



Montag Stiftungen
Denkwerkstatt

Geht doch (alles gar nicht)! **Ganztagsschule im Sozialraum**

Ein Vortrag über acht Pläne und mit drei
kurzen Bemerkungen

Vortragsmanuskript Dr. Karl-Heinz Imhäuser

Ganztagsschule im Sozialraum“, Ganztagskongress Wissenschaftspark
Gelsenkirchen, 27. September 2017

Vorbemerkung. Ganz allgemein und doch spezifisch

Von was die Rede sein wird

Von einem Rationalitätsverständnis, das sowohl den Vergleich geeigneter Mittel für das Erreichen von Zwecken als auch den Austausch von Zwecken zur besseren Nutzung der Mittel vorsieht und aus dieser Offenheit sein Destabilisierungs- und Restabilisierungspotenzial bezieht.¹

Und worüber ich sprechen werde und worüber nicht: Was ich im eigenen Haus tun kann, was ich in der Kommune tun kann, was ich im Land NRW tun kann, was ich im Bund tun kann.

Dieser Vortrag wird die Handlungsmöglichkeiten ausloten, die ich in meinem Hause und in meiner Kommune in die Hand nehmen kann! Für die anderen Handlungsräume wären andere Dinge zu sagen, aber eben nicht in diesem Vortrag.

Einstieg nicht ganz nach Plan. Das geht ja alles gar nicht

Oder: Optionserweiterung durch die Einnahme* neuer Perspektiven.

Die Bilder zu den zwei Gestrandeten auf einer Insel rekurrieren auf folgendes Zitat: Erhöhe die Zahl der Wahlmöglichkeiten, aber achte auf die Preise.²

In einem Interview erwähnt Heinz von Foerster einen Cartoon aus dem »New Yorker«. Dieser zeigt zwei Gefangene mit langen Bärten, strubbeligen Haaren und zerfetzten Kleidern in einer Gefängniszelle, beide zudem an Händen und Beinen gefesselt. Während der eine verzweifelt ist, beugt sich der andere mit einem Lächeln nach vorne und flüstert dem Mitgefangenen zu: »Ich habe einen Plan!«

Darum geht es. Das Ziel systemischer Intervention liegt darin, nach Optionen Ausschau zu halten in Situationen, die zunächst ausweglos erscheinen. Führungs- und Beratungsbedarfe entstehen, wenn man sich in einer Sackgasse sieht und keine Ideen hat, wie man weitermachen

¹ Zitiert nach Dirk Baecker in: Wozu Systeme.

² Aus Torsten Groth; 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns im Management (Gebot 63).

sollte. Heinz von Foerster hat hierzu einen Imperativ geprägt: »Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst!«

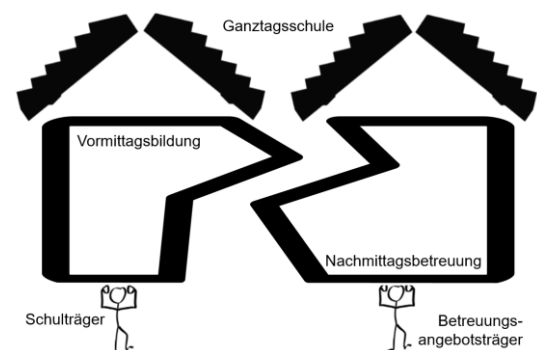
Die Ketten in unserem Alltag sind zum Glück keine Eisenketten, es sind unsere Denk-, Handlungs- und Entscheidungsmuster. Und diese müssen nicht mit Gewalt zerrissen werden. Es reicht aus, anders zu denken, anders auf die Dinge zu schauen, andere Unterscheidungen und Begriffe zu verwenden, andere Kausalitäten anzunehmen, andere Personen zu involvieren, vermeintlich Verbotenes zu testen etc. Nicht selten werden Handlungen und Entscheidungen so dargestellt, als hätte man keine Wahl gehabt. Die Unvermeidlichkeit gehört in vielen Konzernwelten zur ständigen semantischen Begleiterin. In der Organisationsforschung wird dies als TINA-Prinzip beschrieben: »There Is No Alternative«. Gerade in solchen Fällen lohnt es sich, nach Alternativen zu forschen, denn wer keine Alternativen hat, unterwirft sich dem Schicksal. Als besonders hilfreich hat es sich erwiesen, hypothetische Fragen zu stellen: Angenommen, es gäbe doch eine Alternative — wie könnte diese aussehen? Angenommen, das Problem wäre gelöst — wie werden wir vorgegangen sein?

