

PRAXIS- FELDER

<https://doi.org/10.15358/9783800666362-315>

Generiert durch Technische Hochschule Nürnberg, am 07.02.2023, 10:57:55.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

FUTURE SKILLS UND FUTURE TECH

Wie werte-basierte Innovationen
die Welt verändern



Ulrich
Weinberg

1. Die Lösung: 42

Eine der denkwürdigsten Erfahrungen in den letzten Jahren war für mich ein Besuch in Paris bei einer Bildungsstätte für Informatiker. Der französische Präsident Emmanuel Macron und Bundeskanzlerin Angela Merkel hatten sich bei einem ihrer Treffen darauf verständigt, die innovativsten Bildungseinrichtungen des jeweiligen Landes miteinander in Kontakt zu bringen. Frau Merkel hatte dabei auf das HPI Hasso-Plattner-Institut mit ihrer School of Design Thinking gezeigt und Herr Macron auf die Ecole 42. So waren wir denn mit einer kleinen Delegation des HPI im Auftrag des Bundeskanzleramtes unterwegs nach Paris zu einem ersten Austausch. Ein wenig hatten wir uns im Vorfeld vorbereitet auf den Besuch, aber was uns in Paris erwartete, war doch alles andere als gewohnt. Es war nicht eine beeindruckende Architektur. Die Schule war in einem eher unspektakulären Bürogebäude untergebracht. Nein, es war der ganze Ansatz, mit dem dort im Norden der französischen Hauptstadt gearbeitet wird, der mich massiv zum Nachdenken brachte.

Am Eingang durften wir am Besucher-Terminal unsere Namen eingeben und wurden dann beim Durchschreiten der sich automatisch öffnenden Absperrung von einer freundlichen Computerstimme mit Namen begrüßt. Aber gleich hinter der Sperre empfingen uns schon Nicolas Sadirac, der zusammen mit dem Stifter Xavier Niel 2013 die Ecole 42 gegründet hatte und Olivier Crouzet, der pädagogische Leiter der Schule. Sie geleiteten uns in einen größeren Konferenzraum und gaben uns anhand einiger Folien eine kurze Einführung in das Grundkonzept der Schule. Xavier Niel,

ein erfolgreicher IT-Unternehmer und laut Forbes einer der reichsten Franzosen, hatte 2013 mit Blick auf das französische Bildungssystem konstatiert, dass es einge-klemmt sei *„zwischen einerseits Universitäten, die eine Ausbildung anbieten, die nicht immer den Anforderungen der Geschäftswelt entspricht, aber kostenlos und für die meisten zugänglich ist, und andererseits den teuren Privatschulen, deren Ausbildung ziemlich gut ist, aber die meisten der Talente, um nicht zu sagen Genies, die wir in Frankreich finden könnten, links liegen lässt.“*

Ein weiterer Treiber waren auch die massiven sozialen Probleme mit arbeits- und ausbildungslosen jugendlichen Migranten in den Siedlungen am Rande fran-zösischer Großstädte. Zusammen mit Nicolas Sadirac, der sein Studium u.a. in Stanford absolviert hatte, ent-wickelte er daraufhin ein Ausbildungsmodell, basierend auf neuesten pädagogischen Erkenntnissen und unter Nutzung neuester Technologien, um die schlummern-den Potenziale zu heben.

Alleine die Zahlen waren für uns schwindelerregend: 30.000 junge Menschen zwischen 18 und 30 bewer-ben sich jährlich um einen Ausbildungsplatz an der Ecole 42, 3.000 von ihnen werden dann zu einem vierwöchigen Programmier-Vorkurs eingeladen und dann können ca. 1.000 von ihnen das dreijährige Ecole 42 Programm durchlaufen. Auf die Frage, wie viele Professoren bzw. Lehrende es denn gebe, gab es die knappe Antwort: keine. Und Vorlesungssäle und Seminarräume suchten wir auch vergeblich. Je-der Studierende hat die Möglichkeit, einen bestens ausgestatteten Computerarbeitsplatz zu nutzen, von denen es auf drei Etagen ca. 300 gibt, und jeder Stu-dierende bestimmt sein Pensum, seinen Stundenplan und seine Lernperioden selber.

Das Lernprogramm ist kein gedrucktes Curriculum, sondern eine programmierte Softwareplattform, wie ein Computerspiel in vielen Levels aufgebaut, mit Verzweigungen zu unterschiedlichen Schwerpunkt-themen. Statt auf Lehrende im klassischen Sinne setzt die Ecole 42 auf ein Peer-based-Learning-Prinzip, also Lernende unterstützen andere Lernende, und auf die volle Transparenz der Leistungsfortschritte. Jeder Ler-nende arbeitet sich erst einmal eigenständig auf der

Lernplattform durch verschiedene Level, und wenn Jean-Michel dann bei Level 14 nicht mehr alleine wei-terkommt, schaut er auf der Teilnehmer-Plattform, wer schon bei 15 oder 16 angekommen ist. So verrät ihm die Plattform, dass Anne-Catherine schon bei Le-vel 16 ist und auch gerade vor Ort, in der 3. Etage auf Platz 314. Jean-Michel macht sich also auf den Weg zu Anne-Catherine in den 3. Stock und bittet sie um Hilfe. Und da Anne-Catherine ihre Fortschritte auch nicht ohne Hilfe hinbekommen hat, erklärt sie bereit-willig Jean-Michel, wie er dieses Programmierproblem am besten lösen kann.

Da moderne Software-Entwicklung ein hochkomplexes Unterfangen ist, das sich nicht alleine bewältigen lässt, spielt teamorientierte Projektarbeit eine ganz große Rol-le in der Ecole 42. So lernen die Studierenden schon von Anfang an, sich mit anderen Entwicklern zu koordinie-ren, Rollen zu verteilen, Zeitpläne zu erstellen, Projekt-planung zu erarbeiten, Testreihen einzurichten und sich mit den neuesten Technologien auseinanderzusetzen. Das ganze Programm ist auch von Praktika in Unterneh-men durchzogen, damit die Programmteilnehmer schon früh auf Tuchfühlung gehen können mit potenziellen Arbeit- bzw. Auftraggebern.

Beim Rückflug nach Berlin war unsere kleine Dele-gation aus einem der fortschrittlichsten deutschen IT-Institute, in dem man seinen Bachelor, seinen Master und auch seine Promotion nach traditionel-len akademischen Kriterien erwerben kann, deutlich beeindruckt. Die Unkompliziertheit, mit der dieses vergleichsweise winzige Ecole 42-Team von ca. 10 Mit-arbeitern diesen Apparat von fast 1.000 Studierenden dirigiert, die Begeisterung, die uns bei Gesprächen mit Teilnehmern des Programms entgegenschlug, die spielerisch anmutende und doch hoch konzentrierte Lernatmosphäre und die Transparenz im Umgang mit den Leistungen der Einzelnen hatten es uns angetan. Es war mit einem Schlag klar geworden, in welch alten, sehr analogen Strukturen die über Jahrzehnte gewach-senen akademischen Systeme noch verfangen sind und um wieviel leichter, fluider, effizienter ein Lernapparat sein kann, wenn er sich konsequent digitaler Techno-logien bedient und sich Erkenntnisse aktueller Lern-forschung zunutze macht.

Was lernen die Studierenden der Ecole 42? Zum ersten lernen sie, sich selbst zu organisieren. Da es kein vorge-schriebenes Curriculum gibt und auch keine gesetzten Semester und Präsenzpfllichten, müssen sie für sich selbst den Lernrhythmus definieren – wer schnell ist, schafft das ganze Programm in drei Jahren, wer mehr Zeit braucht, kann sich diese auch nehmen. Die Transparenz des Lernfortschritts führt dazu, dass sich jeder selbst ein-ordnen kann, seine Fortschritte mit denen anderer ver-gleichen und sich weiter verbessern kann – es geht nicht darum, durch pure Anwesenheit Punkte zu sammeln, es geht immer um Lernfortschritt, der mit dem Erreichen des nächsten Levels belegt wird.

Zum zweiten lernen sie, dass der eigene Lernprozess erheblich intensiviert und beschleunigt werden kann, wenn man gleichzeitig auch das Gelernte an andere vermitteln kann und darf. Jeder Lernende ist ziemlich bald schon ein Lehrender und bleibt beides bis zum Ab-schluss der Ausbildung und natürlich darüber hinaus.

Das führt zu einem dritten, wesentlichen Lerneffekt, nämlich der Erfahrung, dass das Teilen von Wissen bes-ser ist als das für sich behalten, Zusammenarbeit also besser als individueller Wettstreit, was auch essentiell ist für eine erfolgreiche gemeinsame Projektarbeit in Teams, die schon von Anfang an bei der Ecole 42 eine wichtige Rolle spielt.

Natürlich werden auch Fertigkeiten und Wissen er-arbeitet, allerdings weniger im altbekannten Abfrage-Verfahren, sondern durch die in jedem Level zu erledigenden projektbezogenen Aufgaben, immer im Kontext. Es wird also sehr schnell offensichtlich, wa-rum man sich mit bestimmten Abfrage-Algorithmen beschäftigen sollte, wenn die Programmierung einer Datenbank gerade die Aufgabe ist.

Aber auch Qualitätskontrolle spielt hier ebenso eine Rolle wie in klassischen Bildungsapparaten, nur an-ders. Es ist nicht ein Dozentenstab, der die Prüfungen kontrolliert und bewertet, es ist zum einen das Lern-system selbst, das bei simplen Übungsaufgaben Richtig von Falsch unterscheiden kann. Komplexe Projekt-arbeit muss dann aber doch von Menschen überprüft werden und auch hier kommen die Mitstudierenden

zum Einsatz: die erfahreneren Studierenden nehmen die Prüfungen der weniger erfahrenen ab und über-nehmen auch die Bewertungen, begleitet von einigen wenigen Ecole 42 Mitarbeitern.

Das World Economic Forum hat im Oktober 2020 eine Liste der „*Top 10 Skills of 2025*“ veröffentlicht. Hier ste-hen Problemlösungskompetenzen, Selbst-Management sowie Führungs- und Entwicklungskompetenzen im Fokus, nicht der reine Wissenserwerb. Schaut man sich die Liste an, so findet man nahezu alle 10 abgebildet in der Lernumgebung der Ecole 42. Hier die Liste:

- Analytisches Denken und Intuition
- Aktives Lernen und Lernstrategien
- Komplexes Problemlösen
- Kritisches Denken und Analyse
- Kreativität, Originalität und Initiative
- Führungsqualitäten und sozialer Einfluss
- Technologie-Einsatz, -Überwachung und -Kontrolle
- Technologie-Design und -Programmierung
- Belastbarkeit, Stresstoleranz und Flexibilität
- Logisches Denken, Problemlösung und Ideenfindung

Mit dem Blick auf den sich rapide wandelnden Arbeits-markt und sich verändernde, verschwindende oder neu entstehende Berufsfelder ruft das WEF dazu auf, sich auf die Fähigkeiten zu konzentrieren, die uns helfen, uns besser und nachhaltiger in einer sich immer schneller verändernden Welt zu bewegen und zurechtzufinden und diese auch nachhaltig mitzugestalten.

2. Die Lernwelt des 21. Jahrhunderts

Auch am Hasso Plattner Institut in Potsdam gibt es einen Bereich, der sich mit dem Erwerb von Zukunfts-kompetenzen beschäftigt. Die HPI School of Design Thinking – kurz „*D-School*“ – versteht sich schon seit der Gründung 2007 als eine Art Prototyp für die Lern-

welt des 21. Jahrhunderts und erfreut sich einer regen Nachfrage bei Studierenden, Lehrenden und Projektpartnern aus aller Welt. Anders als bei der Ecole 42 steht hier keine Disziplin im Vordergrund. Hier versammelt sich jedes Semester eine kleine Universität, mit 120 Studierenden aus ca. 70 Fach-Disziplinen: Soziologen, Maschinenbauer, Informatiker, Sportwissenschaftler, Mediziner, Designer, Betriebswirte etc. aus 60 Hochschulen und 20 Nationen, die an zwei Tagen in der Woche in kleinen Teams an komplexen Fragestellungen arbeiten. Diese sogenannten „Challenges“ kommen aus großen Konzernen, mittelständischen oder kleinen Unternehmen, aus NGOs, Kultureinrichtungen und öffentlichen Verwaltungen.

Einen Themenschwerpunkt gibt es nicht, jedes Thema ist willkommen, je kniffliger die Fragestellung desto besser – die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen bilden den großen Rahmen. So kommen denn die Fragestellungen für dieses Zusatzstudium aus den Bereichen Mobilität, Gesundheit, Energie, Sicherheit, Bildung, Logistik etc., und die Fragestellungen werden in einem intensiven Abstimmungsprozess gemeinsam vom D-School-Team mit den Projektpartnern erarbeitet. So lassen zum Beispiel die Berliner Verkehrsbetriebe von einem Studententeam erarbeiten, wie ein auf den Fahrgast zugeschnittenes multimodales Mobilitätskonzept aussehen kann, eine Uniklinik will den Aufnahmeprozess für Notfallpatienten verbessern, ein französischer Automobilzulieferer möchte wissen, wie der Innenraum eines selbstfahrenden Familienautos in der Zukunft aussehen wird und für die Stadt Potsdam wird ein Verfahren zur besseren, kinderzentrierten und schnelleren Vergabe von Kindergarten-Plätzen erarbeitet.

Ein Curriculum im klassischen Sinne gibt es auch hier nicht, stattdessen ein Projektportfolio aus ca. 16 Projekten, auf das sich die Studierenden, je nach Interessenschwerpunkt, bewerben können. So entstehen Teams aus 5-6 Studierenden, die kollaborativ an der Lösung arbeiten. Die Lernumgebung ist dabei, ähnlich wie in der Ecole 42, nicht der klassische Vorlesungssaal bzw. Seminarraum. In Potsdam ist es eine Art Universal-Labor mit eigens, zum Start 2007 gemeinsam mit dem Berliner Möbelhersteller System 180 entwickeltem hochflexiblem Team-Mobiliar. Steh-Arbeitstische, die auf Rollen

schnell zu neuen Raum-Konstellationen verschoben werden können, umgeben von Whiteboards und Werkstatt-Ausstattungen für Hämmern, Sägen, Schrauben. Aber auch Laser-Cutter, 3D-Drucker oder Virtual Reality Equipment stehen zur Verfügung.

Vier Areale haben sich im Laufe der Jahre für die Teamarbeit als essentiell erwiesen: Der Team-Workspace, der Share-Space, der Make-Space und ein Lounge-Bereich. Die Corona-Pandemie hat das Team der HPI D-School dazu genutzt, den ganzen Studienbetrieb komplett zu digitalisieren und alle Veranstaltungen mit den Studierenden finden auf einer Kombination von verschiedenen kollaborativen Arbeitsplattformen statt. Die Erfahrungen in den Jahren 2020 und 2021 sind so positiv, dass für die Zukunft eine hybride Lernumgebung genutzt werden soll, die es Studierenden überall auf der Welt möglich machen soll, an dem Programm der D-School teilzunehmen und mit Studierenden in Potsdam auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten.

Begleitet werden die Studierenden von einem Coaching-Team mit ca. 40 Coaches, Lernbegleitern, die den Teams mit Rat und Tat zur Seite stehen und sie methodisch unterstützen, nicht jedoch leiten. Gesetzt wird auf Selbstorganisation der Teams, die intern ihre Rollen definieren und verteilen, wie sie es für richtig halten und es dem Projekt bzw. Projektpartner angemessen ist.

3. Der IQ wächst im WeQ-Modus

Einzelbewertung gibt es nicht, hier steht die Zusammenarbeit im Vordergrund. Einzelbenotung fördert kompetitives Verhalten, und das wäre in einem Team-Verbund, der auf Kollaboration und beste Ergebnisse setzt, nur hinderlich. Während das klassische Bildungssystem weiterhin auf den „IQ“, die messbaren Ich-Qualitäten und auf Einzel-Benotung und damit extrinsische Motivation setzt, stehen an der D-School die Wir-Qualitäten – der „WeQ“ – im Vordergrund und die in der kreativen Zusammenarbeit entstehende intrinsische Motivation. Klare Erkenntnisse aus den vielen Jahren der D-School mit über 2.000 Absolventen: intrinsische Motivation toppt extrinsische Motivation, und der IQ wächst im WeQ-Modus. Die Studierenden

berichten durchgängig am Ende des Semesters von der intensivsten Lernerfahrung ihres Lebens:

“ ***Ich habe noch nie in so kurzer Zeit so viel gelernt, so intensiv gearbeitet und gleichzeitig so viel Spaß gehabt!*** ”

Zitat einer Absolventin bei der Abschlussfeier

Der soziale Zusammenhalt, der in dem nur zwei Semester langen Programm wächst, ist enorm. Die Absolventen sind weit über den Abschluss der D-School hinaus miteinander im Austausch, einige kehren Jahre später nebenberuflich als Coaches wieder zurück an die D-School. Darüber hinaus werden durch die intensive Teamarbeit im Design-Thinking-Prozess ungeahnte Kreativpotentiale bei den Einzelnen und auch in der Gruppe freigesetzt, die regelmäßig sowohl die Teilnehmenden selbst, wie auch die Projektpartner in Erstaunen versetzen. Die Studierenden lernen sich selbst und ihre Teamkolleginnen und -kollegen auf eine sehr intensive Art kennen und schätzen, während sie sich gegenseitig im Lern- und Arbeitsmodus erleben. Nicht selten gründen sie nach dem Abschluss der D-School gemeinsam Unternehmen. Die Gründerrate ist vergleichsweise hoch: pro Jahr entstehen fünf bis zehn Startups, an denen D-School-Absolventen aus Potsdam beteiligt sind. Bei über 100 Gründungen waren in den letzten Jahren D-School-Absolventen die treibenden Kräfte.

Das D-School-Team selbst hat eher orchestrierende Funktion, gestaltet das Semesterprogramm und den Bewerbungsprozess, definiert die groben Zeitpläne mit Start, Ende und Zwischenpräsentationen, stellt das Projektportfolio zusammen und entwirft die Fragestellungen mit den Projektpartnern, entwickelt das Methodenset weiter, trainiert die Coaches, betreibt die Team Spaces und die Prototyping-Labore und sorgt für eine entspannte und vertrauensvolle Atmosphäre.

Das Methodenset der HPI D-School basiert auf dem Design-Prozess, den jeder Designer oder Architekt intuitiv seit Jahrhunderten beherrscht. Dieser kreative, immer nach dem Neuen suchende, Prozess startet mit Einsichten in eine Problematik, die es zu verbessern gilt, stellt zum Teil umfangreiche Forschungen an, entwickelt erste Ideen, macht Skizzen, Entwürfe, Modelle und

tastet sich in mehreren Schleifen an ein erstes Ergebnis heran. Und immer steht der Adressat, der Nutzer, der Mensch im Mittelpunkt.

So ist es für eine Architektin essentiell, ob sie für eine 3-köpfige Familie ein Eigenheim plant oder für den Bürgermeister die neue Stadtbibliothek. Ihre professionellen Kenntnisse und Fähigkeiten sind die gleichen, allerdings erfordert die Ausrichtung auf die Interessen einer Kommune eine ganz andere Art von Recherche als die Beschäftigung mit den Bedürfnissen einer Familie. Aber in beiden Fällen werden erste Skizzen und Entwürfe gemacht, um sich über die generelle Ausgestaltung gemeinsam zu verständigen, auch, um dem Adressaten selber eine klarere Sicht auf die eigenen Bedürfnisse zu vermitteln. Dann werden Modelle gebaut, Modellrechnungen angestellt, Bauanträge gestellt, eine Visualisierung des geplanten Baukörpers wird in Auftrag gegeben und erst wenn es zu einem gemeinsam abgestimmten Verständnis über den gesamten Bau gekommen ist, wird angefangen zu bauen.

4. Design Denken und vernetztes Denken

Dieser Design-Prozess hat sich als sehr hilfreich erwiesen, nicht nur für die Arbeit einzelner Designer oder, wie in unserem Falle, einer Architektin, sondern insbesondere für komplexe Innovationsvorhaben, die nur durch das Zusammenspiel mehrerer, unterschiedlicher Expertisen erfolgreich durchgeführt werden können. Der Design-Prozess (Begriff) selbst hat sich in den letzten Jahrzehnten enorm weiterentwickelt. Waren es zu Bauhaus-Zeiten vor ca. 100 Jahren noch Produkte, Maschinen und Gebäude die den Gestaltungsspielraum von Designern definierten, kamen bald auch Dienstleistungen hinzu, die gut oder schlecht gestaltet sein konnten. Bald kamen auch elektronische, dann digitale, mediale Kommunikationsprozesse auf den Arbeitsplan von Designern, und spätestens seit der Vorstellung des iPhones, des ersten tastenfreien Smartphones der Geschichte, war klar, dass auch Interaktionsprozesse mit Maschinen einer guten Gestaltung bedürfen.

Mit der Idee, die Kreativkraft auch von Nicht-Designern zu wecken und Design damit in nahezu alle Ar-

beitsareale hineinwachsen zu lassen, betrat dann David Kelley, der mit seiner Innovations-Agentur IDEO schon die erste Apple-Mouse gestaltet hatte und dessen Mitgründer Bill Moggridge mit dem Buch „*Designing Interactions*“ einen Meilenstein der Design-Geschichte beschrieben hatte, neues Terrain in der akademischen Landschaft. Der holistische Blick, mit dem multidisziplinäre Teams an eine Fragestellung gehen können, eröffnete völlig neue Perspektiven und Lösungsräume.

Die erste Trainingsstätte für dieses neue Denken und Tun war die d.school an der Stanford Universität, die David Kelley konsequenterweise dann auch als Professor dort 2005 ins Leben rief – ein radikaler Bruch mit den Silo-basierten Ausbildungs- und Forschungstraditionen und ein Blick in die Zukunft der Innovation. Hier kamen erstmalig Studierende aus allen Disziplinen zusammen, Juristen, Maschinenbauer, Mediziner, Elektroingenieure, Betriebswirte, Soziologen, Biologen, Physiker, Philosophen, Designer, Informatiker und Architekten, um gemeinsam mit kreativen, kollaborativen Methoden an der Lösung komplexer Probleme zu arbeiten. Mittlerweile laufen ca. 700 Studierende jährlich durch das Programm, das bis heute in Stanford einen Sonderstatus hält und sich zu einem der Innovationsmotoren im Silicon Valley entwickelt hat. Die Google-Gründer Sergeij Brin und Larry Page hatten sich als Stanford-Studenten schon durch die Vorläufer-Programme zur Gründung ihres später weltweit erfolgreichen Unternehmens inspirieren lassen und für viele Unternehmen ist mittlerweile Design Thinking zu einer ganz normalen Arbeitsweise geworden, die die permanente Weiterentwicklung von Produkten und Services sicherstellt und mit der neue unternehmerische Ideen geboren werden.

Hasso Plattner, der Mitgründer des größten europäischen Software-Konzerns SAP, hatte schon früh die Vorzüge dieser neuen Denk- und Arbeitsweise erkannt und mit privaten Stiftungsmitteln die Stanford d.school kurz nach ihrem Start aus einer Baracke auf dem Campus in ein größeres Gebäude und damit stärker ans Licht der Hochschulöffentlichkeit gebracht. Für ihn waren zwei Aspekte spannend: die Nähe von Design Thinking Prozessen zur Software-Entwicklung, die ebenfalls in Versionen denkt und permanent opti-

miert – noch im Produktstadium setzt sich das Weiterentwickeln und Beheben von Fehlern fort – und die Nutzer-Zentriertheit, ein Aspekt, der in der Entwicklung von SAP-Produkten bis dahin etwas zu kurz gekommen war. Bei SAP selbst wurde ein Design Services Team gegründet und am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam ein Schwester-Programm der Stanford d.school eingerichtet, die HPI School of Design Thinking, das erste auf crossdisziplinäre Innovation ausgerichtete Hochschul-Programm in Europa.

Mehr als 2.000 Absolventen zählt die Potsdamer D-School mittlerweile und mehrere hundert Projektpartner aus verschiedensten Branchen haben Innovationsprojekte von studentischen Teams bearbeiten lassen. Diese kurze aber intensive Erfahrung hat viele Unternehmen mit der Bitte zurückkehren lassen, auch Mitarbeiter durch ein ähnliches Programm schulen zu lassen. Dies führte schon bald dazu, dass, ähnlich wie in Stanford, wo Design Thinking in kleinen Weiterbildungsmodulen auch an Führungskräfte vermittelt wird, am HPI in Potsdam mit der HPI Academy zusätzlich eine Trainingsstätte für Professionals entwickelt wurde, die mittlerweile mehrere tausend Teilnehmer jährlich zählt.

Während anfangs noch die Verbesserung der Innovationskompetenz für Produkt- und Service-Entwicklungen im Mittelpunkt stand, kam bald die Frage, welche Rolle Design Thinking in der Organisation selbst spielen könne. Für die meisten Unternehmen steht ein grundlegender Wandel an, ein Umdenken traditioneller analoger Entwicklungs- und Produktionsprozesse hin zu neuen, schneller adaptionsfähigen, digitalen Prozessen, kurz: die Digitale Transformation ist auf der Tagesordnung vieler Chefetagen ganz oben angekommen.

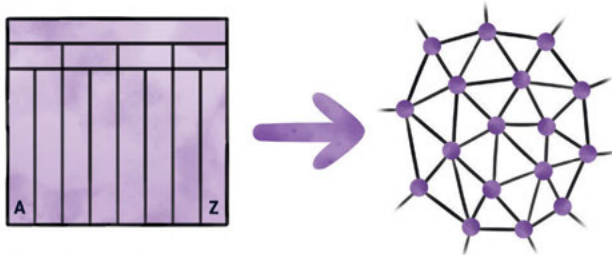
Und genau hier kommt der holistische Ansatz von Design Thinking zum Tragen. Kluge und weitsichtige Unternehmenslenker haben schnell erkannt, dass es nicht damit getan ist, nur neue Technologien einzuführen und es bei alten Prozessen zu belassen. Volkmar Denner, der CEO von BOSCH hat es im Namen seiner Vorstandskollegen einmal treffend so formuliert:

“ **Digitale Transformation ist für BOSCH in erster Linie ein tiefgreifender Kulturwandel und in zweiter Linie Einführung von neuen Technologien.** ”

Dazu bedarf es allerdings eines fundamentalen Umdenkens und konsequenterweise eines begleitenden Trainingsprozesses. Es ist nicht einfach, sich aus traditionellen Denkmustern zu befreien, sich herauszubewegen aus dem „Brockhaus-Denken“ wie ich in meinem Buch „Network Thinking“ den tradierten Denk- und Handlungsmodus beschrieben habe, hinein in eine vernetzte Denk-, Lern- und Arbeitskultur.

5. Musterwandel ist Kulturwandel

Der Brockhaus, die bekannteste deutsche Enzyklopädie und ihre Geschichte ist eine schöne Metapher für das analoge Zeitalter, aus dem wir uns alle gemeinsam gerade herausbewegen. Wir betreten eine neue, von uns selbst geschaffene, digitale Welt, die ganz anders gestrickt ist als alles, was wir bisher kannten und daher auch mit den alten Denk- und Handlungsmustern nicht mehr gefahrlos begebar ist. Es ist die Verknüpfung, Vernetzung,



Vom Silo zum Netzwerk
Network Thinking - Was kommt nach dem Brockhaus-Denken?

der Kontext, den uns die digitale Welt beschert, nicht mehr das Trennende, Teilende, Separierende, das noch einen Großteil unserer Bildungswirklichkeit dominiert und das sich so schön mit dem Blick auf die 20 Bände Brockhaus visualisieren lässt, deren Druckversion im Jahr 2014 mit dem Blick auf den Erfolg digitaler Suchmaschinen und Wikipedia nach mehr als 200 Jahren eingestellt wurde.

In der Tat ist der Musterwandel, den wir gerade alle gemeinsam erleben, noch tiefgreifender, als der im 15. Jahrhundert von Johannes Gutenberg mit der Erfindung des Buchdrucks ausgelöste, gesellschaftliche und kulturelle Wandel und bis heute tun sich manche Führungskräfte schwer, sich selbst als wesentliche Gestalter dieses Wandels zu erkennen.

Das für mich denkwürdigste Beispiel ereignete sich im November 2018 am HPI in Potsdam. Das Bundeskabinett unter der Leitung von Kanzlerin Angela Merkel hatte sich zu einer Klausurtagung ans HPI zurückgezogen. Alle Bundesminister wollten in zwei Tagen eine Strategie entwickeln, wie sich die Bundesrepublik Deutschland in den nächsten Jahren im Bereich Künstlicher Intelligenz aufzustellen gedenke, aus welchen Ressorts welche Mittel zur Verfügung gestellt werden sollten für Lehre, Forschung und Entwicklung. Man wollte sich nicht, wie sonst üblich, in einem der schönen Schlösser rund um Berlin treffen, sondern zu diesem zukunftsorientierten Thema in einem IT-Institut. Nach umfangreichen Vorab-Begehungen durch Kanzleramt, Bundespolizei und Bundespresseamt hatte man sich nicht für einen Hörsaal oder Seminarraum entschieden, sondern zu meiner großen Freude für die Räume der HPI D-School.

Die Klausurtagung fand im laufenden Semester statt und für vier Tage war das ganze HPI-Gelände und insbesondere unser Gebäude der reinste Hochsicherheits-trakt. Das bedeutete, dass wir unser ganzes Team und den studentischen Betrieb für vier Tage komplett auslagern mussten in Co-Working-Spaces in Berlin und Potsdam. Aber die Vorstellung, dass die komplette Minister-runde mit der Bundeskanzlerin unsere Kreativräume nutzen wollten, war uns diesen Aufwand wert. Ich selbst war zu der Zeit auf einer Vortragsreise in Mexiko unterwegs, hätte aber, wie meine Kolleginnen und Kollegen, ohnehin nicht an der Veranstaltung teilnehmen dürfen.

Im guten Glauben, dass die Entscheidung für unsere Räume auch etwas mit der Innovationskultur zu tun hätte, die jeden Besucher der D-School sofort in den Bann zieht, und die Räumlichkeiten und die teamorientierte Ausstattung entsprechend genutzt werden sollten, hatten wir gerne die D-School dem Bundeska-

binett überlassen. Umso größer war das Erstaunen, als wir die Fotos und TV-Aufzeichnungen der Klausurtaug kurze Zeit später zu Gesicht bekamen. Man hatte schlicht die komplette Kreativ-Ausstattung aus dem Veranstaltungsraum entfernt und stattdessen mit großem Aufwand einen Kabinetttisch installiert, mit der üblichen Mikrofon- und Getränke-Ausstattung an jedem Platz, nicht mehr unterscheidbar von einer Standard-Konstellation im Kabinetssaal oder in einem der Brandenburger Schlösser.

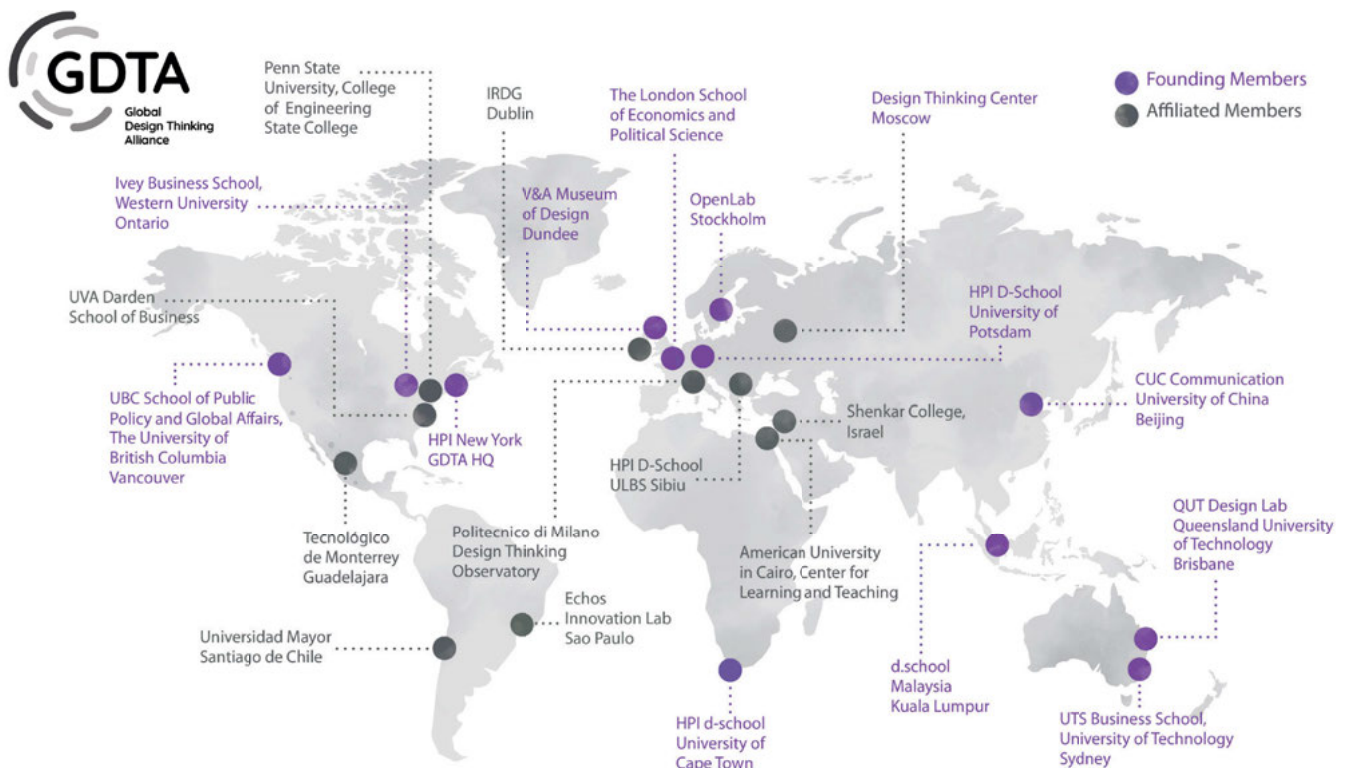
Die Möglichkeit einer anderen Art des Austausches und der Entscheidungsfindung war also vertan. Vertan war damit auch die mögliche Erfahrung, dass eine Kabinettsitzung nicht nur in einem anderen Ambiente, sondern auch in einem anderen Modus stattfinden könnte und dass es eines solchen Moduswandels, insbesondere mit Blick auf die digitale Welt, in der wir uns bewegen, bedarf. Vertan war auch die Chance, ein öffentliches Zeichen zu setzen für die Vorreiterrolle, die eine Bundesregierung bei der Neuorientierung in der Digitalen Transformation spielen kann. Und vor allem war die Chance vertan, als politische Führungselite einer der

erfolgreichsten Wirtschaftsnationen mit Tatkraft und Vorbild voranzuschreiten in dem Bewusstsein, nicht nur einen technischen Wandel, sondern auch einen Kulturwandel in Gang zu setzen.

Es sind, wie auch im Falle der Kabinettsitzung, meist keine bewussten Entscheidungen gegen das Neue, sondern tradierte, bewährte Prozesse und Abläufe, die einfach ohne zu hinterfragen, perpetuiert werden. Das Problem: die Prozesse sind in der Regel etabliert in analogen Zeiten und laufen nach Brockhaus-Mustern, die im letzten Jahrhundert, in den Anfängen der Digitalisierung vielleicht noch funktional waren, heute jedoch zunehmend dysfunktional werden.

