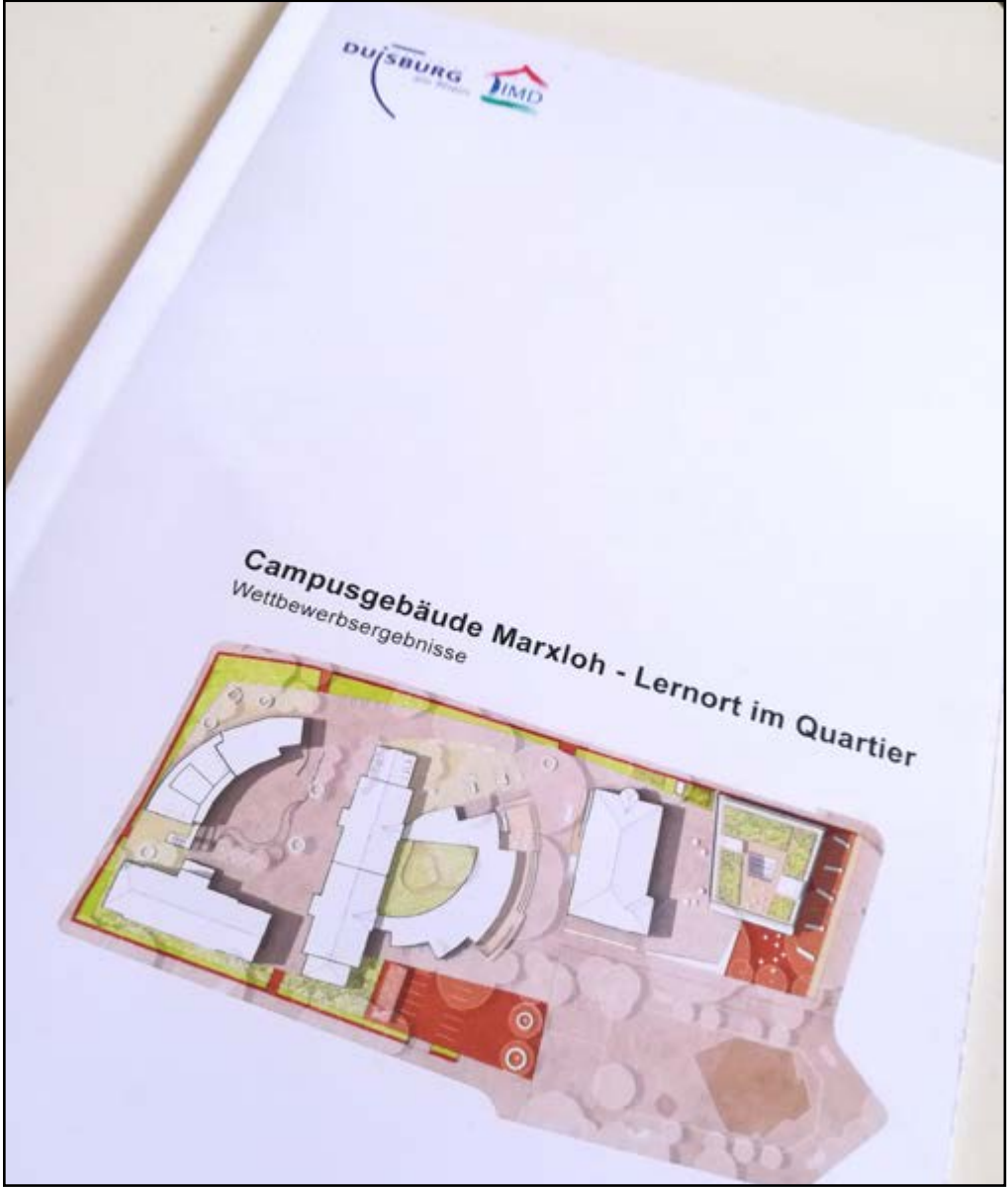
„Das Projekt ist für alle Beteiligten ein Lernprozess“

Ute Hilmer, Stadtplanerin

soll 2022 die Eröffnung des Campus Marxloh gefeiert werden. Das Besondere daran: die benachbarte Schule, Kunst und Handwerk, Sport und Initiativen im Stadtteil werden den Campus gemeinsam nutzen. Ganz im Sinne eines Community Centers. Durch die Verknüpfung am Standort der Gesamtschule wird über die Schülerinnen und Schüler nicht nur die Elternschaft erreicht, sondern daran gekoppelt, Geschwisterkinder sowie Bekannte, Verwandte und Freunde.

Für das Projekt Campus Marxloh wurde vom Land NRW eine EFRE-Förderempfehlung (EFRE-Europäischer Fond für regionale Entwicklung) ausgesprochen. An dem 2016 gestarteten Vergabewettbewerb nahmen sieben Bergergemeinschaften aus den Fachrichtungen Architektur, Landschaftsarchitektur, Tragwerksplanung und der Fachplanung für Technische Gebäudeausrüstung teil. Der Wettbewerb befasste sich mit der architektonischen Gestaltung des Campus-Gebäudes und einer teilweise land-

Ein Blick in die Zukunft: so soll der Campus Marxloh 2022 aussehen



schaftsarchitektonischen Neugestaltung der umliegenden Freianlagen und Schulhofbereiche. Den ersten Preis gewann die Arbeit des Planungsteams unter der Führung des Architekturbüros „as-if Architekten Grundei Kaindl GbR“, Berlin, gemeinsam mit capatti staubach „Urbane Landschaften Landschaftsarchitekten“, Berlin. Das Projekt überzeugte die Jury durch seinen offenen, dem Quartier zugewandten Charakter. Es wird ein neues eigenständiges Gebäude mit etwa 50 Räumen und einer Fläche von etwa 3.200 qm auf drei bis vier Etagen für wechselnde Zielgruppen entstehen. Die Räume können sehr flexibel genutzt werden. Unter anderem sollen sie auch für Aktivitäten der

Herbert-Grillo-Gesamtschule zur Verfügung stehen. Diese gemeinsame Nutzung von Schule und außerschulischen Akteuren wurde als besondere Ausnahme für dieses Projekt mit dem Fördergeber vereinbart.

Viel Wert wurde bei der Planung auf eine einladende Wirkung gelegt. Denn der Zugang soll möglichst niedrigschwellig sein, damit die diversen Angebote auch von der Zielgruppe genutzt werden. Foyer und Café-Bereich erreicht man über den Platz „An der Paulskirche“ mit großer Platane. Der Vorplatz wird dabei in die Nutzungen des Campus mit einbezogen. Die niedrigschwellige Eingangssituation setzt sich auch in dem

rund um ein Atrium und einen Lichthof organisierten Obergeschossen fort. Ein Highlight ist der entstehende Dachgarten. Das Projekt löst den Anspruch eines „lebendigen offenen Hauses“ ein, den die Beteiligten des Campus Marxloh und der Herbert-Grillo-Ge-

noch. Diese Häuser sind teils kaum bewohnbar und dennoch werden in diesen Häusern oftmals zu viele Menschen untergebracht.

Die ersten Schritte zu dem geplanten Campus Marxloh sind nun gestartet. Denn da-

„Mit dem Campus wollen wir einen nachhaltigen Beitrag für mehr Bildungsgerechtigkeit leisten und auch die Bildungsakteure stärken“

Klaus-Peter Müller, Leiter des Büros Bildungsregion Duisburg

samtschule im Vorfeld formulierten. „Mit dem Campus wollen wir einen nachhaltigen Beitrag für mehr Bildungsgerechtigkeit leisten und auch die Bildungsakteure stärken“, so Müller.

Der Platz rund um die Stadtteilschule und den neu entstehenden Campus wirkt idyllisch. Bäume säumen die Wege und Flächen. Die Häuser sind gepflegte Mehrfamilienhäuser. Zahlreiche Vereine und Initiativen haben hier ihre Angebote. „Marxloh hat aber auch noch eine andere Seite“, erklärt uns Dietrich. Direkt neben der Schule stand bis vor kurzem eine sogenannte „Schrottimmoblie“. Diese wurde mittlerweile abgerissen. In anderen Straßen findet man sie aber immer

mit sich der Stadtteil auch zukünftig positiv verändert und ein nachhaltiger Wandel stattfindet, benötigt es vor allem Bildungs- und Beratungsangebote. Zwar wird auch der neu entstehende Bildungsort nicht alle Probleme lösen, er kann aber dazu beitragen, dass der Stadtteil eine neue Chance für eine positive Weiterentwicklung erhält. „Wir möchten mit dem Campus Marxloh bessere Lebensbedingungen für die Menschen vor Ort schaffen“, so Hilmer. Und Bildung ist hierfür ein wichtiger Baustein.

Stadt Duisburg > <https://www.duisburg.de/wohnenleben/stadtentwicklung/campus-marxloh.php>

Den Besuch machten
Laura Förste und Saskia Nielen
Transferagentur NRW
Fotos: Saskia Nielen

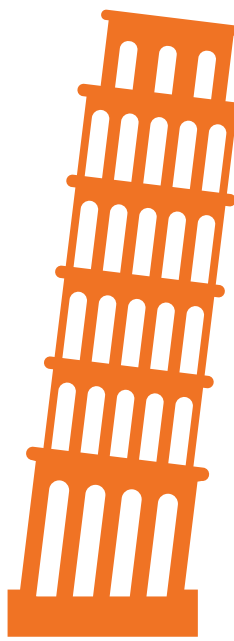
Was wir durch Vergleiche von anderen Bildungssystemen lernen können

Dr. Nadine Bernhard

Vergleiche mit anderen Ländern, insbesondere in Bezug auf Bildung, haben eine lange Tradition. Bereits die Weltausstellungen im 19. Jahrhundert zielten darauf ab, unter anderem die Besonderheiten von Bildungssystemen unterschiedlicher Länder vorzustellen, mit dem Ziel, voneinander zu lernen. Auch Marc-Antoine Jullien de Paris (1817), als Begründer der Vergleichenden Bildungsforschung, sah im Vergleich eine Methode, um in anderen Ländern Best Practices im Bildungsbereich zu identifizieren und diese dann zu transferieren.