Eine letzte kleine Einschränkung. Auch wenn es generell zu befürworten ist, weitere Alternativen ins Spiel zu bringen, so sollte man einen Seitenblick auf den »Preis« der Optionserweiterung und die Entscheidungsfähigkeit werfen: »Toll, jetzt haben wir 78 Entscheidungsoptionen!?!«

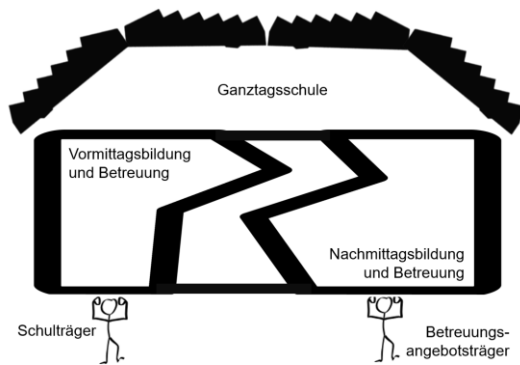
Ich habe einen Plan.

Plan I: Die Sachen klären.

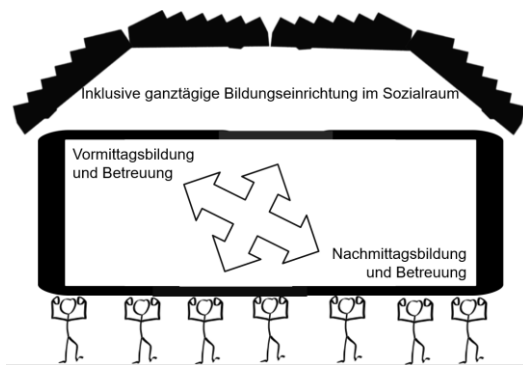
Die neue Leichtigkeit des Tragens wegen der Vielfalt der Träger des Ganztags.



Die Trägerfrage inklusiver ganztägiger Bildungseinrichtungen im Sozialraum befasst sich mit der Organisation von Steuerungsstrukturen in einem kohärent gedachten Bildungssystem. Auf der ersten Stufe der Veränderung ist zumindest deutlich, dass die bisherige Formel der Trennung der klassischen deutschen Halbtagschule zwischen „Vormittag = Unterricht“ und „Nachmittag = Betreuung“ überwunden werden muss.



Eine viel größere Verschränkung ist die Auflösung der bisherigen Strukturen und Auflösung bisheriger Diskurssicherheiten in eine inklusive ganztägige Bildungseinrichtung im Sozialraum.



Schaut und fokussiert man vor Ort genau, so zeigt sich: Inklusive ganztägige Bildungseinrichtungen im Sozialraum sind ein hochkomplexes System, das mit unterschiedlichen Vorgaben, mehrfachen Zuständigkeiten und vielfach widerstrebenden Interessen unterschiedlicher Trägerakteur/innen gesteuert wird, im Alltag irgendwie funktioniert und sich derzeit auszeichnet durch eine beständige Dynamik von Weiterentwicklungen.



Eine zentrale Fragestellung lautet: Wie wird dieses hochkomplexe System vor Ort und in der Kommune als ganztägige inklusive Bildungseinrichtung im Sozialraum konkret gesteuert?



Ein weiterer zentraler Träger inklusiver ganztägiger Bildungseinrichtungen im Sozialraum ist der Bedenkenträger. Bedenkenträger sollte man ernst nehmen. Sie sind als wichtige Impulsgeber und für bedenkenswert und zu überprüfende Anforderungen, die in Veränderungsprozessen auftreten, bekannt.³

Ich habe einen Plan. Plan II: Die Perspektiven klären. Probleme auf die Bühne.

Zwei Phänomene im Rampenlicht.