6. Globale Allianz der Transformation

Diesem Musterwandel haben sich auch die Mitglieder der Global Design Thinking Alliance (GDTA), verschrieben, mittlerweile über 20 akademische Einrichtungen in 5 Kontinenten, die in der Bildungs- und Innovationslandschaft neue Zeichen setzen wollen. 2017,

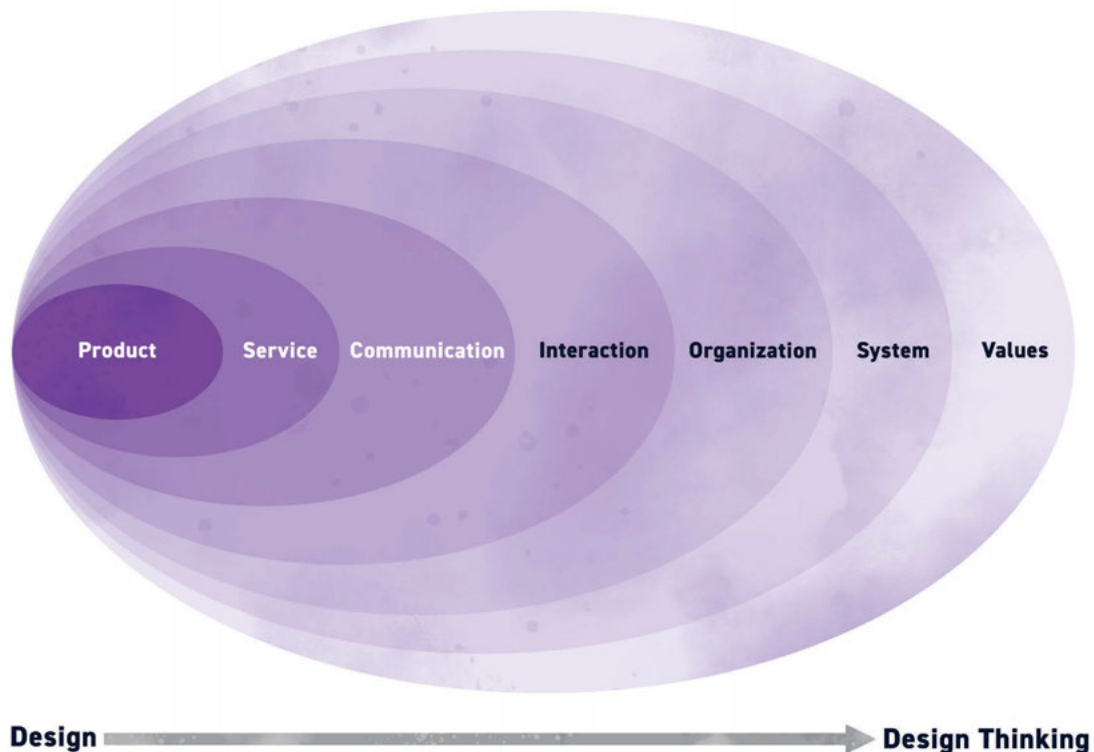


im Rahmen des 10-jährigen Jubiläums der HPI School of Design Thinking in Potsdam haben wir diesen Weltverband ins Leben gerufen, nachdem das HPI in China, Malaysia, Schweden und Südafrika bei der Einrichtung von D-Schools gemeinsam mit dortigen universitären Einrichtungen wertvolle Erfahrungen sammeln konnte.

Diese langjährige Zusammenarbeit hatte insbesondere unseren Blick auf die kulturellen Unterschiede geschärft und uns gleichzeitig vor Augen geführt, wie ähnlich doch die notwendigen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse mit Blick auf Klimakrise und digitale Transformation sind. Es gilt Beispiele zu schaffen für einen fundamentalen Perspektivwechsel und Bildungsangebote zu entwickeln, diesen Perspektivwechsel in Schule, Ausbildung, Forschung und Entwicklung wirksam werden zu lassen. Der klare Fokus auf den Menschen mit seinen ureigensten Bedürfnissen, die Erkenntnis, dass die Lösung komplexer Probleme auch immer ein komplexes, holistisches Problemlösungsset benötigt, die Einsicht, dass Diversität den dazu passenden Rahmen bietet und nicht zuletzt, dass nur in der Vernetzung, nicht im Wettbewerb einzelner Kompe-

tenzen, nachhaltige Lösungen zu finden sind, eint die Vertreter dieser Einrichtungen rund um den Erdball.

Diese gemeinsame Wertegrundlage hat die GDTA 2019 zum Wunschpartner für den weltweit größten Verband der Ingenieure, die IEEE werden lassen. Schon seit einigen Jahren entwickelt die Standardisierungsabteilung dieses Weltverbandes, die IEEE SA, einen neuen Standard für ethisch basierte Technologieentwicklung und hat sich mit der GDTA einen Partner für die weltweite Verbreitung und Etablierung dieses wertorientierten Entwicklungsansatzes gewählt. P7000 heißt dieses Set von ethischen Systemanforderungen, die bei der Entwicklung von komplexen System- und Software-Anwendungen und insbesondere bei Anwendungen und Systemen in den Bereichen Robotics und Künstliche Intelligenz zum Einsatz kommen sollen. Hier hat sich der schon seit vielen Jahren in vielfältigen Anwendungsfeldern bewährte Design-Thinking-Prozess als der konsequenteste und ganzheitlichste Ansatz erwiesen und wird nun in den kommenden Jahren für die Schulung von Ingenieuren und Entwicklern bei der Identifikation von ethischen Fragestellungen zum Ein-



satz kommen. Die GDTA wird rund um den Erdball Schulungsprogramme entwickeln, die wertorientierte Design- und Entwicklungsprozesse initiieren, ermöglichen, begleiten und dabei unterstützen, ethische Risiken für Organisationen, Stakeholder und Endanwender zu minimieren.

Damit bewegt sich der Design-Begriff einen Schritt weiter und Design Thinking gewinnt an Relevanz nicht nur in organisatorischen Fragen großer Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation sondern auch bei ethischen Fragestellungen rund um zukünftige Entwicklungen im Future-Tech-Bereich. Es geht zunehmend um Fragen der technologischen Selbstbeschränkung in den nächsten Jahrzehnten. Alleine der Blick auf die exponentielle Entwicklung der Rechen- und Speicherleistungen macht deutlich, dass immer mehr technisch machbar sein wird, was ethisch fragwürdig beziehungsweise nicht wünschenswert ist. Dies auszuloten und die Balance zu wahren, wird eine der großen Herausforderung der nächsten Generationen sein.

Dazu ist ein ganzes Set an neuen Kompetenzen notwendig, die bereits in jungen Jahren entwickelt werden müssen. Hier ist Eile geboten, denn die Bildungseinrichtungen, die wir heute sehen, vermitteln nur unzureichend, wenn überhaupt, diese Kompetenzen. Wenn schon kurz nach dem Beginn des 21. Jahrhunderts mein damals zweijähriger Sohn die Rechnerleistung in seinen kleinen Händen halten und bedienen konnte, die dreißig Jahre zuvor noch der NASA für die erste Mondlandung zur Verfügung gestanden hatte, kann man sich leicht hochrechnen, welche immense Leistungsfähigkeit sich in den Geräten versammeln wird, die seine Kinder in zwanzig Jahren in den Händen halten werden. Für den verantwortungsbewussten Umgang mit diesen enormen Potenzialen braucht es eine entsprechende mentale Vorbereitung, ein empathiegesteuertes Grundgerüst, das möglichst früh entwickelt werden muss.

Die öffentlichen Bildungseinrichtungen tun gut daran sich zu orientieren an den Vorbildern, die private Bildungsanbieter wie die Ecole 42 in Frankreich oder das Hasso-Plattner-Institut in Deutschland in den letzten Jahren dazu entwickelt haben. Dies sind allesamt Blaupausen für die Lernumgebungen des 21. Jahrhunderts

und es ist ermutigend zu sehen, wie sich diese neuen Ansätze global verbreiten. Design Thinking hat mittlerweile bei den meisten der großen Universitäten weltweit zumindest Einzug in die Curricula gefunden und immer mehr Hochschulen erkennen die Notwendigkeit, mit projektbasierten Lern-Formaten die Grenzen zwischen den Disziplinen durchlässiger zu machen. Die Ecole 42 mit den beiden offiziellen Standorten in Paris und Fremont im Silicon Valley ist mittlerweile in 9 weiteren Ländern vertreten und in Deutschland werden 2021 die Standorte Wolfsburg und Heidelberg eröffnet.

Es sind in erster Linie die Wir-Qualitäten, die Vernetzungs- und Kollaborations-Kompetenzen, kurz „WeQ“, die wir benötigen werden, um die immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Entwicklungsströme in positive Richtungen zu bewegen und die großen Herausforderungen im 21. Jahrhundert bewältigen zu können. Im Jahr 2010 wurde der damals 85-jährige Computer-Pionier Douglas C. Engelbart gefragt, wie er sich die weitere technologische Zukunft vorstelle. Der Erfinder der Computermouse und Wegbereiter des Personal Computers und Technologie-Enthusiast äußert sich in diesem bewegenden Interview sehr besorgt über die globalen gesellschaftlichen Entwicklungen und setzt klar auf die kollektive Intelligenz:

“ **Collective IQ will be extremely important to society. Only Collective IQ can save us!**

Douglas C. Engelbart

DRIVERSITY - EINE LEARNING COMMUNITY FÜR FUTURE SKILLS UND OPEN INNOVATION

Das Beispiel der Mobilitäts-
Initiative *driversity*



Michael
Birk

“ **Wenn wir ein Ökosystem schaffen wollen, das in der Summe so attraktiv ist wie das eigene Auto, können wir das nur erreichen, indem wir verschiedene Player zusammenbringen und diverse Bausteine so miteinander vernetzen, dass sie nahtlos funktionieren.**

Dr. Thomas Sauter-Servaes

Wohin mit den eigenen Ideen, wenn ich mir nicht zutraue, sie alleine umzusetzen? Wo finde ich Gleichgesinnte, die etwas verändern und bewegen wollen? Wie kann ein Raum und Format aussehen, in dem ich zusammen mit anderen Verantwortung übernehmen kann?

Diese individuellen und persönlichen Fragen werden in der Netzwerkinitiative *driversity* zu einer einzigen vereint und einem gemeinsamen Kontext zugeführt:

Wie können wir die Mobilität von Mitarbeitern gemeinsam nachhaltig und modern gestalten?

driversity ist eine von vielen Antworten, wie wir als Individuen, als ‚normale Menschen‘ (im besten Sinne des Wortes) den großen gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen können. Denn die erforderlichen Trans-

formationen, meist begleitet von Wörtern wie ‚Wandel oder Wende‘, werden nicht alleine von den Eliten und auf den großen Bühnen dieser Welt bewältigt. Sie brauchen Menschen aus der Mitte der Gesellschaft, die ihr Verhalten in ihrem persönlichen Alltag verändern.

driversity ist kein Netzwerk, welches an konkrete Methoden oder eine bestimmte Lehre angelehnt ist. Es ist nicht auf der Basis von Wissen um konkrete Zukunftskompetenzen entstanden, sondern eher aus der Unvollständigkeit, Intuition und Neugier sowie dem menschlichen Willen, etwas gemeinsam zu bewegen und zu gestalten. *driversity* ist das sich stetig verändernde Ergebnis einer Suche.

Was wir bei und mit *driversity* tun, ist letztlich ein Experiment, eine Lern- und Entwicklungsreise für alle Beteiligten. Diese Reise verändert unsere Sichtweise, unser Denken, unsere Haltung und unser Handeln. Nicht von heute auf morgen, sondern Schritt für Schritt. Nicht in den bestimmenden Medien dieser Zeit, sondern in den Herzen der Menschen, die sich engagieren. Dabei begegnen wir vielen Future Skills oder bilden sie heraus - oftmals eher unbewusst durch interdisziplinäre Kollaboration, Diversität auf allen Ebenen und konsequente Perspektivwechsel.

Wenn dies die Mobilität von Mitarbeitern nachhaltig verändert, kommen wir einer großen Herausforderung ein Stück näher: der Verkehrswende.

Wie *driversity* entstand

Die DB Vertrieb GmbH etablierte 2014 das „Strategische Kunden- und Projektmanagement“ als Brücke zwischen den Mobilitätsanforderungen von heute und morgen. Zielsetzung war, klassische B2B-Vertriebsformen im Vertrieb Geschäftskunden neu zu entwickeln. Mit der „Dialogwerkstatt“ wurde ein erstes kreatives Format geschaffen, um neuen Ideen rund um das Thema Mitarbeitermobilität einen Rahmen und Raum zu geben. Eigene Geschäftsmodelle und die der Teilnehmer wurden dabei bewusst zurückgestellt, um Horizonte zu erweitern und offen für Neues zu sein. Das Potenzial einer Ideenschmiede aus diversen Menschen und unterschiedlichsten Positionen war groß. Bei den Teilnehmern und Unternehmen stieß dies auf reges Interesse, so dass schnell der Wunsch nach mehr wuchs als eintägige Workshops - wie es der Dialogwerkstatt entsprach.

Die Idee zu einer Netzwerkinitiative war geboren.



Wertefundament unter Gleichgesinnten

Im Sommer 2017 wurde in der Fabrik 23 in Berlin mit Gleichgesinnten und Netzwerkpartnern ein neuer Weg eingeschlagen, um gemeinsam an Mobilitätslösungen zu arbeiten. Alle vereint in der Überzeugung, dass die Mobilitätswende nur gemeinsam zu schaffen ist.

driversity - Die Netzwerkinitiative für nachhaltige und moderne Mitarbeitermobilität - ging an den Start. Drive und Diversität war uns so wichtig, dass wir dies im Namen verankert haben.

Mit Drive verbinden wir vor allem Mobilität, aber auch Tempo, Schnelligkeit und Beschleunigung. Diversität benötigt das Netzwerk, um Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und auf verschiedensten Ideen aufzubauen. *driversity* bietet den Raum, in dem Vordenker aus Start-ups, Entscheider aus Unternehmensbereichen wie Travel Management, Nachhaltigkeit, Human Resources oder Flottenmanagement, Anbieter von Mobilitätsprodukten und -dienstleistungen, Wissenschaftler, Studierende, Experten aus verschiedenen Bereichen (Architektur, New Work, Digitalisierung) und junge Mobilitätspioniere losgelöst von Hierarchien und Status aufeinandertreffen. Das Netzwerk lädt dazu ein, alte Strukturen zu durchbrechen und das Denken auf den Kopf zu stellen.

Bei allen Vorteilen und Chancen, bringt ein Netzwerk allerdings auch die Herausforderung mit sich, die verschiedenen Akteure zur Zusammenarbeit zu bewegen und aus vielen Einzelpersonen eine Gemeinschaft zu formen. Statt starrer Regeln oder Richtlinien, entschieden sich die Organisatoren des Netzwerks einen Rahmen in Form von Werten zu geben. Als Ausdruck einer starken Vision und klarer Ziele bilden diese unsere Basis: Freiheit, Nachhaltigkeit und Miteinander.

Von Design Thinking und anderen innovativen Formaten

Für die Entwicklung von Ideen bedienen wir uns der nutzerzentrierten und iterativen Methode des Design Thinking. Im Prozess werden viele neue Ideen entwi-

ckelt und rasch in Form von beispielsweise Prototypen oder Piloten getestet, frühes Scheitern ist dabei gewünschtes Mittel zum Zweck. Die konzeptionelle Entwicklungsarbeit wird verlassen und bisherige Ergebnisse in die reale Umsetzung überführt – vom Papier oder Post-it in die Praxis.

Pilotieren von Ideen in Unternehmenskontexten ist Ziel und fester Bestandteil unserer Arbeitsweise. Dabei arbeiten wir in multidisziplinären Teams mit verschiedenen Schwerpunkten; von Steuerthemen über ‚Mobilitätsbuffer‘, Mitarbeiterincentivierung bis zur komplexen ID-Lösung.

Mittlerweile können wir auf ein Repertoire von Formaten wie Sprints, Business Model Canvas, Challenges, Barcamps oder Mobilitäts-Safaris zurückgreifen. Nicht jede Methode passt für jedes Team oder Thema gleich gut. Die richtige Methodik zu finden, ist daher sehr wichtig.

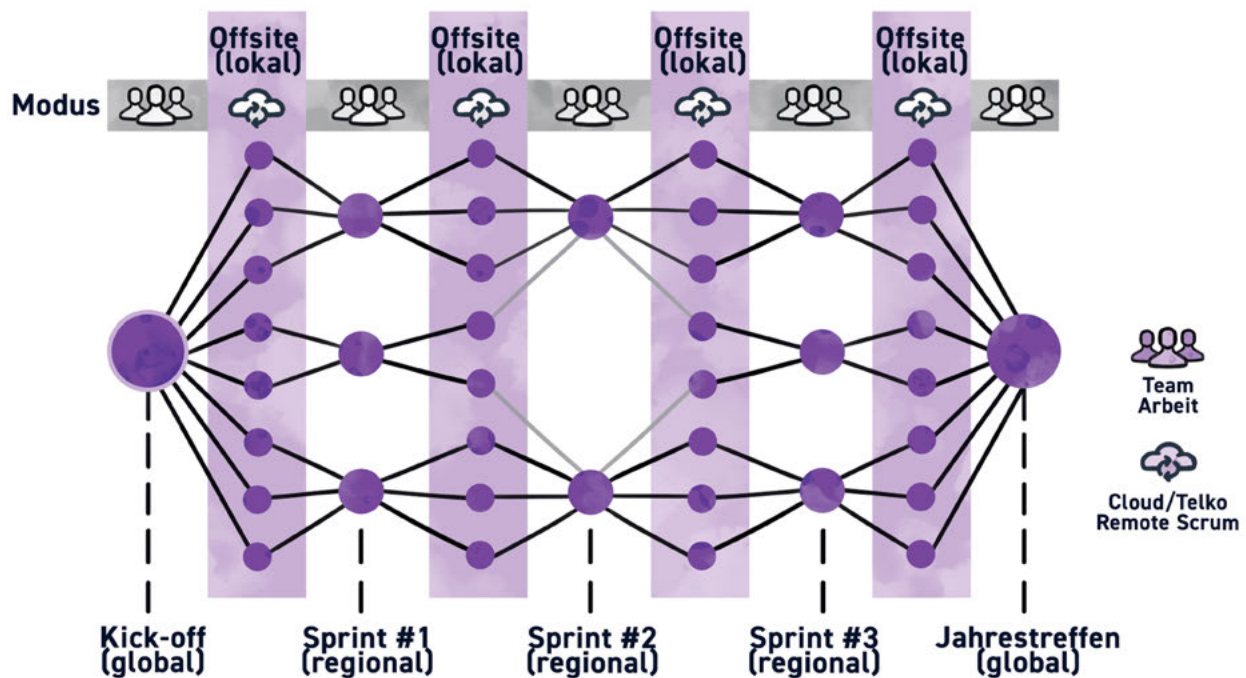
Gründerspirit als Basisatmosphäre

Offen, hell, beschreibbare Wände, bewegliche Möbel, riesige Sitzsäcke – bei *driversity* herrscht Gründerspirit. Wir schaffen uns bewusst wechselnde und inspirierende Arbeitsumgebungen, die sich deutlich von den gewohnten unterscheiden. Diese Orte tragen dazu bei, neue Perspektiven einzunehmen. Gedanken und Impulse werden nicht abgeschmettert, sondern angehört. Konkurrenzdenken und Hierarchien werden über Bord geworfen, bei *driversity* arbeiten alle zusammen auf Augenhöhe, vom Werksstudierenden bis zum Vorstand.

Konnektivität soll somit nicht nur der zentrale Bestandteil unserer Lösungen für die Mitarbeitermobilität sein, sondern auch ein zentrales Element der Zusammenarbeit. Hieraus entsteht eine Kraft, die uns antreibt und im Zentrum des gemeinsamen Tuns steht. Wir teilen Wissen, lernen mit- und voneinander, so dass Synergien entstehen. Immer, wenn wir Türen aufstoßen, Neuland betreten und unbekannte Wege entdecken, nähern wir uns dem Kern von Innovation.

So etablieren wir agiles Arbeiten und Transformation über das eigene Unternehmen hinaus, um neue kreative

Timeline | 1 Jahr



Potenziale freizusetzen und nachhaltige Lösungen für die Zukunftsfragen von morgen zu finden.

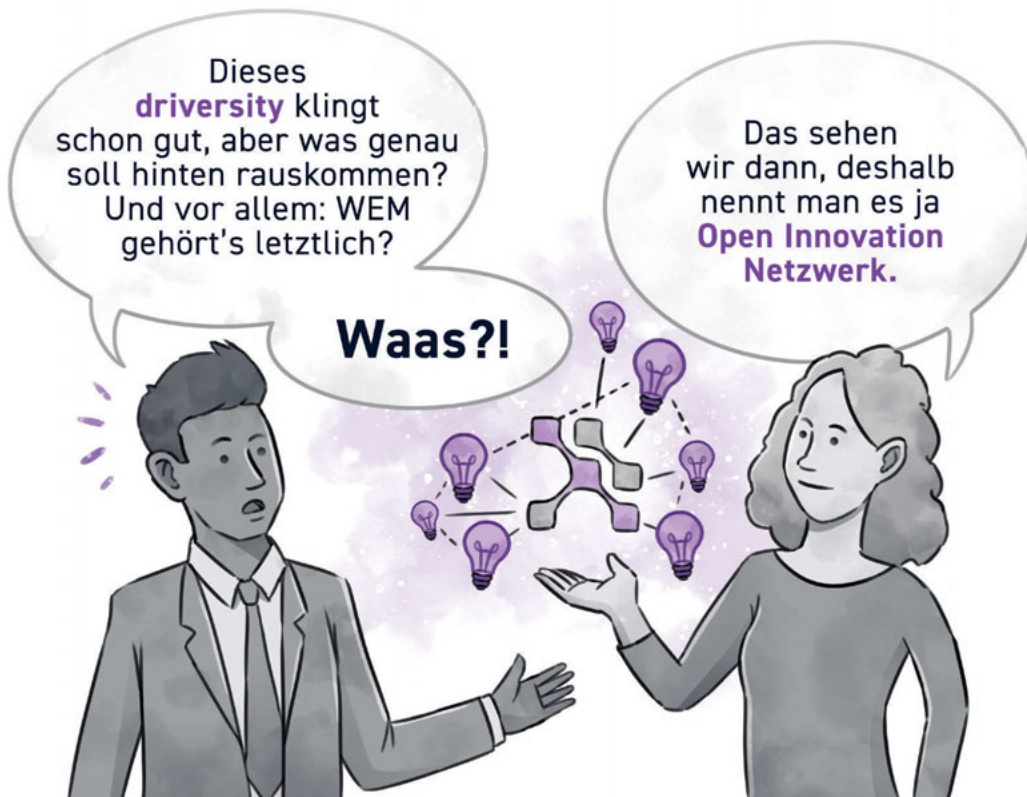
Das richtige Maß

Einen kollaborativen Open-Innovation-Prozess zu starten, heißt, auch ohne großes Rüstzeug fremdes Terrain zu betreten, neue Themen und unbekannte Menschen mit neuen Methoden zu verknüpfen. Motivieren, Vertrauen aufbauen, gemeinsam tüfteln und lernen, Spaß haben, sich im Businesskontext duzen. Miteinander statt gegeneinander. Dort hingehen, wo es weh tut. Den Schmerz aushalten, wenn die Antworten auf Fragen noch weit weg sind. Erkennen, dass die Reise erst angefangen hat und dass Positives vor allem durch positive Menschen gesehen wird und zur Potentialentfaltung kommt. Den Zufall erzwingen. Sich gegenseitig immer wieder aufmuntern und ermutigen.

Doch wie erkennt man, was den richtigen Weg ausmacht; wo findet man die richtigen Leute, die richtigen Tools, die richtigen Themen? Und was ist überhaupt

richtig? Kollaboration zu organisieren gelingt am ehesten durch „Kuratieren“: Wir bieten eine Mischung aus Präsenzmeetings (Netzwerktreffen, Sprints und Workshops) und digitaler Zusammenarbeit in Form einer virtuellen Plattform an. Die Teilnehmer, genannt driver, und Teams bekommen Community Manager zur Seite gestellt, die zusammenhalten, coachen und Support auf inhaltlich-methodischer sowie menschlicher Ebene leisten. Wir stellen also einen Rahmen zur Verfügung, innerhalb dessen sich die driver selbst organisieren können.

Mit der Zeit haben wir gelernt, uns auf unsicherem Gelände wohlfühlen, denn wir spüren, dass wir dazu lernen. Ständig gibt es neue Wege, die wir einschlagen können und wollen. Neue driver mit frischem Geist kommen hinzu, andere pausieren oder verlassen *driversity* für eigene Projekte. Initialthemen wie Incentivierung nachhaltiger Mobilität, begleitende Reise-Apps, eine souveräne Reisenden-ID auf Basis Blockchain wandeln sich, werden miteinander verbunden und dadurch in verschiedenen Kontexten weiterentwickelt und pilotiert. So wird aus dem klassischen Ansatz eines „Mobi-



förderung Solingen haben wir das Projekt gestartet. Gemeinsam mit den kommunalen Fachbereichen - und das war fundamental wichtig für die Motivation - haben wir ein Konzept ohne Denkgrenzen erarbeitet.

Das Besondere hieran ist, dass sich Experten verschiedenster Wissensgebiete dieser Herausforderung stellen, vom Dualen Studenten über Lead Service Designer bis hin zu Key Account Managern

und Geschäftsführern. Die unterschiedlichen Herangehensweisen und die Aussicht, etwas Neues zu schaffen, fördern Mut, Neugier und Enthusiasmus bei allen Beteiligten. Die Hypothese: Je unterschiedlicher die fachlichen Expertisen sind, desto breiter und innovativer wird das Ergebnis.

Stöcken17 bietet uns somit die Chance, Mobilitätsbedürfnisse zukünftiger Nutzergruppen wie Mieter, Geschäftsinhaber, Besucher oder Eigentümer von vornherein als wichtigen Maßstab der Planung und Konzeption zu verankern. Und nicht erst dann zu organisieren, wenn der neue Standort fertiggestellt ist, wie es bei größeren Bauprojekten häufig der Fall ist.

driversity schafft also den Denk-, Handlungs- und Freiraum, in dem alle ungezwungen und offen arbeiten können. Kollaboration und Open Innovation bieten eine neue und breitere Perspektive auf Lösungen, die den Horizont klassischer Projektentwicklungsformate bei weitem übersteigen.

litätsbudgets' die Idee des ‚Mobilitätsbuffets‘ geboren und eröffnet uns neue konzeptionelle Freiheiten und Anwendungsbeispiele in der Praxis. Zum Beginn von *driversity* noch undenkbar, widmen und begleiten wir nun auch die nachhaltige architektonische Konzeption eines Stadt- und Gewerbequartiers.

Austausch inspiriert und fördert Kreativität

Bei Stöcken17 handelt es sich um eine mehr als 60 000 Quadratmeter große Industriebrache in Solingen. Für das Entwicklungsprojekt der Reaktivierung kamen wir mit der Wirtschaftsförderung Solingen überein, unsere Lösungsansätze für ein Mobilitätskonzept mit dem Schwerpunkt „Mehr Mobilität mit weniger Verkehr“ beizusteuern. Die herausfordernde und zugleich potentialträchtige geografische Lage und die regionale Infrastruktur und Verkehrssituation erfordern alternative Szenarien für die Mobilität vor Ort. Mit rund vierzehn Personen aus dem *driversity*-Netzwerk und von der Wirtschafts-

Evolution von *driversity* – das lernende Netzwerk

Offenheit, Neugier und permanentes Lernen führen zu Weiterentwicklung. Gerade bei einem Open-Innovation-Netzwerk ist dies elementar. Zukünftig stellen wir *driversity* auf zwei Beine: Die Arbeit an konkreten Themen wird in einer Werkstatt gebündelt, in der ausprobiert und getüftelt wird. Wir arbeiten nicht mehr nur in festen Teams an konkreten Themen, sondern öffnen diese für das ganze Netzwerk und auch Außenstehende, um noch transparenter zu werden.

Neben der Werkstatt wird *driversity* zum Schaufenster. Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Werkstatt werden damit stärker als bisher nach außen transportiert und authentisch präsentiert. Neue und inspirierende Praxisbeispiele aus den Bereichen Mobilität, Arbeit und Architektur der Zukunft finden ebenso ihren Platz im Schaufenster und geben Impulse und Denkanstöße.

driversity versteht sich als Keimzelle eines großen, noch im Entstehen befindlichen Ökosystems. Wirtschaftliche Ökosysteme werden eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen unserer Gesellschaft spielen. Sie gedeihen allerdings nur auf der Basis von Netzwerken und Kollaboration. Unser Weg hat erst begonnen.

Literatur & Links

www.driversity.de

Abb 1. Tobias Wieland

Abb 2. Dr. Arndt Pechstein: Konzept *driversity*

Abb 3. Tobias Wieland

BEYOND ZERO: EIN BUSINESS CASE MIT DER NATUR ALS VORBILD

Ein Bericht, der zeigt wie Interface sich auf eine Reise begab, sich und andere Unternehmen zu verändern und seit Jahrzehnten zum führenden Unternehmen seiner Branche im Bereich Nachhaltigkeit zählt¹. Ein Beispiel, das zeigt, dass es möglich ist, ökologisch und ökonomisch verträglich zu handeln. Und hoffentlich Mut und Hoffnung macht, es selbst zu versuchen.



Nils
Rödenbeck



Anne
Salditt

Wie alles begann

Als Ray C. Anderson im Jahre 1973 *Interface Inc.* in Atlanta/Georgia gründete, war er ein Geschäftsmann mit einem Sinn für Trends und kommerzielle Produkte. Ein klassischer Kapitalist mit ökonomischen Kennzahlen und Ansätzen, die er während seines Studiums an der Georgia Tech und in seiner 14-jährigen beruflichen Praxis kennengelernt hatte. Mit der Teppichfliese für den Bürobereich eroberte Interface innerhalb kürzester Zeit große Marktanteile und wurde zum Marktführer in den USA.

Interface handelte nach dem *Take-Make-Waste* Prinzip, einen Sinn für Nachhaltigkeit oder Kreislaufwirtschaft gab es im produzierenden Gewerbe nicht. So auch nicht bei Interface, dessen Produkte auf petrochemischen, endlichen Ressourcen basierten. Interface wuchs über die Jahre kontinuierlich, auch mithilfe unterschiedlicher Akquisitionen wie der Firma Heuga in den Niederlanden. So schaffte es das Unternehmen, zum größten Hersteller für textile, modulare Bodenbeläge zu werden mit Niederlassungen in über 110 Ländern und heute sieben globalen Fertigungsstätten.

Das Geschäftsmodell war sehr erfolgreich. Interface generierte Profit, die Anteilseigner waren zufrieden und betriebswirtschaftlich war das Unternehmen für die Zukunft gut ausgerichtet. Keinerlei externe oder interne Impulse zwangen Interface in den 90er Jahren den Kurs zu ändern.

Durch Zufall gelang 1994 das Buch von Paul Hawken „*The Ecology of Commerce*“ in Ray's Hände, nachdem ein Kunde während einer Verkaufsverhandlung die Frage gestellt hatte: „*Was tut Interface eigentlich für die Umwelt?*“ Diesen Moment bezeichnete Ray Anderson immer als seinen persönlichen „*Spear in the chest*“-Augenblick. Anderson begann zu begreifen, dass das klassische Produktionsprinzip „*Take-Make-Waste*“ langfristig zum Scheitern bestimmt war. In dem Buch beschreibt Hawken, welchen negativen Einfluss die Wirtschaft auf die Umwelt hat, aber auch, welches Potential in ihr steckt, die ökologischen Herausforderungen zu lösen. „*The Ecology of Commerce*“ stellte für Interface eine Quelle der Inspiration dar, weil es gute Gründe aufzeigte, dass Nachhaltigkeit wirtschaftlich und Wirtschaft auch nachhaltig sein konnte. Gleichzeitig war das Buch aber ein Warnsignal, dass es so nicht mehr weitergehen konnte.

Ray brachte es mit einem sehr eindringlichen Zitat auf den Punkt:

“ **Some day, people like me will go to jail.** ”

Die Reise zur *Mission Zero*

Mit diesem besonderen Moment war für Interface der Grundstein gelegt, das gesamte Handeln zu überprüfen und in Frage zu stellen. Bereits im Jahr 1994 bekannte sich das Unternehmen mit der *Mission Zero* zu nachhaltigem Handeln. Anderson erklärte öffentlich, dass Interface alle durch das Unternehmen verursachten negativen Auswirkungen auf die Umwelt bis zum Jahr 2020 vermeiden würde. Nachhaltiges Denken und Handeln wurde zentraler Baustein der Geschäftstätigkeit von Interface, einschließlich seiner Unternehmenskultur. Zunächst von den Mitarbeitern in Teilen belächelt und mit „*Er wird schon wieder zur Vernunft kommen*“ abgetan, vollzog sich ein Wandel, der zu einem radikalen Kurswechsel führte und der schon bald nach innen und außen spürbar wurde. Ein Kurs, an dem festgehalten wurde – bis heute.

Doch Anderson wusste, dass er es alleine nicht meistern kann. Und so wurde die Formulierung der *Mission*

Zero das Ergebnis einer Reise, auf der Ray Anderson viele Begleiter fand: externe Experten verschiedener Disziplinen, die so viel mehr wussten als er selbst. So gründete er das „*Green Team*“ mit 12 Persönlichkeiten wie Paul Hawken, jenem Buchautor, der ihn zum Umdenken inspirierte. Auch Janine Benyus (Biomimicry Expertin), David Brower († 2020, Umweltschützer und Gründer vieler Umweltorganisationen), Bill Browning (Nachhaltigkeitsexperte und ehemaliger Vorsitzender des US Green Building Councils), John Picard (Architekt und Experte für Gebäudeeffizienz) und William McDonough (Entwickler des Cradle-to-Cradle Konzepts) waren beratende Kräfte auf dem neuen Weg von Interface.

Früh war klar, dass man Herausforderungen nicht alleine begegnen muss. Die Vision von Ray Anderson und Interface begeisterte und aktivierte viele andere Stakeholder, intern wie extern, die daraufhin ihren Teil zum Erfolg der Mission beitrugen.

Um die *Mission Zero* zu erreichen brauchte es einen Fahrplan. Und so wurden gemeinsam die Seven Fronts formuliert. Diese sollten den Weg der Nachhaltigkeitsreise greifbar machen und allen Beteiligten, Mitarbeitenden, Partnern und Kunden einen klaren Fokus für Verbesserungsmaßnahmen und die radikale Umgestaltung des Unternehmens geben.

Interface richtete nunmehr alle wichtigen Entscheidungen auf folgende Punkte aus:

1. Abfall vermeiden
2. Emissionen vermeiden
3. Erneuerbare Energien nutzen
4. Den Kreislauf schließen
5. Ressourceneffizient transportieren
6. Stakeholder sensibilisieren
7. Das Wirtschaften verändern

Mit Hilfe dieser sieben Fronten hatte das Unternehmen einen Fahrplan für alle Beteiligten kreiert, der Identität, Ziele und Erwartungen langfristig definierte.

Die Erfolge aller Initiativen werden seit 1996 in definierten Nachhaltigkeitskennzahlen, den sogenannten Ecometrics dokumentiert. So kann Interface bis heute beachtliche Erfolge vorweisen (Ergebnisse 2019):

- Der durchschnittliche CO₂-Fußabdruck der Teppichfliesen wurde seit 1996 um 74 % auf 5,2 kg CO₂ e/m² reduziert. Seit 2018 werden alle verbleibenden Emissionen im Rahmen des Programms Carbon Neutral Floors™ über den gesamten Produktlebenszyklus ausgeglichen.
- 90 % der genutzten Energie in den eigenen Fertigungsstätten stammt aus erneuerbaren Quellen, einschließlich 100 % erneuerbarer Elektrizität.
- Inzwischen bestehen 60 % aller Rohstoffe in den Interface Teppichfliesen aus biobasiertem und recyceltem Material.
- Seit 1996 wurden die Treibhausgasemissionen in den Fertigungsstätten für Teppich um 96 % reduziert.
- Der Wasserverbrauch in den globalen Teppichfertigungsstätten konnte um 89 % verringert werden.
- Auch die an Deponien gesendete Abfallmenge aus den globalen Fertigungsstätten für Teppich konnte Interface bis 2019 um 92 % reduzieren.