In den letzten Jahren hat die Bedeutung des Vergleichs in der Bildungsforschung und -politik deutlich zugenommen. Verstärkt wird diese Dynamik vor allem auch durch große Large-Scale-Assessment-Studien wie TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) und PISA (Programme for International Student Assessment). Wer hat nicht schon vom „PISA-Schock“ gehört, der Deutschland erfasste, weil 2001 die Ergebnisse der PISA-Studie im Vergleich zu anderen Ländern deutlich schlechter ausfielen als erwartet. Als Konsequenz kam es in der Bildungspolitik zu enormen Refor-

manstrengungen, oft auch mit Referenz auf die Bildungssysteme der Gewinnernationen von PISA, beispielsweise Finnland. Aber auch eine neue Dynamik in der Bildungsforschung mit dem Fokus auf vergleichender Kompetenzmessung wurde entfacht (Zapp/Powell 2016). Der Ländervergleich der PISA-Studie zeigte damit nicht nur, wo vermeintliche Kompetenzlücken deutscher 15-jähriger Schülerinnen und Schüler liegen. Er verdeutlichte auch die bestehende soziale Selektivität im deutschen Schulsystem, die sich in einem engen Zusammenhang zwischen Lesekompetenzen und sozialer Herkunft zeigte (Baumert/Schümer 2001). Auf die Problematik der Reproduktion sozialer Ungleichheit im deutschen Bildungssystem hatte die Bildungsforschung bereits zuvor hingewiesen, jedoch erhielt dieses Problem durch den öffentlichen von der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) publizierten Ländervergleich eine viel größere Brisanz und damit auch Wahrnehmung.

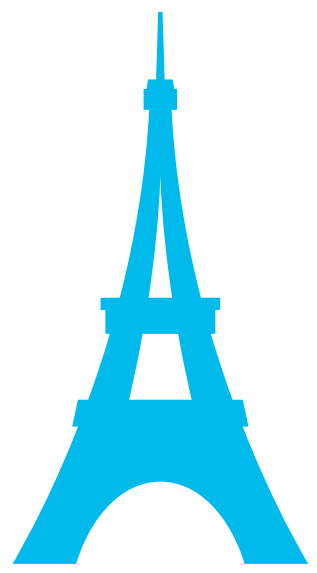


Vergleiche mit anderen Ländern, ob qualitativ oder quantitativ, sind demnach hilfreich, um auf Problemlagen im eigenen Bildungssystem aufmerksam zu machen. Sie können zusätzlich nationale Selbstverständlichkeiten und Regelungen als kontingente Konstrukte aufdecken, mögliche kulturelle Unterschiede verdeutlichen und nationale Entwicklungen in eine neue Perspektive rücken. Gleichzeitig bieten Vergleiche auch das Potential, Institutionen und Praktiken in unterschiedlichen Kontexten daraufhin zu untersuchen, ob diese potentielle Lösungen für nationale Problemlagen, beispielsweise im Hinblick auf größere Bildungsgerechtigkeit, anbieten. Denn internationale sowie intranationale Vergleiche können Hinweise auf mögliche Barrieren oder auch Gelingensbedingungen für ein gut funktionierendes inklusives Bildungssystem geben (Powell 2018).

Dieses Prinzip des Suchens nach Lösungen wird beispielsweise auch angewendet, wenn verschiedene Akteure sogenannte Best Practices austauschen und versuchen, auf diese Weise voneinander zu lernen. Ein Transfer dieser vorbildlichen Praktiken oder

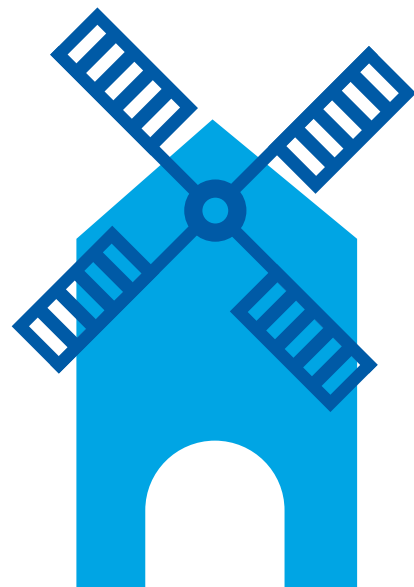
Strukturen kann dabei auf ganz unterschiedlichen Wegen initiiert werden. Auf internationaler Ebene sind es oft Organisationen wie die OECD, die bestimmte Ideen oder Modelle propagieren und verbreiten. Aber auch Treffen und Kooperationen von Expertinnen und Experten auf lokaler bis internationaler Ebene können das voneinander Lernen unterstützen. Auf europäischer Ebene beruht beispielsweise das Steuerungsverfahren der Methode der offenen Koordinierung auf dem Prinzip des Vergleichens und der Annahme, dass durch diese öffentlichen Vergleiche Regierungshandeln entsprechend europäischer Normen in Bereichen wie der Bildungspolitik, die nicht der EU-Gesetzgebung unterliegen, wahrscheinlicher wird. Da der Weg zur Erfüllung dieser Normen nicht vorgegeben ist, werden gerade in diesen Politikbereichen, Best Practices genutzt, um das gegenseitige Lernen zu ermöglichen. Diese Praktiken zu identifizieren, wird dann wiederum oft die Aufgabe von Bildungsforschung.

Allerdings zeigt sich immer wieder, dass vergleichende Studien eher selten zu „bildungspolitischen Patentrezepten“ führen





Dr. Nadine Bernhard ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrbereich für Vergleichende und Internationale Erziehungswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie forscht zu Fragen des institutionellen Wandels von Berufsbildungs- und Hochschulsystemen und dessen Auswirkungen auf individuelle Bildungschancen, Fragen des internationalen Transfer von Bildungspolitiken sowie zu Strukturen und Praktiken der Differenzkonstruktion an Hochschulen.

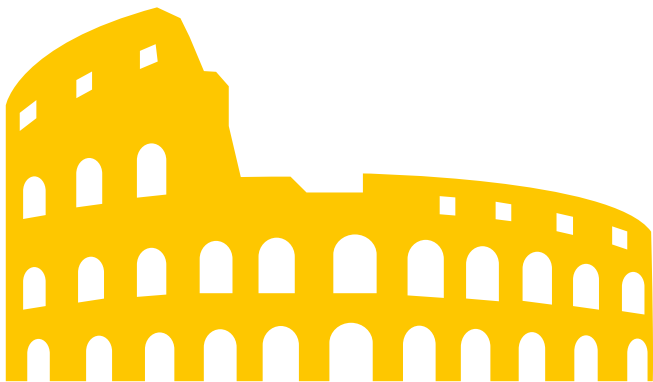


(Waldow 2015). Vielmehr wird die Komplexität der Problemlagen verdeutlicht ebenso wie die institutionelle und kulturspezifische Verwobenheit von vermeintlichen Best Practices, die keine „One-size-fits-all-Lösungen“ sein können. So wurde das deutsche Berufsbildungssystem beispielsweise in den letzten Jahren, insbesondere während der Wirtschaftskrise, für viele Länder wieder ein attraktives Bildungsmodell (Ertl 2014). Diese Länder sehen in der hohen Praxisorientierung einen entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands, für die vergleichsweise geringe Jugendarbeitslosigkeit und damit für die Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft. Allerdings hat sich gezeigt, dass es sehr schwer ist, das deutsche Modell, das stark institutionell, beispielsweise in korporatistische Strukturen, eingebettet ist, einfach auf andere Länder, die diese Strukturen nicht teilen, zu übertragen (Euler 2013).

Denn Bildungsstrukturen entwickeln sich pfadabhängig, das heißt, dass die bestehenden institutionellen Strukturen den Spielraum bestimmen, in dem neue Bildungsreformen umgesetzt werden können. Eine grundsätzliche Umkehr bestehender Prinzipien ist nur schwer möglich. Vielmehr müssen neue Strukturen auf die alten aufgebaut und an diese angepasst werden. So zeigt auch die bestehende Forschung zu Trans-

ferprozessen, dass ein Lernen von anderen dann am ehesten erfolgreich zustande kommt, wenn durch das Neue existierende Diskurse und Problemdefinitionen aufgegriffen werden und es an bestehende Institutionengefüge anpassbar ist (Waldow 2015). So konnten beispielsweise Forderungen europäischer Bildungsprozesse nach verstärkter Durchlässigkeit zwischen Berufs- und Hochschulbildung in Deutschland, wo das Bildungssystem durch eine starke institutionelle Trennung dieser beiden Bildungsbereiche gekennzeichnet ist, nur wirken, weil bildungspolitische Akteure eine solche Entwicklung unterstützten und die Frage nach mehr Durchlässigkeit bereits zuvor auch bildungspolitisch diskutiert wurde.

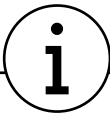
Institutionelle Durchlässigkeit kann dabei als eine Voraussetzung für soziale und Bildungsmobilität gesehen werden. Die Forderungen europäischer Prozesse boten somit eine gute Gelegenheit, mit der Legitimität des Verweises auf gemeinsam beschlossene europäische Normen, auch in Deutschland Reformen anzustoßen. Die Veränderungen, beispielsweise ein erleichterter Zugang zur Hochschule über die Berufsbildung, Anrechnung beruflicher Kompetenzen im Studium sowie die Anerkennung beruflich Qualifizierter als legitime Studierende, erfolgten



allerdings nur inkrementell ohne die bestehende Trennung und Hierarchisierung zwischen Berufs- und Hochschulbildung komplett aufzuheben (Bernhard 2017).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Vergleiche, sei es zwischen Ländern, Regionen, Organisationen und anderen, helfen können, Problemlagen zu identifizieren, die Spezifika und Selbstverständlichkeiten nationaler Strukturen zu hinterfragen sowie Hinweise auf mögliche Lösungsmög-

lichkeiten zu bieten. Allerdings kann nicht erwartet werden, dass die Lösungen von einem Kontext in den anderen eins zu eins übertragen werden können, denn Reformen im Bildungssystem bauen immer auch auf bestehende Strukturen auf, die den Spielraum der Weiterentwicklung pfadabhängig begrenzen.



Literatur:

Baumert, J. & Schümer, G. (2001). Familiäre Lebensverhältnisse, Bildungsbeteiligung und Kompetenzerwerb. In Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.), PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske+Budrich. S. 323-407.

Bernhard, N. (2017). Durch Europäisierung zu mehr Durchlässigkeit? Veränderungsdynamiken des Verhältnisses von Berufs- und Hochschulbildung in Deutschland und Frankreich. Opladen u. a.: Budrich UniPress.