Eine Sicht auf Phänomene, die Probleme mit Schule und Lernen beleuchten könnte. Lernen (modelliert nach dem Modell des Nürnberger Trichters) können wir heute auch an so manchem Umgang mit Digitalisierung im schulischen Kontext beobachten, der eigentlich nur der Nürnberger Trichter „reloaded“ ist. Das Ergebnis dieser Art programmierter Lernstoffvermittlung führt zu folgenden Konsequenzen:

Der international renommierte Hirnforscher Prof. Gerhardt Roth schreibt: „Alle Überprüfungen des Wissens, das junge Menschen fünf Jahre nach Schulabschluss noch besitzen, laufen darauf hinaus, dass das Schulsystem einen Wirkungsgrad besitzt, der gegen Null strebt.“⁴ Das ist, wenn unter Effizienzgesichtspunkten der Erfolg des Bildungssystems gemessen wird, wahrlich keine Erfolgsaussage über die Effizienz des Bildungssystems.

Ein anderes mentales Modell entspricht in der Pädagogik Handlungskonzepten, bei denen Lernanlässe in Ernstsituationen in relevanten Handlungskontexten zur Verfügung gestellt werden. Eine Autorität in Sachen Kompetenzmessung und -entwicklung, Prof. John Erpenbeck, schreibt zu solchen Lernanlässen: „Fazit ist, dass die Selbstorganisation des Lernens und Handelns eigentlich von allen Pädagogen akzeptiert, gebilligt und von guten Lehrkräften, Ausbildern und Dozenten praktisch oft einbezogen wird, indem es ihnen gelingt, die in den Schulpausen oder in

³ Auszug aus Karl-Heinz Imhäuser, Olaf Köster-Ehling: Die AGBs der IGBs – Strukturen für die Qualität inklusiver Ganztagsbildungsinstitutionen. In: Franz Kasper Krönig, Thorsten Neubert (Hg.): Musikalisch-kulturelle Bildung an Ganztagsgrundschulen – Konzept und Praxis eines forschenden Projekts. Beiträge zur Sozialästhetik, Bd. 14. Bochum/Freiburg 2017.

⁴ Gerhard Roth. Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Stuttgart 2011; S.297

den Pausen von der Schule, im „normalen“ Leben, im Alltag gewonnenen informellen Handlungsfähigkeiten einzubeziehen. Das sind immerhin rund 70-80 % des menschlichen Wissenserwerbs. Ein tröstlicher Gedanke.“⁵ Wenn demnach die im »normalen« Leben, im Alltag gewonnenen informellen Handlungsfähigkeiten rund 70-80 % des menschlichen Wissenserwerbs ausmachen, heißt das im Klartext: Die meisten der für die Lebensgestaltung relevanten Handlungsfähigkeiten werden in nicht bewerteten Handlungskontexten erworben.

Diese beiden Befunde zusammen sind ungemein beunruhigend. Zeigen sie doch, dass es nicht nur an der Oberfläche im Haus der Bildung Risse und Sanierungsbedarf gibt. Nein, das Problem scheint in den Fundamenten des Hauses selbst zu liegen. Diese scheinen, nimmt man die Befunde wirklich ernst, geradezu zu zerbröseln.

Eine Sicht auf Phänomene, die Probleme mit dem Ganztag beleuchten könnte. Beim Sichten der Phänomene, die Probleme beleuchten könnten, komme ich recht schnell auf die Sache mit der Augenhöhe. Diese ist für mich, das liegt ja nahe, eine Frage der Perspektive. Wenn ich mir – und viele legen sich das ja so zurecht und sich damit auch auf ihre jeweilige Rolle fest – das Bild zweier Sumo Ringer vorstelle: einer groß und gewaltig, der andere eher klein und schwächling. Was ist gewonnen, wenn sich Ersterer höflich um Augenhöhe bemüht vor dem Kampf, sich tief in die Hocke und in eine gebeugte Haltung begibt. Was ändert das? Hat diese Handlung Einfluss auf das zu erwartende Ergebnis des Ringens dieser beiden Akteure?