Ein wichtiger Berater für Interface – die Natur

Die Natur zum Vorbild zu nehmen, gehört seit dem Jahre 1994 zur Ausrichtung der Unternehmensstrategie und hilft bis heute bei der Suche nach Lösungen für Herausforderungen jeglicher Art. So wurde das Prinzip des Biomimicry – also der Ansatz, die erfolgreichsten Ideen der Natur zu analysieren, um sie für den menschlichen Einsatz nutzen zu können – ein wesentliches Leitwerk bei der Entwicklung von Innovationen.

Bereits 1994 führte Interface eine Produktinnovation ein: eine Teppichfliese, die wie ein Blätterwald durch die einmalige Gestaltung der Oberflächen richtungsfrei und chargenfrei installiert werden konnte. Dieses ästhetische und zufällige Verlegungsmuster, genannt *Entropy*®, reduzierte nicht nur den Verschnitt und somit den Abfall um 10% im Vergleich zu herkömmlichen Teppichfließendesigns, sondern wurde zu einer der erfolgreichsten Produktlinien. Zudem konnten nun einzelne Teppichfliesen partiell ausgetauscht werden, was ressourceneffizienter beim Austausch war sowie weniger Störungen im Büroablauf bei Kunden verursachte.

Die Klebeetiketten *TacTiles*® sind ein weiteres Beispiel für naturinspiriertes Produktdesign. Teppichfliesen werden nicht mehr auf dem Boden vollflächig fixiert, sondern haften nur noch punktuell. Die speziellen Eigenschaften der Füße des Geckos standen hier Pate: denn sie besitzen erstaunliche Haftkraft. Durch diese Innovation entsteht eine schwimmende Verlegung, der Untergrund bleibt unbelastet, *TacTiles*® können nach Nutzung recycelt werden und der Klebstoffeintrag reduziert sich um 90% im Vergleich zu einer herkömmlichen Teppichfliesenverlegung.

Doch das systemische Denken bei Interface endet nicht mit der Innovation von Produkten und Geschäftsmodellen. Auch Wertschöpfungsketten übergreifende Innovationen wurden bahnbrechend etabliert. Mit der Initiative *Net-Works*® unterstützt Interface Fischereifamilien in einigen der ärmsten Gemeinschaften der Welt und bietet ein Einkommen für das Sammeln von meeresverschmutzenden Nylonfischnetzen, die Partnerunternehmen dann in neue Garne für Teppichfliesen verwandelt, statt Nylon de novo herzustellen.

Neben der Vielzahl an Produktinnovationen, die sich vom Produktdesign über Produkt-Zubehör bis hin zur Produkt-Materialauswahl – biobasierte und recycelte Stoffe sind heute Standard bei Interface – erstrecken, nutzt Interface die Natur auch zum Vorbild bei der Organisationsstruktur und Produktionsentwicklung.

Hierarchische Modelle sind schlank und sich selbstorientierend und gestaltend entwickelt. Abteilungen agieren selbstständig und ändernde Faktoren geben den handelnden Personen die Möglichkeit, sich der neuen

Situation anzupassen. Agilität und Anpassungsfähigkeit sind Phänomene erfolgreicher Organismen in der Natur, genauso wie in der Organisationsgestaltung.

Wälder sind selbstverwaltete und autark agierende Systeme. Interface arbeitet mit dieser Erkenntnis und erstellt mit Organisationen wie Biomimicry 3.8 und Terrapin Bright Green Konzepte und Piloten, die Fabriken genau diesem Prinzip anzupassen: *Factory-as-a-Forest*. Das Ziel ist es, mindestens die gleichen Ökosystemdienstleistungen – z. B. Biodiversität schaffen, Luft reinigen, Wasser speichern, Energie erzeugen – mit der Produktionsstätte zu erbringen, welche zuvor das natürliche, durch die Fabrik verdrängte Ökosystem geleistet hat. Fabriken sollen heute regenerativ funktionieren und einen positiven Wertbeitrag leisten. Traditionell als CO₂-Emittenden betrachtet, möchte das Unternehmen seine Produktionsstätten langfristig nach dem Vorbild leistungsstarker Ökosysteme umbauen – ein herausforderndes Projekt für die kommenden Jahre.

Die Natur steht Interface in allen unternehmerischen Handlungen als Berater zur Seite. Heute verspricht das Unternehmen bis 2040 CO₂-negativ zu sein und strebt einen positiven Wertbeitrag an: *Beyond Mission Zero*.

Mission Zero erfolgreich integriert und der Anfang von noch Größerem

Doch welchen Herausforderungen sieht sich die Menschheit heute gegenüber? Kann eine 25 Jahre alte Mission noch Antworten liefern auf die heutige Zeit? Hat sich seit den 1990ern die Welt nicht verändert? Doch, das hat sie.

Und so befasste sich Interface vier Jahre vor Ende der Mission Zero im Jahre 2016 mit genau diesen Fragestellungen. „*Doing no harm is clearly not enough*“, war die Ausgangssituation des Unternehmens ausgelöst durch diverse Befragungen, Reaktionen der Mitarbeiter und externen Untersuchungen. Eine neue Mission musste noch weiter gehen.

Die Welt steht vor einer großen Herausforderung – der Klimaerwärmung. Beraten von Experten wie Janine

Benyus oder Paul Hawken, bildete die Unternehmensleitung wie bereits 25 Jahre zuvor ein Dream-Team aus Wissenschaftlern sowie Experten und definierte eine neue, noch ambitioniertere Vision: die Mission *Climate Take Back*, also Umkehr des Klimawandels. Inspiriert wurde Interface erneut von einem Buch von Paul Hawken und seinem Buch: *Project Drawdown*, in dem die 100 wirksamsten Klimaschutzmaßnahmen definiert sind. Im Übrigen alle Lösungen, die nach Hawken „*no-regret-solutions*“ sind – die also wirtschaftlich auch dann sinnvoll sind, selbst wenn sie keinen positiven Beitrag für das Klima hätten. Die Klimaschutzinitiative Drawdown ruft dazu auf, heute verfügbare Lösungen und Erkenntnisse noch stärker zu nutzen, um CO₂-Emission weiter zu senken und idealerweise sogar zu binden.²

In allen Diskussionen um Emissionen und dem Klimawandel wird eines deutlich: Die Menschheit setzt zu viel CO₂ frei und Wälder, Böden oder Meere – als wichtigste Kohlenstoffspeicher – können diese großen Mengen nicht mehr auffangen. Es hilft also nicht mehr nur seine negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu vermeiden, wenngleich es ein wichtiger Bestandteil bleibt. Zusätzlich müssen Lösungen entwickelt werden, den bisher bereits verursachten Schaden der Menschheit rückgängig zu machen.

Deshalb übernimmt *Climate Take Back* die Initiativen der *Mission Zero* als erste Säule „*Live Zero*“ und ergänzt sie um drei weitere Elemente:

Live Zero

Wir nutzen nur das, was wir auch ersetzen können.

Love Carbon

Wir verstehen Kohlenstoff als Ressource und setzen ihn als Grundbaustein ein.

Let Nature cool

Wir ahmen die Funktionsweisen der Natur nach und stellen somit ihre Leistungsfähigkeit zur Abkühlung der Atmosphäre wieder her.

Lead the Industrial Re-revolution

Wir kreieren neue Geschäftsmodelle, die Veränderungen vorantreiben und inspirieren als Pionier die Industrie.

Rund 40 % aller globalen CO₂-Emissionen sind dem Gebäudesektor zuzuweisen. Als produzierendes Unternehmen in genau diesem Segment stellt sich Interface seiner ökologischen und sozialen Verantwortung. Die Veränderung des Bauens ist die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Zukunft und einer Umkehr der globalen Erwärmung. Den Grundstein dafür setzt Interface in seiner Mission Climate Take Back. Deshalb setzt Interface großen Fokus auf den CO₂-Fußabdruck seiner Produkte. Das bestätigt das Unternehmen durch die systematische Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks seiner Teppichfliesen um -74 % seit 1996. Zudem gleicht das Unternehmen freiwillig im Rahmen des Programms Carbon Neutral Floors™ alle bisher unvermeidbaren Emissionen über den gesamten Lebenszyklus aus. Damit übernimmt es also auch Verantwortung für die Emissionen, die nach Verlassen des Werkstores, also in der Nutzungsperiode bis zum Lebensende entstehen. Durch zertifizierte Klimaschutzprojekte werden so die weltweiten Emissionen zusätzlich verringert.

Und das Unternehmen geht noch einen Schritt weiter. Interface betrachtet CO₂ nicht nur als schädliches Treibhausgas, sondern verwendet den darin enthaltenen Kohlenstoff als Ressource und Baustein für seine Produkte. Dabei orientiert sich Interface erneut an der Natur und macht sich ihre Funktionsweise des Kohlenstoffkreislaufs zunutze. Die Teppichfliesenkollektion Embodied Beauty™ enthält erstmalig drei CO₂-negative Designs (cradle-to-gate). Diese binden mehr CO₂ in Form von Kohlenstoff als sie in der Rohstoffgewinnungs- und Herstellungsphase emittieren. Ausschlaggebend dafür ist die Kombination aus der Rückenkonstruktion CQuest™ BioX, speziellen Garnen und einem neuen Tufing-Verfahren in der Herstellung. So wird die Menge an CO₂ in der Atmosphäre verringert und gebunden.

Nachahmer gesucht! Denkanstöße für Inspirierte

Interface ist noch lange nicht am Ziel. Aber 25 Jahre nachhaltiges Denken, Handeln und Wirtschaften haben Spuren hinterlassen. Das Unternehmen hat viel gelernt, hat Fehler gemacht und Schleifen gedreht. Gemäß seiner Mission will es seine Erfahrungen teilen, andere

inspirieren und sie mitnehmen, auf ihre eigene Reise. Deshalb sind hier zehn wichtige Erkenntnisse zusammengefasst: Was hat Interface in den letzten 25+ Jahren für sich gelernt?

Mach es messbar.

Wenn Du Dein Tun an Kennzahlen ausrichtest, erkennst Du, wo Du stehst und wo und wann Du Dich verbesserst. Es ist die Grundlage jeglicher Veränderungen und jeder Entwicklung. Nur so kannst Du Erfolge feiern und Handlungsfelder erkennen.

Sei transparent.

Es ist okay, nicht alles zu wissen oder nicht die Antwort auf alles zu haben. Aber Vergleichbarkeit und Fortschritt sind nur durch Transparenz möglich. Und Gespräche regen neue Lösungen an. Und manchmal sind sie auch einfach dem Zufall geschuldet.

Feiere Fehler als Lerngelegenheiten.

Nur wer etwas versucht und wagt, wird etwas erreichen. Habe keine Angst, Fehler zu machen, sondern erkenne, dass man aus Fehlern am meisten lernen kann.

Du musst es nicht alleine schaffen.

Sobald Du beginnst Deine Geschichte zu erzählen, werden sich viele anschließen, Dir zu helfen. Du wirst Menschen begeistern und sie dadurch für Deine Reise gewinnen. Bilde Dein eigenes Dream-Team.

Lerne von den Besten.

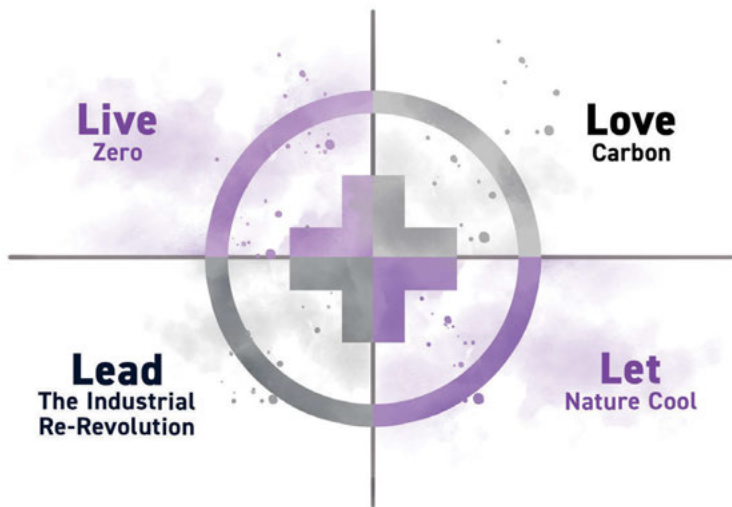
Gebe Dich niemals mit der einfachsten oder schnellsten Lösung zufrieden. Verbinde Dich mit Experten, die für Exzellenz in ihrem Bereich stehen. Sie werden Deine Herausforderungen aus einer ganz anderen Perspektive beleuchten.

Nehme die Natur zum Vorbild.

Wir sind ein Organismus in einem großen, sehr alten Ökosystem. Dieses System gibt uns die Antworten auf all unsere Fragen. Wir müssen nur hinhören und hinschauen.

Vertraue auf Deine Team.

Um die Worte von Steve Jobs zu nutzen: „*It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to*



do!” Wenn wir es schaffen, unsere Kollegen, unsere Mitarbeitenden von der Vision des Unternehmens zu überzeugen, werden sie diese Vision tragen und mit Leben füllen.

Halte die Fahne hoch.

Große Visionen brauchen Pioniere und eine starke Führung. So können Veränderungen nachhaltig implementiert werden und Entscheidungen im Dreiklang der Nachhaltigkeit abgewogen werden. Mitarbeiter brauchen klare Ziele. Und wenn sie darin Sinnhaftigkeit erfahren, werden sie die Wegeverantwortung dafür übernehmen.

Sei bereit für die Veränderung.

Veränderungen sind nötig, um den Wandel voranzutreiben. Stelle Dich aber darauf ein, dass es Zeit und vor allem Mut braucht, den Weg konsequent zu gehen.

Teile die Erfolge.

Walk the Talk – spreche über Erreichtes und inspiriere dadurch Dein Umfeld. Durch den Austausch wirst auch Du wieder Neues dazulernen. Mache Deine Erfahrungen nutzbar für andere, denn dadurch multipliziert sich das Wissen.

Es braucht einen mutigen ersten Schritt und vielleicht einen „*Spear in the chest*“-Moment, aber diesen Moment, diesen ersten Schritt können alle gehen. Alle Unternehmen, jeder Mensch für sich selbst. Interface

hat sich 1994 auf seine eigene Reise begeben. Ray Anderson war mutiger Pionier, der etwas verändern wollte. Bis heute ist Interface ein wirtschaftlich profitables Unternehmen, welches beweist, dass „*doing well by doing good*“ erfolgreich und richtig ist.

Interface ist ein Beispiel von vielen nachhaltigen Pionieren der Industrie. Es ist jetzt an der Zeit einer der größten Herausforderung der Menschheit, der Umkehr der globalen Erwärmung, entgegen zu treten - mit Tatkraft und Optimismus. Oder wie Ray Anderson es formulierte:

“ *If not me, then who? If not now, then when?*

Literatur & Links

1. <https://globescan.com/2020-sustainability-leaders-report/>
2. Paul Hawken(Hg.), Drawdown. Der Plan. Wie wir die Erderwärmung umkehren können, Gütersloher Verlagshaus 2019.

EARTHRISE SOCIETY - WARUM BRAUCHEN WIR EINEN GEISTIGEN KLIMAWANDEL?

Wie unterstützt uns die Quantentheorie dabei?



Marianne Obermüller

Wenn wir davon ausgehen, dass unser Bewusstsein quantenphysikalischen Gesetzen gehorcht, dann passiert nichts im menschlichen Bewusstsein, ohne dass irgendetwas im Universum darauf reagiert. *„Geist ist Urgrund aller Materie... Es gibt keine Materie, sondern nur ein Gewebe von Energien, dem durch intelligenten Geist Form gegeben wurde“*, erkannte schon Max Planck. Geist beherrscht Materie, das ist ein einfaches und allumfassendes Gesetz. Wir leben in einer Welt, in der wir mit allem verbunden sind – außer mit uns selbst. Deshalb sollten wir unsere spirituelle Dimension integrieren und dann ist unsere Energie grenzenlos – daran besteht kein Zweifel. Jeder Gedanke schwingt auf einer bestimmten Frequenz. Jeder Mensch schwingt auf einer bestimmten Frequenz, ebenso jedes Individuum. Es gibt eine kollektive Frequenz, mit der wir mit allem verbunden sind. Damit hat auch Nikola Tesla viel gearbeitet. Es ist möglich, zu jeder Tages- und Nachtzeit uns mit allem weltweit zu verbinden, jedoch zu uns selber sind wir größtenteils isoliert und haben oft schwer Zugang zu dieser Kraft.

Die älteste philosophische Weisheit gibt uns einen guten Ratschlag: *„Erkenne dich selbst“*, denn ohne ein gesundes Fundament an Selbsterkenntnis tun wir uns schwer, zu unserem inneren Anker zu gelangen, zu unserem *„Ich bin“*. Denn wir sind spirituelle Wesen, die menschliche Erfahrungen machen dürfen und nicht umgekehrt. Daraus folgt für mich:

“ Wir brauchen Mut zur Veränderung und Mut, Dinge offen und ehrlich anzupacken.

Hier ist die Crux dessen, was wir während unserer Existenz auf dem Planeten noch nicht verstanden haben und was schlussendlich alles verändern wird. Die Gesellschaft wird sich nach der Corona-Pandemie neu gestalten müssen und wird es auch tun. Wir brauchen eine neue Gesellschaft, die unsere Umwelt fördert, unterstützt und die ein gemeinsames WeQ, ein *Wir*-Denken mit aufbaut, im Sinne eines geistigen Klimawandels, bei dem mit Mut und Achtsamkeit auf uns selbst und auf unser Miteinander geachtet wird und das nicht auf Eigennutz ausgerichtet ist.

In dieser Phase befinden wir uns nun. Wir stecken im Chaos, aber das Chaos ist notwendig, damit wir erkennen, dass dieses selbstzerstörerische Modell nicht mehr funktioniert und die Ausbeutung und unser großer Egoismus uns nicht mehr überleben lässt. Im digitalen Zeitalter nimmt der Mensch in zwei Monaten so viele Informationen auf wie im 18. Jahrhundert in einem ganzen Leben. Auf das Ausmaß an Informationen von Smartphone, PC oder Tablet sind unsere mentalen Verarbeitungssysteme evolutionär noch nicht eingerichtet. Wir fühlen uns in dieser Phase machtlos. Wir fragen uns, was können wir kleinen Menschen schon ausrichten auf dieser großen Welt?



Die Metamorphose zum Schmetterling

Hier möchte ich ein kleines Beispiel aufzeigen, wie wir uns bildhaft eine solche Metamorphose vorstellen können. Nehmen wir eine Raupe, die sehr gefräßig ist und in ihrer Umgebung alles auffrisst, bis sie nichts mehr bekommt, sich danach im Kokon verpuppt, wo sich ihre Zellen neu ordnen – und hier beginnt dann die Metamorphose zum Schmetterling. Aus einer gefräßigen Raupe entwickelt sich ein wundervoller Schmetterling, der sich in die Lüfte schwingt.

Wir Menschen haben eine enorme Fähigkeit, uns auch in einen sinnbildlichen Schmetterling zu verwandeln. Wir Menschen könnten uns auch mit diesen gefräßigen Raupen vergleichen. Wir stecken nun da, wo die Raupe vor ihrer Transformation steht, wir haben bald keine Ressourcen mehr, um weiter so „gefräßig“ zu leben. Es entsteht Chaos und aus Chaos kann Neues entstehen, das aber nur entstehen kann, wenn wir unserer Intuition vertrauen und uns an das unendliche Energiefeld anbinden, was uns umgibt. Wenn wir mit unseren mentalen Kräften anfangen, achtsam und vor allem positiv zu manifestieren.

Alles in der physischen Welt ist aus Atomen zusammengesetzt. Atome bestehen aus Energie, welche durch Bewusstsein ausgerichtet werden. Dies ist eine Erkenntnis, zu der immer mehr renommierte Physiker durch ihre Forschungen gelangten. Wenn wir uns dessen bewusst werden, was wir selbst aktivieren und projizieren können, werden wir uns unserer eigenen Fähigkeiten bewusst. Wir können die Gesellschaft nicht allein zum Besseren verändern, wir können jedoch unser eigenes Bewusstsein radikal ändern.

Arbeit an der eigenen Entwicklung ist der Schlüsselfinder

Mentalebene: Der Geist wirkt auf der Mentalebene. Unser menschlicher Geist beherrscht die Materie, das ist ein einfaches und allumfassendes Gesetz, das die menschliche Erfindungs- und Gestaltungsgeschichte der letzten Jahrhunderte endgültig belegte. Gedanken, die unser Gefühl beherrschen, lenken und leiten uns, lassen uns siegen oder eine Niederlage erleben. *Die Mentalebene ist das Zuhause unserer Ideen und Gedanken.* Gedanken sind ganz feine Kräfte mit enormer Wirkung. Genährt werden Gedanken durch Aufmerksamkeit und Konzentration. Unsere Empathie ist neurologisch tief in uns verankert, um unser Umfeld wahrzunehmen. Ich habe in meinem Leben immer diese Fähigkeit während meiner Zeit als Unternehmerin eingesetzt. Und dabei oft innerhalb kürzester Zeit große Erfolge erzielt. Erfolge, an deren Stelle andere mehrmals scheiterten. Aber diese Erfolge wurden nicht auf Kosten anderer, sondern miteinander erzielt.

Und hier kommt die Quantenphysik zum Ansatz. Seitdem ich Hans-Peter Dürr, Physiker und Nobelpreisträger, Mitarbeiter von Werner Heisenberg, dem Mitbegründer der Quantenmechanik, im Jahre 2008 kennenlernte, beschäftigte ich mich verstärkt mit der Quantenphysik. Hans-Peter Dürr gilt als der bedeutendste Vordenker unserer Zeit und Impulsgeber der internationalen Umwelt- und Friedensbewegung. Für mich war und ist er immer noch ein großes Vorbild. Hans-Peter Dürr sagte, die Felder der Quantenphysik sind nicht nur immateriell, sondern wirken in ganz andere, größere Räume hinein, die nichts mit unserem dreidimensionalen Raum zu tun haben. Es ist ein reines Informationsfeld und hat nichts mit Masse und Energie zu tun. Was heißt das nun für uns? Die Quantenphysik sagt uns, dass die Wirklichkeit ein großer geistiger Zusammenhang ist und dass unsere Welt voller Möglichkeiten steckt. Sie ist damit ein unglaublicher Mutmacher für die Menschheit. Wir brauchen Menschen, die dies als *Future Skill* anerkennen und in die Welt tragen: *„Ein tragfähiges gesellschaftliches Modell muss die geistige Sehnsucht des Menschen ebenso berücksichtigen wie seine materiellen Bedürfnisse.“*

Tools: Wir bei der Earthrise Society bilden aus und entwickelten ein Programm für junge Menschen, das im Herbst 2021 auf den Markt kommen wird. Einzelne Trainingseinheiten werden schon seit einem Jahr sehr erfolgreich durchgeführt. Ergänzend macht die Earthrise Society den Brückenschlag von Deutschland nach Kalifornien durch die Investition in eine lokale Organisation, eine Schwestergesellschaft der Earthrise Society, welche die *„Heart-Brain-Verbindung“ als zentralen Befähiger für den notwendigen Wandel in der Gesellschaft sieht.*

In einem ersten pragmatischen und gleichzeitig extremen Schritt wird Veteranen des US-Militärs durch die Wiederherstellung der Heart-Brain-Verbindung geholfen, sogenannte Post Traumatic Stress Disorder (PTSD) zu verarbeiten. Das Ziel ist, die Erkenntnisse aus diesem extremen Anwendungsfall der Nutzung dieser *„humanen künstlichen Intelligenz“* diese für die *breite Bevölkerung zugänglich zu machen und somit die menschliche Leistungsfähigkeit in unserer reizüberfluteten, stressigen, oft chaotisch wirkenden Umwelt zu steigern, bei gleichzei-*

tig höherer Zufriedenheit und Gefühl von Ruhe und gedanklicher Klarheit.

Jeder von uns besitzt diese Aspekte, jeder von uns besitzt einen Willen, eine Vorstellungskraft, ein Bewusstsein, einen Glauben und jeder von uns besitzt eine Überzeugung. Jeder von uns hat Gedanken, Glaubensmuster, Lebensmuster. Sie beruhen alle auf dem Urprinzip des Akasha-Elements des geistigen Manifestierens, das Ervin Laszlo anhand zahlreicher biografischer Bekundungen berühmter Forscher belegte. Geistiges Manifestieren ist jedoch nicht nur bestimmten Menschen vorbehalten, jeder kann es praktizieren. Wir müssen es üben, denn es ist für jeden erlernbar, besonders für junge Menschen, die noch ihren Lebensweg gestalten dürfen. Jeder Mensch hat die Voraussetzungen dafür mitbekommen. Es ist keine bestimmte Fähigkeit, die nur bestimmte Menschen haben. Es gibt vielleicht aber einige Menschen, denen es von Geburt an leichter in die Wiege gelegt wurde.

Wir müssen uns mehr mit diesen Quantenfeldern beschäftigen und dann in die Praxis umsetzen. Unser Universum besteht nicht aus Materie und Energie, wie es die Wissenschaft uns bisher lehrte; es ist die Quantenphysik, die erkennt, dass alles im Universum Energie ist.

Wenn wir zwei Arten von Bewusstsein (materie-orientiertes und dem Ganzheitlichen zustrebendes) vergleichen, so können wir feststellen, dass sich die beiden wie zwei Pole gegenüberstehen. Schon vor über fünfzehn Jahren sprach ich von einem *„geistigen Klimawandel“*. Damals ließ ich sogar den Begriff schützen, heute weiß ich, dass mein unternehmerischer Verstand es schützen ließ, nicht meine Intuition, mein Geist. Man kann einen geistigen Klimawandel nicht schützen, man muss ihn leben.

In diesem Zusammenhang möchte ich erwähnen, dass bereits vor vielen Jahren, am 09.09.2009 die Earthrise Society gegründet wurde, denn schon damals gab es bei mir die Gedanken, die in diese Richtung führten. Die Grundideen der Earthrise Society waren ein geistiger Klimawandel, soziale Innovationen, Social Entrepreneurship und der Bereich Energiewende. Die Idee des geistigen Klimawandels wurde so formuliert¹. Wir dürfen lernen, dass unser Denken unser Leben bestimmt.

Wir haben uns so stark von unserer wahren Natur abgewandt, dass wir nicht mehr wissen, wer wir sind.

In einer materialistischen, vom Ego geprägten Welt, ist es fast schon revolutionär, sich auf die inneren Parameter zu fokussieren und dabei unseren Bewusstseinswandel zu vollziehen. Viele Menschen lösen sich nun von konventionellen Dogmen und Vorstellungen. Wir sind inmitten eines Bewusstseinswandels, der die Menschheit herausfordert – auf allen Ebenen. Uns fehlt ein humanes Fundament, ein Menschen- und Weltbild, in dem wir als individuelle Persönlichkeiten wahrgenommen und nicht mehr als Produkt behandelt werden. Wir müssen anfangen die Beziehungsqualität des Menschen von Grund auf zu verbessern.

Der Spruch „*Liebe deinen Nächsten wie dich selbst*“ ist eine Fehlinterpretation. Es muss heißen: „*Liebe dich selbst wie auch deinen Nächsten.*“ Die Ideen gibt es also, man muss sie nur umsetzen. Die vielfältigen Krisen, die uns heute herausfordern und überfordern, sind Ausdruck einer geistigen Krise. Wir können nicht den einen oder anderen Aspekt als „*richtig*“ herauspicken, sondern wir brauchen das gesamte dazwischenliegende Spektrum, den feinstofflichen Aspekt. Das Feinstoffliche ist mentaler Natur und gestaltet mit der Kraft der Gedanken, mit Bildern und Worten.

Die wichtigste Kompetenz, die in unserem Bildungssystem bisher fehlt, ist die Fähigkeit, uns mit unserer Intuition zu verbinden:

“ Zwischen Verstand und Intuition sollte es ein Joint Venture geben. So würde ich es in unternehmerischer Sprache ausdrücken.

Der Verstand hat sicher seine Daseinsberechtigung, aber meiner Meinung nach sollten wir die kleinen Entscheidungen mit dem Verstand machen und die größeren mit unserer Intuition. Man sagt auch oft Bauchgefühl dazu.

Seit Immanuel Kant, der in der Aufklärungsbewegung im 18. Jahrhundert darlegte, man solle sich seines eigenen Verstandes bedienen, hat sich das intellektuelle Denken durchgesetzt. Durch dieses verstärkte Einset-

zen der linken Gehirnhälfte hat sich das logische, analytische Denken verstärkt durchgesetzt. Dieses Denken dominiert in einem sehr hohen Prozentsatz der Weltbevölkerung. Wir arbeiten zu sehr mit dem Verstand, dem Kopf, was dazu geführt hat, dass unsere intuitiven Fähigkeiten zurückgegangen sind. Das erklärt auch das enorme Interesse der letzten Jahre an energetischen oder feinstofflichen Themen. Wir Menschen spüren, dass es mehr gibt zwischen Himmel und Erde. Wir sehnen uns nach Gleichgewicht. Nur stehen wir beispielsweise auch sehr ablehnend schamanischen Praktiken gegenüber, wir bezeichnen sie als Hokuspokus, weil unser logischer Verstand dies ablehnt.

Wir müssen unsere Lebensenergie steigern und vor allem schützen. Wir müssen lernen, die auf uns einwirkenden Kräfte harmonisch zu nutzen. Ein „*weiter so*“ geht nicht. Denn wenn wir als Menschheit weiter überleben wollen, brauchen wir Flora und Fauna, denn sie stellen unsere Lebensgrundlage dar – und gerade hier gibt es alarmierende Zahlen, die von Umwelt- und Klimaschutzorganisationen seit Jahrzehnten erhoben werden: So hat z.B. der World Wildlife Fund (WWF) 1970 alle Tierarten gezählt und festgestellt, dass seit dieser Zeit 66% der Tierarten verschwunden sind. In den letzten 27 Jahren sind 75% der Insekten verschwunden. Laut internationaler Studien soll es 2048 keine Fische mehr im Meer geben, der Ozean wird kollabieren (oder wie gerade prognostiziert wurde, dass es bis 2050 mehr Plastik als Fische in den Meeren geben wird). Wir stehen vor einem noch nie erlebten Massenaussterben.

Allein unser menschliches Verhalten ist verantwortlich für diese Ausbeutung. Nun sind wir gezwungen, einen Kurswechsel vorzunehmen, egal ob wir wollen oder nicht. Wir sind an einem Punkt angekommen, wo wir an diesem Massenaussterben nicht mehr vorbeischaun können. Es ist Zeit zuzugeben, dass die Menschheit das Gewebe des Lebens zerstört hat. Und dazu müssen wir alle im Sinne eines WeQ zusammen die Welt neu gestalten. Lassen Sie uns anfangen mit einem geistigen Klimawandel, der als erstes bei uns selbst anfängt.

Literatur & Links

1. www.earthrise.org/geistiger-klimawandel
www.marianne-obermüller.de

FUTURE SKILLS INTEGRIERT IM HOCHSCHUL- ALLTAG

Wie das CORE-Prinzip
(Competence Oriented
Research and Education) auf die
Zukunft vorbereitet



Julia
Rózsa



Jörg
Winterberg

„Hochschulen bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor“, so heißt es beispielsweise im Landeshochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg.¹ Sie sollten somit Orte sein, an denen Studierende auf ihre Zukunft vorbereitet werden; in fachlicher und wissenschaftlicher ebenso wie in persönlicher und menschlicher Hinsicht. Längst sind die Zeiten vergangen, in denen die Ausrichtung des Studiums auf die Vermittlung von Wissen und auf primär fachliche Kompetenzen ausreichend war. Dass dies keine neue Erkenntnis ist, zeigen die regelmäßigen Befragungen im Auftrag des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), bei denen seit zwei Jahrzehnten regelmäßig überfachliche Kompetenzen von Arbeitgebern höher bewertet werden als fachliche Kompetenzen.

Immer wichtiger werden Future Skills wie Lernkompetenz, Resilienz, Innovationsfähigkeit, Unternehmertum oder auch die überdauernde Kommunikationsfähigkeit.² Und auch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) fordert unter dem Schlagwort „*from teaching to learning*“ schon seit 2008 die Veränderung der Ausrichtung des Lehr-Lern-Geschehens und der Rolle der Lehrenden.³ Doch offenbar mahlen die Mühlen der Wissenschaft langsam, ein flächendeckendes Umdenken vom Lehren zum Lernen ist an deutschen Hochschulen trotz vieler guter Einzelbeispiele nach wie vor nicht erkennbar.⁴

Competence Oriented Research and Education - Das CORE-Prinzip

Mit der Grundüberlegung, den Fokus vollständig auf die Verbesserung der Lehre und des Lernens zu legen, hat sich die Heidelberger SRH Hochschule bereits 2010 auf den Weg gemacht, das CORE-Prinzip entwickelt und zur zentralen Lehr-Lern-Verfassung der gesamten Hochschule gemacht. CORE steht hier als Akronym für Competence Oriented Research and Education. Geleitet wurde das Team dabei von den folgenden Leitsätzen:⁵

- Lernen ist eine Tätigkeit, die nicht vom Lehrenden erzeugt, jedoch *aktiviert und angeregt* werden kann.
- Durch aktivierende Lehre werden die Lernenden unterstützt, den *Lernprozess selbstständig mitzugestalten*.
- Lernende sollen zu selbstständigen Denkern und in die Lage versetzt werden, auch in *hochschulexternen Situationen Probleme selbst zu lösen*.
- Gute Lehre dient dazu, den Lernenden ein tiefgehendes Verständnis des Lernstoffes zu ermöglichen, so dass sie mit dem Lernstoff selbstständig umgehen und verschiedene Ansätze und Perspektiven vergleichen, anwenden und bewerten können.

Dabei ist das zentrale Ziel eine konsequente Kompetenzorientierung in allen Studiengängen, um eine optimale Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen zu erreichen. Um diese Vision zu realisieren wurde mehr Raum für Lehr- und Lern-Aktivitäten geschaffen und die Zeitstruktur so verändert, dass nachhaltiges Lernen gewährleistet und bessere Voraussetzungen für Kooperation und Kollaboration innerhalb der Hochschule und auch außerhalb geschaffen wurden.

Heute wird dies durch zeitlich zusammenhängende Themenblöcke (jeweils fünf Wochen) anstelle fraktionierter Wissensvermittlung verwirklicht. Berücksichtigt werden dabei die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse über Lernprozesse.⁶ Die Themenblöcke leben vom Einsatz einer großen Vielfalt an aktivierenden Lehr- und Lern-Methoden und der Gestaltung kompetenzorien-

tierter Prüfungsformen. Grundsätzlich leitet die Idee des *Constructive Alignment* die Gestaltung aller Studiengänge, Module und Lernveranstaltungen.