Ertl, H. (2014). A world of difference? Research on higher and vocational education in Germany and England. München: Herbert Utz Verlag.

Euler, D. (2013). Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? [The German dual system – Role model for cross-border transfer?]. Gütersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung.

Jullien de Paris, M.A. (1817). Esquisse d'un ouvrage sur l'éducation comparée, et séries de questions sur l'éducation. Paris: Fain.

Powell, J. (2018). Chancen und Barrieren Inklusiver Bildung im Vergleich: Lernen von Anderen. Schriftenreihe Eine für Alle — Die inklusive Schule für die Demokratie. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. Heft 3.

Waldow, F. (2015). Coda: Hat sich die Vergleichende Erziehungswissenschaft zu Tode besiegt? Wozu brauchen wir sie noch? Tertiium Comparationis, 21(1), 130-139.

Zapp, M., & Powell, J. J. W. (2016). How to construct an organizational field: Empirical educational research in Germany, 1995–2015. European Educational Research Journal, 15(5), 537–557.

Experimentierfreude Der Motor für Veränderung

Lernprozesse in der Verwaltung
Veränderungen gestalten

Ein Interview mit Organisationsberaterin
Dorothea Herrmann

Frau Herrmann, Sie arbeiten seit vielen Jahren als Organisationsberaterin und in der Weiterbildung mit Fachkräften und Leitungspersonen aus Kommunalverwaltungen. In der Regel geht es dabei darum, Veränderungen in Organisationen und bei deren Arbeitsabläufen zu begleiten oder herbeizuführen. Was treibt Verwaltungen an, ihren Status Quo infrage zu stellen und sich zu verändern? Tun sie das aus Überzeugung oder weil sie dazu gezwungen werden?

Verwaltungen werden immer wieder gern als Bastion des Bewahrens und der Unbeweglichkeit wahrgenommen. Dabei stimmt dieses einseitige Bild in den meisten Fällen gar nicht: Es gibt sehr engagierte, veränderungsbereite und kreative Verwaltungen. Oder auch einzelne Fachbereiche, die innovativ und kontinuierlich „in Bewegung“ sind. Dabei ist klar: Es geht nicht um „immer schnell was Neues“ – Kontinuität, Verlässlichkeit und Beständigkeit sind ja auch positive Kennzeichen von Verwaltung. Aber das alles braucht ergänzend unbedingt auch eine Erneuerungs- und Veränderungsbereitschaft sowie Experimentierfreude, um die eigene Weiterentwicklung als Dienstleisterin für das Gemeinwesen produktiv voranzubringen.

Wie veränderungsfreudig Verwaltung ist, hängt manchmal vom jeweiligen Arbeitsfeld und dessen Volatilität ab, manchmal von der individuellen Lerngeschichte der Beteiligten. Manchmal kommt der Impuls zur Veränderung von innen heraus, aus fachlicher Überzeugung, manchmal aus Einsicht in die Notwendigkeit, manchmal auch nur durch Druck von außen oder von oben und durch einen gewissen Leidensdruck.

Sie haben auch mit anderen Organisationen gearbeitet, unter anderem mit Non-Profit-Organisationen und Schulen. Gibt es einen Unterschied zwischen diesen Systemen und den Kommunalverwaltungen, wenn es darum geht, sich als Organisation weiter zu entwickeln und Bestehendes in Frage zu stellen – kurz, eine lernende Organisation zu sein?

Kleinere Organisationen haben es einfach leichter, Veränderungen anzustoßen. Was ebenfalls förderlich ist: Non-Profit-Organisationen wie auch Schulen haben keine steile Hierarchie. Lebendige „Quer-Kommunikation“ ist dort schon oft üblich. Auch ist dort der Hang zu „Das muss aber dann für alle gelten!“, der in Kommunalverwaltungen gern in Dienstvereinbarungen gegossen wird und flexibles Arbeiten erschwert, nicht

so ausgeprägt. Oder man gönnt sich zumindest vor dem Festlegen von Regeln eine intensivere Phase des offenen Experimentierens.

Oft sind in Non-Profit-Organisationen im Sozial- und im Bildungsbereich auch schon, Arbeitsweisen und Methoden erprobt, die man heute als „agile Arbeitsweisen“ zusammenfasst. Der Begriff „agil“ wird derzeit leider oft inflationär gebraucht, er bezeichnet eigentlich ein bestimmtes Set an Haltung, Strukturen und Methoden, die für wirksames, effizientes und selbstreflexives Arbeiten sorgen – und das vielfach auch noch mit Spaß! „Agil arbeiten“ hat also nichts mit Beliebigkeit zu tun, im Gegenteil: Es gibt dabei oft eine ziemlich straffe Steuerung von Abläufen!

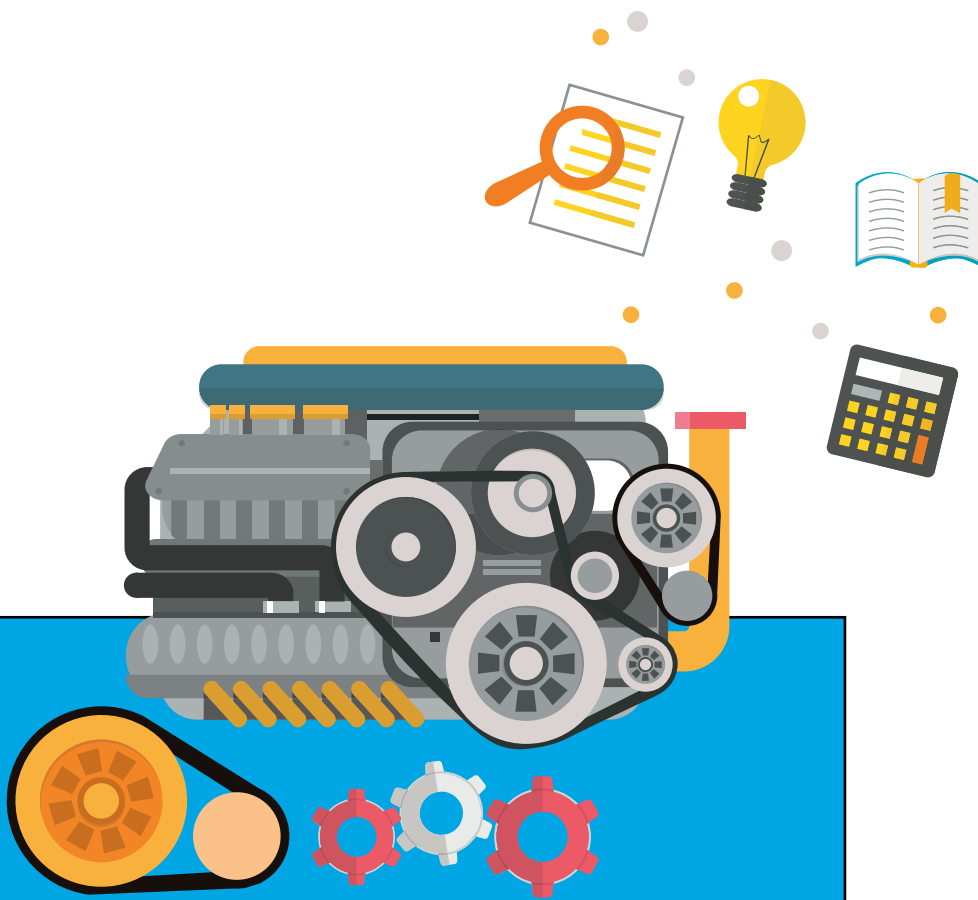
Noch mal zurück zu den Kommunalverwaltungen: Im Allgemeinen sind sie ja nicht als besonders agile Organisationen bekannt. Was muss Ihrer Erfahrung nach gegeben sein, damit produktive Veränderungsprozesse in Kommunalverwaltungen in Gang kommen?

Na, vor allem mal eine ordentliche Portion Rebellentum (lacht). Im Ernst: Ein wenig Renitenz-Potential ist ein absolut produkti-

ver Motor – das meine ich natürlich in dem Sinne, dass dieses Rebellentum sich in den Dienst der Verwaltung stellt und nicht gegen sie. Manchmal ist es wirklich geraten, „lieber hinterher um Verzeihung zu bitten als vorher zu lange nach einer Genehmigung zu fragen“, wie es Grace Hopper, Marineadmiralin und eine der ersten Informatikerinnen, sinngemäß einmal sagte. Natürlich nur nach Risikoabwägung, nicht tollkühn, klar. Aber dann gilt auch: beherzt losgehen und „einfach machen“.

Was immer enorm förderlich ist: Eine Unterstützung der Verwaltungsspitze. Wenn diese solch eine „Experimentier-Erlaubnis“ ausspricht und ausstrahlt und auch ein breites Kreuz macht, wenn in einer Umstellungsphase nicht immer gleich alles perfekt funktioniert, ist das Gold wert. Und Leute sind wichtig, die wissen, wie Veränderung geht – dazu braucht’s nämlich auch eine ordentliche Portion „Handwerkliches“.

Diejenigen, die sich auf den Weg machen, damit ihre Verwaltungen agiler werden, tun gut daran, sich zu vernetzen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Das Schöne ist ja,



„Was diese kommunalen Bildungsmanagerinnen und Bildungsmanager brauchen, ist Zutrauen und Freiraum seitens der Verwaltung und der Verwaltungsspitze.“

dass Verwaltungen in fast allen Arbeitsfeldern keine Konkurrenten sind! Gegründet von engagierten Verwaltungsmitarbeitenden und Organisationsberaterinnen und -beratern in Süddeutschland stellt das „Forum Agile Verwaltung“ (FAV) eine Plattform zur Vernetzung bereit (www.agile-verwaltung.org) und organisiert auch Tagungen und Fortbildungen. Unser synexa-Team hat gerade einen Blog gestartet (www.verwaltungsrebellen.de), der natürlich überall gelesen werden kann, den wir aber vor allem als Vernetzungs- und Unterstützungsplattform für Verwaltungsmitarbeitende in der Region Nordrhein-Westfalen anbieten. Denn bei allen Möglichkeiten mediengestützter Kooperation: Erfahrungsaustausch wird noch lebendiger und hilfreicher im persönlichen Kontakt. FAV und Verwaltungsrebellen arbeiten eng zusammen.