Ich kann mir diese Szene der beiden Sumo Ringer aber in einem sogenannten schiefen Haus oder schiefen Zimmer vorstellen.⁶ Dann wird deutlich, dass die Frage der Größe der beiden Protagonisten eine Frage der Perspektive ist, die ich einnehme. Und dass diese Perspektive eben entscheidend dafür ist, wie ich die Sache sehe. Wen ich groß und wen ich klein sehe bzw. wen ich wann groß oder klein sehe und damit aus dieser Perspektive heraus je nach dem sehr verschieden agieren kann. Eine Autorität in Sachfragen von allgemeinem Interesse ist der Volksmund, der hier in Form eines norddeutschen Sprichwortes die Frage nach Sinn oder ‘Un-Sinn’ in der Forderung nach Augenhöhe auf den Punkt bringt: *Regen ist erst, wenn die Heringe auf Augenhöhe vorbei schwimmen!*

Ein zweites Standardlamento, das jede Frage färbt, wenn ich z. B. über Raum und Räume im Ganztag nachdenke, ist die Verbindungslücke⁷ oder das Nebeneinander von Jugendhilfe und Schule oder noch anders ausgedrückt – Jugendhilfe und Schule auf unterschiedlichen Ebenen.

⁵ In: Rolf Arnold, John Erpenbeck: *Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung*. Hohengehren 2014; S. 37.

⁶ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ames-Raum>.

⁷ Vgl. Natalie Fischer: Die Verbindungslücke. In: Deutsches Jugendinstitut e. V. (Hg.): *Viel Tempo, wenig Plan. Eine Zwischenbilanz zum Ausbau der Ganztagschulen*. DJI Impulse. Das Bulletin des Deutschen Jugendinstituts Heft 2. München 2016.

Auch diese Thematik lässt sich an einer scheinbaren Perspektivenparadoxie aufzeigen bzw. in einer Perspektivenverschiebung auflösen, indem die Wahrnehmung der Figur in ihrer Veränderungsmöglichkeit sichtbar gemacht wird: mit der Kippfigur⁸ des geschnittenen dreidimensionalen Quadrats aus zwei L-Röhren.

Ich sehe, dass ich etwas auf zwei Ebenen habe: oben und unten. Auf der einen Ebene spielt sich oben etwas ab und gleichzeitig etwas Ähnliches auf der unteren Ebene. Nun bringe ich das Bild zum Kippen und sehe: Beides liegt auf derselben Ebene. Ich habe die Wahl, wie ich mir das zurechtlegen will. Beide Perspektiven sind möglich. Allerdings entscheidet meine Wahl natürlich, wie ich die Sache sehe und mit ihr in der Folge so oder so umgehe! Schule und Jugendhilfe auf einer Ebene – oder lieber doch nicht? Folgenreiche Entscheidung, die zu allererst ICH treffe!

Ich habe einen Plan. Plan III: Das Bekannte neu sehen.

Ganztag als ein ganzer Tag. Oder: Rhythmisierung ist (eigentlich) eine folgenreiche Entscheidung.

Am Beispiel einer Norwegischen Schule, der Ringstabekk Skole, Baerum/Oslo, einer Sekundarschule für die Jahrgangsstufen 8 bis 10, möchte ich zeigen⁹, wie die pädagogische Konzeption einer Schule, die komplett auf Projektunterricht umgestellt hat¹⁰, in der Konsequenz zur Lernraumarchitektur einer offenen Lernlandschaft führt. Hier gibt es keine klassischen Stundenpläne mehr. Stattdessen gibt es für die 60 Schüler/innen einer Lernlandschaft Zeitpläne über die aktuellen Projekte, an denen die Schüler/innen teilnehmen.

⁸ Die Kippfigur wird beispielsweise hier als Signet genutzt: <http://mc-quadrat.com/leihamt-loft/>.

⁹ Modell „offene Lernlandschaft“, 3D Grafik der Ringstabekk Skole, Baerum/Oslo in: Montag Stiftungen, Bund Deutscher Architekten, Verband Bildung und Erziehung (Hg.): Leitlinien für leistungsfähige Schulbauten in Deutschland. Bonn/Berlin 2012. S. 25.

Die „Leitlinien“ stehen auch als Download zur Verfügung: www.montag-stiftungen.de/Leitlinien.pdf
Den pädagogischen Steckbrief und Bilder aus der Schule finden Sie auf [Lernräume Aktuell](#) – Beispielsammlung für gelungene pädagogische Architektur.