Der Shift von Teaching zu Learning

Von Anfang an war dabei allen Beteiligten klar, dass ein solcher *umfassender Shift from Teaching to Learning* von allen Beteiligten – Lehrenden wie Lernenden – nicht nur eine grundlegende Verhaltensänderung hin zu den neuen Rollen verlangt, sondern eine veränderte Haltung dem gesamten Lehr-Lernprozess gegenüber; dass es also um einen fundamentalen kulturellen Wandel der gesamten Hochschule geht. Vor allem aber haben wir in diesem Zusammenhang begonnen, Studiengänge und ihre Curricula „*von hinten zu denken*“. Wenn Hochschulen auf berufliche Tätigkeiten vorbereiten, dann müssen die Kompetenzen für diese beruflichen Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Die Curricula sollten dann darauf ausgerichtet werden, diese Kompetenzen zielgerichtet zu erreichen und ihre Erreichung auch zu überprüfen. Daran müssen sich Prüfungen ebenso wie Lehr- und Lernformen ausrichten.

Die Bereitschaft zur Veränderung setzt ein Gefühl von Dringlichkeit voraus. Hier haben es private Hochschulen – kleiner und zu Innovation schon fast gezwungen – sicher leichter als tradierte, vom Staat getragene Wissenschaftsbetriebe. Und Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben es leichter als Universitäten, sind sie doch schon von ihrem Ursprung her stärker an lebensrelevanten Skills ausgerichtet. Für die SRH Hochschule Heidelberg, eine private Hochschule in gemeinnütziger Trägerschaft, bestand diese Dringlichkeit darin, auf einem sich nach geburtenstarken und Doppeljahrgängen in absehbarer Zeit konsolidierenden Markt auch nach der Welle noch erfolgreich zu sein, ein beispielgebendes Lehr-Lern-Modell anzubieten, dem andere nacheifern, vielleicht, ohne das Ziel in überschaubarer Zeit erreichen zu können, und eine Auswahl aus den Bewerbern vornehmen zu können, die zu diesem Studienmodell passen. Es ging schlicht darum, den Wettbewerbsnachteil, den private Hochschulen in Deutschland haben, für die Marke SRH in einen Vorteil zu verwandeln.

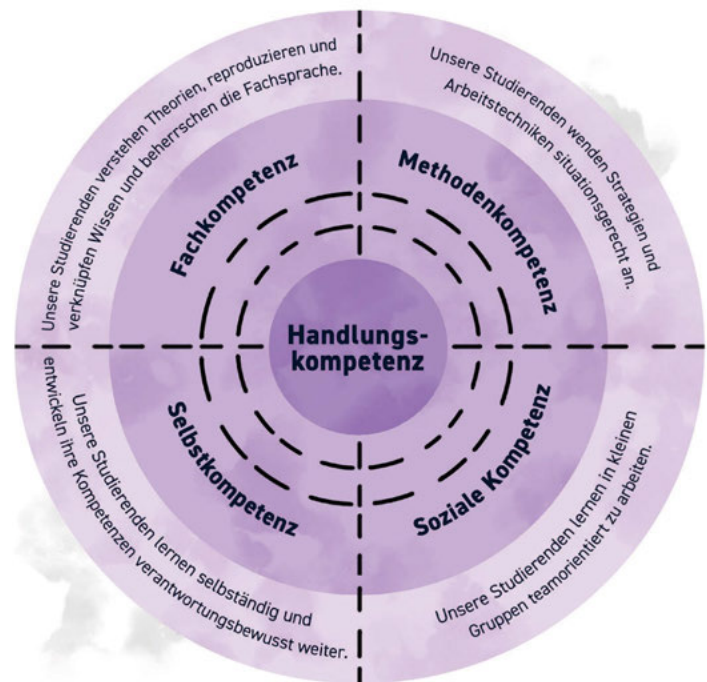
Der Change-Prozess selbst wurde dabei umfassend angelegt und von zahlreichen Fachexperten, vornehmlich aus den skandinavischen Ländern, begleitet.⁷ Die wohl strukturell elementarste Veränderung war die der Zeitstruktur – weg von Semestern und Trimestern, hin zu 5-Wochen-Blöcken. Dies konnte nur geschehen, indem alle angrenzenden Strukturen und Prozesse ebenfalls verändert und an die neue Struktur angepasst wurden.

Um das CORE-Prinzip von Anfang an nachhaltig in der Hochschule zu verankern wurde es als Leitmotiv der Hochschulstrategie vorangestellt. Demzufolge wurde das CORE-Prinzip sukzessive in alle relevanten Ordnungen der Hochschule (Grundordnung, Berufsordnung, Evaluationsordnung) integriert. Auch alle dahinter liegenden Prozesse mussten auf ihre CORE-Kompatibilität geprüft und angepasst werden. Ein ganz besonderes Augenmerk wurde dabei auf den Berufungsprozess gelegt. Die Wichtigkeit der Kompetenzorientierung und Studierendenorientierung fand sofort Platz in den Ausschreibungen: der Sicherstellung der Qualität der Lehre kam die gleiche Bedeutung zu wie der fachlich, wissenschaftlichen Kompetenz. Es wird seitdem zu Lehr-Lern-Proben eingeladen und ein großes Augenmerk auf didaktische Skizzen, bisherige Evaluationsergebnisse sowie Selbstreflexionsfähigkeit gelegt.

Dem Votum der Studierenden kommt im Auswahlprozess seit jeher eine sehr wichtige Bedeutung zu. Andere unterstützende Maßnahmen waren die Aktualisierung der Funktionsbeschreibungen aller Ämter und der Rollen der Studiendekane, Studiengangleitungen und Modulverantwortlichen. Eine Studiendekanekonferenz wurde als Senatsausschuss unter der Leitung der Akademie für Hochschullehre etabliert, der zentralen Einheit, die den Prozess initiiert und begleitet hat. Und auch heute werden hier alle Maßnahmen zur Unterstützung der Lernenden, Lehrenden und Mitarbeitenden gebündelt, die Weiterentwicklung von CORE begleitet und der Roll-Out des CORE-Prinzips in den SRH-Konzern gesteuert.

Ein *Code of Conduct* wurde implementiert, um die Perspektive aller internen Stakeholder – Leitung, Lehrende, Verwaltung und Studierende – einzubeziehen. Denn ein Wandlungsprozess kann nur erfolgreich sein,

wenn die Vorgehensweise *Top-down*- und *Bottom-up*-Prozesse sinnvoll und aufgabenbezogen miteinander verzahnt wird.



Die Standards des CORE-Prinzips

Im Laufe der Zeit haben sich aus den Grundüberlegungen die Standards entwickelt, die mindestens erfüllt sein müssen, damit das Lernen optimal gestaltet werden kann. Das CORE-Prinzip

- richtet anhand des *Constructive Alignment* die Lehr- und Lernmethoden sowie Prüfungsformen an den intendierten Lernzielen des jeweiligen Moduls aus;
- basiert auf 5-Wochen-Blöcken, in denen sich Studierende intensiv innerhalb eines Moduls mit einer bestimmten Fragestellung beziehungsweise einem bestimmten Thema auseinandersetzen;
- orientiert sich an einer Vielzahl von Lehr- und Lernmethoden wie beispielsweise Projekten, Fallstudien, Teamteaching, Lerntagebüchern;

- zielt auf die Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Studierenden, die durch praxisorientierte Veranstaltungen und ein ergebnisorientiertes Studium realisiert wird;
- richtet sich bei der Kompetenzentwicklung der Studierenden nach dem Kompetenzmodell mit den fünf Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst- und der resultierenden Handlungskompetenz aus;
- nutzt die Vielfalt von Lehrmethoden, um in Präsenz- und Onlineveranstaltungen sowie dem Selbststudium das Interesse der Studierenden zu wecken, so dass theoretische Erkenntnisse mit der praktischen Relevanz nachhaltig verknüpft werden;
- führt zu einer Bildungspartnerschaft zwischen Professoren und Studierenden über das gesamte Studium hinweg;
- ermöglicht eine hohe *Employability* und somit die Fähigkeit, sich unmittelbar nach dem Studium erfolgreich in der Praxis beweisen zu können;
- bedeutet für die Hochschule im Bereich Innovation und Forschung immer auf dem neuesten Stand zu sein und die Studierenden davon profitieren zu lassen;
- bedarf zur Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die Auszeichnung des CORE-Prinzips mit dem Genius Loci-Preis für Lehrexzellenz des Stifterverbandes und der Volkswagenstiftung ist der Beweis dafür, dass ein Großteil der ursprünglich definierten Ziele erreicht werden konnte.⁸ *„Auf Basis eines modularen Systems mit flexiblem Mobiliar konnten Standardkonzepte wie auch unkonventionelle Settings realisiert werden, die vielfältige Lehr-, Lern- und Prüfungsmethoden unterstützen und damit unterschiedlichste Formen der Kollaboration und Kooperation sowie selbstständige Lernprozesse ermöglichen, beispielsweise die Zusammenarbeit an Teamwork-Arbeitsplätzen oder in einem Lern-Café.“*⁹

Nicht erst die Corona Pandemie zeigt uns, dass wir in einer VUCA-Welt leben, einer Welt, die zunehmend

durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Fähigkeiten und Kompetenzen der Zukunft können in einem Studium, das auf ein gesamtes Arbeitsleben vorbereiten soll, nicht ein für alle Mal festgelegt oder beschrieben werden. Es bedarf einer Haltung und einer Prozesslandschaft, die es Institutionen erlaubt, sich immer wieder an wandelnde Gegebenheiten anzupassen. Zu beobachten, was sich verändert, zu überprüfen, ob es sich dabei um nachhaltige Veränderungen handelt, die eine Adjustierung erfordern, zu evaluieren, ob die eigenen Angebote auf die notwendigen Kompetenzen ausgerichtet sind, sind ebenso wie die Anpassung der eigenen Angebote permanente Aufgaben einer zukunftsfähigen Hochschule. Aus diesen Anforderungen entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der in jedem Studiengang und in jedem Modul in regelmäßigen Abständen durchlaufen wird. Am Beispiel einiger Future Skills sieht dies folgendermaßen aus – ebenso banal wie herausfordernd:

Die Herausforderung besteht darin, ganz im Sinne des CORE-Prinzips, konsequent vom Ende her zu denken und die zukunftsrelevanten Kompetenzen systematisch und konsequent in unterschiedlichste Module der Studiengänge zu implementieren. Wie sieht es aus, wenn ein Absolvent oder eine Absolventin zum Beispiel über Changemaking-Qualitäten, ausgeprägte Achtsamkeit, Empathie oder digitale Souveränität verfügt? Worin genau besteht die jeweilige Zukunftskompetenz und wie lässt sie sich beobachten? Wie reagiert beispielsweise eine empathische Person in einer Verhandlungssituation, in der sich unterschiedliche Interessen begegnen?

Im zweiten Schritt muss definiert werden, woran sich erkennen und feststellen lässt, ob und in welchem Ausmaß diese Fähigkeit bei den Lernenden vorhanden ist. Wie muss also ein Szenario gestaltet sein, in dem Lernende zeigen können, dass sie über digitale Souveränität bei der Entwicklung und Durchführung eines Online-Assessment Centers verfügen? Daraus entsteht letztlich die Prüfungsform, bevor der Lernplan gestaltet wird: Welche Lernarrangements werden wie angeboten, wann werden diese Fähigkeiten mit Hilfe welcher Methoden erfahrbar gemacht, eingeübt und durch Feedbackschleifen immer wieder weiterentwickelt, so dass ein kontinuierlicher Lern-Prozess stattfinden kann? Dabei müssen die Arran-

gements in Abhängigkeit von den zu erlernenden Skills entsprechend unterschiedlich sein. Und natürlich müssen auch die Lehrenden über diese Kompetenzen verfügen.

So ist eine typische Aufgabenstellung etwa, einen Projektplan für ein Change-Projekt zu entwickeln. Aus diesem Plan muss neben den fachlichen Kenntnissen über Veränderungsprozesse hervorgehen, wie alle Mitarbeitenden der sich verändernden Organisation am und im Veränderungsprozess so beteiligt werden, dass sie ihre Widerstände überwinden und ihre speziellen Kompetenzen einbringen können. Die Prüfungsleistung des Moduls enthält zudem ein Rollenspiel zu Konfliktfähigkeit und der Präsentation des digitalen Kick-Offs.

Neue Raumkonzepte - analog und digital

Nicht unmittelbar mit der Einführung des CORE-Prinzips, wohl aber bei der Umsetzung des neuen Studienmodells wurde der Bedarf an passenden Räumlichkeiten, an flexiblem Mobiliar und an individuell gestaltbarem Lernraum immer deutlicher. Die Studierenden suchten informelle Räume, um in kleinen Gruppen auch außerhalb der Veranstaltungen zusammenarbeiten zu können. Und im Rahmen der Umsetzung der neuen, aktivierenden Lernmethoden (z. B. Gruppenpuzzle, Kugellager, Fishbowl oder Stationenlernen) und Prüfungsformen (z. B. Rollenspiele, OSPE) wurde immer deutlicher, dass dem Raum, in dem das Lerngeschehen stattfindet, eine

Reise durch die Medienwelt Medien- und Kommunikationsmanagement (B.A.)



ausgesprochen wichtige Rolle zukommt und dies bei der Planung und Durchführung berücksichtigt und gestaltet werden muss.

Gleiches gilt im Übrigen auch für digitale Lernräume, in denen unterschiedliche Formate und Tools helfen, die Vermittlung der Kompetenzen zu unterstützen; und dies nicht nur bei der Aneignung digitaler Souveränität. Die Schaffung von Arbeitsräumen für studentische Gruppen, die Ausstattung aller formellen und informellen Lernräume mit flexiblem Mobiliar, sowie die Bereitstellung einer stabilen digitalen Plattform hat das Lerngeschehen an der Hochschule inzwischen sehr positiv geprägt.

Der Kompetenzfahrplan

Als sinnvolles Instrument zur Visualisierung und damit auch zur Überprüfung der Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit der formulierten Zielkompetenzen eines jeden Studiengangs hat sich ein Kompetenzfahrplan als sinnvoll erwiesen. Mit diesem werden die Zusammenhänge und das Niveau der Kompetenzentwicklung in jedem Modul über den gesamten Studiengang hinweg erfasst. Permanente Veränderungsbereitschaft einer lernenden Organisation ist eine Voraussetzung für eine konsequente Kompetenzüberprüfung. Sie darf aber nicht zu permanenter Veränderung oder zu Willkür führen. Die Rückmeldungen von Absolventinnen und Absolventen, aber auch von Arbeitgebern zum CORE-Prinzip, ist durchweg positiv. Die Absolventen fühlen sich gut vorbereitet. Es zeigt sich aber auch, dass noch nicht alle Zukunftskompetenzen von allen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gewünscht werden.

Literatur & Links

1. § 2 (1) Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg vom 17.12.2020. Vergleichbare Formulierungen gelten für alle Hochschultypen und finden sich in allen Hochschulgesetzen der jeweiligen Bundesländer.
2. Vgl. z.B. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2015). Kompetent und praxisnah – Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Berlin: DCM Druck.
3. Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008): Für eine Reform der Lehre in den Hochschulen. Entschließung der 3. HRK-Mitgliederversammlung vom 22.4.2008. <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/fuer-eine-reform-der-lehre-in-den-hochschulen/>.
4. <https://lehrehochn.de/>; <https://www.stifterverband.org/hochschulperle>
5. Vgl. Wörner, A., 2006; Stelzer-Rothe, T., 2008
6. Vgl. Schulmeister, R., & Metzger, C. (2011). Die Workload im Bachelor: Zeitbudget und Studierverhalten: Eine empirische Studie. Waxmann. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783830975168
7. Vgl. zum Folgenden Ninnemann, K., Rózsa, J. & Sutter C. (2020). Zur Relevanz der Verknüpfung von Lernen, Raum und Organisation (S. 176-187). In Richard Stang & Alexandra Becker (Hrsg.) Zukunft Lernwelt Hochschule. Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung. Berlin.
8. Vgl. Stifterverband, <https://www.stifterverband.org/genius-loci>
9. Ninnemann, Katja; Rózsa, Julia; Sutter, Carolin : Dreiklang der Innovationen. Erkenntnisse zur (Neu)Gestaltung des Lernraums Hochschule an der SRH Hochschule Heidelberg . In: Sonderheft Digitalisierung, S. 31-34, DUZ-Magazin für Wissenschaft und Management, 2019,

FUTURE SKILLS ALS ANGEWANDTE PERSÖNLICHKEITS- ENTWICKLUNG

Das Projekt der School of
Personal Development and
Education (ScoPE)



Frank
E.P. Dievernich



René
Thiele

Für Hochschulen hat es Tradition und ist es ein Leichtes, auf kommunikativer Ebene für sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu reklamieren. Schwieriger wird es, diese den jeweiligen Zeiten entsprechend zu konkretisieren und mit Handlungen auszuschnücken. Was also kann ein Beitrag einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) sein, wenn es darum geht, Gesellschaft zukunftsfähig zu entwickeln? Alleine diese Frage verweist schon auf den Anspruch der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS), Gesellschaft gestalten zu wollen: Es geht uns als Hochschule konkret darum, Menschen *Startbedingungen* zu verschaffen, die es ihnen ermöglichen, *selbstbestimmt* in der und *verantwortungsbewusst* im Umgang mit der Gesellschaft zu leben. Dabei verstehen wir als anwendungsorientierte Hochschule Leben als Handeln, als praktische Umsetzung von Ideen. Für uns rückte dadurch die Rolle von Persönlichkeitsentwicklung und Future Skills immer stärker in den Fokus.

Von einem Meditationsprojekt bis zur Hochschule für Lebens- Schlüsselkompetenzen

Ein besonders markanter Meilenstein auf diesem Weg war 2016 die Gründung des Projekts „*Persönlichkeit, Reflexion und Gesellschaft*“, welches zunächst nur eine sehr konzentrierte Initiative war. Thematisch stand dahinter die Einführung der Meditation in die Lehre, angesiedelt im Interdisziplinären Studium Generale

(ISG) – einem schon seit Jahren an der Hochschule etablierten, fachbereichsübergreifenden Modul, das nicht nur allen Studierenden zugänglich, sondern ein Pflichtmodul in allen grundständigen Studiengängen ist. Schon mit den ersten Angeboten der Meditation in der Lehre zeigte sich, dass hiermit offensichtlich ein tief empfundener Bedarf angesprochen wurde. Die Nachfrage Studierender nach Kursplätzen überstieg deutlich das Angebot. Dieses Empfinden ist nicht nur geblieben, sondern steigerte sich mit Bekanntwerden der Meditationskurse kontinuierlich.

Der Beweggrund dafür war die Überzeugung, dass es eine Antwort auf die Digitalisierung der Gesellschaft sowie der Hochschule braucht, die über die Forderung nach mehr digitaler Hardware oder digitaler Kompetenzen hinaus gehen sollte. Gesucht wurde ein „*Instrument*“ auf der Ebene der nicht-digitalen Kompetenzen, um auf Ebene der Persönlichkeit besser mit der Dynamik der Digitalisierung umzugehen. Aus der Meditationsforschung ist bekannt, dass sie zu einer Stabilisierung der Persönlichkeit sowie einer Fokussierung der Aufmerksamkeit, zu einem aufgeräumten und klaren Geist führen kann. Genau diese Erfahrung wollten wir den Studierenden ermöglichen. Entscheidend war für uns, dass die Meditation nicht nur funktionalisiert als Stressreduktionsprogramm angeboten wurde, sondern als ein forschendes Lehrprojekt, bei dem auch die theoretischen und kulturellen Hintergründe der Meditation dargestellt wurden.¹

Um das Thema herum bildete sich eine Gruppe an Lehrenden, die es weitertrieben, wozu auch die Aufnahme unserer Hochschule in das Thüringer Modell und das Netzwerk „*Achtsame Hochschulen*“ gehörte. Die Verknüpfung mit und Bündelung von Professorinnen und Professoren, die bei uns im Hause bislang zwar nichts mit Meditation, jedoch mit anderen Elementen der Persönlichkeitsentwicklung zu tun hatten, ließ nicht lange auf sich warten. So kam es Ende 2019 zur Gründung eines wissenschaftlichen Zentrums, welches die Themen Persönlichkeitsentwicklung/Meditation, Gesellschaftliches Engagement/Service Learning sowie Schlüsselkompetenzen vereinigte. Dies institutionalisierten wir unter dem Namen „*Zentrum für Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Verantwortung*“.

Der bisher abschließende große Wurf fand schließlich im Jahr 2021 statt, in dem das Zentrum als Teil in die neu gegründete School of Personality Development and Education (ScoPE) übergang. Diese verläuft als eigenständige Einheit quer über alle Fachbereiche hinweg und bietet den Professorinnen und Professoren die Chance, sich über die fachlichen Themen ihres Fachbereiches hinaus zum Thema der Persönlichkeitsentwicklung zu sortieren. Im ScoPE findet eine fokussierte Kompetenzbündelung und -bildung statt. Erforscht werden soll zentral und thematisch zusätzlich die spezifische Didaktik einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Im finalen Zustand sollen zudem die kulturelle Bildung sowie ein Bildungskanon an die Studierenden vermittelt werden, um sie in der Gesellschaft gegenüber der „*kulturell gläsernen Decke*“ zu wappnen. Das ScoPE stellt für die Frankfurt University of Applied Sciences also nicht nur eine Antwort auf die gesellschaftlichen Verhältnisse dar, sondern bedeutet einen massiven Einsatz von Ressourcen für eine Profilierung, um der oben skizzierten gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen.

Gesellschaftsanalyse als Ausgangspunkt: Warum wir tun, was wir tun

Der aktuelle und besonders wohl der zukünftige Zustand der Gesellschaft zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass ihre Individuen mit Herausforderungen globaler und systemumwälzender Art umgehen müssen. Die heutige Gesellschaft wird so nicht mehr weiter existieren, wenn sie nicht völlig neue Praktiken entwickelt, um mit dem Klimawandel, der Digitalisierung, der Pflege, der Migration sowie der Demokratie als gesellschaftlichen, partizipativen Kitt umzugehen. Auf das Leben des Einzelnen übertragen: Er oder sie muss befähigt werden, sich im Kontext einer sich transformierenden Gesellschaft behaupten zu können. Genau darin sehen wir unsere Aufgabe: einen entscheidenden sozialisatorischen Beitrag zu leisten. Das jedoch hat eine massive Konsequenz für die Institution Hochschule. Wir selbst sind es, die sich als Teil des Bildungs- und Hochschulsystems weiterentwickeln, ja transformieren müssen. Würden wir dies nicht tun, könnten wir auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht werden.

Nehmen wir zur Erläuterung unserer Beweggründe für die Gründung des ScoPE aus den oben benannten gesellschaftlichen Herausforderungen exemplarisch die Themen Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit. Beides erfordert unserer Ansicht nach auf individueller Ebene *Reflexionsfähigkeit, kritisches Denken* und insbesondere ausgeprägte *Resilienz*. Wenn also die Resilienzausprägung zum neuen Schwerpunkt von Hochschulen werden soll, dann muss, quasi als logische Schlussfolgerung daraus, die Persönlichkeitsentwicklung, also die Vermittlung von Kompetenzen jenseits der Fachlichkeit, wenn nicht in den Mittelpunkt, dann doch zu einem äußerst gewichtigen Thema an den Hochschulen werden. Standen bislang völlig zweifelsfrei fachliche Kompetenzen im Mittelpunkt der Lehre an den Hochschulen, so muss man fragen, ob das angesichts der digitalen Dynamik auch in Zukunft noch isoliert betrachtet werden kann.

Aktuell präsentieren sich die Inhalte der meisten Studiengänge an Hochschulen fachlich sehr ausdifferenziert und spezialisiert. Das ist u.a. das Ergebnis einer Marktorientierung (Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen und Berufsprofilen) im Sinne der Employability sowie einer ausdifferenzierten Profilbildung der jeweiligen Hochschule. Gleichzeitig dämmert es aber den Verantwortlichen, dass eine fachliche Ausdifferenzierung der jeweiligen Studiengänge mittel- und langfristig gar nicht mehr mit der technologischen sowie gesellschaftlichen Transformation mithalten kann. Die Halbwertszeit des aktuellen Wissens sinkt stetig. Hochschulen bilden folglich nicht mehr für ein ganzes Leben, sondern für einen viel begrenzteren und damit überschaubaren Zeitraum aus. Wollen Hochschulen (für Angewandte Wissenschaften) also ihre gesellschaftliche Relevanz als primär (für den Beruf) qualifizierende und sozialisierende Lehranstalten beibehalten, müssen sie sich in der grundständigen Lehre vor allem auf die Vermittlung von beständigem Grundlagenwissen fokussieren. Zudem – und das ist neu – erfordert es die explizite Vermittlung sozialer und persönlichkeitsentwickelnder Kompetenzen. Die Kombination all dieser Kompetenzkategorien ist es, die ein gutes Rüstzeug liefert, um sich in den Stürmen eines sich transformierenden Arbeitsmarktes behaupten zu können. Resilienz also.

Sich nicht verführen lassen – das gilt in mehrfacher Hinsicht. Zum einen erleben wir derzeit, wie die Digitalisierung nicht nur die Gesellschaft, sondern persönliche Lebenswelten massiv beeinflusst und verändert. So können wir beobachten, wie die Aufmerksamkeitspanne der Studierenden sinkt, wie der Takt der sozialen Medien zum Herzschlag des eigenen Lebens wird. Wir bemerken, wie die fakten- und evidenzbasierte Wissenschaft an Deutungshoheit verliert und wie groß die Unsicherheit ist, was als geprüftes Wissen angenommen werden darf. Mehr denn je braucht es Data Literacy, empirische Grundkompetenzen, aber auch das Bewusstsein, sich durch die sozialen Medien nicht treiben und ablenken zu lassen.

Zum anderen muss gegen die Verführung angekämpft werden, angesichts der gewaltigen Probleme des Klimawandels nicht einfach aufzugeben. Ganz im Gegenteil: Es braucht den Einsatz von *Kreativität, Einfallsreichtum* und *Erfindertum*, um die ökologische Katastrophe als Auftrag zu verstehen, die Art, wie wir leben, neu zu denken, und anders, intelligenter, zu handeln, insbesondere emotional und empathisch. Gerade in diesen Fähigkeiten unterscheidet sich der Mensch von der fortschreitenden Optimierungsstrategie künstlicher Intelligenzen. Auch dafür braucht es Persönlichkeiten, die darauf vorbereitet werden. Das anzunehmen ist gelebte gesellschaftliche Verantwortung. Beide Beobachtungen und Beschreibungen haben für uns als Hochschule einen Unterschied gemacht, der zu einem Unterschied in der Interpretation unserer gesellschaftlichen Rolle geführt – und uns zum unkonventionellen Handeln veranlasst hat.

Die Transformation des eigenen Systems – durch ScoPE

Aufbauend auf das eingangs beschriebene Einstiegsprojekt hat sich die Frankfurt UAS in den vergangenen zwei Jahren in einem hochschulweiten Prozess mit dem Hochschulentwicklungsplan 2025 an sechs strategischen Leitplanken orientiert: Praxisnähe, gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit, Interdisziplinarität, Digitalisierung und Internationalisierung. Für die Lehrentwicklung, auf Grundlage unseres „*Leitbildes zur Qualität in der Lehre*“, war ein ganzheitlicher Ansatz zentrales Motiv,

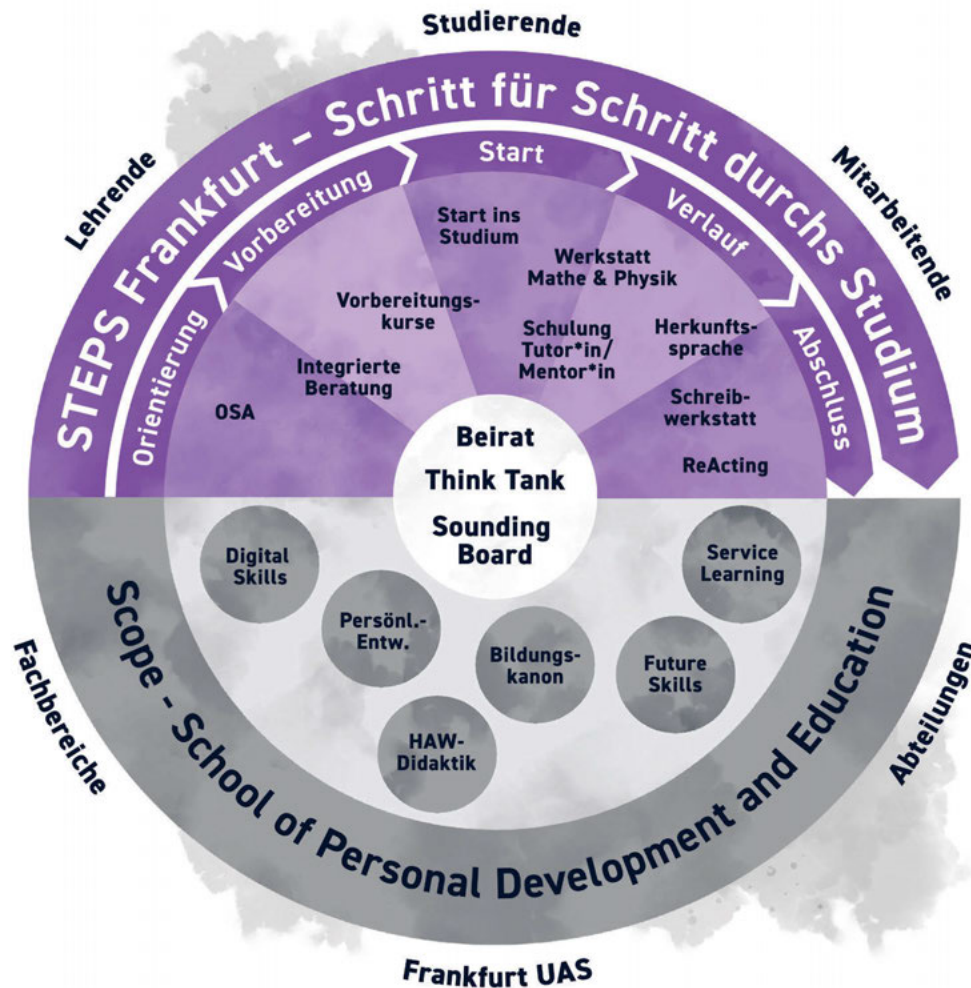
in dem es essentiell war, unsere Studierenden zu resilienten, kritischen und verantwortungsbewusst denkenden und handelnden Persönlichkeiten zu entwickeln, die den Herausforderungen der zukünftigen Gesellschaft und Arbeitswelt nicht nur begegnen, sondern diese auch aktiv und prägend mitgestalten. Die Profilvermerkmale Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Verantwortung sehen wir dabei als wesentlich an.

Das ScoPE versteht sich als Denk-, Bildungs- und Innovationsraum, in dem auf wissenschaftlicher Basis eine neue Didaktik von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) entwickelt wird.

Dabei leitet uns der Gedanke, dass ohne ein bestimmtes Fundament an Allgemeinbildung und Kenntnissen über

bestimmte Kulturgüter einige gesellschaftliche Bereiche verschlossen bleiben. Als erste große HAW legen wir folglich den Fokus auf die Entwicklung bewussterer, reiferer Persönlichkeitsstrukturen durch Erkundung kultureller Sphären. So soll das individuelle kulturelle Kapital erhöht werden. Selbstreflexiv-experimentelle Methoden und Formate wie Meditation öffnen über Momente der inneren Berührung neue Erfahrungsräume und erweitern intuitiv den Bildungshorizont unserer Absolvierenden der Zukunft. Unseren Bildungskanon (z. B. Literatur, Musik, Theater, etc.) entwickeln wir als Säule im ScoPE. Perspektivisch wollen wir ScoPE bis 2025 zu einem Think Tank mit einer darauf ausgerichteten HAW-Didaktik aufbauen.

Die Intention von ScoPE ist es, sowohl bereits erfolgreiche, bisher verteilt angebotene Projekte zu zentralen



Maßnahmen weiter zu entwickeln und zu bündeln, als auch neue Maßnahmen zu entwickeln und diese curricular und extracurricular in das Angebotsportfolio zu integrieren. Zielgruppe dieser Maßnahmen sind neben den Studierenden auch Lehrende und Mitarbeitende, die in Wechselwirkung positive Synergieeffekte generieren.

Zu den etablierten Maßnahmen gehören beispielsweise das Service Learning oder das Programm „*STEPS Frankfurt*“. Ziel von STEPS Frankfurt ist es, unsere Studierenden mit bedarfsgerechten Beratungs- und Unterstützungsangeboten im gesamten Student-Life-Cycle in das und durch ihr Studium zu begleiten: Die Studierenden bereiten sich gezielt auf ihr Studium vor und treffen eine bewusste und gut informierte Studienwahl. Sie kennen ihre Stärken, Talente und Fähigkeiten und sind sich genauso ihrer Defizite bewusst. Sie verfügen über genug Informationen, mit welchen Beratungs- und Unterstützungsangeboten sie selbst diese Defizite und Schwächen vor Studienbeginn und im Studium ausgleichen können und nutzen diese aktiv. So sind sie erfolgreich im Studienverlauf und beenden ihr Studium früher als bisher.

Data und Digital Literacy sowie Digitale Resilienz sind weitere wichtige überfachliche Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts und sogenannte Future Skills. Die Generation der sogenannten „*Digital Natives*“ wächst in einer Welt voller digitaler Daten, Tools und „*Fake News*“ auf, doch die Nutzung dieser Medien befähigen nicht automatisch zum verantwortungsbewussten Umgang damit. Hier sind die Hochschulen und auch andere Bildungseinrichtungen in der Verantwortung, für den kritischen Umgang mit Daten und Informationen zu sensibilisieren. Zukünftig wird sich auch diese Herausforderung noch weiter ausprägen, wenn zunehmend Technologien der künstlichen Intelligenz in unser Alltags- und Berufsleben eingreifen. Digital unterstützte oder autonom getroffene Entscheidungen müssen mit Fragen der Ethik abgeglichen werden. Dies ist nur möglich, wenn der Ausbildung von Schlüsselkompetenzen mehr Raum gegeben wird.

ScoPE wird daher als wissenschaftlich getragene Institution inter- und transdisziplinär von allen vier Fachbereichen der Frankfurt UAS getragen. Auf der Grundlage ihrer fachlichen Ausrichtung und trotz oder gerade

durch ihre ausgeprägte Unterschiedlichkeit richten die Fachbereiche ScoPE-Professuren in den Schwerpunkten Schlüsselkompetenzen, Didaktik, Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Verantwortung ein. Diese werden innerhalb von ScoPE Forschungs- und Lehrprojekte durchführen und dabei innovative Formen und Formate der akademischen Ausbildung entwickeln.

Die Entwicklung und Etablierung von ScoPE stellt einen tiefgreifenden Transformationsprozess in den Strukturen und dem Selbstverständnis der Frankfurt UAS dar, der in alle Handlungsfelder der Hochschule einwirkt und hochschulische Bildung neu aufstellt.

Ausblick: Gestalter*innen der Zukunft werden

Zusammen mit den Institutionalisierungen in den Handlungsfeldern Forschung (Gründung des House of Science and Transfer – HoST) und Weiterbildung (Gründung des KompetenzCampus) haben wir im ScoPE Rahmenbedingungen geschaffen, mit denen Studierende von heute und Absolvierende von Morgen zu Gestalter*innen der Zukunft ausgebildet werden. Im Sinne unserer strategischen Leitplanken sowie der im Januar 2021 verabschiedeten Nachhaltigkeitsstrategie verankern wir persönlichkeitsbildende und gemeinwohlorientierte Lehre als zentrale Profilvermerkmale. Für die Nachhaltigkeit in Studium und Lehre gilt es, diese inhaltlich mit Fachthemen zu füllen. Aber auch Didaktik, Methode, Lehr(n)erfolg und Resilienz müssen in Hochschulen nachhaltig ausgerichtet sein. Bildung ist das Kapital der Zukunft und grundlegende Voraussetzung für den Erhalt der Gesellschaft, Umwelt, Arbeitswelt und der Erde als Lebensraum für nachkommende Generationen. Das ist unsere Verantwortung, unser Selbstverständnis und unsere Mission.