Die Transferagentur unterstützt Kommunen bei der Entwicklung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Was bedeutet das für eine Kommunalverwaltung? Stellt es ihre Regeln und Abläufe auf den Kopf oder kann sie in ihren gewohnten Handlungsmustern bleiben? Wo kommt sie möglicherweise auch an ihre Grenzen, wenn es darum geht, diesen kaum abgrenzbaren Bereich „Bildung“ zu „managen“?

Gerade im Bildungsbereich, oft auch im Sozial- oder im Umweltbereich, ist Verwaltung keine hierarchische Instanz, sondern organisiert Netzwerke. Da hat man durchaus Einfluss, aber keine direkte hierarchische Macht. Hier kommt es darauf an, das Netzwerk kompetent zu moderieren, zu möglichst gemeinsam getragenen Entscheidungen zu führen, dabei die Auftragslage (beispielsweise Aufträge seitens der Bildungskonferenz) im Blick zu behalten und für Stringenz in der Arbeit zu sorgen. Eine

ungeheuer wichtige Arbeit, die eine Verwaltung als „Netzwerkmanagerin“ leistet – und letztlich eine enorm entlastende Funktion für alle Netzwerk-Beteiligten.

Im Netzwerk hilft kein Machtwort von oben, die Akteurinnen und Akteure sind freiwillig da. Ihre Mitarbeit hängt davon ab, ob sie einen gemeinsamen, gesellschaftlichen Nutzen im Netzwerk sehen, aber zugleich auch einen persönlichen Nutzen für die jeweils eigene Organisation. Klar, manchmal reibt sich das, wenn man gewohnt ist, Anweisungen von oben zu geben. Aber eigentlich ist das doch eine wunderbare Aufgabe für eine Verwaltung, zu helfen, wichtige öffentliche Institutionen und Akteurinnen und Akteure der Zivilgesellschaft miteinander zu verknüpfen und über die datenbasierte Arbeitsweise immer wieder zu fokussiertem, gut begründetem gemeinsamen Handeln zu bringen. Was diese kommunalen Bildungsmanagerinnen und -manager brauchen, ist Zutrauen und Freiraum seitens der Verwaltung und der Verwaltungsspitze.

Ein wichtiger Bereich Ihrer Arbeit ist die Fortbildung von Fach- und Führungskräften. Welche Rolle spielt die Weiterbildung von Beschäftigten, wenn Organisationen vor notwendigen Veränderungen stehen?

Fach- und Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, in einer digitalisierten Welt zunehmend komplexe Arbeitsprozesse zu steuern. Das bedeutet oft auch, in Ungewissheit handeln zu müssen und sich immer wieder auf neue, nicht gut vorhersehbare Situationen einzustellen.

Agile Arbeitsweisen helfen ihnen, diese komplexen Aufgaben im Team und in Kooperation quer durch die Verwaltung zu bewältigen und kurz getaktet, mit regelmäßigen

Dorothea Herrmann ist geschäftsführende Gesellschafterin bei synexa consult, Standort Essen. Sie ist Diplom-Psychologin (Wirtschaftspsychologie), Wirtschaftsinformatikerin (M.Sc.), Coach - Supervisorin (DGSv) sowie Expertin für Neue Lerntechnologien (ENLT-FH Furtwangen) und seit 1990 freiberuflich als Beraterin in den Arbeitsfeldern Organisationsberatung, Personalentwicklung und Coaching tätig.



Rückkopplungsschleifen, in engem Kontakt mit den Auftraggebern wie den Adressatinnen und Adressaten der öffentlichen Dienstleistungen, neue und kreative Wege zu finden, die immer öfter erst Schritt für Schritt beim Gehen entstehen.

Sie müssen auch unterscheiden können, welches Vorgehen jeweils der Aufgabe angemessen ist: Wo es die strikte Orientierung an vorgegebenen Standardprozessen braucht und wo kreativ-agiles Vorgehen die bessere Wahl ist.

Eine gute methodische Weiterbildung, wie sie beispielsweise die modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst anbietet, ist hilfreich. Für die, die noch nicht so vertraut mit den neuen, agilen Arbeitsweisen sind, sollte es Lernräume geben. Das müssen gar nicht immer die klassischen Fortbildungsseminare sein, man lernt auch in Workshops gut, wenn man zusammen ein konkretes Veränderungsthema bearbeitet. Am besten zunächst extern moderiert, bis auch intern genügend Know-how in der Durchführung von Workshops gesammelt ist.

Sie haben auch eine Qualifizierungsreihe für Fachkräfte im Bildungsmanagement der Transferagentur konzipiert und durchgeführt. Welchen Eindruck haben Sie von diesem Aufgabenbereich? Ist die Kommunal-

verwaltung aus Ihrer Sicht ein Ort, an dem die Entwicklung von Bildungslandschaften vorangetrieben werden kann? Was müssen die Fachkräfte können und tun, um dieser Aufgabe gerecht zu werden?

Ein spannendes Aufgabengebiet – und einer der wichtigsten Zukunftsbausteine für eine Stadt oder einen Kreis. Ich bin überzeugt, dass die Kommune ein guter „Broker“ für ein Bildungsnetzwerk, eine Bildungsregion ist, weil hier mit einer gewissen Neutralität ein komplexes Geflecht unterstützt und in seiner gemeinsamen Entwicklung vorangetrieben werden kann.

Es ist keine leichte Arbeit, denn alle Beteiligten haben immer auch ganz eigene Interessen. Sie erfordert von den Fachkräften neben methodischem Know-how in Gesprächsführung, Moderation und Projektmanagement persönliches Standing, Bereitschaft, in Auseinandersetzung und in Aushandlung zu gehen, und eine authentische, glaubwürdige Haltung: Dass es letztlich nur um eins geht, nämlich Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bestmögliche Wege zur Bildung und damit zu ihren Lebenschancen zu eröffnen.

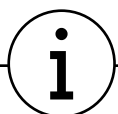
„Ich bin überzeugt, dass die Kommune ein guter ‚Broker‘ für ein Bildungsnetzwerk, eine Bildungsregion ist, weil hier mit einer gewissen Neutralität ein komplexes Geflecht unterstützt und in seiner gemeinsamen Entwicklung vorangetrieben werden kann.“

Das Interview führte
Johannes Schnurr, Projektleiter Transferagentur NRW

„Wir wollen etwas mit diesem Geschichtsort machen“

Die Villa ten Hompel. Aus der Geschichte lernen

Den Rundgang machten
Laura Förste und Saskia Nielen
Transferagentur NRW
Fotos: Saskia Nielen



Weitere Informationen

zu Angeboten, Terminen und der Geschichte der Villa ten Hompel:

<https://bit.ly/2Gpadmg>



Nur mit einem kräftigen Druck lässt sich die alte Tür der Villa ten Hompel in Münster öffnen. Drinnen atmet man Geschichte. Die alten Holzdielen und die Holzvertäfelung haben ihren ganz eigenen Charme und Charakter. Die Treppe knarzt bei jedem Schritt. Und auch sie hört sich nach Geschichte an. Wenn die Villa ten Hompel sprechen könnte, sie hätte viel zu erzählen, denn sie hat eine lange und wechselvolle Vergangenheit hinter sich. Auf ihrer Treppe und durch die Räume trampelten kleine Kinderfüße, stampften Polizisten im strammen Schritt und bewegten sich Schulklassen leise flüsternd.

1924 baute der Zementfabrikant Rudolf ten Hompel die Villa als Wohnhaus für seine Familie. Der münstersche Industrielle war einer der reichsten Bürger in Münster und in der Weimarer Republik. Er war Mitinhaber der Wicking-Werke. Außerdem war ten Hompel von 1920 bis 1928 Reichstagsabgeordneter der Zentrums-Partei. Das schöne Haus mit dem großen Garten war oft Ort für Feste und Empfänge. Doch die

Zeiten änderten sich. Die Weltwirtschaftskrise ließ das Zementgeschäft einbrechen. Ten Hompel musste sich sogar wegen Veruntreuung, Konkursvergehen, Vermögensverschiebungen und Urkundenfälschung vor dem Landgericht verantworten. Er wurde zu drei Jahren Gefängnis und einer Geldstrafe verurteilt. Die erste Ära der Villa ten Hompel ging damit zu Ende. Ab 1939 gehörte die prunkvolle Villa zum Besitz des Reichsfiskus und wurde 1940 von der Ordnungspolizei als Hauptquartier für den Wehrkreis VI, der das ganze heutige Nordrhein-Westfalen mitsamt der Region um Osnabrück und Teilen Belgiens umfasste, genutzt. Damit war das schlimmste Kapitel der deutschen Geschichte nun auch endgültig in der Villa angekommen.

Die Befehlshaber der Ordnungspolizei hatten die Befehlsgewalt über fast 200.000 Mann. Von der Villa aus wurden mehr als 20 Bataillone in die besetzten Gebiete in Europa geschickt. Von hier aus koordinierte man die Wachmannschaften für Deportationen sowie das Aufsichtspersonal

Auf dem Balkon der Villa ten Hompel. V.l.n.r. Stefan Querl, Linus Lux, Dr. Christoph Spieker



für die Arbeitserziehungslager. Von hier aus wurden Kriegsgefangene und Fremdarbeiter überwacht.

Ab 1954 war das Dezernat für Wiedergutmachung der Bezirksregierung in der Villa ansässig. Die Entschädigungszahlungen an die Opfer des Nationalsozialismus wurden von der Villa aus geleistet. 1996 kaufte die Stadt Münster das schmucke Haus. Die Villa beherbergt heute die Dauerausstellung „Geschichte - Gewalt – Gewissen“. Sie erzählt von den grausamen Verbrechen der Ordnungspolizei während des Zweiten Weltkriegs und den Versuchen der Aufarbeitung. Die Villa ist damit ein wichtiger Geschichtsort. Auf den Begriff „Geschichtsort“ sind Dr. Christoph Spieker, Leiter der Villa ten Hompel, und Stefan Querl, pädagogisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter, besonders stolz, denn diesen gab es davor nicht. Ihnen ist wichtig, dass die Villa kein Gedenkort ist, an dem ritualisiert von der Vergangenheit erzählt wird. Vielmehr soll dieser Ort lebendig sein. Der Begriff „Geschichtsort“ bedeutet für sie vor allem, dass man ganz unterschiedliche Zugänge zur Geschichte schaffen muss. Die Villa ist deshalb nicht nur ein Ausstellungsort, sondern auch ein Vermittlungs- und Forschungsort.