¹⁰ Zu den gezeigten Perioden- und Wochenplänen: Die Ringstabekk Schule veröffentlicht alle aktuellen Perioden- und Wochenpläne im Internet: www.ringstabekk.net/index

Plan. Plan IV: Das Strickmuster finden.

Von ähnlichen und doch unterschiedlichen Mustern!¹

Vielfalt bedeutet Variationen zulassen und fördern. Das heißt, Ausgangssituationen z. B. ein begonnenes Strickmuster, können sich unterschiedlich entwickeln, wenn sie z. B. weiter gestrickt werden.

Ich habe versucht, bildlich zu übersetzen, welche Veränderungsmuster in der Realität treffen. Das Ausgangsmuster ist ein Strickmuster. Nun kann ich mich fragen, wie sich dieses Strickmuster verändert, wenn „alles neu und anders“ wird, z. B. ab morgen in meiner Institution in Kooperation mit Partnerorganisationen in unserer Kommune Ganztagschule sozialräumlich (weiter) entwickelt wird. Da gibt es verschiedene Möglichkeiten: Ich könnte einen anderen Modus schnell einfach nur als „mehr desselben unter neuer Flagge“, als Verlängerung des alten verstehen. Er könnte verstanden werden als eine Art Aufschichtung. Aufschichtung bezeichnet die Schaffung neuer Institutionen und Programme, ohne bestehende Strukturen infrage zu stellen. Eine andere Möglichkeit, das Strickmuster zu verändern, besteht in der Verdrängung des alten Integrationsmusters. Verdrängung bezeichnet den Aufbau neuer Strukturen, der mit dem Rückbau bisheriger kombiniert wird. Das würde heißen, dass alles, was mit dem bisherigen Verständnis zu tun hatte, zugunsten des neuen Konzepts etc. abgeschafft wird. Es gibt eine weitere Möglichkeit, das Strickmuster zu variieren: Bei der Umwandlung passiert weder Aufbau noch Rückbau, es findet vielmehr eine Transformation in bestehenden Strukturen statt. Das Muster wird in seiner Weiterführung verändert. Dies scheint mir ein Muster zu sein, in dem das dargestellte Bild der Organisation als Donut eine Orientierung gibt, welcher Modus von Führung für dieses Muster gebraucht wird.

Ich habe einen Plan. Plan V: Kein Aufgaben-Ressourcendilemma.

Wer Neues reinschiebt, muss wissen, dass Bisheriges rausgeht.

Betrachten wir das Verhältnis von Aufgaben und Ressourcen, beziehungsweise das Verhältnis von Zwecken und Mitteln, so sollte es in einer Organisation normalerweise der Fall sein, dass die Aufgaben, die dort bearbeitet werden müssen, mit

¹ Auszug aus Karl-Heinz Imhäuser: *Führung ohne Führung; Aspekte der Steuerung, Lenkung oder Führung aus systemischer Sicht*. In: *Turris Babel. Schulkonzepte für die Zukunft*. Bozen 2014. Siehe dort auch entsprechende Literaturhinweise zu zitierten Quellen.

ein hundred Prozent Ressourcen ausgestattet sind. Ausgehend von diesem Normalfall lässt sich konstatieren, dass wenn man sich die Aufgabenbearbeitung über verschiedene Zeitpunkte ansieht, beobachtet werden kann, dass nicht jede Aufgabe zu jeder Zeit im gleichen Umfang Ressourcen benötigt. So wird es Zeiten geben, in denen die Aufgaben mehr als ein hundred Prozent Ressourcen benötigen, und Überstunden und Mehrarbeit dies auffangen müssen oder, wenn dies nicht möglich ist, die Aufgaben in dieser Zeit nicht mehr in der notwendigen Qualität durchgeführt werden können. Andererseits kann es der Fall sein, dass bestimmte Aufgaben wenig Ressourcen benötigen und in diesen Zeiten eine Unterauslastung der Ressourcenverausgabung in der Organisation eintreten kann. Aber im Mittel über einen längeren Zeitverlauf ist es eben der Normalfall, dass die Aufgaben mit ein hundred Prozent Ressourcen ausgestattet abgearbeitet werden.