Literatur & Links

1. Siehe hierzu erläuternd Dievernich, F./Döben-Henisch, G./Frey, R. (2019): *Bildung 5.0: Wissenschaft, Hochschulen und Meditation*. Weinheim: Beltz Juventa sowie Frey, R. (Hrsg.) (2020): *Meditation und die Zukunft der Bildung. Spiritualität und Wissenschaft*. Weinheim: Beltz Juventa.

“

Imagination ist die Quelle jeglicher Form menschlicher Errungenschaften. Doch ich meine, Imagination ist das Einzige, was wir systematisch gefährden durch die Art, wie wir uns selbst und unsere Kinder erziehen.

Sir Ken Robinson

FUTURE SKILLS ALS AUFTRAG DES STIFTERVER- BANDS

Gemeinsam agile
Bildungsökosysteme für das
digitale Zeitalter aufbauen



Anna
Held



Mathias
Winde

Warum die Weichen für Future Skills jetzt gelegt werden müssen

Gesellschaft, Arbeitswelt und Innovationssysteme befinden sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess. Zunehmende gesellschaftliche Vielfalt, ein wachsendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit, ein Gründergeist, der sich nicht allein auf ökonomische Unternehmungen beschränkt, und insbesondere die Digitalisierung bieten Chancen für Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft und zeigen zugleich die zentralen Herausforderungen für das bisherige Bildungs- und Wissenschaftssystem auf.

Die Digitalisierung verändert soziale Prozesse, Formen der Arbeit und Wertschöpfung, die Aneignung und Verbreitung von Wissen sowie Praktiken von Kollaboration, Austausch und Arbeitsteilung. Gleichzeitig prägen technologische Innovationen Lern- und Bildungsprozesse des Einzelnen sowie die Organisation unserer Bildungssysteme substantiell neu.

Gerade für die Gestaltung dieses Transformationsprozesses in eine vernetzte und technologiebasierte Informationsgesellschaft bedarf es neuer Konzepte und Prozesse, Allianzen und konzertierter Maßnahmen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft – hin zu einem agilen Bildungsökosystem im digitalen Zeitalter, das den neuen Anforderungen besser entspricht. In einem agilen Bildungsökosystem gestalten Lernende, Lehrende, Bildungsinstitutionen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Bildungsprozesse zunehmend gemeinsam – institutionen- und sektorenübergreifend. Sie arbei-

ten in wechselnden Konstellationen, greifen Veränderungen aktiv auf und gestalten diese mit.

Um die Weichen für eine zukunftsfähige Gesellschaft früh zu stellen, kommt dem Bildungsbereich eine zentrale Rolle zu. Bei der Weiterentwicklung von Bildungsangeboten sollte es nicht allein darum gehen, wie auf sich ändernde Qualifikationsbedarfe reagiert werden kann, damit Schul- und Hochschulabsolventen die an sie gestellten Anforderungen bewältigen können; vielmehr sollten Bildungseinrichtungen selbst Zukunft gestalten – und Absolventen entlassen, die sie ebenfalls dazu befähigt haben.

Es braucht dazu eine dezidierte Weiterentwicklung von Curricula, Studien- und Ausbildungsgängen unter den Bedingungen der Ungewissheit, zunehmender Komplexität globaler Interdependenz, Offenheit und datenbasierter Interaktionsformen. Es braucht flexible, innovative Formen des Lernens an unterschiedlichen Orten mit vielfältigen Partnern und orientiert an realen Problemlagen.

Warum beschäftigt sich der Stifterverband mit dem Thema?

Die *Future-Skills-Initiative des Stifterverbandes* adressiert die oben genannten gesellschaftlichen Herausforderungen als großes und national sichtbares gemeinschaftliches Aktionsprogramm von Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Sie macht in Studien und Analysen aktuelle Trends sichtbar und unterstützt in den Programmaktivitäten Individuen, Institutionen und Regionen dabei, neue Lehr- und Lernstrategien, -inhalte und -formate umzusetzen. Das Programmportfolio fördert und vernetzt gleichermaßen Lernende, Lehrende und Bildungseinrichtungen, um sie in der Förderung von Future Skills im Bildungsumfeld zu unterstützen. Die Gemeinschaftsinitiative kommuniziert und analysiert in der begleitenden politischen Kampagne die dringenden Bedarfe von Wirtschaft und Zivilgesellschaft und unterstützt die Initiierung und Umsetzung von wirkungsvollen Modellen zur Gestaltung zukunftsgerichteter Bildungsprozesse.



“ **Future Skills: Fähigkeiten die in den nächsten fünf Jahren für das Berufsleben und/oder die gesellschaftliche Teilhabe deutlich wichtiger werden, und zwar über alle Branchen und gesellschaftlichen Bereiche hinweg.**

Auf welche Weisen widmet sich der Stifterverband dem Thema Future Skills?

Der Stifterverband behandelt das Themenfeld Future Skills auf mehreren Ebenen, die aufeinander aufbauen und sich gegenseitig ergänzen. Monitoring und Analysen werden eingesetzt, um breite Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Veränderungen zu erzeugen und diese Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu beobachten und zu bewerten. Die Analysen dienen aber auch dazu, Programme mit wissenschaftlich validierten Daten zu hinterlegen und an die Bedarfe entsprechend anzupassen. Da bei den Analysen auch kurzfristig Themen gesetzt werden können, hat man hier Gelegenheit, auch aktuell relevante Fragen wie die laufende Pandemie und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Bildungswelt zu bearbeiten.

Die Programmaktivitäten bauen auf den Erkenntnissen der Analysen auf und fördern in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, vor allem im Bildungswesen, Initiativen und Prozesse, die eine Vermittlung von Schlüsselkompetenzen vorantreiben.

Themenvielfalt und einzelne Erkenntnisse aus dem bisherigen Monitoring

Der Stifterverband erhebt Daten zu einer Bandbreite von Themen, die an Future Skills anknüpfen und bereitet diese auf.

Aktuelle Studien und Analysen zum Thema Future Skills sind:

- „Die Zukunft der Qualifizierung in Unternehmen nach Corona“
- „Hochschul-Barometer 2020“
- „Hochschule, Corona und jetzt?“

- „Bietet die Digitalisierung Beschäftigungschancen für Geisteswissenschaftler?“
- „Strategische Potenziale für Hochschulen“
- „Wie Future Skills die Personalarbeit verändern“
- „Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen“
- „Future Skills für die Globalisierung“
- „Hochschul-Bildungs-Report 2017“

Bei den Analysen der vergangenen Jahre treten insbesondere die Anforderungen des Arbeitsmarkts drängend und deutlich hervor: So ist bereits jetzt ein gravierender Informatikermangel zu konstatieren. Der Bedarf der Unternehmen an Fachkräften mit fortgeschrittenen Datenanalysekenntnissen und Big-Data-Expertise lag nach Berechnungen von McKinsey und Stifterverband schon 2017 bei ca. 95.000 Personen und steigt weiter. Konkret fehlen mindestens 10.000 Data Science Spezialisten und 85.000 Personen mit fortgeschrittenen Datenanalysekenntnissen. Darüber hinaus bedarf es neuer Anstrengungen zur Vermittlung von „Digital Skills“ für derzeit und zukünftig Beschäftigte in nahezu allen Disziplinen und Branchen. Neue Berufe entstehen, für die es aktuell kaum ausgereifte (Aus-)Bildungskonzepte gibt wie etwa Data-Science- oder KI-Spezialisten. 2017 gab es nur 23 Studiengänge mit einer expliziten Spezialisierung auf Big Data, Data Science und Advanced Analytics an deutschen Hochschulen.

Gemessen an Vorreitern wie den USA haben sich deutsche Hochschulen bislang nur langsam auf dem Themenfeld Big Data bewegt. Hinzu kommt: bereits bei Schülerinnen und Schülern ist das Bildungssystem in Deutschland wenig auf die Digitalisierung ausgerichtet, dies hat auch die aktuelle Corona-Pandemie schmerzlich gezeigt. Die größte internationale Vergleichsstudie in diesem Kontext (ICILS) weist Deutschland nur einen Platz im Mittelfeld zu.

Auch jenseits reiner IT-Kompetenzen zeigen sich Schwächen im Ausbildungssystem. So gehört Deutschland laut OECD zu den Ländern mit dem höchsten Skill Mismatch in Europa: Rund ein Viertel der Beschäftigten sieht bei sich selbst die Notwendigkeit für

weitere Qualifizierung, um den Jobanforderungen optimal zu entsprechen. Neue Unternehmenskulturen setzen auf individuelle Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und neue Formen des Wissensaustausches und der Vernetzung, für die die grundlegenden Kompetenzen im Bildungssystem geschaffen werden müssen.

Die deutschen Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen sind gleichermaßen Betroffene wie Gestalter dieser Prozesse. Sie stehen vor der Herausforderung, Forschung und Lehre unter den Bedingungen von Lernen und Arbeiten 4.0 zu verändern und gleichzeitig Impulse für den gesellschaftlichen Wandel zu geben. Doch unsere Bildungseinrichtungen sind auf diese Entwicklungen noch nicht hinreichend ausgerichtet.

Analysen wie der Hochschul-Bildungs-Report, aber auch andere Instrumente des Monitorings zeigen, dass strategische Konzepte zur digital unterstützten Unterrichtsentwicklung an Schulen und Hochschulen kaum

vorhanden sind. Unternehmerisches Denken wird in den staatlichen Bildungseinrichtungen vor allem im Kontext der Gründungsförderung vermittelt. Offene Formen des Wissensaustausches in Forschungs- und Innovationsprozessen nehmen erst allmählich Gestalt an. Hier setzen die Programme des Stifterverbands aktiv an, um einen umfassenden Wandel im deutschen Bildungssystem zu erzeugen.

Förderprogramme zu Future Skills im Stifterverband

Im Rahmen der Future Skills Initiative hat der Stifterverband eine Reihe von Programmen aufgelegt, um die Vermittlung und den Erwerb von Zukunftskompetenzen zu fördern. Während die Analysen das Fundament darstellen, bieten die Programme die Möglichkeit, gezielt in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft zu wirken.



Die Programme im Einzelnen und wo sie ansetzen

#Kompetenzen

Unterschiedliche Förderprogrammen dienen dazu, die Vermittlung von IT-Kompetenzen durch akademische Weiterbildung zu verbessern, die Fähigkeit der Datenanalyse als Querschnittskompetenz für alle Studienfächer zu etablieren und unternehmerisches Denken bei Studierenden zu stärken.

#Entrepreneurial Skills

Das Programm unterstützt Hochschulen dabei, Kompetenzen des unternehmerischen Denkens und Handelns als einen festen Bestandteil in Curricula zu verankern und an eine möglichst hohe Zahl von Studierenden unterschiedlicher Fächer zu vermitteln. Es wird gemeinsam mit der Dieter Schwarz Stiftung, den Campus Founders und in Kooperation mit Allianz SE durchgeführt. Ziel des Programms ist es, dass unternehmerisches Denken und Handeln sowie die damit assoziierten Kompetenzen eine möglichst hohe Zahl von Studierenden unterschiedlichster Fächer erreicht und curricular in der Hochschullehre verankert wird. Konkret unterstützt das Programm die teilnehmenden Hochschulen dabei, entsprechende Module zu entwickeln und in ihre Curricula zu integrieren.

#Future Skills durch Engagement

Future Skills von Beschäftigten wie Empathie, Kreativität oder agiler Umgang mit dem Neuen werden immer wichtiger. Bisher fehlen hierfür aber die passenden Lernformate. Engagement kann ein Lernort für genau diese Future Skills sein. Gleichzeitig inspiriert der gesellschaftliche Austausch Beschäftigte zu innovativen Ideen. Das Programm zielt darauf ab, dass Unternehmen durch eigenes Engagement gesellschaftliche Herausforderungen und Zukunftsthemen entdecken. Über zwei Jahre hinweg werden Kooperationsprojekte von Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen gefördert und wissenschaftlich begleitet sowie die Partner miteinander vernetzt.

#Campus

Die Programmlinie fördert Strategien von Hochschulen zur Etablierung neuer Lern- und Innovationsorte sowie die Entwicklung neuer Lehr- und Lernmethoden.

#Data Literacy Education

Data Literacy Education unterstützt Universitäten dabei, Curricula zu entwickeln, die die Datenkompetenz Studierender aller Fächer fördern. Dies umfasst Datenerhebung ebenso wie die Erkundung, Organisation, Kuratierung, Analyse, Visualisierung, Kontextualisierung, Beurteilung, Interpretation und Anwendung der erhobenen Daten. Darüber hinaus sollen Lehrende dabei unterstützt werden, ihre Inhalte und Methoden an die Herausforderungen einer digitalisierten Welt anzupassen. Ein großer Fokus liegt hier vor allem auf der Kollaboration zwischen den Lehrenden und Hochschulakteuren sowie der Entwicklung von Lehr-Lernkonzepten.

#Innovation Hubs@Campus

Mit dem Programm fördern Stifterverband und Dieter Schwarz Stiftung Innovation Hubs an Hochschulen und stärken ihre strategische Integration in die Hochschulentwicklung. Innovation Hubs sind digitale oder analoge Orte, an denen Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen gemeinsam an Herausforderungen und Lösungen arbeiten. Es werden Projekte gefördert, die Hochschulen als Ort der Innovation begreifbar machen – in der Lehre, in der Forschung oder im Wissenstransfer – und die das Potenzial haben, eine Breitenwirkung in der Hochschule zu entfalten. Zusätzlich zu den drei Leuchtturm-Projekten werden zwölf weitere Hochschulen mit vielversprechenden Innovation-Hub-Projekten in den Innovation Club aufgenommen.

#Smart Qualifiziert

Der Stifterverband und der Daimler Fonds laden Hochschulen ein, sich mit ihren Konzepten und Strategien zur Entwicklung von Weiterbildungsangeboten zu bewerben. Gefördert werden bis zu vier Hochschulen mit 100.000 Euro. Hochschulen sollen als Fellows gemeinsam mit den Preisträgern ein Jahr lang in einem vom Stifterverband begleiteten Netzwerk zusammenarbeiten.

#Schule

Das Programm fördert digitales Lernen in regionalen Netzwerken und stärkt das Zusammenspiel von etablierten Bildungseinrichtungen mit alternativen, informellen Orten des Lernens.

#Schule in der digitalen Welt

Das vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung initiierte Förderprogramm unterstützt Schulen dabei, eigene Medienkonzepte zu entwickeln und umzusetzen – damit sie Kinder und Jugendliche besser auf ein Leben in der digitalen Welt vorbereiten. Das Programm umfasst eine finanzielle Förderung für 14 Schulen.

#Region

Digital Skills: Lernen in regionalen Netzwerken: Durch den digitalen Wandel wächst die Bedeutung außerschulischer Lernorte und Bildungsinitiativen ebenso wie die Notwendigkeit, Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft mit ihrem Know-how und ihren Ressourcen stärker einzubinden. Den Rahmen dafür bieten regionale Netzwerke, in denen Akteure zusammenarbeiten, gemeinsame Ziele definieren und konkrete Maßnahmen umsetzen. Mit dem Wettbewerb „*Digital Skills*“ fördern der Stifterverband und die Körber-Stiftung die Entwicklung innovativer regionaler Konzepte für die Vermittlung digitaler Kompetenzen. Acht regionale Netzwerke erhalten Förderung und kostenlose Beratungsangebote.

Wo die Reise hingehet: Die Zukunft der Future Skills

Unter den aktuellen Entwicklungen wird das Programm Future Skills laufend ergänzt und erweitert. Gerade bei einem Thema wie Future Skills ist es wichtig, dass Programme mit einem Ansatz von collective impact aufgesetzt werden, um die Stärken der verschiedenen Akteure zu bündeln. Daher arbeitet der Stifterverband in all seinen Aktivitäten mit externen Partnern zusammen, um dieses gesellschaftlich wichtige Thema voranzutreiben.

Angefangen beim Monitoring werden neue Möglichkeiten geschaffen durch das *Datenportal*. Der Stifterverband möchte in diesem Projekt größere Datenmengen und Rohdaten analysieren und zu smarten Daten für Bildung, Wissenschaft und Innovation kombinieren. In Bildung und Wissenschaft fehlt es in wesentlichen Feldern an Steuerungsdaten, die es sowohl den einzelnen Einrichtungen, als auch der Politik auf empirisch gesicherter Basis erlaubt, Entscheidungen treffen zu können. Insbesondere im Bereich der Bildung gibt es derzeit nur wenige Zahlen, welche die Vermittlung von Zu-

kunfts Kompetenzen quantitativ erhebt. Hier stellt das Datenportal eine deutliche Verbesserung der Datenlage dar. Im Bereich Bildung bieten Projekte wie *Schule in der digitalen Welt 2.0*, das sich an Schulleitungen richtet, einen echten Mehrwert. Das Programm unterstützt sie bei Schulentwicklungsprozessen mit dem Fokus auf die Digitalisierung und bezieht dabei lehrerbildende Hochschulen als Partner mit ein.

Ziel der Initiative *Lernarchitekturen* ist es, Hochschulen und Schulen in der Entwicklung zukunftsorientierter Lernräume zu stärken und zu begleiten und die für die Gestaltung von Lernräumen Verantwortlichen (Bau-träger, Verwaltung, Architekten, Pädagogen etc.) in den Austausch zu bringen. Auch eine Initiative wie das *Zukunfts-Semester* bündelt als gemeinschaftliches Weiterbildungsbündnis lokale Aktivitäten einzelner Hochschulen in Kooperation mit Unternehmen, regionalen Partnern wie auch mit übergreifenden sowie digital verfügbaren Qualifizierungsangeboten.

Der Tag der Bildung soll als Leuchtturmprojekt des Aktionsfeldes Bildung die Aktivitäten in diesem Bereich bündeln. Gemeinsam mit starken Partnern soll eine stetige Konversation über aktuelle Herausforderungen des deutschen Bildungssystems initiiert und gesteuert werden. In diesem Rahmen werden zukunftsweisende Lösungen breit bekannt gemacht und können durch gezielte Netzwerkarbeit von systemrelevanten Multiplikatoren aufgegriffen werden. Der Tag der Bildung ist dabei als ganzjährige Aktionslinie angelegt, die jährlich ihren Höhepunkt und Abschluss in einer großen öffentlichen Veranstaltung und zahlreichen bundesweiten Aktivitäten zivilgesellschaftlicher wie staatlicher Akteure findet: Mit Bezug auf ein jeweils aktuelles Schwerpunktthema werden Bildungsakteure, Wissenschaft und Politik aufgerufen, sich für die nachhaltige Verbesserung des Bildungssystems einzusetzen.

Der Aspekt der gemeinsamen Anstrengung vieler Akteure und Partner steht im Vordergrund der Verstärkung der Future Skills Initiative. Denn für Future Skills kann nur eine strategische Bildungsallianz das erreichen, was das übergeordnete gesellschaftliche Ziel ist: gemeinsam nachhaltige Wirkung und hohe Sichtbarkeit für zentrale Fragen des Bildungssystems von morgen zu erreichen.

TEACHERS FOR LIFE - WIE WERDEN WIR LEHRENDE FÜR FUTURE SKILLS

Wie werden wir Lehrende für Future Skills? Entwicklungswege für Lehrende, die den Erwerb von Future Skills begleiten und Potentialentfaltung fördern



Kathrin
Höckel

In der Bildungswelt entwickelt sich immer stärker ein Konsens darüber, dass Lernen heute andere Ziele verfolgen muss als noch vor wenigen Jahrzehnten. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass Faktenwissen nicht mehr ausreicht, um den Herausforderungen der Arbeitswelt, Gesellschaft und Umwelt zu begegnen, sondern dass es dafür eine umfassendere Ausbildung braucht, die auch soziale und emotionale Fähigkeiten, Haltungen und Werte vermittelt, die *Future Skills*. Ein Bewusstseinswandel findet statt, hin zu einem Verständnis von Bildung als ganzheitlicher Persönlichkeitsentwicklung.

Das bedeutet, dass sich auch die Rolle der Lehrenden ändern muss, um diesem Ziel gerecht zu werden. Was also ist die Aufgabe von Lehrenden in Bezug auf die Vermittlung von *Future Skills*? Was bedeutet es, heute eine gute Lehrerin, ein guter Lehrer, ein *Teachers for Life* (siehe Kasten auf Seite 364) zu sein? Eine Änderung in der Haltung gegenüber der Lehraufgabe ist nötig, hin zu einem neuen Selbstverständnis als Lerncoach*in, der/die Lernende dabei unterstützt, ihr ganzes Potenzial zu erkennen und zu entfalten.

Fraglos ist die Ausbildung von *Future Skills* eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Digitalisierung des Lernens mit Möglichkeiten des ‚flipped classroom‘ hat Freiräume für Lernzeit eröffnet, die individuell gestaltet werden kann und in der echte Entwicklungsarbeit stattfindet. Allerdings gibt es dafür keinen offiziellen Kanon, keine Lehrbücher, klar abprüfbare Lernziele oder Benotungssysteme. Und es gibt keine staatlich anerkannte Ausbildung zum/zur Lehrenden von *Future Skills*.

Es hat schon immer Pädagogen geben, denen es aus einem natürlichen Verständnis für die Aufgabe der Menschenführung gelungen ist, ihren Schülern den je eigenen Weg der Potenzialentfaltung zu weisen. Diese Fähigkeiten können aber auch erlernt und eingeübt werden von jedem und jeder, der/die dafür offen ist und das als eigene Aufgabe annimmt. Der Weg dahin erfordert Eigeninitiative und die Bereitschaft, lebenslang an der eigenen Entwicklung zu arbeiten, um diese komplexe und immer wieder neue Aufgabe zu meistern.

Dieser Beitrag zeigt Entwicklungswege auf, wie sich Lehrende auf diese neue Aufgabe vorbereiten können und welche Haltung dafür hilfreich ist. Er befasst sich mit vier grundlegenden Dimensionen, die einen *Teacher for Life* ausmachen und nennt beispielhaft Modelle oder Ansätze, die helfen, diese zu erarbeiten.

Die erste Dimension betrifft die *Beziehungsarbeit*: Potenzialentfaltung und Entwicklung von *Future Skills* ist nur auf der Basis einer guten zwischenmenschlichen Beziehung möglich.

Die entscheidende Grundlage dafür liefert die zweite Dimension, die eigene *Persönlichkeitsentwicklung* des/der Lehrenden: eine gelungene Beziehung kann nur dann

entstehen, wenn Lehrende sich selbst gut kennen und in der Lage sind, authentisch ihre Persönlichkeit als Werkzeug zu benutzen, um die Lernbeziehung zu gestalten.

Die dritte Dimension ist die der *Selbstfürsorge*. Potenziale bei anderen entfalten ist eine anspruchsvolle Aufgabe, sie verlangt Einfühlungsvermögen und ein ständiges Geben. Um die dafür nötige Energie Tag für Tag aufzubringen, muss ein Pädagoge für sein eigenes Wohlbefinden sorgen.

Die letzte Dimension weist über die eigentliche pädagogische Aufgabe hinaus und ist gleichzeitig ihr integraler Bestandteil: es ist die Frage nach dem *Sinn* des Handelns und danach wozu die *Future Skills* letztlich entwickelt werden sollen, was ihre übergeordnete Bedeutung ist und welche Werte ihnen zugrunde liegen.

Unterrichten als Beziehungsarbeit

Die *Future Skills*, die in diesem Praxis-Handbuch vorgestellt werden, sind besondere, komplexe Fähigkeiten, die individuell entwickelt werden müssen. Das verlangt von Lehrenden eine bestimmte Haltung gegenüber dieser Aufgabe und ein spezifisches Interesse am jeweiligen Gegenüber als Grundlage einer echten menschlichen Beziehung. Darüber hinaus sind bestimmte Kompetenzen wie Empathie und Wahrnehmungsfähigkeit erforderlich, um den anderen im Ganzen zu begreifen.

Das Erlernen der Zukunftskompetenz Authentizität beispielsweise verlangt Vertrauen zwischen Lehrenden und Lernenden, die es den Lernenden ermöglicht, sich zu öffnen und zu zeigen. Für die Entwicklung der Zukunftskompetenz Empathie ist es nötig, dass Lehrende selbst dazu in der Lage sind, die Perspektive des anderen einzunehmen. Neurowissenschaftliche Studien, wie etwa die Arbeiten von Tania Singer, haben gezeigt, dass die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Empathie erlern- und trainierbar ist.¹

Potenzialentfaltung gelingt nur auf der Basis von Verständnis und effektiver Kommunikation. Für Lehrende bedeutet das, den Schlüs-



sel für den Zugang zu jedem einzelnen Lernenden zu finden. Das wird durch eine geschärfte Wahrnehmung und differenziertes Beobachten ermöglicht. Oft werden Dinge gar nicht ausgesprochen, sondern erschließen sich erst aus der Beobachtung. Und auch diese lässt sich üben. Beispielsweise indem Lehrende am Ende des Tages an die ganze Klasse denken. Und wenn er/sie sich dabei von ein oder zwei Schüler*innen kein deutliches Bild machen kann, schenkt er/sie diesen Schüler*innen am nächsten Tag besondere Aufmerksamkeit.

Eine weitere Komponente einer erfolgreichen Beziehung ist die Kunst des Zuhörens. Der Transformationsforscher Otto Scharmer hat vier Stufen des Zuhörens identifiziert:²

- **Herunterladen** – eine limitierte Wahrnehmung als reine Bestätigung bereits bestehenden Wissens.
- **Faktisches Zuhören** – das Wahrnehmen der äußeren Welt und Anerkennen der Differenz zwischen eigenem und neuem Wissen.
- **Empathisches Zuhören** – über das reine Zuhören hinaus die eigenen Gefühle als Sensoren benutzen, um das Erleben des anderen zu erspüren.
- **Schöpferisches Zuhören** – wahrnehmen, was gerade erst dabei ist, zu entstehen, zum Beispiel das Potenzial eines anderen Menschen erkennen und ans Licht bringen.

Wenn diese Beziehungsarbeit gelingt, dann berichten *Teachers for Life* von Momenten des Flows beim Unterrichten. Dieser Begriff wurde geprägt von Mihály Csikszentmihályi³ und beschreibt Zustände des restlosen Aufgehens in einer Aufgabe. Das kann sich individuell unterschiedlich anfühlen. Für die einen bedeutet es konzentrierte Ruhe, für andere einen leidenschaftlichen Austausch. Solche Momente können von jedem kultiviert und bewusst erlebt werden.

Persönlichkeit als Werkzeug

Die dänische Familienpsychologin und Schulberaterin Helle Jensen hat sich ausführlich mit dem Thema

Beziehungskompetenzen für Lehrkräfte beschäftigt.⁴ Grundlage für eine gelungene Beziehung, für die immer der Erwachsene die Verantwortung trägt, ist, dass diese Verantwortungsperson sich selbst gut kennt und in sich ruht. Aus dieser Haltung entsteht eine Persönlichkeitsautorität, die nicht wie die Rollenautorität von einer äußeren Funktion abhängt, sondern von einer authentischen Persönlichkeit ausstrahlt, die in der Lage ist, sich selbst zu führen und in voller Präsenz dem Gegenüber zu begegnen.

Dorthin zu kommen, ist der Prozess der Persönlichkeitsentwicklung und Bewusstwerdung. Dieses sich Kennenlernen, die ehrliche Innenschau nennt Helle Jensen „die Fensterscheibe auf seiner Seite putzen“. *Teachers for Life* sind also Persönlichkeiten, die mit sich im Reinen sind und die sich selber sehr gut kennen, die ihre Persönlichkeitsanteile⁵ erforscht haben und wissen, wie sie mit ihrer Umwelt interagieren. Mitunter wird diese Klarheit erst über einen leidvollen Weg und das Überwinden von Schwäche erreicht. Aber dann sind *Teachers for Life* zur Selbstführung in der Lage und gleichzeitig voll in ihrem Element.⁶

Der Prozess der Bewusstseinsentwicklung ist oft in der Literatur als Reise des Helden beschrieben und besungen worden, etwa von Parzifal, der viele Prüfungen bestehen muss, um den Gral zu erlangen oder von Tamino in Mozarts Zauberflöte. Es ist immer ein Aufbruch ins Ungewisse, schwierige Auseinandersetzungen müssen geführt und Widerstände überwunden werden. Der Abstieg in die tiefsten Abgründe führt schließlich zum Erringen der neuen Erkenntnis als Belohnung, mit der der Held in die Welt zurückkehrt.

Viele Wege können zum Ziel der Selbstbewusstwerdung führen; jeder und jede muss den ihm angemessenen Weg finden. Manche tun dies, indem sie einer Methode folgen und sich anleiten lassen. Sie erhalten Unterstützung durch Coaching oder beschäftigen sich mit Techniken des Bewusstseinsstrainings und der Meditation. Andere ziehen einfach los und sehen, wohin sie das Abenteuer führen wird und gehen an ihre Grenzen, um sich selber kennenzulernen. So haben es Wanderer getan oder der Amerikaner Howard Axelrod⁷, der als Student monatelang alleine in den Wald ging, um sich mit sich selbst zu

konfrontieren und um am eigenen Leib zu erfahren, was eigentlich passiert, wenn es ganz still und ein Mensch mit sich ganz alleine ist.

Für *Teachers for Life*, die ihre Fensterscheibe gut von innen geputzt haben, wird die eigene Persönlichkeit zum Werkzeug ihrer Arbeit. Sie können im Unterricht voll präsent sein und ihre Persönlichkeit wirkungsvoll zum Einsatz zu bringen.

“Wellbeing is a skill” - Verantwortung für das eigene Wohlbefinden

Lehrer*in für *Future Skills* zu sein ist anspruchsvoll. Potenziale zu entfalten, ist eine individuelle Angelegenheit, es geht um die Entwicklung von Persönlichkeiten, nicht nur um das Vermitteln von Wissen. Das benötigt viel Energie.

Viele Lehrende sehen sich vor allem im Dienst der Sache und erlauben sich oft nicht, auf sich selbst zu achten. Burnout ist ein im Lehrberuf verbreitetes Phänomen. Ein Kompetenzbereich, den *Teachers for Life* beherrschen müssen, um ihre Aufgabe dauerhaft und mit Freude zu erfüllen, ist der der Selbstfürsorge. „*Wellbeing is a skill*“ hat der amerikanische Hirnforscher Richard Davidson treffend formuliert.⁸ Damit ist weniger gemeint, sich permanent mit der neuesten Forschung zum Thema Schlaf, mit Details der Ernährungswissenschaften oder Analysen von Chemikalienrückständen im lokalen Trinkwasser auszukennen. Vielmehr geht es auch hier um eine Suche in sich selber, darum, die eigenen Bedürfnisse zu kennen und zu beachten. Aber auch darum, die eigenen Quellen von Energie und Wohlbefinden zu erkunden und zu nähren.

Dieser Ansatz geht von der Haltung aus, dass es nicht die günstigen oder widrigen Umstände des Lebens sind, die für das eigene Wohlbefinden verantwortlich sind, sondern dass jeder und jede die Verantwortung selber übernimmt, die eigenen Ressourcen zu erkennen und zu stärken.⁹ Neben dem physischen Wohlbefinden, körperlicher Gesundheit, Schlaf, Bewegung und Ernährung, gibt es auch die psychische oder geistige Dimension des Wohlbefindens. Wie kann ein Lehrender die Zukunfts-

kompetenz Imagination stimulieren, wenn er seine eigenen Fantasien und Träume verloren hat?

Jeder kann dabei seine eigene Form finden, für manche ist es die unberührte Natur, für andere die Stille einer Kapelle, für wieder andere ein Rockkonzert. Die britische Schriftstellerin Jeanette Winterson erzählt in „*Why be Happy When You Could be Normal*“,¹⁰ wie ihr Gedichte geholfen haben, sich selbst zu therapieren. Sich vor dem Spiegel laut Gedichte vorlesen und beobachten, wie das Gesicht sich entspannt und beruhigt ist vielleicht eine eigenwillige, aber war für sie eine wirkungsvolle Form, sich seelisches Wohlbefinden zu verschaffen.

Zeit ist bei alledem ein zentraler Faktor. Freiräume schaffen und Ruhe finden, um Fragen zu reflektieren und um Formate auszuprobieren, die das Wohlbefinden erhöhen, aber auch um Ressourcen in der eigenen Umgebung zu identifizieren, Rat und Hilfe zu suchen und Kompetenzen des professionellen Zeitmanagements zu entwickeln. Auch hierbei geht es wieder um eine Haltung. Es geht nicht darum, Zeit zu haben, sondern darum, sich Zeit zu nehmen.

Sinn und Engagement im Unterrichten

Zum Schluss ist es berechtigt zu fragen, wozu wir die Lernenden mit all diesen Zukunftskompetenzen ausstatten. Warum sollte jemand diese *Future Skills* erwerben, was damit anfangen?

Bildung soll heute laut der OECD¹¹ neben Wissen und Fähigkeiten auch Werte und Haltung vermitteln. Auch dieses Praxis-Handbuch listet die Wertekompetenz unter den *Future Skills*. Von Werten geleitet handeln können heißt, zu lernen, wer wir sind und welchen Unterschied wir für eine bessere Welt machen können. Um diese Wertekompetenz zu vermitteln, ist es notwendig, dass Pädagogen ihre eigenen Werte und Haltungen nicht nur bewusst reflektieren, sondern sie auch vorleben.

Engagement und wertebasiertes Handeln ist die größte Energiequelle des Lebens.¹² Wenn Lehrende sich von ihrer vielfältigen Aufgabe überfordert fühlen, hilft es, sich den Sinn ihres Tuns immer wieder bewusst zu machen.

Der österreichische Neurologe und Psychiater Viktor Frankl hat in seinem bekanntesten Werk „*Man's Search for Meaning*“ das lebensbejahende Moment des Sinns wie kein anderer beschrieben.¹³ Er schaffte es, unter den widrigsten Umständen seiner KZ-Inhaftierung zu überleben, weil er seinem Leben und sogar seiner unmittelbaren Situation einen Sinn verleihen konnte. Er war von einem spirituellen Gedanken geleitet, von Liebe (er wollte das KZ überleben, um seine Frau wiederzusehen) und hat es sich zur Aufgabe gemacht, einen neuen Wissenschaftszweig zu begründen und sein Buch darüber zu vollenden. Die Forschung dazu machte er sich zu seiner täglichen Aufgabe. Anstatt die Situation zu ertragen oder gar daran zu Grunde zu gehen, entschied er, sie für sich zu verwenden.



Die japanische Sprache hat einen Begriff hierfür: *ikigai* – wofür es sich zu leben lohnt. Wofür schlägt mein Herz, wofür stehe ich morgens auf? Was ist meine Motivation für den Beruf? Was möchte ich durch meine Arbeit hinterlassen? Wer sich darüber im Klaren ist, wird seine Aufgabe besser bewältigen. Und wer verstanden hat, was der Sinn im eigenen Tun ist, kann auch den Schülern eine Idee davon vermitteln, wie man sich auf den Weg machen kann, um den Sinn im eigenen Leben und Tun zu finden. Das ist die größte Lebensaufgabe.