„Wir wollen etwas mit diesem Geschichtsort machen“, erzählt Spieker leidenschaftlich von seiner Arbeit. Aber er warnt auch vor zunehmendem Desinteresse an der Geschichte des Nationalsozialismus: „Ermüdungserscheinungen muss man ernst nehmen“. Umso wichtiger ist ihm, dass

Geschichte lebendig vermittelt wird. „Wir möchten mit unserer Arbeit die Demokratie fördern und historische und politische Bildung miteinander kombinieren“, ergänzt Querl. Denn aus der Geschichte zu lernen bedeutet, verantwortlich für die Gesellschaft zu handeln.

Dass dies gelingt und Geschichte anregend und zeitgemäß vermittelt werden kann, das hat Linus Lux bei einem Schulprojekt selbst erlebt. Er ist in der 12. Klasse eines Gymnasiums und steht kurz vor seinem Abitur. Zum ersten Mal besuchte er die Villa in der 9. Klasse. Und vor kurzem war er wieder dort. Mit seinem Geschichtsleistungskurs nutzten sie das Projekt „Demokratiedschungel“, um sich mit der Geschichte des Nationalsozialismus auseinanderzusetzen. In kleinen Gruppen suchen sich die Jugendlichen ihren eigenen Weg durch das Haus. Sie erörtern und reflektieren dabei gemeinsam gesellschaftliche Fragen.

Besonders gefallen hat Lux, dass die Jugendlichen hier ohne Lehrerinnen und Lehrer miteinander sprechen.

Denn diese nehmen an dem Rundgang und den Gesprächen nicht teil. Für sie gibt es einen separaten Ort, an dem sie sich informieren. Das ermöglicht eine sehr offene Diskussionskultur unter den Jugendlichen.

Das Projekt ist so beliebt, dass es bereits bis 2021 ausgebucht ist. 189 Klassen mit etwa 7000 Schülerinnen und Schülern nutzten 2018 dieses sowie weitere Angebote der Villa ten Hompel. Nicht nur die hohen Besucher- und Teilnehmendenzahlen belegen die Beliebtheit des Lernortes, sondern auch das positive Feedback. Neben der Kinder- und Jugendbildung engagiert sich das Team der Villa ten Hompel auch in der Erwachsenenbildung. Vor allem Polizeigruppen interessieren sich für die verschiedenen Angebote, um sich zu informieren und weiterzubilden.

„Das Interesse an dem Thema hat nicht nachgelassen“, erzählt Querl. „Die Zielgruppe hat sich allerdings verändert: Sie ist vielfältiger geworden. Und diese Vielfalt gestaltet die Arbeit der beiden Historiker auch zukünftig spannend und abwechslungsreich.“

Die Vereindeutigung der Welt

Ein Interview mit Professor Dr. Thomas Bauer

Das Interview führten
Dr. Mario Roland und Laura Förste
Transferagentur NRW

„Aber gerade in einer Gesellschaft,
in der viele gesellschaftliche Bereiche wenig
Ambiguitätstoleranz haben sollen
oder haben, sollten mindestens die Menschen
durch eine ambiguitätstolerante
Bildung geprägt sein.“

„Ambiguität auszuhalten
ist etwas, was Menschen
tendenziell vermeiden.“

Herr Bauer, woher kommt das menschliche Verlangen nach Eindeutigkeit in einer Zeit der Vielfalt und wie erschaffen sich Menschen diese?

In Europa gibt es seit den Religionskriegen, oder in Folge der Reformation und dann auch noch sehr stark während der Aufklärung, vermehrt den Versuch, aus dem ganzen Chaos der widerstreitenden Wahrheiten herauszukommen, indem man alles möglichst mathematisch und auf genau nachweisbare Wahrheiten herunterbricht. Alles möglichst streng mathematisch zu regeln, das schien lange die beste Lösung zu sein. Es gab aber auch Gegenbewegungen, die Romantik zum Beispiel. Aber im Grunde ist es so, dass gerade der Kapitalismus dazu tendiert, materielle und vor allem auch immaterielle Dinge auf einen Wert festzusetzen. Bereiche, in denen man bisher nicht glaubte, dass sie sich aus einer Ambiguität lösen können, wie Kunst zum Beispiel – hier entscheidet inzwischen der Auktionspreis über „wertvoll“ oder eben „nicht wertvoll“ – werden kategorisiert und entsprechend als „wichtig“ oder „unwichtig“ eingestuft. Das heißt, die Möglichkei-

ten der Ambiguität zu entkommen sind heute sehr groß und Ambiguität auszuhalten ist etwas, was Menschen tendenziell vermeiden. Es erfordert eine Anstrengung. Ambiguität löst immer Gefühle der Ambivalenz aus. Eine Möglichkeit, der Ambiguität zu entkommen, ist neben der „Mathematik“ die Effizienz. Das ist die Annahme, dass ein Problem A unmittelbar zu Lösung B führt, wobei die Lösung vielleicht nicht die direkte und alleinige ist. Die meisten Probleme der Menschheit sind nicht so einfach lösbar. Deshalb müssen wir lernen, auf Umwegen zu denken und nicht ausschließlich auf Verwertbarkeit und Effizienz zu vertrauen.

... und um in diesen Umwegen denken zu können, braucht es Bildung? Oder was kann Bildung für eine Rolle einnehmen?

Das wäre der Anspruch, ja. Es gibt Menschen, die immer wieder für eine ganzheitliche Erziehung einstehen. In der Realität sieht es allerdings etwas anders aus. Aktuell geraten beispielsweise Fächer in der Schule, aber auch in anderen Bereichen, immer stärker in den Hintergrund, die vermeintlich

als „weich“ gelten. Das kann man an den Diskussionen über „neue Fächer“ in der Schule sehen. Digitale Bildung und Wirtschaft stehen im Gespräch, eingeführt zu werden, und ich sage nicht, dass Wissen in diesen Feldern nicht essentiell wäre. Dennoch bleibt die Frage, was dafür wegfallen soll. Wenn Unterricht ausfällt, dann ist es doch häufig Kunst und Musik, also gerade die Fächer, die nicht auf Anhieb als „zielführend“ erkennbar sind.

Das führt sich natürlich weiter – zum Beispiel in der Universität, wo die berufliche Verwertbarkeit, die „Employability“, an Bedeutung gewinnt. Das führt wiederum zu einer Multiplizierung der Studiengänge, die nicht unbedingt auf direktem Wege für einen Beruf „ausbilden“. Priorisierungen von den Dingen, die „eindeutig“ erscheinen, geschehen. Das heißt, da findet tatsächlich eine Verengung statt und somit eine Schmälerung der Möglichkeiten für Menschen in Umwegen zu denken. Man sollte jedoch hinterfragen, ob diese Verengung in einer Zeit, die schnelllebig ist, Flexibilität verlangt und in der sich Berufsbilder ständig wandeln, tatsächlich die beste Lösung ist, um gesellschaftlichen Veränderun-

gen langfristig entgegenzutreten zu können.

Sie erkennen also im Bereich der formalen Bildung eine verstärkte Ambiguitätsintoleranz und die damit einhergehende Gefahr der „Passivität“ der Individuen. Wie steht diese Ambiguitätsintoleranz im Verhältnis zur Ambiguitätstoleranz?

Wie bei allen Dingen, kommt es auf das rechte Maß an. Zu viel Ambiguitätstoleranz führt zu Schlamperei, wenn nicht zu Korruption. Eine Gesellschaft, die rein hypothetisch ausschließlich auf Ambiguitätstoleranz basiert, ist ebenfalls nicht „funktionsfähig“. Aber das Problem unter dem unsere Gesellschaft heute leidet, ist definitiv eher ein zu wenig an Ambiguitätstoleranz. Das betrifft natürlich unterschiedliche Gesellschaftsbereiche. Es ist klar, dass Ingenieurinnen und Ingenieure Maschinen bauen sollen, die nicht ambiguitätstolerant sind. Wir wollen nicht, dass das Flugzeug einen Spielraum hat, ob es jetzt das eine oder das andere macht, wenn wir den Knopf bedienen. Aber gerade in einer Gesellschaft, in der viele gesellschaftlichen Bereiche wenig Ambiguitätstole-

ranz haben sollen oder haben, sollten mindestens die Menschen durch eine ambiguitätstolerante Bildung geprägt sein. Das heißt, dass sie wissen sollten, dass es neben ihrer Welt noch eine andere gibt und dass die Lösungen, die sie haben, nicht universell gültig sind.

Das heißt, das eigene „Recht haben“ zu hinterfragen und sich Unwissen einzugestehen?

Ja, genau. Der Horror gegenüber dem Nicht-Verstehen ist wirklich stark ausgeprägt. Viele Menschen bilden sich ein, sie könnten und müssten alles verstehen und immer alles wissen. In der Schule wäre der Ansatz doch spannend zu vertreten: wahrscheinlich verstehst du jetzt ganz vieles nicht, aber es ist doch interessant, sich damit zu beschäftigen und am Ende hast du was gelernt. Die Lernleistung wäre: ich kann nicht alles verstehen, es ist aber trotzdem interessant und ich nehme etwas für mein Leben mit, fern ab von Bewertung.

Nun noch einmal konkret: welche Rolle sollte – vielleicht bleiben wir zunächst einmal bei der schulischen Bildung – die Schule übernehmen, um Ambigui-



Professor Dr. Thomas Bauer ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Arabistik und Islamwissenschaften an der Universität Münster und lehrt an gleicher Stelle. 2012 erhielt er den Leibnizpreis. Im Buch „Die Vereindeutigung der Welt“ betrachtet Bauer die Bedeutung von Ambiguität – und wie Ambiguität seit der europäischen Moderne in zunehmendem Maße getilgt wird.

„Vielfalt für alle erlebbar zu machen – also verschiedenste Referenzpunkte erfahrbar zu machen, steigert die Fähigkeit mit Ambiguität umgehen zu können.“

tätstoleranz und -intoleranz in ein Maß zu bringen?

Die Schule sollte Menschen so bilden, dass sie in freier und kreativer Weise denken können. Sie sollte Denkräume ermöglichen und Menschen befähigen, Widersprüche auszuhalten. Denn unser politisches System, die Demokratie, ist darauf angewiesen, dass Menschen Kompromisse schließen können. Wir müssen uns im Klaren sein: wir haben eine Meinung, die wir für richtig halten; andere sind haben eine andere Meinung, von der sie überzeugt sind. Es muss also eine Möglichkeit geben, trotzdem in diesem Zustand und miteinander leben zu können. Schule sollte deshalb Bereiche stark machen, die diesen Zwischenbereich – zwischen Wissen und Nichtwissen – erschließen.