Kommen nun neue Aufgaben ins Spiel, sind drei Fälle möglich. Erstens: Eine neue Aufgabe wird „hineingeschoben“, dafür wird eine andere Aufgabe des gleichen Umfangs nicht mehr ausgeführt, sodass weiterhin im Rahmen der ein hundred Prozent Ressourcen die neue Aufgabe ausgeführt werden kann. Im zweiten Fall werden einige der bisherigen Aufgaben verkleinert, um die neue Aufgabe ressourcenmäßig ausstatten zu können. Im dritten Fall ist es so, dass die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit aber folgendes Gesetz gilt: „More is different“.¹² Dieses Gesetz zum Zusammenhang von Quantität und Qualität besagt, dass eine Vergrößerung, beziehungsweise Veränderung von Quantitäten auf die Qualität Auswirkungen hat. Ist also in einer Organisation durch einen Zuwachs von Aufgaben und Ressourcen ein Wachstum eingetreten, müssen unbedingt die Strukturen der Aufbau- und der Ablauforganisation überprüft werden.

¹² Philip Warren Anderson (Physiker) gilt darüber hinaus als bedeutender naturphilosophischer Denker seiner Disziplin, unter anderem auf dem Gebiet der Emergenz. Bekannt in diesem Zusammenhang ist hier vor allem sein Science-Artikel „More is different“ aus dem Jahre 1972. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Philip_Warren_Anderson

Ich habe einen Plan. Plan VI: Das Bild von der Sache prüfen.

Puzzle und Bricolage sind vergleichbar und funktionieren doch sehr verschieden!

Nehmen sie ein Puzzle, wo nur zusammenpasst, was zusammenpasst, entspricht dies eher dem Umgang eines Ingenieurs mit dem Ordnen (s)einer Welt.

Vielfalt gestalten aus der Perspektive eines Ingenieurs:

- Teile (wieder!) zu einem **definierten und abgegrenzten Ganzen** zusammensetzen.
- Apriorisch besteht eine **hierarchische Ordnung**, d. h. **Wissen um die strukturellen Eigenheiten** der „Arbeitsgegenstände“ (Teile).
- Zielt auf **nahtlos integrierte Systeme**.
- Verwendet sorgfältig für die „Aufgabe“ entwickelte bzw. für die „Aufgabe“ **fein abgestimmte Elemente** (Teile).

Nehmen Sie eine Bricolage, die zusammenfasst, egal was zusammenpasst, entspricht dies eher dem Umgang eines Bricoleurs mit dem Ordnen (s)einer Welt.

Vielfalt gestalten aus der Perspektive eines Bricoleurs:

- Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and **pull order out of them** (Karl E. Weick).
- Ein Verhalten, bei dem der Akteur (Bricoleur) **mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen** Probleme löst, statt sich besondere, speziell für das Problem entworfene Mittel zu beschaffen (Lévi-Strauss).
- Die Fähigkeit eines Individuums oder einer Organisation, eine Krise zu überstehen und dabei gleichzeitig die Handlungsfähigkeit und das Identitätsbewusstsein zu erhalten, wo sich die Situation **in nicht vorhersehbarer Weise** entwickelt.

Ich vermute, dass diese grundlegenden Unterschiede im Ordnen von Sachverhalten prototypische Variationen sind, die in der Folge ihrer Anwendung zu unterschiedlichen Betrachtungen des eigenen Vorgehens bzw. des Umgehens damit führen.

Ich habe einen Plan. Plan VII: Perspektivenvielfalt nutzen.

Nicht multidisziplinäre Zusammenarbeit einfordern, sondern vielmehr multiperspektivische Zusammenarbeit.