Der Planet Erde ist in vieler Hinsicht in Schwierigkeiten, vom übermäßigen Ressourcenverbrauch bis zu

Dieser Beitrag basiert auf dem Dokumentarfilm¹⁴ „*Teachers for Life*“ (DE/2020, 86min). Der Film geht der Frage nach, wie sich junge Menschen zu starken, verantwortungsvollen Persönlichkeiten entwickeln und zeigt an Beispielen, welche Pädagogen es braucht, um diesen Entwicklungsweg kompetent zu begleiten. Der Film entstand auf der Grundlage von umfassenden Recherchen zu der Frage, was einen *Teacher for Life* im 21. Jahrhundert ausmacht und welche Vorbereitung ein/e solche/r Lehrmeister*in braucht, um diese Aufgabe erfüllen zu können.

Plastikverschmutzung. In dieser Welt zu leben, grenzt an eine Herausforderung, aber idealerweise sollten die Menschen, die heute ihre Ausbildung bekommen, nicht nur in diesem Chaos überleben können, sondern die Welt auch positiv gestalten, Changemaker für eine bessere Welt werden. Changemaker die zukunftsfähig sind und die wissen, worin der Sinn ihres Tuns besteht.

Der deutsche Künstler und Kunsttheoretiker Joseph Beuys prägte den Satz „*Jeder Mensch ist ein Künstler*“. Was er damit meinte ist, dass Kunst ein freier, schöpferischer Prozess ist und diese Fähigkeit des Schöpfens und Gestaltens jedem Menschen gegeben ist. Beuys nannte das die soziale Plastik, die Gestaltung der Gesellschaft, für die jeder, der in der Gesellschaft wirkt, Verantwortung trägt.

Literatur & Links

1. Tania Singer erforscht mit ihrer Forschungsgruppe Soziale Neurowissenschaften, wie sich soziale Emotionen wie Empathie oder Mitgefühl trainieren lassen, <https://www.social.mpg.de/tania-singer>.
2. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen, 2019.
3. Mihály Csíkszentmihályi: Flow, 2008.
4. Jesper Juul und Helle Jensen: Vom Gehorsam zur Verantwortung. Für eine neue Erziehungskultur, 2004.
5. Friedemann Schulz von Thun hat hierfür beispielsweise das Modell des Inneren Teams formuliert. An seinem Kommunikationsinstitut und in seinen Büchern zeigt er, wie es in die Anwendung kommt: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team>.
6. Der britische Autor Sir Ken Robinson hat umfassend beschrieben, wie jeder sein Element finden kann und wie lebensverändernd dies wirkt. Ken Robinson: The Element. How Finding Your Passion Changes Everything, 2009.
7. Howard Axelrod: Allein in den Wäldern. Auf der Suche nach dem wahren Leben, 2017.
8. Richard Davidson: <https://centerhealthyminds.org/join-the-movement/why-well-being-is-skill>.
9. Als einer der wichtigsten Vertreter der positiven Psychologie hat sich Martin Seligman in Abgrenzung zur traditionellen defizitorientierten Psychologie mit den positiven menschlichen Ressourcen befasst, Martin Seligman: Flourish – Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens, 2012.
10. Jeanette Winterson: Why be Happy When You Could be Normal, 2011.
11. OECD, Education 2030, <https://www.oecd.org/education/2030-project/>.
12. Zu den positiven Effekten eines sinnerfüllten Lebens gibt es inzwischen sogar wissenschaftliche Untersuchungen, <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0080329>.
13. Viktor Frankl: Man's Search for Meaning, 1959
14. www.teachersforlife.film

BAUT EURE ZUKUNFT - EINE ANLEITUNG ZUM KOLLABORA- TIVEN LERNEN



Norbert
Kunz

Wir wissen nicht, wie die Welt von morgen aussehen wird. Alle Bildungskonzepte der Vergangenheit basierten darauf, dass man die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Vergangenheit als Grundlage benutzte, um junge Menschen auf die Zukunft vorzubereiten. Als die Menschen in einer komplexer werdenden Welt feststellten, dass die Eltern diese Funktion allein nicht mehr übernehmen können, hat man Schulen eingeführt und ausgebildete Lehrer*innen eingesetzt, um die elterlichen Funktionen zu erweitern.

Dieses Konzept war funktional, weil die Anforderungen, um in der Welt bestehen zu können, sich nur langsam änderten. Heute wissen wir, dass dieses Konzept nicht mehr gilt. Noch nie zuvor haben sich die Rahmenbedingungen und Herausforderungen in allen Lebensbereichen so schnell und tiefgreifend verändert wie in der Gegenwart. Und wir stehen erst am Anfang dieses gesellschaftlichen Wandlungsprozesses – der alles, was wir bisher als sicher und beständig angesehen haben, in Frage stellt oder stellen wird.

In der Vergangenheit wollten wir die jungen Menschen durch die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen auf eine Welt vorbereiten, die wir vermeintlich kannten. Dieses Prinzip gilt nicht mehr. Auch ausgebildete Lehrer*innen können in einer sich schnell verändernden Welt, die geprägt ist durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Vielfalt und Mehrdeutigkeit, keine klaren Orientierungen mehr geben. Wie soll eine Vorbereitung auf die zukünftigen Lebensanforderungen in Beruf, Gesellschaft und Privatleben funktionieren, wenn wir gar keine Vorstellung davon haben, wie die Gesellschaft in der Zukunft funktionieren wird, wenn wir nicht wissen, welche beruf-

lichen Kompetenzen erforderlich sind oder wie wir das Zusammenleben in Zukunft gestalten können?

Als Wissensvermittler*innen befinden sich die Lehrer*innen auf einer recht aussichtslosen Position. Je mehr sie sich auf die Vermittlung von Fachkompetenzen konzentrieren, umso eher geraten sie in Konflikt mit den Lernemotionen und Lernmotiven der Lernenden, die im Alltag die Unbeständigkeiten wahrnehmen. Je mehr sich Lehrende auf die individuelle Förderung von Talenten konzentrieren, umso mehr junge Menschen werden den Anschluss verlieren.

Gerade aufgrund der Unsicherheiten in unseren Lebenswelten kommt der Bildung eine besondere Bedeutung zu. Wir müssen die jungen Menschen befähigen, in einer unsicheren Welt zu leben.

An die Stelle der Wissensvermittlung muss der Erwerb von Haltungen und Kompetenzen rücken, die die Heranwachsenden befähigen, in unterschiedlichen Lebenslagen Herausforderungen zu meistern sowie mit den Mehrdeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten und den kulturellen und sozialen Unterschieden umzugehen.

Hierfür bedarf es aber Lernformen und Lernorte, in denen Kinder, Jugendliche, aber auch Erwachsene weitgehend selbstgesteuert lernen, wo sie ihre emotionalen und sozialen Kompetenzen, Kreativität, Achtsamkeit und Potenziale entwickeln können.

Das Konzept Baut Eure Zukunft

Mit unserem Konzept *Baut Eure Zukunft* wollten wir ein Modell schaffen, welches den Anforderungen moderner Lernformen entspricht. Es ist gemeinsam mit Lehrenden und Schüler*innen entstanden. Das Konzept basiert auf innovativen Lern- und Arbeitsmethoden sowie auf Erkenntnissen der Lernpsychologie und der Erziehungswissenschaft.

Wesentliches Ziel des Konzeptes *Baut Eure Zukunft* ist es, neue Lernarrangements aufzuzeigen, in denen Schüler*innen kollaborativ an Problemlösungen arbeiten können. Die Materialien werden Lehrenden kostenfrei zur Verfügung gestellt.

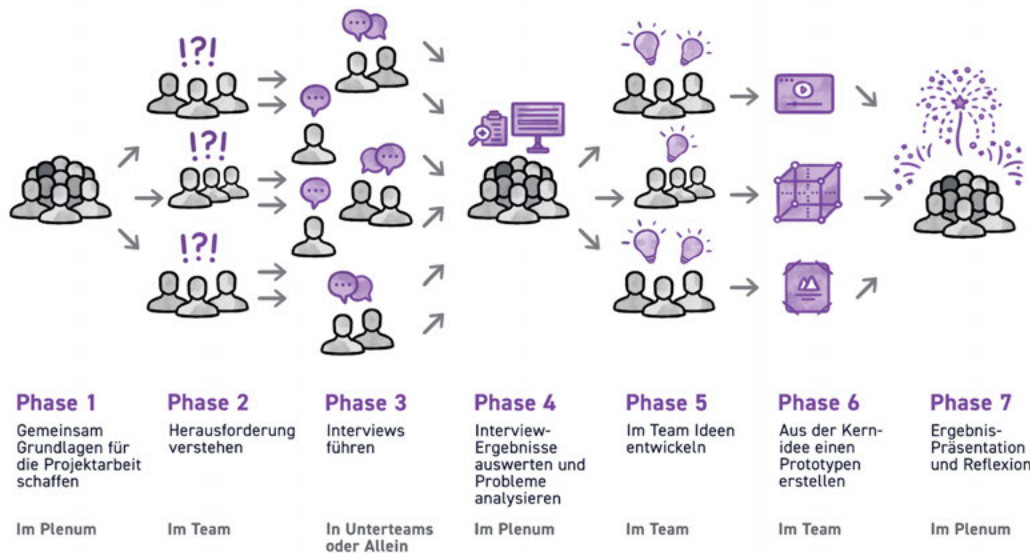
Mit unserem Konzept greifen wir Themen auf, die sich nicht auf den schulischen Alltag beschränken, aber dennoch für die Lebenswelt der Jugendlichen bestimmend sind. Bisher bieten wir in den Themenfeldern *Mobbing, Gewalt, Armut, Zukunftsangst, Demokratie und Rassismus* umfangreiche Anleitungen zur Gestaltung von Unterrichtseinheiten an. Mit den Materialien bieten wir Lehrenden die Grundlage, mit ihren Schüler*innen in einem hierarchiefreien Prozess Lösungen für individuelle und gesellschaftliche Herausforderungen zu erarbeiten. Das Projekt fördert die Sensibilität Jugendlicher für gesellschaftliche Herausforderungen und ihre Fähigkeiten, sich aktiv damit auseinanderzusetzen. Die Schüler*innen verbessern so *ihre Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Kreativität*. Erarbeitet werden die Themen mittels der Methode des Design Thinking – des „*erfinderischen Denkens*“.

Design Thinking

Design Thinking ist eine Problemlösungs- und Innovationsmethode, bei der in gemischten Teams effektive Lösungen erarbeitet werden. Der iterative Innovationsprozess gibt der Teamarbeit eine offene und doch zielorientierte Struktur. In jeder Phase sind unterschiedliche Fähigkeiten und Herangehensweisen gefragt – von chaotisch-kreativ bis strukturiert-analytisch. Im Mittelpunkt steht immer das Bedürfnis des/der Nutzers*in beziehungsweise von Betroffenen.

In unserer heutigen Arbeitswelt und im Schulalltag kommt kreatives Arbeiten oft zu kurz. Durch Design Thinking kann sich jedes Teammitglied frei äußern und jede Idee wird wertschätzend aufgenommen und akzeptiert, denn Innovationen können nur in einer entspannten, offenen und sicheren Atmosphäre entstehen. Design Thinking hilft, das kreative Selbstbewusstsein in uns wieder zu entdecken und schult darin, konstruktives Feedback zu geben. Es setzt auf kreative Prozesse, analytische Herangehensweisen, offene Interviews, wertschätzendes Feedback und vieles mehr. Das Gelernte kann später in den Schul- und Arbeitsalltag integriert und dort vertieft werden.

Design Thinking ist ein intensiver Teamprozess, bei dem die Teilnehmer*innen lernen, ihre ganz persönliche Rolle im Team zu reflektieren und (neu) zu definieren. Dem einzelnen Teammitglied, aber auch dem Team als Ganzes eröffnen sich so neue Formen der Partizipation und Entscheidungsfindung.



Durch *Baut Eure Zukunft* wird / werden

- Impulse gesetzt, die Schüler*innen ermutigen, sich aktiv einzumischen
- die Empathie der Schüler*innen für andere Menschen gestärkt
- im Rahmen von Gruppenarbeit die Sozial- und Teamkompetenzen der Schüler*innen ausgebaut
- eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur sowie die Ambiguitätstoleranz gefördert
- den Schüler*innen eine neue innovative Lernmethode vermittelt, welche sie auch in anderen Kontexten anwenden können.

Wie funktioniert das Konzept im Konkreten?

In modular aufgebauten Unterrichtseinheiten setzen sich die Schüler*innen mit konkreten Herausforderungen auseinander und entwickeln im Team kreative Lösungen. Dabei lernen sie unterschiedliche Perspektiven kennen, verlassen ihre Komfortzone und stärken ihre Team- und Präsentationsfertigkeiten. Zudem erfahren sie Selbstwirksamkeit, was Motivation und Selbstbewusstsein fördert.

Thematisch orientieren wir uns an wichtigen schulischen und gesellschaftlichen Fragestellungen. So haben die Schüler*innen die Möglichkeit, zu den Themen Mobbing, Gewalt, Armut, Zukunftsangst, Demokratie und Rassismus Ideen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die Materialien wurden für den Einsatz in den 8.-10. Klassen aller Schulformen entwickelt und erprobt,

können aber auch in anderen Klassenstufen und Jugendeinrichtungen eingesetzt werden. In der nachfolgenden Präsentation des Ablaufes verwenden wir Materialien aus dem Themenfeld „Armut“.

Das Unterrichtskonzept bietet vom zeitlichen Rahmen her eine gewisse Flexibilität. Es kann im Rahmen von einem oder zwei Projekttag(en) umgesetzt werden oder – wenn dieser zeitliche Rahmen nicht ermöglicht werden kann – auch in drei Doppelstunden inklusive Hausaufgaben.

Bei der zeitlichen Aufteilung gilt es, folgendes Phasenmodell zu berücksichtigen:

1. Gemeinsam Grundlagen für die Projektarbeit schaffen

In der ersten Arbeitsphase werden die gemeinsamen Grundlagen für die Projektarbeit geschaffen. Es werden Teams gebildet, die Regeln für die Zusammenarbeit aufgestellt und es wird ein Arbeitsraum geschaffen, der ein konstruktives Zusammenarbeiten ermöglicht. Benötigt werden Moderationswände, Post-its, Stifte, Kreppband, große Bögen Papier – z. B. Packpapier, buntes Papier, Filzstifte, Eddings, Kleber oder Klebstifte, darüber hinaus noch Bastelmaterialien, Legosteine etc. Als grundsätzliche Teamregeln gelten:

- Es gibt nur richtig!
- Wir vertrauen einander. Wir sind ein Team!
- Arbeitet fair und miteinander!

- Alles, was wir miteinander besprechen, bleibt im Raum

Darüber hinaus kann sich das Team noch andere Regeln geben.

2. Herausforderung verstehen

Die Schüler*innen setzen sich auf verschiedene Weise mit den Herausforderungen auseinander. Hierfür erhalten sie eine grundlegende schriftliche Einführung in die Thematik, aber sie sollten auch die Möglichkeit erhalten, sich das Thema noch über andere Kanäle zu erschließen, z. B. durch die Nutzung von Smartphones, Pads etc.

Basierend auf den Recherchen tauschen sie sich untereinander aus, sammeln ihre eigenen Positionen, verständigen sich über Unterschiedlichkeiten und stellen Thesen auf.

Zur Strukturierung ihrer Thesen erhalten sie ein Arbeitsblatt. Die dort vorgegebenen Fragestellungen können sie noch um eigene ergänzen.

Gemeinsam das Thema verstehen (Beispiel Armut in der Schule): Schreibt eure Antworten auf jeweils eigene Karten oder Post-Its. Beispielfragen:

- Was verstehen wir unter Armut (außer Mangel an Geld)?
- Wie wirkt sich Armut auf das Selbstbewusstsein aus?
- Wie wirkt sich Armut auf die Freizeit aus?
- Wie wirkt sich Armut auf Freundschaften aus?
- Was sind Folgen von Armut?
- Wie wirkt sich Armut auf die Gesundheit aus?

3. Interviews führen und Verständnis erweitern

Im nächsten Schritt bereiten die Schüler*innen Interviews mit mittelbar oder unmittelbar Betroffenen oder mit Expert*innen vor. Ziel der Interviewphase ist es, ein breiteres und tieferes Verständnis von dem

Problem, den Ursachen und den Zusammenhängen zu erlangen, unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen und Empathie für die Betroffenen aufzubauen.

Auch für die Vorbereitung und die Durchführung der Interviews bieten wir den Schüler*innen Vorlagen, die von ihnen erweitert werden können. Der Interviewspicker soll den Schüler*innen helfen, die konkrete Interviewsituation zu meistern.

Spicker: Regeln für Interviews

Vor dem Interview:

- Bereitet vor allem eure Einstiegsfrage gut vor.
- Wenn ihr euch eigene Fragen überlegt, stellt möglichst viele offene Fragen, also Fragen, auf die man nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, damit euer/e Gesprächspartner*innen richtig ins Erzählen kommt.
- Wenn ihr die Interviews mit mehreren Personen führt, legt am besten vorher fest, dass eine Person die Fragen stellt und eine Person die Antworten notiert.

Während des Interviews:

- Versucht bereits zu Beginn des Interviews eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, dann sind die Leute eher bereit, euch mehr zu erzählen.
- Stellt immer nur eine Frage zu einem Zeitpunkt.
- Stellt nicht zu viele Fragen, beschränkt euch lieber auf wenige, die die Person dann aber sehr ausführlich beantworten kann.
- Hört aufmerksam zu und lasst eure/n Gesprächspartner*in ausreden.
- Notiert euch unbedingt die Antworten (je Interview) auf einem Zettel.

Nach dem Interview:

- Geht noch einmal eure Notizen durch, solange ihr das Gespräch noch gut im Kopf habt, und vergewissert euch, dass ihr alles Wichtige mitgeschrieben habt.

Neben dem Spicker erhalten die Schüler*innen noch einen Interviewleitfaden mit exemplarischen Fragen. Die Schüler*innen können die vorgegebenen Fragen nutzen und/oder eigene Fragen ergänzen.

Interviews führen (Beispiel Armut):

Fragt eure/n Interviewpartner*in, ob sie/er anonym bleiben möchte. Ihr könnt dann hier einen Fantasie-Namen eintragen: Unser/e Interviewpartner*in:

Beispielfragen:

- Was machst du, wenn du wenig Geld hast?
- Wofür brauchst du mehr Geld?
- Und warum wünschst du mehr Geld?
- Kennst du Schüler*innen, die arm sind?
- Wie merkst du, dass ein Mitschüler arm ist?
- Was machst du dann? Was fühlst du dabei?
- Wie sollte in der Schule damit umgegangen werden?

Die Ergebnisse der Gespräche mit den Interviewpartner*innen werden auf den Interviewleitfäden festgehalten und dienen als Grundlage für die nächste Phase.

4. Interviewergebnisse auswerten und Probleme analysieren

Die Schüler*innen arbeiten wichtige Erkenntnisse aus den Befragungen aus und konkretisieren hieraus die Herausforderungen oder Problemstellungen. Zum Festhalten oder Zusammenfassen der Ergebnisse eignet sich die Erstellung von Problemkarten.

Benennt das konkrete Problem (Beispiel Armut): „Mark hat zu wenig Geld, deswegen kann Mark nicht ins Fitnessstudio gehen, obwohl viele von seinen Freunden dorthin gehen.“

5. Im Team Ideen entwickeln

Wenn das Team sich darauf geeinigt hat, welches Pro-

blem es vorrangig bearbeiten will, beginnt es damit, Ideen zu sammeln, wie es das Problem lösen könnte. Zur Ideensammlung bietet sich die Methodik des Brainstormings an. Für ein effektives Brainstorming ist es wichtig, dass Regeln eingehalten werden:

Brainstorming-Regeln

- Es ist nicht wichtig, wer im Team die Idee hat!
- Nicht diskutieren, nur Ideen sammeln!
- Wir entwickeln vor allem viele verschiedene Ideen!
- Details kommen später, Ideen reichen!

Um die Ideen in ihrer Wirkung zu gewichten, bietet es sich an, die gefundenen Ideen nach bestimmten Kategorien zu clustern. Auch hier erhalten die Schüler*innen zur Anregung eine Vorlage, die sie erweitern oder verändern können.

Ideen finden

Schreibt euch die offensichtlichen und verrückten Ideen auf jeweils eigene Karten oder Post-Its. Macht gerne auch kleine Zeichnungen zu euren Ideen. Und dies jeweils zu folgenden vier Fragen:

- Wie können wir das Problem selbst lösen?
- Wie können wir das Problem mit Unterstützung unserer Lehrer*innen oder Eltern lösen?
- Wie können wir das Problem durch eine Webseite, eine App oder ein anderes Angebot lösen?
- Wie können wir Probleme durch unseren Zusammenhalt in der Klasse oder Gruppe lösen?

Nach der Sammlung der Ideen wählen die Schüler*innen jene Idee aus, die ihrer Ansicht nach die größte Lösungswirkung mit sich bringt oder ggf. am einfachsten umzusetzen ist.

6. Aus der Kernidee einen Prototyp entwickeln

Im nächsten Schritt beschreibt das Team den Lösungsansatz, hierfür kann es eine Arbeitsvorlage benutzen.

Selbstverständlich können die Schüler*innen statt einer Zeichnung ihren Lösungsansatz auch auf eine andere kreative Art und Weise darstellen (Bilder, Poster, Filme, Modelle, Theater etc.). Wichtig ist, dass sie sich von ihren Mitschüler*innen ein Feedback zu ihrem Problemlösungsvorschlag einholen und dieses für die Weiterentwicklung ihres Lösungsmodells verwenden.

7. Präsentation und Reflexion

In der letzten Arbeitsphase werten die Schüler*innen die Feedbacks aus der Präsentation ihres Lösungsvorschlages aus und passen ggf. ihr Lösungsmodell an. Der letzte Arbeitsschritt besteht in der Erstellung eines konkreten Projektplans. Hier wird dargestellt, wie sie beabsichtigen, das Problem zu lösen, welche Schritte notwendig sind und wer welche Aufgaben bis zu welchem Zeitpunkt übernimmt.

Die Aufgabe der Lehrenden

Die Aufgabe der Lehrkräfte und Pädagog*innen besteht darin, die Schüler*innen-Teams durch die verschiedenen Phasen des Projektes zu führen. Sie übernehmen hierbei keine unterrichtende oder lehrende, sondern eine moderierende und gegebenenfalls eine beratende Funktion.

Um die Umsetzung dieser Unterrichtskonzepte für die Lehrkräfte so einfach wie möglich zu machen, können sie sich die Unterrichtsmaterialien kostenlos von der Plattform *Baut eure Zukunft* downloaden. In den Toolboxes zu den jeweiligen Themen stehen dafür alle Materialien zur Verfügung: Unterrichtsverlaufsplan, Präsentationen, Lehrvideos, Hintergrundinformationen zum Thema, Arbeitsblätter und Kopiervorlagen.

Aktueller Stand des Projektes Baut Eure Zukunft

Das Projekt *Baut Eure Zukunft* startete im Herbst 2017. Inzwischen wurden unsere Toolboxes mehr als 5.000 Mal von unserer Website heruntergeladen und mehr als 2.000 USB-Sticks mit allen Arbeitsmaterialien an Lehrende ausgereicht. Viele Lehrende haben die Arbeitsergebnisse

ihrer Schüler*innen auf unserer Website¹ hochgeladen. Die Ergebnisse belegen, wie kreativ und zielorientiert Schüler*innen in selbstbestimmten Unterrichtsformaten arbeiten können. Viele Lehrende sind von dem Konzept überzeugt. Deshalb bietet das Projekt nicht nur kostenlose digitale Unterrichtsmaterialien (Toolboxen), sondern deutschlandweit Fortbildungen sowohl in Präsenz- als auch in Onlineformaten für themenbasierten Unterricht auf Basis von Design Thinking an und unterstützt so innovative Projektarbeit an Schulen.

Bisher haben mehr als 1.000 Lehrkräfte und Pädagog*innen an diesen Fortbildungen teilgenommen, zudem haben sich 2020 bundesweit 10 Schulen auf den Weg gemacht, um ihre Erfahrungen mit Design Thinking in der Schule und der *Baut Eure Zukunft*-Methodik zu teilen. Als Leuchtturmschulen verbreiten sie die Idee vom Unterricht von morgen. Sie stehen interessierten Schulen als Ansprechpartner*innen in ihrer Region zur Verfügung und bieten Einblicke in die Praxis.

Die Leuchtturmschulen verwenden die *Baut Eure Zukunft*-Methodik zur Bearbeitung diverser Herausforderungen:

- Berufsorientierung und Berufsvorbereitung
- Entwicklung von Wahlpflichtkursen
- Organisation von Projekttagen
- Verbesserung der Projektarbeit und deren etwaiger Benotung im Unterricht
- Entwicklung von Lehr-Lern-Standards im gesamten Schulverbund
- Durchführung von Schulcamps, Schulmessen und Schulfesten
- Gestaltung des *Frei Days* von Schule im Aufbruch
- Gestaltung von neuen Lehr-Lern-Settings wie Future Labs, Design Thinking-Labore, Kompetenzwerkstätten, Lernbüros, etc.

Schule geht auch anders!

Literatur & Links

1. www.baut-eure-zukunft.de

FUNKEN SPRÜHEN FÜR ZUKUNFTS- THEMEN

Das Education Innovation Lab bringt Themen in die Schule, die aus dem Leben kommen - und verbindet dabei Lernende und Lehrende mit den Herausforderungen der Welt



Manuela
Mohr



Susanne
Stövhase

Im System operieren, aber nicht Teil des Systems sein. Dabei sein, aber nicht in Sachzwängen gefangen. Das ist die besondere Position, die das Education Innovation Lab (EIL) seit seiner Gründung im Jahr 2015 einnimmt. Ein *Think-&-Do-Tank*, der sich für eine grundlegende Neugestaltung unserer Bildungssysteme einsetzt. Angegliedert an die innovative Evangelische Schule Berlin Zentrum (ESBZ), aber als Organisation unabhängig. In diesem Reallabor hat das EIL sich zum Ziel gesetzt, Bildung als Ausgangspunkt für globalen, sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Wandel voranzubringen.

Hinter dem EIL steht ein multidisziplinäres Team. Unterschiedliche Perspektiven fließen hier zusammen: Aus Design, aus Politik, aus Medienwissenschaft und Kunst. Als EIL blicken wir gesamtgesellschaftlich auf das Thema Bildung.



Wir gestalten die Zukunft des Lernens

Bildung für das 21. Jahrhundert

Dieser erweiterte Horizont ist von zentraler Bedeutung. Geht es doch vor allem darum, Kinder und Jugendliche dabei zu unterstützen, *gestaltungsfähig* zu werden. In der unsicheren, flüchtigen, mehrdeutigen Welt des 21. Jahrhunderts. Wir sind davon überzeugt, dass die Ausrichtung des aktuellen Bildungssystems nicht ausreicht, um nachfolgende Generationen auf das vorzubereiten, was vor ihnen liegt. Statt den Erwerb von Kompetenzen in den Mittelpunkt zu stellen, setzt das alte System noch immer darauf, Wissen zu reproduzieren und Menschen dafür zu bewerten, es zu einem bestimmten Zeitpunkt abrufen zu können.

Hier denken wir als EIL neu. Wir sehen uns als unterstützende Instanz, die Wandel möglich macht. Um Kinder und Jugendliche auf eine Welt vorzubereiten, die darauf wartet neu gestaltet zu werden. Und für Lehrpersonen, die Inspiration und Unterstützung für das Neue suchen. Das EIL sieht seine gesellschaftliche Verantwortung darin, relevante Themen von heute in die Schule zu bringen. Und mit ihnen die *Methoden und Future Skills*, wie man mit Ungewissheiten umgehen kann. Wie man Resilienz ausbilden kann, kollaborationsfähig wird, Lösungen erarbeitet und ein größeres Bewusstsein für den Planeten entwickelt.



Als EIL wollen wir dazu beitragen, Menschen die Möglichkeit zu eröffnen, gemeinsam an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft zu arbeiten. Um diese Teilhabe für alle zu ermöglichen, ist Bildung der zentrale Schlüssel. Das Team des EIL schlägt *Sparks* in das Bildungssystem - Funken, die erleuchten und aufscheinen lassen, wie ein neues, anderes Lernen aussehen könnte.

Neues Lernen – aber wie? Durch neue Formate und Materialien

Wie können wir uns von alten Strukturen lösen? Wie schaffen wir neue Lernsettings, die Schüler*innen selbst die Verantwortung für ihr Lernen geben? Bei diesen Fragen unterstützen wir Schulen ganz konkret. Wir kreieren Formate und Materialien, die Lernende befähigen, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und die es ihnen ermöglichen, sich zu kritischen Denker*innen und aktiven Gestalter*innen einer humanen und nachhaltigen Zukunft zu entwickeln.

Wir sind davon überzeugt, dass Lernen vielfältige Formen annehmen kann und zukunftsfähiger ist, wenn Schüler*innen sich und ihre Ideen aktiv und selbstständig einbringen können. Deshalb steht die kritische Auseinandersetzung mit den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit im Zentrum der neuen Lernformate, die wir als EIL-Team entwickeln. Themen wie Klimakrise, Grundeinkommen, Medienmündigkeit sowie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Hierfür arbeiten wir ko-kreativ mit Schüler*innen, Pädagog*innen und Expert*innen zusammen.

Uns ist es wichtig, in zweifacher Hinsicht zu empowern. Zum einen die Schüler*innen, denen wir Materialien an die Hand geben, um ihnen einen Start in eine Neue Lernkultur zu ermöglichen. Zum anderen die Lehrpersonen, denen das EIL Formate zur Verfügung stellt, die sie dabei unterstützen, eben diese Neue Lernkultur umzusetzen.

Entdecken, schaffen, teilen

Unterstützung, Inspiration, Visionen. Wir bringen Dinge in die Welt, die vorher nur imaginiert wurden. Und ermöglichen den Schüler*innen mit unseren Formaten die Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Über Projektarbeiten erleben die Schüler*innen, dass ihre Handlungen sicht- und spürbare Folgen in der Welt haben. Dass die Zukunft noch ungeschrieben ist. Und dass sie selbst beeinflussen können, wie diese Zukunft aussehen wird.

Die Materialien, die wir für diese Projekte entwickeln, folgen deshalb immer dem Dreiklang von *discover*, *create* und *share*. Im ersten Schritt sollen die Materialien den Schüler*innen ermöglichen, sich mit einem bestimmten Thema auseinanderzusetzen. Im zweiten Schritt schaffen die Schüler*innen dann ein individuelles Lernprodukt, mit dem sie eine persönliche Frage in diesem größeren Themenkomplex verfolgen. Im letzten Schritt teilen sie dann ihre Ergebnisse mit den anderen. Sie lernen mit und von den anderen.

Als EIL schaffen wir dafür neue, vorbereitete *Lernumgebungen*, um Lehrpersonen zu entlasten und dabei zu unterstützen aus den alten Strukturen auszubrechen. Wir zeigen und öffnen neue Wege, wie Schule im 21. Jahrhundert funktionieren kann.



Lernen, was wirklich zählt

Digital Sparks – lernen, was wirklich zählt

Am Beginn des Projekts Digital Sparks standen Fragen im Raum: Wie schaffen wir es, gesellschaftlich relevante Themen in die Schule zu bringen? Aktuelle und dringliche Themen, für die Schüler*innen brennen, die sie berühren? Und wie schaffen wir eine Lernumgebung, die den Klassenraum aufbricht, eine Umgebung, in der Schüler*innen mit anderen zusammenarbeiten können, die sich für dasselbe Thema begeistern? In ihrer Klasse, aber auch gemeinsam mit anderen Schulen, gar mit Personen aus der ganzen Welt?

Aus diesen Fragestellungen haben wir die Digital Sparks entwickelt, *fächerverbindende Online-Workshops*, die Schüler*innen ab der Klassenstufe 9 befähigen, kollaborativ an gesellschaftsrelevanten Themen zu arbeiten, Zukunftskompetenzen aufzubauen und Erfahrung in der Anwendung von digitalen Werkzeugen zu erwerben. Die ersten Sparks zu den Themen „*Geschlechtsidentitäten*“, „*Künstliche Intelligenz und Diskriminierung*“ sowie „*Zukunftsforschung*“ stehen seit Frühjahr 2021 online zur Verfügung.

Jedes dieser Themen wird inhaltlich aufbereitet zur Verfügung gestellt. Einführungen in das jeweilige Thema sowie Informationen zu verschiedenen Aspekten werden beispielsweise mit Videos, Illustrationen und Links zu Online-Materialien ergänzt. Die Perspektive von Expert*innen fließt in die Aufbereitung der Themen ein. Die Schüler*innen erhalten zudem methodische Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit einem Thema sowie bei der Erstellung eines abschließenden Lernproduktes.

Jeder Spark ist eine eigene digitale Lernumgebung, in der die Schüler*innen in Gruppen fünf Tage lang zusammenarbeiten. Als EIL geben wir dabei den Rahmen und die Struktur dieser Tage vor und bereiten die Inhalte und das Wissen auf. Besonders wichtig dabei: die Zusammenarbeit mit Expert*innen, die sich schon lange mit dem Thema beschäftigt haben.

In den ersten zwei Tagen - Discover - haben die Schüler*innen Zeit, sich in das Thema einzuarbeiten und unterschiedliche Perspektiven zu erkunden. In der darauf

folgenden Create-Phase setzen sie sich intensiver mit einem Schwerpunkt oder mit einer Fragestellung auseinander, die ihnen besonders wichtig ist. Wir geben den Gruppen Werkzeuge und Tools an die Hand, damit sie eigene Lösungen und Produkte entwickeln können, die sie dann am letzten Tag vor den anderen präsentieren - Share. Eine eigenständige Lernreise, die von den Lehrpersonen angeleitet und von unserem Team unterstützt wird.

Initialzündungen für Zukünfte

Die Sparks sind durch und durch *kollaborativ*. Von der Entstehung der Materialien bis zur Umsetzung an den Schulen. Die Themen der Sparks werden zusammen mit Schüler*innen entwickelt, ihre Anliegen werden gehört, ihre Wünsche integriert. Sie gestalten die Inhalte, die sie interessieren, mit. Den Schüler*innen diesen Raum zu geben und ihnen auch zuzutrauen, diesen Raum zu bespielen, steht als Leitgedanke im Zentrum der Digital Sparks.

Es sitzt eine Generation in den Schulräumen dieses Landes, die ein starkes Bewusstsein für die Themen ihrer Zeit hat. Eine Generation, die politisch ist und politisch handelt. Eine Generation, die aktiv wird, die mitspricht, die gestaltet. Wir müssen ihr diese Freiheit auch in der Schule geben.

Im Projekt Digital Sparks kommt vieles zusammen, woran wir in den vergangenen Jahren gearbeitet haben. Die Sparks schaffen neue Räume und Umgebungen in der Schule für die relevanten Themen und Fragen des 21. Jahrhunderts: Wie wollen wir miteinander leben? Wie soll unsere Gesellschaft aussehen? Wie begegnen wir der Menschheitsherausforderung Klimakrise? Gleichzeitig ermöglichen die Sparks eine digitale kollaborative Lernerfahrung, die Digitalisierung nie als Selbstzweck begreift, sondern immer der Leitfrage folgt: Wie können wir unsere Prinzipien und Werte in neue digitale Räume übersetzen? Teilhabe, Vernetzung, globale Gerechtigkeit. Die digitalen Workshops der Sparks öffnen auch hier neue Möglichkeiten – gerade auch in Zeiten einer weltweiten Pandemie.

Die Digital Sparks spiegeln im Kleinen alle Prinzipien und Methoden wider, die uns wichtig sind: Schü-

ler*innen werden empowert, neue Räume werden für sie geschaffen. Aber auch die Lehrpersonen erfahren Unterstützung. Sie müssen sich die Inhalte nicht selbst aneignen und bekommen so die Chance, in die unterstützende Rolle von Lernbegleiter*innen zu schlüpfen.