Das bedeutet, dass man Ambiguitätstoleranz lernen muss. Jedoch besitzen Menschen ja unterschiedliche Voraussetzungen, um offen für den einen oder anderen Weg zu sein. Individuelle Kontexte und Sozialisierung spielen dabei wohl eine entscheidende Rolle. Wie können Voraussetzungen für alle geschaffen werden, um Ambiguität auszuhalten und mit ihr möglichst konstruktiv umzugehen?

Das ist eine ganz schwere Frage. Ich könnte beschreiben, wie ich mir eine Befähigung zur Ambiguitätstoleranz von Menschen vor-

stellen kann. Dazu nehme ich ein Beispiel: Wachsen Menschen in prekären Umgebungen auf und fehlt ihnen die Möglichkeit der Mobilität, kann man annehmen, dass die Kenntnis über die Vielfalt von Wohnorten fehlt. Auch eine Antwort auf die scheinbar banale und sehr ambige Frage „was ist schön?“, kann durch geringe Bezugseinheiten eher nicht beantwortet werden – außerdem steht sie wohl nicht im Fokus der alltäglichen Lebensbewältigung. Das kann man auch auf diejenigen übertragen, die in sehr gut situierten Gegenden wohnen, aber keine Notwendigkeit darin sehen, sich in andere Wohnviertel zu begeben, um hier Vielfalt zu erkennen und zu erfahren. Die Antwort auf die Frage nach „was ist Schönheit?“ konstruiert sich hier eher darüber, was im Verhältnis zum Gewohnten als oberflächlich „hässlich“ erkannt wird. Bei den einen fehlen die Möglichkeiten, diverse Referenzen beispielsweise in ihre Meinungsfindung einfließen zu lassen, bei den anderen fehlt das Interesse und dadurch der Wille, sich mit diversen Referenzen auseinanderzusetzen. Und hier muss angesetzt werden. Vielfalt für alle erlebbar zu machen – also verschiedenste Referenzpunkte erfahrbar zu machen – steigert die Fähigkeit, mit Ambiguität umgehen zu können.

Was kann ein weiterer Grund dafür sein, dass manche Menschen ambiguitätstoleranter als andere sind?

i

Ambiguitätstoleranz

Der Begriff Ambiguität bedeutet Mehr- oder Uneindeutigkeit. Von Ambiguitätstoleranz spricht man, wenn man die Fähigkeit besitzt, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen auszuhalten.

In Situationen der Bedrängnis, in denen man das Gefühl hat, dass man in der Defensive ist, bauen Menschen Ambiguitätstoleranz ab. Außerdem ist ein Eindruck von mir, dass Menschen dort zu extremen Positionen neigen, wo es ihnen besonders gut geht: „Weil es uns so gut geht, kann alles andere nur eine Gefährdung bedeuten“. In der islamischen Geschichte kann man beide Tendenzen wiedererkennen. Eigentlich ging es den Mitgliedern der islamischen Gesellschaft gut, aber durch die Konfrontation mit dem militärisch und wirtschaftlich so übermächtigen Westen war klar: Wir müssen uns ändern. Man befand sich in einer Position der Defensive. In der Defensive kann man alles Mögliche gebrauchen, aber bloß keine Ambiguität. Man muss sich dann auf eindeutige Positionen zurückziehen. Dann erscheint auf einmal das Fremde als Gefahr, dann erscheint alles Uneindeutige als Gefahr. Da ist es in der Tat schwer, wieder rauszukommen. Das ist eine echte Herausforderung für die Pädagogik.

Sie haben schon zu Anfang gesagt, dass man über Verwertbarkeit und Effizienz hinausdenken sollte, also über Zahlen hinaus die Realität beschreiben sollte. Welche Rolle spielt Sprache Ihrer Meinung nach bei der Konstruktion von Realität?

Ich weise der Sprache eine hohe Bedeutung zu. Wir nehmen den Verfall sprachlicher

Kompetenz heute eigentlich ohne größere Widerstände hin. Sprache wird lediglich als Werkzeug, als Mittel zum Zweck, gesehen und nie als Selbstzweck. Das führt jetzt sehr weit, aber irgendwie hat man den Eindruck, alles wird heute als Mittel zum Zweck gesehen und noch effizienter gemacht, um mehr Zeit für das Eigentliche zu haben. Nur das Eigentliche gibt es nicht mehr. Dabei ist Sprache zum Beispiel etwas Eigentliches. Sprache ist die intimste Ausdrucksform, die wir Menschen haben und von daher ist korrekte Sprache, korrekte Ausdrucksweise, aber eben auch schöne Ausdrucksweise und beredte Ausdrucksweise eine wichtige Eigenschaft des Menschen. Also ist ein gewisses Sprachbewusstsein, in dem die Sätze nicht nur korrekt gebildet werden, sondern in dem man auch über den Gebrauch von Wörtern nachdenkt, unglaublich wichtig, um Menschen über Kommunikation zu erreichen und mit ihnen adäquat interagieren zu können. Die Ausdrucksweise ist ausschlaggebend dafür, welche und wie Informationen vom Sender zum Empfänger gelangen und welche Folge dies in der Konsequenz hat.

Um ein möglichst breites und vielfältiges Bild der Realität rekonstruieren zu können, sollte es also auch ein Bewusstsein dafür geben, dass nicht immer alles messbar ist. Herzlichen Dank Herr Professor Bauer.

Interkulturelle Öffnung der „Kommunalen Bildungslandschaft“

Wie können Kommunen lernen, sich an die
multikulturelle Gesellschaftsentwicklung anzupassen?

Dr. Asli Topal-Cevahir

Aufgrund von unterschiedlichen Migrationsbewegungen in der Neueren und Neuesten Geschichte hat sich auch Deutschland faktisch zu einem Einwanderungsland entwickelt. Diverse Herausforderungen existieren in unterschiedlichen Bereichen sowie ebenso im Bildungsbereich. Die Politik hat aus der Geschichte gelernt, dass in die professionelle Integrationsarbeit mehr als zuvor investiert werden muss. Sie unterstreicht dabei die Aspekte Bildung und Arbeit. Wenn auch politisch gesehen wird, dass Bildung der Schlüssel zur Integration und zu einer besseren Zukunft ist, muss dieser Bereich den gesellschaftlichen Veränderungen angepasst werden, um die immer noch bestehende Ungleichheit der Bildungschancen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationsgeschichte auszugleichen. Wie kann dies gelingen? Eine Chance verbirgt sich in einem Synergieversuch zwischen den Konzepten der „Interkulturellen Öffnung“ und der „Kommunalen Bildungslandschaft“.

Die Notwendigkeit „Interkulturelle Öffnung“ und „Kommunale Bildungslandschaft“ zu verknüpfen...

Die Relevanz von interkultureller Erziehung und Bildung ist in internationalen Veröffentlichungen großer Verbundorganisationen ein wichtiger Bestandteil. Die UNESCO-Richtlinien fordern zur interkulturellen Erziehung auf. Bildungssysteme müssen den vielfältigen Charakter der Gesellschaft berücksichtigen und dazu beitragen, dass ein friedliches Miteinander und eine harmonische Beziehung zwischen den unterschiedlichen kulturellen Gruppen gelebt wird. Diese Aspekte sind ein wichtiger Beitrag zur Demokratiestärkung, die als System Toleranz, Zufriedenheit und Partizipation aller repräsentieren soll.

Die Idee der „Interkulturellen Öffnung der Kommunalen Bildungslandschaft“ ist zur Implementierung von nachhaltigen Anpassungsprozessen in Bildungseinrich-

tungen und der für sie zuständigen Verwaltungsorgane eine erfolgversprechende Verknüpfung von zwei noch relativ jungen Konzepten: „Interkulturelle Öffnung“ und „Kommunale Bildungslandschaft“. In beiden Konzepten wird daran gearbeitet, bestehende Verständnismodelle neu zu überdenken und zukunftsfähige Modelle zu entwickeln.

Der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ bezieht sich auf eine Strategie der Organisationsentwicklung in den Bereichen öffentliche Verwaltung, Unternehmen, Akteure in der Bildungslandschaft, Soziale Dienste, Gesundheitssektor und Weitere, die auf die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft bedarfsgerecht reagieren soll. Dieser systematische Prozess umfasst verschiedene strukturierte Bausteine, wie die interkulturelle Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen hierarchischen Ebenen einer Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, angepasste Maß-

nahmen zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie die Erlangung einer diversitätsbewussten Gesamthaltung der jeweiligen Organisation.

Unter Verwendung des erweiterten Bildungsbegriffes sind in einer „Kommunalen Bildungslandschaft“ formale und non-formale Bildungsakteure angesprochen, den Weg der „Interkulturellen Öffnung“ zu gehen, wenn sie sich der gesellschaftlichen Veränderung anpassen und im Kontext „Chancengleichheit in der Bildung“ Verantwortung zeigen wollen. Auch kommunale Verwaltungen sind wichtige Partner in der „Kommunalen Bildungslandschaft“, wie beispielsweise schulbezogene Verwaltungs- und Aufsichtsbehörden, Kulturämter, Jugendämter und weitere relevante Verwaltungsbereiche. Ebenso sind einige Kultur- und Bildungseinrichtungen organisatorisch direkt an eine öffentliche Verwaltung angebunden, wie beispielsweise Volkshochschulen, Musikschu-



len, Bibliotheken sowie Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen. Unabhängig von der Notwendigkeit einer diversitätsbewussten Arbeit in den konkreten Bereichen, strahlt eine Vielfalt schätzende öffentliche Verwaltung und ihre Kommunalpolitik im Kontext der „Interkulturellen Öffnung“ der Bildungslandschaft und auch weiteren Themenfeldern eine positive Wirkung auf die gesamte Bildungs- und Integrationsarbeit in der jeweiligen Region aus.

Wie kann „Interkulturelle Öffnung“ in „Kommunalen Bildungslandschaften“ gelingen?