„So wie ein Gespräch zwei Sprecher/innen hat, ... so wird gemeinsames Verstehen des Gesagten zwei-felhaft!“

„So wie diese Tänzerin sich dreht, ... so wird ihre Beobachtung zwei-deutig sein“.¹³

Perspektivenwechsel – Perspektivenvielfalt – Perspektivendifferenz. Diese Begriffe bilden eine Art Kompass für den zu vollziehenden Musterwechsel oder die Etablierung neuer mentaler Modelle, Vorstellungen, wenn wir gemeinsam mit unterschiedlichen Akteuren unterschiedlicher disziplinärer Herkunft und Kompetenzen die Ganztagschule im Sozialraum voranbringen wollen. Perspektivwechsel heißt:

- Den Primat bestimmter und bestimmender Perspektiven verteidigen.
- Sich viele Perspektiven aneignen und nutzen.
- Perspektivvielfalt in der Teamarbeit als Ergänzung nutzen!

Um Aus-Blicke aus anderer Perspektive gemeinsam zu wagen. *„Das Erreichen einer neuen Perspektive setzt voraus, dass wir uns von etwas trennen, von dem wir vorher umgeben waren.“*¹⁴

¹³ Vgl. Psychologie-News „Silhouetten sind für einen Betrachter immer doppeldeutig, wobei das Gehirn automatisch versucht, die zweidimensionale Darstellung in eine räumliche umzuwandeln. Das erfolgt dadurch, dass im Sehzentrum des Gehirns Informationen hinzugefügt werden, die einer möglichen Realität entsprechen, auch wenn sie in der objektiven Darstellung gar nicht enthalten sind. Im Fall der Silhouette gibt es daher immer zwei Interpretationsmöglichkeiten.“

¹⁴ Laloux, Frederic; Reinventing Organizations.

Ich habe einen Plan. Plan VIII: Die Menschen stärken.

Expertise (Orte des jeweils größten Sachverstandes) nutzen oder ein stimmiges Verhältnis von Status- und Wissenshierarchie erreichen.

Zwei Modellierungen der Führung/Steuerung (zunächst völlig abstrakt und losgelöst von jeglichem Umsetzungsinhalt) sollen diesen Gedanken exemplarisch weiter verdeutlichen. Die erste, eine hierarchische Modellierung von Führung/Steuerung, kennt zwei Richtungen: „top-down“ und „bottom-up“. Scheinbar unsere gesamte Erfahrung ist in dieser Betrachtungsweise als eindeutige Status- und Wissenshierarchie organisiert. Dabei denken wir in der Regel an Prozesse, die von oben nach unten, von der Spitze (der Pyramide) zur Basis hin organisiert sind. Es ist also eine Steuerung, die Orte des größten Machtstands nutzt und es gibt eine eindeutige Status- und Wissenshierarchie.

Andererseits verbinden viele gesellschaftliche Akteur/innen bürgerschaftliches Einwirken als die Realisierung gesellschaftlicher Teilhabe mit der Idee einer „bottom-up-Bewegung“. Dabei gilt es, sich ganz entschieden klar zu machen, dass beide Richtungen in derselben Grundaxiomatik hierarchisch modellierter Form von Steuerung verbleiben, also das bottom-up-Handeln im Steuerungsrahmen der Hierarchie verbleibt.

Eine andere Form der Modellierung von Steuerung findet sich im Konzept der Heterarchie¹⁵: „Der/die Andere führt“. In der Heterarchie kommt es zur Auflösung der absoluten Bezugspunkte oben/unten hin zu relativen Positionen von oben und unten. Es geht darum, die Orte des jeweils größten Sachverstandes zu nutzen.¹⁶ Das bedeutet die Entkopplung der Status- und Wissenshierarchie. Die Entscheidung wandert herum, sucht sich die Person, die spezielle Kenntnisse vom aktuellen Geschehen hat.