KlimaKit – ein Toolkit für Klimaschutz-Aktivist*innen

Lernbegleiter*in auf einer Lernreise zu sein, dieses Prinzip des neuen Lernens steht auch im Zentrum des Projekts KlimaKit, das wir in Zusammenarbeit mit Greenpeace umgesetzt haben.

Der Klimaschutz ist vielleicht die größte Herausforderung der Menschheit. In den vergangenen Jahren hat sich eine Klimabewegung von globalem Ausmaß entwickelt. Doch längst nicht alle haben den Ernst der Lage begriffen. Es ist vor allem die jüngere Generation, Schüler*innen und Student*innen, die überall auf der Welt protestieren. Die auf die Straße gehen, um für eine Zukunft einzustehen, ihre Zukunft. Die Mitsprache und Gestaltungsmacht fordern in der Politik und der Gesellschaft. Überall dort, wo sie bislang noch so oft überhört und ausgeschlossen wurden.

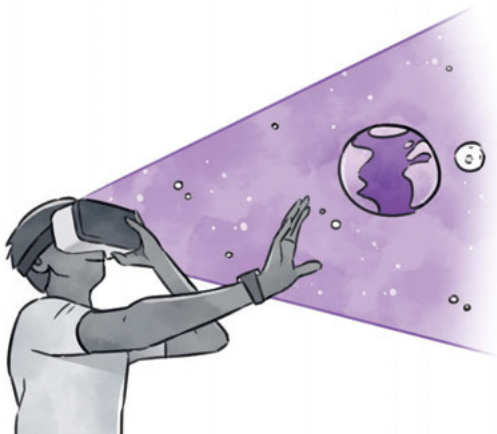
Das KlimaKit will junge Menschen bei dieser Aufgabe unterstützen. Ob alleine, im Team mit anderen Schüler*innen, als Klassengemeinschaft oder gleich als ganze Schule. Das KlimaKit ist zu gleichen Teilen Werkzeug-

kiste und Ratgeber für alle, die sich aktiv für den Klimaschutz einsetzen wollen. Es bietet Inspiration, indem es Geschichten erzählt.

Das KlimaKit hilft aber ebenso dabei, die eigene Geschichte zu erschaffen. Es ist ein Begleiter. Schritt für Schritt führt es von der ersten vagen Idee bis zur erfolgreichen Klimaaktion – mit Hilfe eines Journals und vielen konkreten Unterstützungsangeboten, die bei der Ausgestaltung der eigenen Pläne helfen. Am Ende steht die Erkenntnis: Niemand ist allein, wir alle sind Teil einer globalen Gemeinschaft und gemeinsam können wir viel bewegen.

Im Zentrum steht auch hier die Erfahrung von Selbstwirksamkeit: Statt ausschließlich passiv Inhalte und Wissen zu rezipieren, werden die Schüler*innen mit Hilfe des KlimaKits aktiv. Sie setzen ein eigenes kleines Projekt um, in ihrer unmittelbaren Umgebung, und erleben so den Impact, die Wirkung, die selbst jede noch so kleine Handlung haben kann.

Die Lernumgebung, die das KlimaKit schafft, ist geprägt von dialogischem Lernen. Hierarchien werden aufgelöst, Kommunikation, auch das Teilen von Ängsten und Sorgen, findet auf Augenhöhe statt. Dieses neue Lernformat setzt ganz praktisch und konkret dort an, wo die lernende Person steht. Gleich zu Beginn konfrontiert das KlimaKit die Schüler*innen mit grundlegenden Fragen: Was hat das alles mit mir zu tun? Wo berührt mich das? Wo kann ich ansetzen? Die Lernreise startet mitten in der Realität der Schüler*innen. Und führt sie Schritt für Schritt ins Handeln.



Futurium - Eine Box voller Zukünfte

Noch nie hat sich die Welt so schnell verändert wie heute. Manches was gestern noch als Science-Fiction galt, ist heute bereits Wirklichkeit. Neue Technologien, Genom-Editierung oder Robotik halten Einzug in unseren Alltag. Gleichzeitig sind wir mit den Folgen der Industrialisierung konfrontiert. Klimawandel, das Verschwinden von Lebensräumen sowie das Artensterben bedrohen die Grundlagen unserer Existenz. Alle diese Veränderungen schaffen Unsicherheit. Jugendliche stellen sich berechtigterweise die Frage: Wie werde und wie will ich in Zukunft leben? Schule hat den Auftrag, Kinder und Jugendliche auf ihr zukünftiges Leben vorzubereiten. Wie können wir Schüler*innen inspirieren und befähigen, sich kreativ und aktionsorientiert mit komplexen Zukunftsthemen auseinanderzusetzen und eigene Antworten auf die großen Zukunftsfragen der Menschheit zu finden?

Gemeinsam mit dem Futurium in Berlin haben wir Zukunftsboxen für die Bildungsarbeit des Hauses entwickelt. Ein Konzept samt Materialien, die es ermöglichen, mit Methoden aus der Zukunftsforschung Zukunftsvisionen zu entwickeln – innerhalb eines Workshops im Futurium oder auch örtlich flexibel im Klassenzimmer. Eine Zukunftsbox besteht aus unterschiedlichen Kartensets für das Imaginieren von spekulativen Zukünften. Die Themen reichen von Stadtentwicklung über Ernährung bis hin zu Energie, Arbeit und Gesundheit.

Neue Herausforderungen brauchen neue Ideen. Unsere Aufgabe als EIL sehen wir darin, Räume zu schaffen, in denen diese Ideen überhaupt erst entstehen können. Wir sind eine vermittelnde und unterstützende Instanz, die alle miteinander verbindet, denen die Welt von morgen etwas bedeutet. Schüler*innen, Lehrpersonen, Expert*innen. Wir bringen sie zusammen. Und schlagen den Funken, der am Anfang jeder neuen Zukunft steht.

Literatur & Links

Education Innovation LAB: <https://education-innovation-lab.de>

Digital Sparks: <https://digital-sparks.org>

“

*If you can
dream it,
you can
do it.*

Walt Disney

FREI DAY – LERNEN DIE WELT ZU VERÄNDERN

Oder: Was entsteht, wenn Schüler*innen Freiraum bekommen, ihre Welt zu gestalten?



Tobias
Feitkenhauer



Margret
Rasfeld

Der *Frei Day* ist ein mindestens vierstündiges Projekt-Lernformat, in dem Schüler*innen eigene Projekte zu relevanten Zukunftsfragen entwickeln und umsetzen. Sie können in jahrgangsübergreifenden Teams arbeiten. Statt Noten zu vergeben finden regelmäßige Feedbackgespräche statt, in denen Lehrer*innen mit den Teams den Fortschritt und ihren Prozess reflektieren.

Es ist Donnerstagmorgen, 10 Uhr an einem Wintertag in Berlin. Leon steht warm angezogen mit Anorak, Mütze und Handschuhen an dem Zugangsweg einer Schule im Berliner Stadtteil Steglitz-Zehlendorf und wartet. Eine Woche vorher ist er mit vier weiteren Mitschülern zu seiner Schulleiterin gegangen, und hat sie gebeten, einen Aufruf an die gesamte Schulgemeinschaft zu senden:

*Liebe Eltern, Lehrer*innen, Kinder und Schweizerhofer,*

wir sind ein Team vom Frei Day und wir beschäftigen uns mit dem Thema „Obdachlosigkeit“. Das gehört zum Nachhaltigkeitsziel 1 (keine Armut) und Ziel 10 (weniger Ungleichheiten) der Vereinten Nationen.

Jetzt kommt der Winter und es wird kalt. Das ist für Menschen ohne Wohnung eine besonders schwierige Zeit. Deswegen möchten wir Sachen für die Obdachlosen in Zehlendorf sammeln.

Wir haben uns erkundigt, was gerade ganz besonders dringend gebraucht wird und wollen Sie bitten, uns zu helfen.

Wir benötigen:

- *Rucksäcke*
- *Winterkleidung für Erwachsene*
- *Schuhe für Erwachsene*
- *Hygieneartikel (Zahnpasta, Duschzeug, Seife, Shampoo, Masken...)*

Vielleicht können Sie mal nachschauen, ob Ihr davon etwas in Euren Schränken findet? Oder ob Sie beim nächsten Einkauf einfach mal eine Zahnpasta zusätzlich kaufen könnten?

Wir befinden uns bis zu den Weihnachtsferien donnerstags in der Zeit von 10:00-12:00 Uhr vor der Schule und nehmen sehr gerne die Spenden entgegen.

Liebe Grüße, Hiesham, Leon, Zvezdan, Leonard und Jonathan (Klasse 6c)

Mit dem Einbruch des Winters sind Obdachlosigkeit und Armut ein großes Thema für die Sechstklässler geworden. Zwei ihrer Mitschülerinnen haben in den vergangenen Wochen bei der Essensausgabe in einer Kirche geholfen. Ein Mitschüler hat Essenspakete für obdachlose Menschen gepackt und diese verteilt.

„Lernen die Welt zu verändern“ – so lautet das zentrale Ziel von Bildung in Education for Sustainable Development 2030, die neue Leitlinie der UNESCO. Neben Kulturtechniken wie Lesen, Schreiben und Rechnen braucht es also vor allem Kompetenzen wie Handlungsmut und Vertrauen in Ungewissheit. Lernen die Welt zu verändern, ist mehr als nur Wissen – es geht dabei um Handlungsorientierung, um eigene Erfahrung, um Reflexion und Selbstwirksamkeitserfahrung.

Um diese Erfahrungen zu machen, braucht es Schulen, die bereit sind, neue Wege einzuschlagen, ihre festen Strukturen aufzubrechen und Freiräume zu schaffen. Denn in Freiräumen können junge Menschen lernen, verantwortungsvoll mit ihrer Zeit umzugehen, zu erkennen, wie sie sich selbst regulieren, strukturieren und im Team organisieren können. Kinder und Jugendliche erleben, dass ihr Handeln eine Wirkung hat – auf sie selbst, auf andere und auf die Welt.

Leon und seine Mitschüler*innen gehen auf eine von 12 Schulen in ganz Deutschland, die seit Beginn des Schuljahres ein neues Lernformat eingeführt haben: Den *Frei Day*. Die Kinder und Jugendlichen haben an einem Tag in der Woche vier Schulstunden zur Verfügung, um sich diesen Herausforderungen anzunehmen und eigene Projekte umzusetzen. Jede Woche entwickeln sie ihre eigenen Projekte weiter und setzen diese dann um. Die Ideen für die Projekte entwickeln sie selbst, eine zeitliche Einschränkung für den Umfang des Projekts gibt es nicht. Zudem bekommen die Schüler*innen am *Frei Day* keine Noten. Stattdessen gibt es regelmäßig Gespräche mit ihren Lehrer*innen, in denen die Teams ihre Projekterfahrungen reflektieren und nächste Schritte erarbeiten.

Um kurz nach 10 kommt der erste Vater einer Mitschülerin vorbei und übergibt Leon einen gut gefüllten Sack mit Kleidungsstücken. Er wird nicht der einzige bleiben. Im Laufe des Vormittags bringen Mütter, Väter und Lehrer*innen Kleidungsstücke vorbei. Der Lagerraum füllt sich, Leon und seine Mitstreiter sind begeistert und können kaum glauben, wie viele Menschen aus ihrer Schulgemeinschaft ihrem Aufruf gefolgt sind.

Der Hintergrund

Lernen im Projekt, zu dem auch der *Frei Day* zählt, ist nicht neu. Studien belegen, dass durch diese Formate Kompetenzen wie Selbststeuerung und Selbstdisziplin, Eigeninitiative und Kooperationsbereitschaft sowie positive Einstellungen gegenüber dem Lernen unterstützt werden können. Dafür braucht es auch eine Balance zwischen Freiheit und Struktur und regelmäßig konstruktive Feedbackrunden, in denen Schüler*innen ihren Prozess reflektieren.

Doch obwohl die pädagogische Bedeutung offener Lernsettings empirisch gesichert ist und sie in den Bildungsplänen aller Schulformen und Bundesländer verankert sind, nehmen sie, wenn überhaupt, einen vergleichsweise geringen Anteil der wöchentlichen Lernzeit ein.

Mit dem *Frei Day* soll sich das ändern – denn dieser Tag findet einmal pro Woche statt. Außerdem können sich Schüler*innen auch mehrere Jahre ihren Projekten widmen und mit Schüler*innen aus anderen Klassen-

stufen arbeiten. Der *Frei Day* wird an vielen Schulen parallel in drei Jahrgängen eingeführt, teilweise sogar für alle Klassenstufen.

Der *Frei Day* ist somit eine mutige Zukunftsbeschreibung von Lernen im Projekt. Er bietet Kindern und Jugendlichen in besonderem Maße Autonomie- und Partizipationsmöglichkeiten. Damit trägt er nicht nur dem Artikel 12 der UN-Kinderrechtskonvention auf freie Meinungsäußerung aller Kinder Rechnung, sondern gibt Kindern und Jugendlichen in besonderem Maße Mitbestimmungsmöglichkeiten. Sie können selbst entscheiden, mit welchen Zukunftsthemen sie sich beschäftigen wollen und wie sie Verantwortung übernehmen wollen. Das stärkt die Selbstwirksamkeit und zeigt Schüler*innen wie Leon, dass sie bereits als Kinder und Jugendliche die Welt zu einem besseren Ort machen können.

Eine neue Haltung für Lehrer*innen

300 Kilometer weiter nördlich sitzt Stefan, Klassenlehrer einer 8. Klasse, mit einer kleinen Gruppe von Schüler*innen zusammen. Alle vier Wochen leitet der Lehrer des Gymnasiums für die einzelnen Teams Retrospektiven an. In diesem Reflexionsraum beschäftigen sich die Schüler*innen mit dem Prozess, den sie als Team in den vergangenen Wochen durchlebt haben. Sie schauen sich an, wie die Zusammenarbeit im Team funktioniert hat, an welchen Stellen Konflikte entstanden sind und was sie dabei über sich gelernt haben. Der Lehrer führt die Schüler*innen durch den Prozess und unterstützt sie durch offene Fragen dabei, ihre eigenen Erfahrungen zu reflektieren und Erkenntnisse daraus zu gewinnen.

Am *Frei Day* verändert sich die Rolle der Lehrer*innen. Statt wie gewohnt als Expert*in und Wissensvermittler*in zu agieren, werden Lehrer*innen am *Frei Day* zum Coach, die ihre Schüler*innen durch offene Fragen und Methoden unterstützen, die nächsten Schritte in ihren Projekten zu gehen. Sie helfen den Schüler*innen, ihre eigenen Interessen, Stärken und Potentiale zu erkennen und diese zu entfalten. Dadurch verändert sich auch die Beziehung zwischen den Lehrer*innen und Schüler*innen.

Sie begegnen einander auf Augenhöhe, da die Schüler*innen für die Ergebnisse ihrer Projekte verantwort-

lich sind und die Lehrer*innen im Prozess methodisch zur Seite stehen. Aber wenn das Projekt scheitern sollte, liegt die Verantwortung dafür bei den Kindern und Jugendlichen. Gemeinsam mit ihrem Coach können sie dann reflektieren, was sie aus dem Scheitern für sich und für ihre Teamarbeit gelernt haben, sodass sie im nächsten Projekt diese Lerneffekte direkt umsetzen können. Lernen durch Scheitern wird so zu einer echten Option.

Damit dies funktioniert, werden am *Frei Day* die Projekte nicht benotet oder bewertet. Statt Notendruck wirkt intrinsische Motivation als Antreiber für die Schüler*innen, das Beste für ihre Projekte zu geben. Am *Frei Day* geht es nicht um das Ergebnis, sondern den Prozess. Natürlich sollen sich die Kinder und Jugendlichen Projekte auswählen, die sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten umsetzen lassen – und sich realistische Ziele setzen, damit sie Erfolgserlebnisse haben und erleben, dass sie eine Veränderung bewirken können.

Für viele Lehrer*innen bedeutet dies, sich mit ihrer eigenen Haltung auseinanderzusetzen. Es müssen die eigenen Annahmen hinterfragt werden, die sie über ihre eigenen Schüler*innen haben:

- Sehe ich Schüler*innen als Expert*innen für ihr Projekt und ihren Prozess?
- Bin ich davon überzeugt, dass Schüler*innen die Lösung für ihre aktuelle Herausforderung im Prozess eigentlich schon kennen? (Wichtig: Es geht nicht darum, dass Schüler*innen inhaltliche Expert*innen sind. Sondern darum, dass sie für ihren Prozess eigentlich schon wissen, was der nächste Schritt ist, um voranzukommen.)
- Kann ich loslassen und zulassen, dass Schüler*innen auch in ihren Projekten scheitern?
- Kann ich meine eigene Meinung zurückhalten?
- Kann ich meinen Anspruch loslassen und den eigenen Anspruch der Kinder und Jugendlichen als Grundlage nehmen?
- Glaube ich fest an das Potential von jedem Kind und Jugendlichen meiner Klasse?
- Bin ich davon überzeugt, dass schon Kinder und Jugendliche Verantwortung übernehmen können?

Idealerweise ist die Antwort auf jede Frage „Ja“. Aber in der Realität werden selbst die erfahrensten Lehrer*innen sich dabei erwischen, dass ein „Nein“ die ehrliche Antwort ist. Das ist überhaupt kein Problem – man muss sich nur bewusst werden, welche Grundannahmen im Vordergrund stehen. Denn diese haben eine Auswirkung auf das eigene Verhalten und die Art und Weise, wie man den Prozess der Schüler*innen begleitet. Dieser Haltungswandel ist auf Seiten der Erwachsenen oft mit großen Herausforderungen und auch Ängsten verbunden. Gleichzeitig ist er der Kern des Erfolgs eines *Frei Day* und stößt Veränderungen an, die weit über die vier Stunden wirken.

Der Frei Day verändert die Schule

Der *Frei Day* ist ein Musterbruch für die traditionelle Schule. Denn am *Frei Day* stellt das Leben die Fragen, nicht das Schulbuch oder Lehrer*innen. Erwachsene nehmen eine neue Rolle ein, in der die Begleitung des Prozesses im Vordergrund steht. Die Erwachsenen lernen, selbst mit Freiheit umzugehen und diese Freiheit dann auch den Kindern und Jugendlichen zuzutrauen und zuzumuten. Diese neue Art des Denkens und Handelns stellt bisherige Selbstverständlichkeiten in Frage. Kinder setzen sich mit Expert*innen aus NGOs, Unternehmen oder Elternschaft zusammen und informieren sich über ihre Fragestellungen. Sie werden selbst zu Expert*innen, entwickeln konkrete Projekte und setzen diese um. So wird ihr Wissen zu Wirken.

Der *Frei Day* macht Schule zu einem Lernort, in dem das Leben die Fragen stellt. Hier bündelt sich das große Potential der Bildungslandschaft und Schulen werden zu einem Ort der Potentialentfaltung, in der jede*r die

eigene Stärken und Interessen einbringen kann, um lokale Antworten auf die globalen Herausforderungen zu finden. Wenn wir so erfahren, dass wir gestaltendes Mitglied der Welt sind, entsteht Verbundenheit und Verantwortung.

Was macht diese Veränderung mit der Schule? Was macht es mit der Gemeinde oder Stadt? Und vor allem: Wie verändert es das Selbstverständnis, mit dem junge Menschen nach 10 bis 13 Jahren die Schule verlassen? Diese Fragen werden sich definitiv erst in fünf bis zehn Jahren beantworten lassen, wenn die ersten Schüler*innen die Schule verlassen und durchgängig einen *Frei Day* hatten. Aber die ersten Stimmen von Schüler*innen lassen erahnen, welche Wirkung der *Frei Day* entfalten wird:

„Wir benutzen jetzt Glasbehälter zur Lebensmittelaufbewahrung.“

„Ich spare Wasser.“

„Ich wünschte, dass jeden Tag Frei Day wäre.“

„Das war der schönste Schultag meines Lebens.“

„Ich kann jetzt endlich mal machen was ich immer schon tun wollte!“

„Am Tag mache ich nicht das Licht an, sondern die Rollläden hoch.“

„Der Frei Day ist das Tollste an der Schule!“

„Wenn ich einkaufen gehe, dann nehme ich einen Stoffbeutel mit.“

„Ich habe heute richtig viel gelernt - zum Beispiel, dass ich völlig falsche Vorurteile über einige meiner Mitschüler hatte. Das freut mich richtig.“

„Wir achten darauf, dass wir nicht viel mit Plastik kaufen.“



Erwerb von Gestaltungskompetenz



Lehrer*innen werden zu Lernbegleiter*innen



Auf- und Ausbau von Bildungs-Ökosystemen

Literatur & Links

<https://schule-im-aufbruch.de>

<https://frei-day.org>

FUTURE SKILLS AM ÜBERGANG VON DER SCHULZEIT INS ARBEITSLEBEN

Die Arbeit der Hero Society



Marcell
Heinrich

Was wäre, wenn wir nicht mehr nur erraten könnten, was in uns steckt? Was, wenn wir deutlicher als bisher ausmachen könnten, wie wir beschaffen sind, welches Umfeld und welche Tätigkeiten zu uns passen? Was, wenn wir in uns selbst deutlich erkennen könnten, was wir mit unserem Leben anfangen sollen?

In diesem Kapitel lernen Sie das Sozialunternehmen Hero Society kennen - als erfahrenen Praxisakteur für die Entwicklung und Ausbildung von Future Skills. Im Zentrum steht hier das Ausprägen von innerer Führung bei jungen Menschen, wodurch diese Orientierung im Leben finden und ein hohes Maß an Resilienz gegenüber Krisen und äußeren Gefährdungen entwickeln können. Relevant sind außerdem die Empathie- und die Beziehungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zur Co-Kreation und zum kollaborativen Problemlösen.

Hero Society, die ich, Marcell Heinrich, mitgegründet habe, nahm ihren Anfang im Jahr 2006 als private Bildungsinitiative in Leipzig. Heute wirken hier zirka 50 Menschen als festangestellte und freie Trainer, Coaches, Qualitäts- und Projektmanager zusammen. In den letzten Jahren haben zirka 60.000 Kinder, Jugendliche und Erwachsene die Angebote wahrgenommen. Anfangs in Mitteldeutschland tätig, entwickelt sich Hero Society seither zu einer wachsenden Bewegung im gesamten deutschsprachigen Raum. Mehr und mehr Schulen, Familien und Unternehmen schließen sich unserem Anliegen an.

Die Identitätsfrage – Wofür Hero Society steht

Den meisten Menschen ist es wohl inzwischen klar: Unsere Kinder werden anders leben als wir. Anders arbeiten, anders wählen, anders konsumieren, wenn sie erwachsen sind. Und vor allem werden sie anders lernen. Lebenslang. Kein Mensch wird künftig mehr *"fertig ausgelernt"* haben. Die Wahl des Berufsweges wird also mehr und mehr eine Antwort auf die innere Frage sein, auf welche Erkundungsreise ein Mensch sich begeben, in welche Lernwelten er eintauchen will. Letztlich geht es dabei auch um die Frage, welchen Platz ein Mensch in der Gesellschaft einnehmen, ja sogar wer er in dieser Welt eigentlich sein will.

Orientierung im Leben ist mehr und mehr zu einer Identitätsfrage geworden. In der Berufsorientierung und Studienwahl erleben wir diesen Wandel schon seit mehreren Jahren. *"Was willst du einmal werden?"* Stellen wir diese Frage heute Jugendlichen am Ende ihrer Schulzeit, blicken wir allzu oft in ratlose Gesichter. Am Übergang zwischen Schule und Arbeitsleben zeigt sich uns die Orientierungslosigkeit junger Menschen oft ganz deutlich.



Die innere Frage bleibt meist jahre- oder jahrzehntelang unbeantwortet. Vielleicht informieren sie sich sogar, besuchen eine Berufsberatung und wissen dann, was am Markt gerade gebraucht wird. Doch dies zu wissen weist inzwischen kaum mehr den Weg. Denn über sich selbst scheinen viele SchülerInnen und Schüler äußerst wenig zu wissen. *"Welche Tätigkeiten passen zu mir? Was will ich wirklich? Wie bin ich beschaffen und was steckt in mir? Was für ein Mensch will ich eigentlich in diesem Leben sein? Wie wähle ich meinen Platz in der (Arbeits-)welt?"*

Ungewohnte Fragen sind das. Zu lange haben sie gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Zu lange haben sie sich angestrengt, vorgegebenen Standards zu genügen. So dass sie schließlich nach all den Jahren mit ihren Zeugnissen in der Hand draußen vor den Schultoren stehen und keinen blassen Schimmer davon haben, wer sie eigentlich sind und was sie mit ihrem Leben anstellen wollen. Diese Ratlosigkeit führt die einen in den völligen Antriebsverlust. Andere schlagen sich so lange mit Versuchen und Abbrüchen durchs Leben, bis sie irgendwann irgendwo *"klebenbleiben"*.

Innere Führung sähe anders aus. Aber gerade diese innere Führung, oder besser *"innere Orientierung"*, bräuchte es im Heranwachsen doch heute so dringend. Denn in der Bildung und Arbeit des 21. Jahrhunderts kommt es auf die menschliche Einzigartigkeit an. Nur wer weiß, was ihn ausmacht, kann Großartiges leisten und sinnvolle berufliche Aufgaben wählen, die ihm wirklich etwas bedeuten. Wer erkennt, wie er beschaffen ist und was für ein Mensch er in diesem Leben sein will, der weiß glasklar, was er zu tun hat und welches Umfeld, welche berufliche Lernwelt wirklich zu ihm passt. Diese Klarheit kann kein Schulzeugnis bieten. Um sie zu erlangen, braucht es gelebte Beispiele, Initiativen in der Praxis, die uns jene Antworten geben, die wir suchen. Antworten, die sich in den Mainstream übertragen lassen, Antworten für alle Kinder und Jugendlichen, nicht nur für eine kleine Elite. Hero Society ist solch eine Initiative, solch eine Antwort.

Seit 15 Jahren begleitet die Hero Society nun junge Menschen in Bildungsprojekten und bei ihrer Berufsorientierung. Die Trainer und Coaches zeigen jungen Menschen was in ihnen steckt. Dafür erschaffen sie Erlebnis-

se, die unter die Haut gehen. Sie kitzeln die Kreativität von Kindern, Jugendlichen und jungen Berufseinsteigern wach. Sie entdecken ihre Begabungen und heben ihre verborgenen Potenziale. In den Trainings, Kursen, Projekttagen, in den Camps und in Coachings erkennen die Teilnehmenden ihren inneren Ruf. Sie erkennen dabei wie sie gestrickt sind und lernen, ihre Lebens- und Karrierewege anhand ihrer Persönlichkeit zu wählen.

„Wir entfalten Superkräfte“ – Das Konzept, wie Hero Society wirkt

Unter dem Motto *„Wir entfalten Superkräfte“* erreicht Hero Society junge Menschen in drei wichtigen Lebensphasen:

- in der Schulzeit
- in der Berufsorientierung
- und am Beginn des Arbeitslebens

Hero Society in der Schulzeit – Das Programm „Heldenmacher“

An Schulen jeglicher Art, von der Förderschule bis hin zum Elite-Gymnasium, betreibt Hero Society ihr Programm *„Heldenmacher“*. Jugendtrainer*innen und pädagogisch geschulte Jugendkultur-Vorbilder begleiten Kinder und Jugendliche durch ihre Schulzeit. Zu ihnen gehören unter anderem Rapper, Musiker, Designer und Streetartists, aber auch Fotografen, Video-Profis, Blogger und Influencer. Sie helfen ihnen, kreative Herausforderungen zu meistern, Kunstwerke zu erschaffen, Ziele zu erreichen. Die Kids und Jugendlichen lieben es, diesen Menschen zu begegnen. In Schulkursen, Projektwochen, auf Klassenfahrten und in Feriencamps finden sie dadurch jemanden, der an sie glaubt.

Das Programm verschafft ihnen biografie-einschneidende Begegnungen und Erfahrungen, an denen sie für ihr Leben lernen. Zukunftskompetenzen wie Co-Creation, kollaboratives Problemlösen, Empathiefähigkeit und Kommunikationsfähigkeit werden hier gestärkt. Mehr und mehr nutzen auch Unternehmen

und Organisationen das Heldenmacher-Programm in Form von Inhouse-Camps für ihre Mitarbeiterkinder. Im Mittelpunkt steht – neben den genannten Future Skills – auch hier wieder das Erlangen von innerer Orientierung. Der Schlüssel zum Entdecken individueller Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa der Begabungen, ist das erwartungsfreie Beobachten durch die Trainer. Während Jugendliche selbst-gewählte Herausforderungen meistern – wie etwa das kreative Gestalten ihrer Klassenzimmer oder die Produktion von Videoclips – treten Verhaltensmuster zu Tage, die den Potenzialentfaltungsexperten Informationen darüber geben, wie sie *„gestrickt“* sind und wo ihre individuellen Möglichkeiten liegen. Näheres über den Ansatz des Heldenmacher-Programms der Hero Society finden sich im Buch *„#Education for Future – Bildung für ein gelingendes Leben“*.

Hero Society in der Berufsorientierung – Das „Superkräfte-Coaching“

In der Phase ihrer Berufsorientierung, aber auch bei späteren Berufszweifeln, stehen die Coaches der Hero Society Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit ihrer Expertise zur Seite. Welchen Ausbildungsberuf soll ich wählen? Sollte ich das Studium abbrechen oder nicht? Die Sitzungen helfen an Schlüsselmomenten im Leben und erleichtern weichenstellende Entscheidungen. Das *„Superkräfte-Coaching“* gibt ihnen Klarheit über sich selbst, ihre Beschaffenheit und ihre verborgenen Möglichkeiten. Mit diesem intensiven Erlebnis finden sie Orientierung im Leben und in ihrer Berufswahl.

Hero Society am Beginn des Arbeitslebens – das Programm „Nachwuchshelden“

In Unternehmen helfen die Experten der Hero Society Auszubildenden und Führungskräften dabei, den Nachwuchs von morgen zu verstehen und die *„Superkräfte“* ihrer Auszubildenden, ihrer Werkstudenten und jungen Führungskräfte zu entfalten. Das Team kennt sich auf

grund der täglichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und jungen Berufseinsteigern bestens aus mit der jungen Generation, ihrer Arbeitsmoral und ihren Werten. Als Spezialisten in punkto Generationendialog helfen sie den verschiedensten Unternehmen also dabei, ihren Nachwuchs zu sichern und magnetische Arbeitgeber zu werden. Denn die Art und Weise, wie junge Menschen ihre Karrierewege gestalten, folgt neuen Trends. Hero Society zeigt neue Wege auf, die passenden Nachwuchskräfte zu erkennen, freie Stellen treffsicher zu besetzen und Mitarbeiter nachhaltig zu binden.

Das Nachwuchshelden-Programm fördert Auszubildende und deren Chefs im Generationendialog. Nachwuchskräfte bekommen, angeleitet durch erfahrene Trainer, die Möglichkeit ihre Potenziale im Betrieb zu entfalten. Sie lernen voneinander, werden dabei sensibilisiert für präventives Verhalten und etablieren nützliche Gewohnheiten. Dadurch lernen sie besser mit den Herausforderungen des Alltags umzugehen und werden resilienter im Umgang mit Drucksituationen.

Das Nachwuchshelden-Programm ist aufgebaut in mehrere Module, die sich in das Ausbildungsjahr eingliedern lassen:

- „Selbstmanagement und Verantwortung“
- „Motivation und Potenzialentfaltung“
- „Stress und Gelassenheit“
- „Wahrnehmung und Achtsamkeit“
- „Körper und Gesundheit“
- „Kreativität und Mitgestaltung“

Ausbildungsbetriebe entdecken durch das Nachwuchshelden-Programm ungeahnte Stärken bei ihren Nachwuchskräften und steigern ganz nebenbei ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber.

Die Methodik – Wie die Superkräfte erkannt werden

Das zugrundeliegende Vorgehen zur Informationsgewinnung vereint Erkenntnisse aus benachbarten wissenschaftlichen Disziplinen wie etwa der Entwicklungspsychologie, der Kompetenz- und Begabungsforschung, der systemischen Therapie, der Pädagogik und den modernen Neurowissenschaften. Anders als viele gängige Potenzialanalysen beruhen die Ergebnisse in den Programmen der Hero Society nicht auf der subjektiven Selbsteinschätzung der Teilnehmer oder auf einseitiger Beurteilung durch „den Experten“. Stattdessen verbindet die Verfahrensweise der Hero Society das Beste aus mehreren Welten: etablierte Ansätze der Persönlichkeitsbeschreibung werden kombiniert mit biografisch-semantischen Ansätzen sowie mit technologiegestütztem Profiling. Die Resultate sogenannter „digitaler Assessments“ sind frei von subjektiver Einfärbung und werden abgeglichen mit Erhebungen der Werte- und Bedürfniswelten. Diese Verknüpfung mehrerer Disziplinen ist die eigentliche Innovation. Das Ergebnis ist eine aufschlussreiche Methodik von äußerst hoher Aussagekraft bei relativ kurzem Zeitaufwand. Die Rückmeldungen der Teilnehmer sprechen für sich.

Dein Beitrag – Werde Teil der Bewegung

Zum Besten unserer kommenden Generationen ist es wünschenswert und notwendig, dass sich solche Praxisansätze maximal verbreiten. Hero Society ermöglicht deshalb diverse Mitwirkungsmöglichkeiten für Interessierte. Wer etwa die Methodik besser verstehen, die Kunst der Potenzialentfaltung erlernen, eine Kooperation anbieten oder Hero Society anderweitig unterstützen möchte, kann über die Website Kontakt aufnehmen: www.hero-society.org

(SOCIAL) ENTREPRENEURSHIP EDUCATION

Mit dem Curriculum des Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)



Guido
Neumann



Sven
Ripsas

Film ab:

60 Jugendliche einer Stadtteilschule in Hamburg sitzen in ihrer Aula. Auf der Tagesordnung stehen die Präsentationen der sechs Klassensieger aus dem achten Jahrgang. Sie haben innovative Gründungsideen entwickelt und dabei die Aspekte Kundennutzen, Nachhaltigkeit und Soziales berücksichtigt. Die sechs jungen Entrepreneure sind spürbar aufgeregt. Aber auch den Mitgliedern der Jury ist eine freudige Anspannung anzumerken. Diese Präsentationen sind der Höhepunkt des (Social) Entrepreneurship-Kurses, den die Schule mit dem Konzept des gemeinnützigen Vereins Network for Teaching Entrepreneurship e. V. (NFTE Deutschland) auf die Beine gestellt hat.

Es wird ruhig in der Aula und alle nehmen ihre Plätze ein. Links und rechts der Bühne sitzen je vier Jurymitglieder. Teilweise sind es Angestellte aus verschiedenen Unternehmen oder Selbständige. Neben den ca. sechzig Mitschüler*innen sind Lehrkräfte, Bereichsleitung und Schulleitung anwesend.

Dann gehen die Präsentationen los. Sieben Minuten für jede Vorstellung der eigenen Ideen. Es ist alles dabei, vom Babysitter über den Gassi-Geh-Service bis zu einer Idee zu automatisch verschließbaren Hunde-Ausgeh-Schuhen mit Öffnungsvorrichtung für Hundebesitzer*innen. Beeindruckend auch die Idee eines fünfzehnjährigen syrischen Flüchtlings, der nach fünf Jahren in Deutschland vor dieser Kulisse seine Geschäftsidee fehlerfrei und voller Stolz präsentiert. Sein soziales Engagement: Ich schicke von je zehn verkauften Solarladegeräten ein weiteres nach Syrien. Die

Jugendlichen dort sind nur über das Smartphone mit der Welt verbunden und weil es keine Steckdosen mehr gibt brauchen sie dringend solarbetriebene Ladegeräte. Als Geschäftsführer des Network for Teaching Entrepreneurship denke ich, toll, welche Aufmerksamkeit Entrepreneurship Education in dieser Schule erhält. Genau so kann (Social) Entrepreneurship die Welt etwas besser machen: unternehmerisches Denken zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Deshalb NFTE!