Statt nur exklusive Fachveranstaltungen im Themenfeld interkulturelle Sensibilisierung und interkulturelle Kompetenzen in und für Organisationen zu planen, ist es taktisch effizienter, die Themenbausteine aus dem Konzept „Interkulturelle Öffnung“ in bestehende Qualifizierungsmaßnahmen (bedarforientiert) für die jeweiligen Organisationen zu implementieren. So kann auch die Wahrnehmung des Themas in ihrer Wertigkeit gesteigert werden, wenn diese in verpflichtende Qualifizierungsformate einbezogen werden. Daneben sind exklusiv konzipierte Angebotsformate zu dem Thema „Interkulturelle Öffnung“ für Organisationen weiterhin von Bedeutung.

Des Weiteren sind zwei elementare Ebenen in der Umsetzung des Konzeptes „Interkulturelle Öffnung“ für Verwaltungen und für Bildungsakteure innerhalb einer „Kommunalen Bildungslandschaft“ hoch relevant. Da die jeweiligen Organisationsstrukturen und Arbeitskulturen beziehungsweise Aufträge unterschiedlich sind, sollten für beide Bereiche angepasste Strategien entwickelt werden, um an die gewünschten Ziele zu kommen:

→ „Interkulturelle Öffnung“ der öffentlichen Verwaltung: Angepasste inhaltliche Bausteine zu den Themen Diversität, interkulturelle Kompetenzen, interkulturelle Sensibilisierung und interkulturelle Kommunikation können in bestehende Qualifizierungsformate für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Auszubildende, Mittelbau und Führungskräfte konzeptionell integriert und in Form von internen Seminaren und Workshops durchgeführt werden. Themenfeldorientierte Beratungsgespräche mit Entscheidungsinstanzen innerhalb einer Verwaltung sind sehr förderlich, dies gilt vor allem auch im Bereich der Haupt- und Personalämter. Neben dem Argument, dass öffentliche Verwaltungen sich mit Hilfe des Konzeptes „Interkulturelle Öffnung“ auf gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen effizienter anpassen können, sind auch die Argumente „Service-Optimierung“ (zum



Dr. Asli Topal-Cevahir studierte *Neuere und Neueste Geschichte, Wirtschaftsgeschichte, Musikwissenschaft* an der *Heinrich-Heine Universität Düsseldorf* und an der *Robert Schumann Hochschule Düsseldorf*. Es folgte die *interdisziplinäre Promotion* an der *philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine Universität* zum Thema: *Migration-Gesundheit-Gender*. Außerdem absolvierte sie ein *weiterbildendes Studium* im *Fach Projekt- und Prozessmanagement* an der *Ruhr-Universität Bochum* mit dem Schwerpunkt *„Interkulturelle Kommunikation“*. Seit 2013 ist sie beruflich im Bereich *„non-formale Bildung“* und *„Kommunale Bildungslandschaften“* tätig. 2017 übernahm Topal-Cevahir die *Projektstelle der Bildungskoordination* im *BMBF-Projekt „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“* am Standort *Kreis Heinsberg*.

Beispiel durch mehrsprachiges Informationsmaterial und hauseigene Sprachmittler) und Image-Arbeit (zum Beispiel diversitätsbewusstes Marketing und Öffentlichkeitsarbeit) starke Faktoren auf der Ebene der „Verkaufsstrategie“ für das Gesamtthema „Interkulturelle Öffnung“.

→ *Change-Management Projekte für einzelne Organisationen innerhalb der „Kommunalen Bildungslandschaft“*: Auch für verschiedene Bildungseinrichtungen ist es sehr wichtig, sich an die steigende kulturelle Vielfalt in einer Gesellschaft anzupassen. Bedarfsgerechte systematische Beratungs- und Qualifizierungskonzepte in den jeweiligen Bildungseinrichtungen können den Fachkräften auf Leitungsebene und der operativen Ebene einen diversitätsbewussten Blickwinkel in ihrer Bildungsplanung ermöglichen. Auch hier ist es im Bereich der Personalentwicklung eine wichtige Aufgabe, ein multikulturelles Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbild zu erreichen, von dessen interkulturellen Kompetenzen und Sprachkenntnissen die Gesamtorganisation profitieren kann. Das Richten des Augenmerks auf die vielleicht bislang weniger einbezogenen interkulturellen Zielgruppen kann auf Dauer durch Erweiterung der Kundenklientel den Anstieg von Teilnehmendenzahlen in den konkreten Angeboten der Organisation positiv beeinflussen. Die Summe der

genannten ausgewählten Faktoren sind für die Definition des „Win-Effects“ für eine Bildungseinrichtung innerhalb der „Kommunalen Bildungslandschaft“ erfolgreiche Argumente.

Was lernen Kommunen auf dem Weg der „Interkulturellen Öffnung“?

Einzelne Bildungseinrichtungen und kommunale Verwaltungen lernen auf dem Weg der Interkulturellen Öffnung Strategien, mit Herausforderungen im interkulturellen Kontext effizienter umzugehen, ihren Bildungsbegriff und ihre Bildungsplanung den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen, Vielfalt als Ressource zu nutzen und sich im Sinne von zukunftsfähigen Kommunen optimal aufzustellen. Eine erfolgreiche Umsetzung der Entwicklungsprozesse im Kontext der „Interkulturellen Öffnung“ in Organisationen innerhalb der „Kommunalen Bildungslandschaft“ und kommunalen Verwaltung, welche auch ein Teil der „Kommunalen Bildungslandschaft“ ist, verspricht eine nachhaltige positive Entwicklung der Bildungssysteme vor Ort und trägt dazu bei, dass Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Religion, sozialen und sozioökonomischen Lebensbedingungen verbesserte Chancen in der Bildung und somit Chancen auf eine bessere Zukunft haben.

KoSI-Labs – Lösungen für kommunale Herausforderungen?

*Ein Gespräch mit **Jürgen Schultze**, Verbundkoordination des KoSI-Lab-Projekts an der Sozialforschungsstelle (sfs) der TU Dortmund, und mit **Dr. Arne Elias**, KoSI-Lab Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Stadt Dortmund*

Wie ist die Idee zu KoSI-Lab entstanden und was ist ein KoSI-Lab genau?

Schultze: Das Projekt KoSI-Lab ist in enger Kooperation mit der Stadt Dortmund und Akteuren der Initiative „Zentrum für gute Taten“ in Wuppertal entwickelt worden. In Dortmund ist es ein Entwurf, der in der städtischen Wirtschaftsförderung, sozusagen auf dem Reißbrett, entwickelt wurde. In Wuppertal war es ein Bottom-up-Approach, der aus einer bestehenden Organisation, der Ehrenamtsagentur des Zentrums für gute Taten, entstanden ist. Die Idee war, nachdem wir in der Sozialforschungsstelle (sfs) ziemlich viel theoretisch über Soziale Innovationen geforscht haben, in beiden Städten eine praktische Anwendung zu schaffen und mit den KoSI-Labs soziale Infrastrukturen voranzubringen. Die Grundfrage ist ja, wie bekommt man für soziale Herausforderungen vor Ort, verschiedene Akteure zusammen und wie können diese praktisch zusammenarbeiten. Manches lässt sich nicht mit Einzelinitiativen lösen, da braucht es Strukturen, um größere Projekte mit Multi-Stakeholder-Kooperationen entwickeln zu können. Wir bringen zu verschiedenen Themen die entsprechenden Akteure zusammen und probieren innovative Lösungsmöglichkeiten aus. Ziel ist es auch, das im Projekt erzeugte

Wissen in bereits bestehende Strukturen zu transferieren. Neben Dortmund wurde mit Wuppertal eine zweite Großstadt in den Blick genommen, die, ähnlich wie Dortmund, den Strukturwandel hinter sich hat.

Elias: Um die Struktur eines KoSI-Labs zu installieren, wurde in Dortmund der Prozess Top-down initiiert. Dazu haben wir stadtgesellschaftliche Herausforderungen gesucht, die man alleine nicht lösen kann und wozu es eigentlich eine Soziale Innovation braucht, um tatsächlich etwas zu ändern. Gemeinsam mit den Partnern der sfs sind wir als Wirtschaftsförderung durch die Stadt gezogen und haben mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren gesprochen, die wissen, vor welchen Herausforderungen Dortmund steht.

Der Netzwerk- bzw. Multi-Stakeholderansatz ist ja eigentlich kein neues Thema. Trotzdem stößt man in der Praxis an seine Grenzen, da die Erwartungen oft sehr hoch sind. Vor allem vor dem Hintergrund, was realistisch erreicht werden kann. Wie gestalten Sie da ein sinnvolles Erwartungsmanagement?

Schultze: Ich glaube ein ganz wichtiger Punkt bei solch einem Projekt ist tatsächlich, dass man nicht oft genug betonen kann, dass die-

se Labs ein Kooperationsraum und Experimentierraum sind. Hier kann man erst mal Ideen sammeln und versuchen, frei etwas zu entwickeln. Auch wenn man dadurch 100 Ideen hat und davon hinterher vielleicht eine tauglich ist, dann hat man schon viel erreicht. Ich glaube, es ist dabei unheimlich wichtig, die Erwartungen vorher ein Stück weit einzugrenzen: Experimentierraum, geschützter Raum kann dann aber auch bedeuten, dass das was hier rauskommt, auch konkret ausgearbeitet und im Dialog mit einschlägigen Entscheidungsträger umgesetzt werden kann. Das „Wie“ hängt dann eng damit zusammen, wer als Zielgruppe angesprochen wird.

Welche Themen werden in den KoSI-Labs bearbeitet?

Schultze: Merkmal der KoSI-Labs ist, dass sie Prozesse initiieren können, die mit einem Mandat ausgestattet werden. Also sowohl die Stadt kann sagen, ich habe hier eine stadtgesellschaftliche Herausforderung, da komme ich nicht weiter mit Verwaltungshandeln. So ein Mandat kann dann übertragen werden an das Lab, aber der Clou ist, nicht nur Verwaltung kann diese Mandate abgeben, sondern auch die Stadtgesellschaft, also jede Bürgerin und jeder Bürger.



Elias: Das Thema Arbeit war für uns immer ein wichtiges Oberthema. Nach den Anfangsprozessen wurde deutlich, dass ein paar Themen immer wieder aufkamen. Darunter auch die Frage, wie die Schulbegleitung, also die Betreuung von behinderten Kindern, in Dortmund organisiert wird. Und das vor allem im Hinblick auf die Beschäftigungsverhältnisse der Schulbegleiterinnen und Schulbegleiter. Bei unseren Themen, die wir angehen wollen, haben wir uns gegen die Quick-Wins (also schnelle Ent-



scheidungen) entschieden, weil wir gesagt haben, wir wollen uns eigentlich lieber an Herausforderungen messen und uns lieber eine große Aufgabe stellen, die wir vielleicht auch nicht zu Ende bringen, vielleicht auch scheitern werden, weil wir daran einfach mehr lernen können.