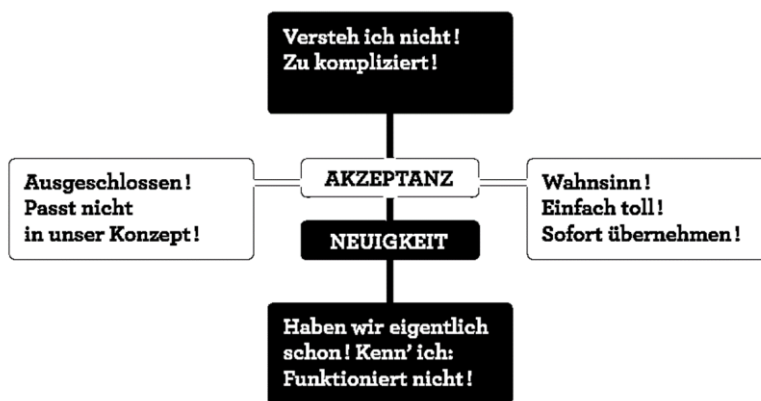
Ein zentraler Punkt ist im Rahmen dieser Modellierung von Steuerung die Fähigkeit einer Organisation, eines Gremiums, etc., die für die jeweilige Sache höchste Kompetenz und den richtigen Ort zu finden. Das kann je nachdem, um welchen Sachverhalt es geht, ein/e Mitarbeiter/in der Putzabteilung oder, wenn wir in den Bildungsbereich schauen, beispielsweise ein/e Integrationshelfer/in sein. Für diese singuläre Frage, die wir gerade beantworten müssen, muss der

¹⁵ Siehe hierzu u.a. von Heinz Foerster, Bernhard Pörksen: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg 1999; Michaela Moser: *Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Wiesbaden 2017.

¹⁶ Siehe hierzu ausführlich: Karl Weick, Kathleen Sutcliff: *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 3. Auflage. Freiburg 2016.

oder die, der/die das Wissen zu ihrer Beantwortung hat, in die Position gebracht werden, mitentscheiden zu können. Die Menschen, die wir damit auch in Verantwortung mit einbeziehen, indem wir ihren hohen Sachverstand anerkennen, würdigen und nutzen, sind in jeder Institution das Wichtigste, was wir haben – um diese Idee geht es. Dafür muss die Hierarchie auf Pause gestellt werden, sie muss sich hintenanstellen können. Das ist ein ganz wesentliches Element einer Kultur, die die Fähigkeit fördert, in den Dialog einzutreten, Transparenz und Informationsfluss wörtlich zu nehmen. Die nicht von Beteiligung spricht, sondern diese umsetzt. Dies ist der Halterahmen, der diese Dinge möglich macht. Den müssen wir „nachhalten“, denn da steckt *Nachhaltigkeit* drin.

Prüfaufträge für Inspiration - Information – Perspektiven beim Besuch anderer Bildungsorte im Sozialraum:



Prüfaufträge für Aufgaben und Ressourcen von ganztägigen Bildungsangeboten im Sozialraum:

1. Welche Aufgaben für ganztägige Bildungsangebote im Sozialraum nimmt wer neu hinzu?
2. Welche zusätzlichen Ressourcen, in welchem Umfang und von wem zur Verfügung gestellt, stehen hierfür zur Verfügung?
3. Welche bisherigen Aufgaben können entfallen oder „kleiner“ werden, wenn die neuen Aufgaben gewollt und/oder gewünscht werden, aber keine Ressourcen hinzukommen?
4. Wer entscheidet bzw. wie wird entschieden und bis wann, wie ein Aufgaben-Ressourcendilemma gelöst wird?

Lernen ist der „Kitt“ für Kooperation im Sozialraum als Bindemittel und Klebstoff für folgende Fragen:¹⁷

1. Was ist der Sinn und Nutzen unserer Zusammenarbeit im Sozialraum für Kinder und Jugendliche/ für mich/ für unsere Institution/ für andere Partnerinstitutionen?
2. Was will ich, dass die anderen Institutionen/Personen im Sozialraum von mir/ von uns lernen und was will ich/ wollen wir von anderen Institutionen/Personen im Sozialraum lernen?
3. Was und wie wollen wir als Sozialraum lernen?
4. Wie kann ich zum Lernen im und des Sozialraum(s) beitragen? (Kennedy-Sozialraumhaltung)?

¹⁷ Zitiert nach Dirk Baecker.

Schlussbemerkung. „Geht doch! – Ganztags- schule im Sozialraum“.

Bedeutungsgebung je nach Perspektive.

Hörer/innen - nicht Sprecher/innen (Designer/innen mit ihren Produkten, Dozent/innen mit ihren Seminarvermittlungsversuchen etc.) bestimmen über die Bedeutung des gehörten, genutzten, gebrauchten, gelernten etc., ... auch wenn sich Steve Jobs im Grabe umdrehen mag.