Wie kann ich mir das genau vorstellen? Gibt es da einen konkreten Ort oder Begegnungsraum? Wie kommen da Ideen rein und wer nimmt diese auf?

Elias: Wir haben anfangs stadtgesellschaftliche Herausforderungen zusammengestellt, die die Kommune alleine nicht lösen kann, die so vor sich hin wabern, wo es das richtige „Packende“ nicht gibt und wo es eigentlich eine soziale Innovation braucht, um tatsächlich etwas zu ändern.

Wir führten eine ganze Reihe von Interviews und legten erst mal einen größeren Themenspeicher an. Dann haben wir festgestellt, es gibt genug Herausforderungen, die wir angreifen können. Diese können wir mit Sicherheit nicht alle im Rahmen dieses Projektes angehen, aber vielleicht sammeln wir erst mal, wo es tatsächlich hier in Dortmund am meisten drückt. Da ging es beispielsweise um Brachflächennutzung, um Obdachlosigkeit oder allgemein Armut.

Ein Thema, dass immer mal wieder auftauchte, sowohl in der Stadtverwaltung als auch bei den freien Trägern der Wohlfahrt, war das Thema „Schulbegleitung im Rahmen der Betreuung von Kindern mit sonderpädagogischen Förderbedarf“. Vor allem mit der Perspektive auf die prekären, meist Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse. Da haben wir gesagt: Dortmund hat auch dafür ein eigenes Modell entwickelt, wie das organisiert werden soll. Aber es haben sich immer mehr die Stimmen auch bei Trägern gehäuft und bei den Schulbegleitern selbst, dass die Beschäftigungsbedingungen in diesem Tätigkeitsfeld eigentlich nicht ausreichen. Eine Idee war dann: kann man dieses System ein Stück weit sozial innovativer angehen? Gibt es Synergieeffekte? Welche Akteure brauchen wir dafür? Wie muss man bei so einem Thema das Prozessdesign gestalten, um einen Social Innovation Lab Prozess zu initiieren, der dann an verschiedenen Orten durchgeführt werden kann?

Schultze: Nachdem wir in diesem Prozess die Feldanalyse mit verschiedenen Interviews durchgeführt haben, planten wir konkret eine Reihe von Ideen-Workshops mit den beteiligten Akteuren: den Schulbegleiterinnen und Schulbegleitern, den freien Trägern, aber auch mit der Schulverwaltung. Wir moderieren die Prozesse und gestalten den Diskurs mit verschiedenen international

und national erprobten Methoden und Ansätzen.

Elias: Ziel des Projektes war es, ein Konzept vorzulegen, wie das Thema „Schulbegleitung“ in Dortmund besser funktionieren kann. Konkrete Ideen, wie man das umsetzen kann, haben wir jetzt und nun geht es daran, das weiter auszuarbeiten.

Schultze: Was ich so angenehm bei dem Prozess fand, ist die Zielvorgabe der Stadt: Wir wollen neue, sozialversicherte Beschäftigungen schaffen, also Lösungen entwickeln, die nicht nur auf einer 450-Euro-Basis irgendwo Arbeitsplätze schaffen, sondern am Beispiel der Schulbegleitung zu überlegen, wie kriegt man Arbeitsplätze und Arbeitsplatzangebote hin, die auch ein auskömmliches Einkommen generieren und diese Innovationsprozesse nicht alle einfach laufen zu lassen, sondern Zielvorgaben zu formulieren.

Also je nach Thema kommen dann entsprechende Initiativen und Projekte zusammen. Was wurde seit Projektbeginn bereits erreicht?

Elias: Es sind eine Menge Sachen im Fluss und ich glaube schon, dass die Bedeutung des Themas Soziale Innovation bei uns gestiegen ist. Auch aus unserem Wirtschafts-

förderungsblick. Wir haben jetzt ganz konkrete Ideen auf dem Tisch liegen, bei denen wir abwägen, wie das nachhaltig in Wirtschaftsförderungsstrategien und in Strategien für die Kommune verankert werden kann und das gilt es jetzt auch in Dortmund praktisch umzusetzen. Und dann sind wir, glaube ich, ein ganzes Stück weiter als vor dem KoSI-Lab-Projekt. Momentan planen wir als Stabsstelle soziale Innovation, wie wir das Thema Soziale Innovationen als Oberthema fest verankern können. Diesen Prozess haben wir versucht, zeitweise mit dem KoSI-Lab zusammenzudenken. Wir haben das KoSI-Lab-Projekt auch dafür genutzt, um zu sagen, die Erkenntnisse und die Schritte, die wir jetzt gemacht haben, nutzen wir für einen internen Beratungsprozess. Und das nicht nur zwischen mir als Mitarbeiter des KoSI-Labs in der Wirtschaftsförderung, sondern mit der gesamten Stabsstelle. Wir versuchen nun, gemeinschaftlich ein Konzept zu entwickeln, wie wir in Dortmund das Thema Soziale Innovation fest etablieren können.

„Man braucht Orte, wo die Leute sich begegnen und wo sie kreativ werden und auch mal anders denken können.“



Das Ergebnis ist ein 30-seitiges Papier, in dem wir grob umreißen, wie ein Social Innovation Center in Dortmund aussehen und wie es aufgebaut werden könnte. Das liegt jetzt relativ frisch auf dem Tisch.

Schultze: Ziel ist auf jeden Fall, unsere Prozesse und Erfahrungen aus dem Projekt KoSI-Lab auch für andere transparent zu machen und fest zu verankern.

Elias: Konkret bei der Schulbegleitung gibt es viele Ideen, die die Verwaltung jetzt nochmal mit ihren Prozessen diskutieren muss, sodass wir in unserer Projektlaufzeit leider zu keiner Lösung kommen können. Das Thema bleibt aber akut und wird immer größer. Wir stehen vor der Frage, wie funktional ist eigentlich das momentane System der Schulbegleitung in Dortmund? Und brauchen wir nicht eine andere Lösung? Dabei können auch Soziale Innovationen in Zukunft eine Rolle spielen.

Was sind die Gelingensbedingungen für ein Social Innovation Lab?

Schultze: Zunächst braucht man ein Klima, welches das Ganze befördert. Man braucht die Bereitschaft dazu, mit verschiedenen Akteuren überhaupt zusammenzukommen. Man benötigt Orte, an denen sich die Leute begegnen und wo sie kreativ werden und

auch mal anders denken können.

Viele politische Initiativen, wie die Transformation unserer Städte, neue Mobilität, neue Konsumstrukturen passieren auf einer kommunalen Ebene und unsere Überzeugung ist: das muss konkret umgesetzt werden. Die Erprobung von Sozialen Innovationen haben da bisher noch nicht so eine Rolle gespielt. Inzwischen findet man das Thema Soziale Innovationen in ganz vielen Ausschreibungen. Wichtig ist dabei, man braucht immer den Willen und den Mut von Verwaltungen, sich zu modernisieren, weil hier natürlich entsprechende Regelungen erlassen werden können.

Elias: Was man auch braucht, ist zum einen Vertrauen und zum anderen eine Kooperationskultur. Darüber hinaus müssen die jeweiligen Rollen herausgearbeitet und begriffen werden.

Was kann denn die Kommunalverwaltung von Projekten wie dem KoSI-Lab lernen?

Elias: Ich glaube das fängt bei Methoden an und hört bei offenem Denken auf. Aber ich will das nicht so einengen. Es gibt eine Menge innovativer Leute in der Verwaltung, die mit einer Menge frischer Ideen reinkommen. Manchmal sind die Strukturen an der einen oder anderen Stelle nicht optimal, um



KoSI-Labs

Das Projekt „Kommunale Labore sozialer Innovation“ (KoSI-Lab) ist ein dreijähriges Forschungsprojekt, währenddessen die Verbundpartner – bestehend aus Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), WI, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH (ILS), Wirtschaftsförderung Dortmund, Zentrum für gute Taten (ZFGT), Stadt Wuppertal – konkrete Vorhaben aufbauen und erproben. Der Grundgedanke ist, dass Akteure aus Verwaltung, Wirtschaft, Bürgerschaft und Forschung in den Laboren partnerschaftlich soziale und praxisnahe Lösungen für lokale Gegebenheiten erarbeiten und ausprobieren. Auf nationaler und europäischer Ebene gibt es bereits zahlreiche Labore, die nun auch für die kommunale Ebene nutzbar gemacht werden sollen. Die ersten beiden KoSI-Labs sind nun in Dortmund und Wuppertal entstanden.

www.kosi-lab.net

tatsächlich das Potential, was wir da einfach haben, auch zur Entfaltung zu bringen. Ich glaube, dass wenn wir Freiräume schaffen, die diese Ideen zulassen, gibt es in jedem Amt Ansätze dafür. Aber auch stadtweit diese Prozesse zuzulassen und Ideen und Input von außen in einem geschützten Raum zu diskutieren – es muss ja nicht jede Idee, die da rauskommt, auch umgesetzte werden – und mal einen Speicher anzudenken und zu wissen, wenn wir an Probleme stoßen, haben wir einen Ort und eine Organisation in der Stadt, die uns Prozesse gestalten kann. So kann man mal über den Tellerrand hinaus schauen und ich glaube, dabei kann Verwaltung tatsächlich eine Menge lernen.



*Das Interview führten
Dr. Mario Roland und Saskia Nielen
Transferagentur NRW*



Impressum

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster

E-Mail: info@transferagentur-nordrhein-westfalen.de
> www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de

V.i.S.d.P.

Johannes Schnurr

Redaktion

Laura Förste
Saskia Nielen
Dr. Mario Roland

Layout

Saskia Nielen

2019 © Institut für soziale Arbeit e. V.

Bildnachweise & Grafiken

Titelfoto - freepik.com
S. 3 Foto Linda Choritz
S. 7 sowie S. 9 Designed by iconicbestiary / Freepik
S. 12 Foto Jonas Friedrich
S. 13 sowie S. 40 Designed by macrovector / Freepik
S. 20-23 Designed by Titusurya / Freepik
S. 25 sowie 34-36, Created by Freepik, freepik.com

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