Bildungsarbeit für eine bessere Ökonomie

Bildungsarbeit, guter Unterricht, soll heute vieles leisten: Inhalte vermitteln, für's Lernen begeistern, Binnendifferenzierung, Exzellenz und Inklusion. Entrepreneurship-Pädagogik kann ein Ansatz sein, mit Kolleg*innen fächerübergreifend zu arbeiten und diesem Ziel näherzukommen. Gemeinsam können die Inhalte des Bildungsplans vermittelt werden. Im Entrepreneurship-Unterricht begleiten Lehrer*innen die Schüler*innen in einem Prozess, in dem sie sich das ökonomische Wissen, das sie benötigen, um sich Dienstleistungen oder Digitalisierungsprojekte (z.B. das Umsetzen eigener Ideen im Themenfeld Robotik im Schülerlabor/-werkstatt, gegebenenfalls in Kooperation mit einer ortsnahen Einrichtung) unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte zu erschließen. Das Ziel ist eine bessere Ökonomie, eine, die Gemeinwohl und Individualität verbindet.

In Deutschland hatte sich das Network for Teaching Entrepreneurship 2004 gegründet. Im Fokus des Programms steht Persönlichkeitsstärkung von Jugendlichen mit eher schlechten Startchancen. In den letzten 15 Jahren wurde das Programm mit Unterstützung u.a. des Bundesministeriums für Wirtschaft, des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, der Karl-Schlecht-Stiftung, der Stiftung „Wirtschaft verstehen“ in allen Bundesländern heimisch. 2015 erhielt NFTE das begehrte Phineo-Siegel „Wirkt“. Hauptaktivität des Network for Teaching Entrepreneurship ist die Durchführung einer dreitägigen Lehrkräftefortbildung, in der die Pädagog*innen die gleichen Aufgaben zum unternehmerischen Handeln erhalten, die sie später auch ihren Schüler*innen stellen

werden. So werden fachliche und emotionale Lernimpulse gesetzt. Nur Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Weiterbildung dürfen das NFTE-Curriculum unterrichten und erhalten ein Zertifikat als CET (Certified Entrepreneurship Teacher).

Trotz der Unterstützung durch private Stiftungen und einiger Bundesländer und der großen Bedeutung, die die Europäische Kommission dem Thema Entrepreneurship Education widmet, finden sich die Aktivitäten des Network for Teaching Entrepreneurship wie auch die gesamte Entrepreneurship Education in Deutschland häufig nur in Nischen wieder. Ein möglicher Grund ist der im Bildungsbereich wenig effiziente Föderalismus. Zu den hohen Kosten kommt eine bei Haushaltsverhandlungen wohl schlechte Position des Bildungsministeriums, so dass die Bildungsausgaben in Deutschland mit 3,0 % des Bruttoinlandsproduktes unter dem Durchschnitt von 3,5 % aller OECD-Länder liegen.

Welchen Beitrag können Schulen durch Entrepreneurship Education zur Erreichung der Lernziele und zur Persönlichkeitsstärkung der Jugendlichen leisten? Welche theoretischen Grundlagen gibt es und welche praktischen Unterrichtsbeispiele lohnen einer genaueren Betrachtung?

Ein wichtiges Element des selbstbestimmten Lebens ist die Fähigkeit, sich selbst mit dem Nötigsten versorgen zu können, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und vielleicht sogar zu Wohlstand zu gelangen. Unter einem „*selbstbestimmten Leben*“ verstehen wir dabei, dass alle Bürger*innen weder von einem bestimmten Arbeitgeber noch vom Staat wirtschaftlich abhängig sein sollten, solange sie gesund sind.

Die soziale Marktwirtschaft hat sich als Gesellschaftsmodell bewährt. Hierauf kann eine moderne, gesellschaftliche und individuelle Interessen miteinander verbindende (Social) Entrepreneurship Education aufbauen und einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft leisten. Entrepreneurship-Lehrer*innen werden zu „*Agenten des Wandels*“. Die Schule soll auf den Berufsweg in der sozialen Marktwirtschaft vorbereiten. Auch dies hat sich grundsätzlich als Modell bewährt. Eine moderne, gesellschaftliche und individu-

elle Interessen miteinander verbindende (Social) Entrepreneurship Education leistet einen wichtigen Beitrag für die Transformation von der industriellen, häufig auf das Kapital fokussierte Wirtschaftsbetrachtung hin zu einer kreativen Gesellschaft, die Teilhabe für alle und ökologische und soziale Determinanten kennt.

In diesem Beitrag möchten wir zeigen, wie Lehrer*innen die neue Sicht auf die Ökonomie nutzen und wie sie Teil eines Paradigmenwechsels hinsichtlich der Bildungsziele werden können. Wenn die Gesellschaft der Zukunft immer weniger planbar ist, sollte die Schule helfen, dass die Schüler*innen Kompetenzen herausbilden können, die sie in die Lage versetzen, ihnen zuvor unbekannte Situation zu beurteilen und immer wieder neue Lösungen entwickeln zu können. Eine kreatives Problemlösen, Ökonomie und Ökologie mit der Digitalisierung verbindende Entrepreneurship Education wird zur Schlüsselkompetenz.

Das traditionelle Bild vom Unterrichtenden, der Wissen vermittelt, das später in eindeutig zu definierenden Entscheidungssituationen anzuwenden ist, verblasst. Erfolgreiches Handeln und ein gelungenes Leben beruhen auf der Fähigkeit gesellschaftliche und individuelle Ziele miteinander zu verbinden. Der Auftrag an die Schule verändert sich vom reinen Wissenserwerb zur Vermittlung von Analyse- und Handlungskompetenzen. Der Schlüssel ist die Verbindung von Gemeinwohl und dem Konzept der Eigeninitiative wie es Weigel/Frese (2018) verwenden. Das „EntreComp“-Bildungsprojekt der Europäischen Union definiert Entrepreneurship wie folgt: *„The European Commission sees entrepreneurship as acting upon opportunities and ideas and transforming them into value for others, which can be financial, cultural, or social.“* Es wird gezeigt, dass Entrepreneurship Education eine Methode ist, um jungen Menschen den Weg zu mehr Teilhabe an und in der Gesellschaft zu ermöglichen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die EU-Definition neben dem der Unternehmensgründung auch Projekte in Unternehmen und Verwaltung, dann als Intrapreneurship bezeichnet, ausdrücklich miteinbezieht.

Wie die Implementierung von (Social) Entrepreneurship Education in eine zukunfts kompetente Bildung gelingen kann

Im Bildungskontext ist auch das Entrepreneurship-Verständnis von Faschingbauer (2013) relevant. Er beschreibt Entrepreneurship als unternehmerisches Denken und Handeln, das „*die Zukunft aktiv und selbstverantwortlich*“ gestaltet, und bestätigt damit das bereits anfangs beschriebene Grundverständnis. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle für das 21. Jahrhundert müssen nicht nur ökonomisch besser als der Status Quo sein, sondern auch den Klimaschutz und das soziale Verantwortungsbewusstsein (wie den Verzicht auf Kinderarbeit in den Lieferketten, Mindestlohn etc.) berücksichtigen und werden damit durch die Triple-Bottom-Line gemessen. Unter dem Begriff „*Triple Bottom Line (TBL)*“ wird das Ziel verstanden, einen dauerhaften Ausgleich zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Leistung zu erreichen.

An der Schule kann Entrepreneurship Education die ökonomische, nachhaltige und digitale Kompetenzentwicklung miteinander verbinden und den Schüler*innen eine selbstbestimmte, erfolgreiche Teilhabe am Berufsleben ermöglichen. Für eine solche Bildung lassen sich die folgenden Anforderungen an persönlichen Charaktereigenschaften, fachlichen und sozialen Fähigkeiten unterscheiden und es können fünf Lernziele definiert werden:

- **Wertebasis:** Verständnis der Funktion des Entrepreneurs im Wirtschaftsprozess und seines Einflusses auf die Ressourcen von Umwelt und Gesellschaft
- **Ökonomische Kreativität:** Die Fähigkeit, innovative und gleichzeitig ökonomisch erfolgversprechende Produkte und Dienste zu erdenken. Hierzu bedarf es sowohl eines allgemeinen, unspezifischen kreativen Denkens als auch der Kenntnisse davon, wie Marktinformationen aktiv gesammelt und zur Beschreibung neuer Wertschöpfungspotenziale verarbeitet werden können.
- **Entscheidungsfähigkeit:** Fähigkeit, auch ohne vollständige Information(en) und in komplexen

Situationen, d.h. unter Unsicherheit, und unter Zuhilfenahme von digitalen Assistenten zu entscheiden

- **Betriebswirtschaftliches Methodenwissen:** z.B. Konzept der agilen Geschäftsmodellentwicklung und der Finanzierung auch von „Not-for-Profit“-Unternehmen
- **Persönlichkeitskompetenz:** Führungs-, Motivations- und Kommunikationskenntnisse, um Aufgaben zu delegieren und Mitarbeiter*innen-Teams zielgerichtet und effizient informieren und führen zu können.¹

Auf Basis der obigen Entrepreneurship-Definition der Europäischen Kommission, der genannten fünf Lernziele nach Ripsas und seiner eigenen, umfangreichen Arbeit, hat Lindner² drei Kompetenzstufen für die (Social) Entrepreneurship Education an Schulen entwickelt und jedes Kompetenzniveau noch einmal in eine höhere beziehungsweise niedrigere Stufe aufgliedert:

- Kompetenzniveau A (Primarstufe, Anfänger*innen) beschreibt elementare,
- Kompetenzniveau B (Sekundarstufe) selbstständige und
- Kompetenzniveau C (Tertiärstufe) kompetente Entrepreneurship-Anwendungen.

Im Folgenden zeigen wir, wie eine schulische „(Social) Entrepreneurship Education“ auf allen Kompetenzniveaus gelingen kann. Immer deutlicher wird, dass es dabei nicht mehr ausreicht, Wissen aus der Vergangenheit im Frontalunterricht zu vermitteln – weder in der Schule, noch in der Hochschule –, sondern dass auch der Mut zu didaktischen Innovationen vonnöten ist. Es ist die Aufgabe der Bildungsinstitutionen die Lernenden dabei zu unterstützen, das zu lernen, wofür sie brennen und wofür sie die Fähigkeit und Fertigkeiten besitzen, beziehungsweise dieses leichter als andere umsetzen können. Neue Unterrichtskonzepte der „(Social) Entrepreneurship Education“ können mit dem Konzept der Eigeninitiative von Weigel/Frese und Überlegungen zur Makro-Lernumgebung verbunden werden. Sie schreiben³:

“ **Vielmehr ist Eigeninitiative ein Verhalten, es sind Handlungen, die nicht gleichzusetzen sind mit Persönlichkeit. Und dieses Verhalten wird maßgeblich von der Umgebung und der Situation, in der wir uns befinden, beeinflusst.**

Referenzrahmen für Entrepreneurship Kompetenzen

| Kompetenzniveau | A1 | A2 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|--|----|----|----|----|----|----|
| Teilkompetenzen | | | | | | |
| Ideen entwickeln • Haltung • Chancen erkennen | | | | | | |
| Ideen umsetzen • miteinander arbeiten • organisieren | | | | | | |
| Nachhaltig Denken • zukunftsorientiert handeln • Finanz-ABC | | | | | | |

Im weiteren Verlauf zeigen wir anhand von drei Beispielen wie eine (Social) Entrepreneurship Education auf alle drei von Lindner benannten Kompetenzniveaus gelingen kann:

- Trödel-Kindergärten (Kompetenzniveau A - „*Experimenting with Materials*“; Israel - Inbal Arieli)
- Evangelische Schule Berlin Zentrum (Kompetenzniveau B+C - „*Education by Challenge*“; Deutschland - Margret Rasfeld)
- Brightworks-Schule (Kompetenzniveau B+C - „*Exploration – Expression – Exposition*“; USA - Gever Tulley)

1. Trödel-Kindergärten

Die Trödel-Kindergärten werden ausführlich in dem Buch „*Chutzpah*“ von Inbal Arieli beschrieben. Anstatt mit wohldefiniertem Spielzeug und in kontrollierter, gefahrenloser Umgebung zu spielen, wuchs in Israel in den vergangenen Jahrzehnten ein Kindergartenkonzept, das den jungen Menschen ausrangierte Alltagsgüter der Erwachsenen zum Spielen anbot. Den damit auch immer wieder verbundenen Verletzungsgefahren stellen die Verfechter der Trödel-Kindergärten die Erfolge im selbstbestimmten Lernprozess in einer realen Umgebung gegenüber. Vielleicht sind Trödel-Kindergärten ein kleiner, aber wichtiger Baustein für den Erfolg des israelische Startup-Ökosystems⁴.

2. Evangelische Schule Berlin Zentrum (ESBZ)

Margret Rasfeld ist eine Pionierin im deutschen Bildungssystem, ein „*Educational Entrepreneur*“ wie sie im Buche steht. Die ESBZ bricht mit vielen deutschen Schulstandards, indem sie bis zur 9. Klasse keine Noten vergibt und den Schüler*innen einen selbstgesteuerten Lernprozess anbietet, bei dem die Lehrer eher begleiten als „*unterrichten*“⁵.

3. Brightworks-Schule

Auch in der Brightworks-Schule wird mit der klassischen Art der Stoffvermittlung gebrochen: keine Noten und anstelle des Lernens von vordefiniertem Wissen stehen handwerkliche Projekte und Gespräche zwischen Schüler*innen und einem „*Kollaborateur*“/„*Lehrer*“⁶.

Im Mittelpunkt der drei pädagogischen Konzepte stehen Projekte, Eigeninitiative und das Gestalten von Herausforderungen – alles Elemente, die wir als Bestandteile einer gelungenen (Social) Entrepreneurship Education erachten. Gelingt es, diese den Einzelnen aktivierenden Ansätze mit ökonomischen Kompetenzen zu verknüpfen und in einen den Planeten schützenden gesellschaftlichen Rahmen einzubinden, ist viel erreicht. Es entsteht ein Umfeld, das Eigeninitiative fördert, das Arbeitsverhalten der Schüler*innen verändert und Selbstwirksamkeit erleben lässt.

Es lässt sich festhalten, dass eine zukunfts kompetente Bildung ein proaktives Verhalten über das Thema (Social) Entrepreneurship Education fördern kann. Unterstützt werden muss diese durch eine gute Ausbildung der Lehramtsstudierenden und eine konsequente Berücksichtigung in bestehenden Fortbildungs- und Schulentwicklungsprogrammen.

Der Umsetzung einer solchen (Social) Entrepreneurship Education in der Lehrerweiterbildung verpflichtet ist das gemeinnützige Network for Teaching Entrepreneurship - NFTE Deutschland. Die über 2.500 im NFTE-Curriculum ausgebildeten Lehrer und Lehrerinnen vermitteln die Grundwerte einer aufgeklärten, sozialen und ökologischen Marktwirtschaft, in der Demokratie und Markt die Eckpfeiler sind und es integriert die Sustainable Development Goals der UN. Die von NFTE entworfenen Schulmaterialien unterstützen die Lehrkräfte und ihre Schüler*innen für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts vorzubereiten. Das Ziel ist es, die Kreativität aller für eine Nachhaltigkeitstransformation im Sinne Hasenclevers (2020) zu mobilisieren – und dafür ist die soziale Marktwirtschaft der geeignete gesellschaftliche Rahmen – ergänzt um ökologische und soziale Determinanten.

“ ***The function of the child is to live his/her own life – not the life that his/her anxious parents think he/she should live, nor a life according to the purpose of the educators who think they know best.***

A.S. Neill

Literatur & Links

1. Ripsas, S. (1998): Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Gabler Deutscher Universitätsverlag, S. 217
2. Lindner, J. (2018): Entrepreneurship Education. In: Faltin, G. (Hrg.), Handbuch Entrepreneurship, Springer Gabler, S. 411
3. Weigel, J./Frese, M. (2018): Das Konzept Eigeninitiative. Campus Verlag, S. 10
4. Arieli, I. (2019): Chutzpah. HarperCollinsPublishers New York, S. 4
5. Rasfeld, M. (2018). Die Evangelische Schule Berlin Zentrum (esbz). In: Faltin, G. (Hrg.), Handbuch Entrepreneurship, Springer Gabler, S. 442
6. Haas, M. (2002): Fürs Leben basteln wir. In: Zeit Magazin, #51/2020 vom 7.12.2020, S. 18

Faschingbauer, M. (2013). Effectuation, Schäfer Poeschel 2.Auflage

www.nfte.de

Entrepreneurship Kultur mit nachhaltiger Ausrichtung: Bedingung der Möglichkeit einer Wende zur nachhaltigen Ökonomie. In: Rogall, H. et al. (Hrgg.), Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, Metropolis Verlag)

Zum EntreComp-Projekt mehr unter www.ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp

FUTURE SKILLS IM SOZIALEN SEKTOR

Social Business als
Innovationstreiber in der
Wohlfahrtspflege – Pegasus als
Prototyp



Friedrich
Kiesinger

Eine autobiografische Erzählung

Der nachfolgende Text entstand aus der Einladung von Peter Spiegel an Friedrich Kiesinger, einen Beitrag über seinen Weg zum Sozialunternehmer zu schreiben. Warum? Seine Geschichte hat Prototypisches für die Verbindung von Social und Business, und zwar in einer Weise, die der Erfinder von *Social Business*, der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, als „die Gründung von selbstlosen Unternehmen, deren Ziel die Lösung von sozialen Problemen“ beschreibt. Muhammad Yunus lud Friedrich Kiesinger immer wieder zu seinen *Social Business* Konferenzen ein, weil er in ihm viele Parallelen zu seinem Denken, Weg und Wirken sieht. Durch die autobiografische Erzählweise wird nicht nur sichtbar, warum eine kluge Verknüpfung von sozialem und unternehmerischem Denken gesellschaftliche Probleme viel nachhaltiger lösen kann, sondern auch, was ein solcher Weg mit Future Skills zu tun hat – von der eigenen Haltung und Entwicklung bis zur praktischen Gestaltung der sozialunternehmerisch gedachten Lösungsunternehmungen. Das Ergebnis ist eine Serie von beeindruckenden sozialinnovativen und erfolgreichen Projekten.

Transformatorische Befreiung

Mein Name ist Friedrich Kiesinger. Ich wurde am 8.3.1952 geboren und wuchs als drittes von fünf Kindern in einem Dorf im Nordschwarzwald auf. Mitten im Dorf lag die Schule, in der mein Vater erst Lehrer und dann Schulleiter war. Meine Mutter war eine selbstbewusste, sozial engagierte Frau, die uns Kindern Selbstbewusstsein, Gerechtigkeitsgefühl und soziales Engagement beibrachte. Wir Kinder waren von klein an Teil der Dorfgemeinschaft und gewohnt, anderen zu helfen, sich bei gemeinsamen Aktionen einzubringen und sich auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Bewohner einzustellen.

Da meine Eltern aus anderen Teilen Baden-Württembergs kamen, entwickelten wir Kinder einerseits eine eigene Ich-Stärke als Zugezogene und sozialisierten uns andererseits als Teil der dörflichen Gemeinschaft in der Schule, dem Sportverein, der Jungschar und dem CVJM sowie bei gemeinsamen Aktionen des Schwarzwaldvereins und der Bergwacht.

Als Kind besuchte ich zuerst die Dorfschule, wechselte dann ab der 5. Klasse in das Progymnasium des 8 km entfernten Ortes, um wiederum ab der 10. Klasse in das 16 km entfernte Freudenstadt auf ein neu gegründetes Wirtschaftsgymnasium zu wechseln. Diese Schulbesuche außerhalb des unmittelbaren Heimatdorfes halfen mir, eine eigene Identität zu entwickeln. Besonders die Entscheidung, nicht auf das klassische Gymnasium mit Latein und Griechisch zu wechseln, sondern eine neue Modellschule mit Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre sowie Rechnungswesen zu besuchen und dort das Abitur abzulegen, emanzipierte mich z.B. vom Weg meines älteren Bruders, der noch die klassische humanistische Schulausbildung gewählt hatte.

Als Schüler der frühen sechziger Jahre aufgewachsen im Emanzipationsprozess der Jugendbewegung mit Musik, Antivietnambewegung, langen Haaren und freier Sexualität engagierte ich mich früh politisch und wurde Schulsprecher an der Modellschule. Aufgrund diverser Aktivitäten an der Schule und erster Demonstrationen gegen den Vietnamkrieg wurde ich schließlich der Schule verwiesen und erlebte die Soli-

darität meines eigenen Vaters, der lange Zeit aufgrund seiner eigenen Schulleitertätigkeit stets die Positionen der Lehrer vertrat und nun erstmalig gegen den damaligen Schulleiter mit mir gemeinsam auftrat. Schließlich musste die Schule nach einem Prozess mich wieder aufnehmen. Als Ergebnis musste ich jedoch das Abitur wiederholen, da ich nach Ansage des damaligen Leiters die mündliche Abiturprüfung nicht erfolgreich bestehen konnte/durfte.

Da ich aufgrund vielerlei Projektionen meiner Umwelt – Vater Schulleiter, Onkel Ministerpräsident und später Bundeskanzler – meinen eigenen Weg gehen wollte, ging ich 1973 nach Berlin. Vorausgegangen war die Entscheidung, weder Zivildienst noch Kriegsdienst zu absolvieren. Schlussendlich konnte ich in der dritten Berufungsinstanz meine Überzeugung durchsetzen, nicht zur Bundeswehr zu gehen, obwohl ich für den Tyrannenmord eintrat und die Vertreter der Bundeswehr jedes Mal betonten, dass ich damit ja kein Pazifist wäre und demzufolge Wehrdienst abzuleisten hätte. In dieser Phase entwickelte ich die Überzeugung, politischer Strafverteidiger werden zu wollen und startete ein Jura-studium an der FU Berlin.

Berlin war natürlich in den frühen siebziger Jahren ein völliger Gegensatz zum Dorf im Schwarzwald und ich engagierte mich nicht nur an der Universität, sondern auch in diversen politischen Organisationen. Meine damalige Freundin war in Rechtsanwaltskanzleien politischer Strafverteidiger aktiv und ich wurde immer aktiver in der Roten Hilfe, den Komitees gegen Folter an politischen Gefangenen und in vielfältigen Aktionen, wie etwa der Organisation der Beerdigung von Ulrike Meinhof in Berlin. Zu dieser Zeit gab es als Reaktion des Staates auf Angriffe und Reformversuche gerade der Jugendbewegung vielfältige Repressionen wie Berufsverbote, Verhaftungen und Strafprozesse. Ich selbst und meine Mitbewohner erlebten dies mehrmals und es wurde immer deutlicher, dass ich als zukünftiger Jurist kein staatliches Referendariat ableisten dürfte und damit kein zweites Staatsexamen erreichen konnte und ein Berufsverbot bekommen würde.

Ich entschied mich deshalb 1977/78 zum einen, mein Studienfach zu wechseln und Psychologie zu studieren,

zum anderen trennte ich mich von meiner damaligen Beziehung und auch der engen Zugehörigkeit zum Unterstützungskreis der politischen Gefangenen in der BRD. Im Studium an der Freien Universität Berlin im Fach Psychologie absolvierte ich einmal den klassisch politischen Studienweg am linken Psychologischen Institut, leistete aber auch parallel den klinischen Ausbildungsweg am konservativen Institut für Psychotherapie. Auch hier ging ich meinen eigenen Weg und war nicht bereit mich vor-schnell in eine Ausbildungsrichtung festzulegen.

Gemäß der damaligen Devise „*die Universität muss zu den Arbeitern gehen*“ konnte ich ein dreijähriges Feld- und Ausbildungsstudium im damaligen Arbeiterbezirk Wedding unter hervorragenden Rahmenbedingungen absolvieren und mich in der damals neu konzipierten Gemeindepsychologie weiterentwickeln. Wir betreuten hier z.B. Menschen nach Selbsttötungsversuchen und führten die einzelnen Überlebenden zu einer Gruppe zusammen. 1983/84 konnte ich dann endlich die Ausbildung als Diplompsychologe abschließen und anschließend eine klinische Therapeutenausbildung in Gestalttherapie beginnen.

Für mich war damals klar, dass mein Ziel weder eine zukünftige Privatpraxis als Psychotherapeut noch eine Anstellung in einer Klinik oder im öffentlichen Dienst war, sondern eher der Weg etwas Eigenes aufzubauen. Mit meinen Mitkommilitonen aus der Gemeindepsychologenausbildung und den damaligen Gruppenmitgliedern, die einen Selbsttötungsversuch überlebt hatten und in dem Universitätsprojekt betreut wurden, gründeten wir eine eigene neue Krisenselbsthilfegruppe Wedding. Da wir nicht mehr in den Universitätsräumen tagen konnten suchten wir im Wedding eigene Räumlichkeiten und tagten eine Zeitlang in Räumen der dortigen Bezirksverordnetenversammlung. Berlin war zu dieser Zeit in einer zivilgesellschaftlichen Aufbruchstimmung. Der sogenannte Weizsäcker-Senat und die anschließende CDU/FDP Koalition errichtete einen neuartigen staatlich finanzierten Selbsthilfetopf, der es erstmalig erlaubte, soziale und zivile Organisationen aus dem Bereich Selbsthilfe in erste staatliche Finanzierungsformen zu transformieren. Viele heute etablierte soziale und gesundheitliche Organisationen Berlins sind in dieser Zeit entstanden. Wir traten damals dem Paritätischen

Wohlfahrtsverband bei, der in der Weimarer Republik als unabhängiger Verband gegründet worden war und der weder an damals bestehende kirchliche noch politische Strukturen gebunden war. Unsere Krisenselbsthilfegruppe aus ehemaligen überlebenden Suizidenten, ihren Angehörigen und uns früheren Psychologiestudenten etablierte sich als eingetragener Verein und wir nunmehr drei fertigen Diplompsychologen teilten uns eine halbe bezahlte Erzieherstelle und mieteten eigene Räumlichkeiten im Wedding Stadtteilladen „*Rat und Tat*“ an. Zu dieser Zeit führten wir keine Einzelgespräche mit den Hilfesuchenden und Interessenten, sondern integrierten diese nur über Gruppenaktivitäten in Form von Gesprächs- und Kreativgruppen. Wir hatten nach kurzer Zeit Dutzende von Interessent*innen und die Räume platzten aus allen Nähten.

Als dann die damals größte Westberliner psychiatrische Klinik Karl Bonhoeffer in Reinickendorf enthospitalisiert werden sollte, wurden sowohl im Klinikbereich als auch im öffentlichen Gesundheitsdienst Reformpsychiater und fortschrittliche Fachleute nach Reinickendorf eingeladen, um diese große etablierte Klinik aufzulösen und ein gemeindepsychiatrisches Versorgungssystem aufzubauen. In diesem Kontext wurden auch wir als innovative Selbsthilfegruppe angefragt, ob wir nach Reinickendorf umziehen würden und dort eine psychosoziale Kontakt- und Beratungsstelle gründen würden.

In den Gesprächen mit der zuständigen Senatsfachverwaltung konnten wir durchsetzen, dass wir 1986 mit unserer neu gegründeten psychosozialen Kontakt- und Beratungsstelle und dem Kommunikationszentrum Nord in die belebte Berliner Straße mitten im zentralen Reinickendorfer Kiez einziehen durften und uns mit unseren psychisch erkrankten Menschen nunmehr mit dem neuen Namen Albatros nicht länger in Seitenstraßen in Hinterzimmern verstecken mussten. Durch den Abbau von 1.300 stationären Psychiatriebetten der Klinik entwickelten sich im damaligen Westberlin erstmalig in jedem bezirklichen Krankenhaus eigene psychiatrische Abteilungen und in jedem der Berliner Bezirke entstanden notwendigerweise neuartige spezifische ambulant-komplementäre Versorgungsstrukturen. In allen Berliner Bezirken entstanden damals psychosoziale Kontakt- und Beratungsstellen, Zuverdienstprojekte,

Suchtberatungsstellen, betreute Wohnformen und sogenannte Beschäftigungstagesstätten für psychisch erkrankte Menschen. Der Berliner Krisendienst mit seinem Rund-um-die-Uhr-Angebot komplettierte dieses abgestimmte Versorgungs- und Betreuungssystem der Stadt. Dieser Systembruch sowie die notwendige Finanzierung und der Aufbau konnte nur durch vielfältige fachpolitische Initiativen und eine breite gesellschaftliche Bewegung in allen politischen Parteien Westberlins ermöglicht werden. Wir als Albatros waren mit unseren Mitgliedern von Beginn an aktiv dabei und entwickelten mit das erste sogenannte gemeindepsychiatrische Verbundsystem aus psychosozialer Kontakt- und Beratungsstelle, Zuverdienstprojekt Textilwerkstatt und Beschäftigungstagesstätte in unmittelbarer Nähe im Zentrum von Reinickendorf.

Im Zuge der Entwicklungen ab 1989 wurden wir wiederum gefragt, ob wir helfen könnten gemeindepsychiatrische Strukturen in Ostberliner Bezirken aufzubauen. Ich selbst wurde als neuer Geschäftsführer des vormaligen zentralen Ostberliner *Telefons des Vertrauens* berufen und wir entwickelten diverse Projekte in Ostberliner Bezirken wie etwa in Pankow und Lichtenberg. Als die sogenannten Koordinierungsstellen *Rund ums Alter* in Berlin neu aufgebaut wurden, konnte Albatros mit Hilfe der zuständigen Senatsverwaltung in vier Berliner Bezirken modellhaft solche Einrichtungen aufbauen. Da wir keine ambulanten Ghettos für psychisch Erkrankte aufbauen wollten, war es uns zudem ein Herzensanliegen, diverse Nachbarschafts- und Selbsthilfeprojekte, Arbeits- und Kulturprojekte zu gründen und unser Kernklientel von psychisch erkrankten Bürgerinnen und Bürger in diese zu integrieren. Wir setzten hier nicht nur auf Berliner Bezirks- und Senatsstellen, sondern suchten bewusst auch Finanzierungen auf Bundes- und Europaebenen. Dadurch konnten wir diverse Modellprojekte umsetzen, die wiederum Einfluss auf die Regelfinanzierungen hatten und hier Reformen und Innovationen anstoßen konnten.

Hierzu bedurfte es allerdings öfters erheblicher Risikobereitschaft, da zum einen bestehende „*Kartelle im Sozialbereich*“ solche Initiativen nicht gerne sahen und zum anderen gerade auch nach der Wende die Zusammenarbeit von Albatros mit z.B. linken Stadträten und

Bürgermeistern Ostberliner Bezirke von konservativen Stadträten und Bürgermeistern des alten Westberlins nicht gewünscht war. Hier bedurfte es oft einer Portion Unerschrockenheit und Mutes sowie langen Atems, um diese Projekte integrativ in ganz Berlin zu implementieren. Da Albatros auch nicht parteilich verortet war und als unabhängiger Player auftrat, half mir meine vorherige langjährige politische Sozialisation und Unabhängigkeit diesen Weg zu gehen.

Pegasus als Pionierprojekt im Sinne von Social Business

Ende der 1990er Jahre gründeten meine Frau und ich sowie leitende Mitarbeiter*innen eine neue Firma, die Pegasus GmbH Gesellschaft für soziale und gesundheitliche Innovation. Wir wollten ein Kino gründen, Fachkongresse veranstalten und eine Organisation außerhalb der Pflichtversorgungsbereiche von Albatros entwickeln. Psychisch erkrankte Menschen sollten hier integriert werden und speziell in kulturellen und Fortbildungsfeldern eine Perspektive finden.

Kurz zuvor war es uns gelungen erstmalig in Berlin aus dem europäischen Sozialfonds Gelder für zwei Berliner Bezirke Reinickendorf und Wedding im Kontext Arbeit und Bildung für psychisch erkrankte Menschen zu bekommen. Ich war voller Hoffnung hier Menschen mit diesen psychischen Vorerkrankungen in Arbeit und Ausbildung zu bekommen, so dass ich beim Förderbescheid unterschrieb, nach Abschluss der Maßnahme 30 % der Teilnehmer*innen in Arbeit und Qualifizierung zu bekommen. Leider gelang dies in keiner Weise. Zum einen waren die seelisch erkrankten Teilnehmer*innen nicht bereit das statisch vorgegebene Curriculum zu absolvieren und zum anderen fand ich keine Firmen, die nach Beendigung der Maßnahme bereit waren, psychisch Erkrankte einzustellen. Wir hätten die siebenstellige Fördersumme Europas zurückzahlen müssen und wären insolvent gewesen, so dass ich sowohl die Arbeitsanleiter aus den Berufsfeldern Malerei, Gastronomie, Büro- und Verwaltung sowie Reinigung als auch mehrere seelisch erkrankte Teilnehmer*innen der Maßnahme bei Pegasus einstellte.

Ich hatte nun plötzlich einen „*Gemischtwarenladen klassischer Tätigkeitsfelder psychiatrischer Projekte*“ bei Pegasus, aber keinerlei finanzielle Förderung gemeinnütziger Art. Wir mussten nun unverzüglich Kunden und Auftragsgeber für diesen Bereich finden, um die laufenden Gehälter und Sachkosten bezahlen zu können. Pegasus entwickelte sich in kurzer Zeit zu einer sozialen Firma, die bewusst nicht gemeinnützig aufgestellt war, stattdessen klassisches Mitglied der Berliner Handwerkskammer und der IHK war. Wohnungsbaugesellschaften, Bezirksstellen, Firmen des gewerblichen Arbeitsmarktes, aber auch gemeinnützige Organisationen, Jobcenter, Wohlfahrtsverbände und natürlich Privatpersonen wurden im Laufe der Zeit Auftraggeber der stetig wachsenden Firma.

Albatros und Pegasus bildeten eine sogenannte Hybridorganisation, die sowohl gemeinnützige Aufgaben als auch ganz normale gewerbliche Aufgaben übernahmen. Im Laufe der Zeit übernahm Albatros mehrere insolvent gewordene soziale Organisationen im Bereich Beschäftigung, Pflege, Barrierefreiheit, Mutter-Kind-Projekte und aus dem Bereich Krise, sanierte diese erfolgreich und entwickelte verschiedene erfolgreiche Tochtergesellschaften. Pegasus gründete weitere Tochtergesellschaften und investierte zudem in Start-ups im Sozialbereich.

Seit der Hartz-IV-Reform, in der viele seelisch erkrankte Menschen nunmehr von Jobcentern finanziert wurden, haben Albatros und Pegasus mehr als 1.000 langzeitarbeitslose Menschen über unterschiedlichste Programme in Maßnahmen der Agenturen und Jobcenter betreut und qualifiziert. Augenblicklich haben wir im Verbund mehr als 150 langzeitarbeitslose Menschen über neue Förderprogramme des Teilhabegesetzes oder über das Berliner Solidarische Grundeinkommen auf dem 1. Arbeitsmarkt eingestellt und betreuen zudem mehr als 120 Langzeitarbeitslose in weiteren Maßnahmen mit Berliner Jobcentern. In diesem Kontext haben wir vor Jahren nicht nur Compass als Werkstatt vor allem für seelisch Erkrankte und behinderte Menschen gegen viele Widerstände gegründet, sondern auch – nach über zwölfjährigem Bemühen – die erste Rehabilitationseinrichtung für psychisch erkrankte Menschen in Berlin/Brandenburg, die von Krankenkassen, Arbeits-

agenturen, Rentenversicherung und Berufsgenossenschaften finanziert wird, an den Start gebracht.

Neben dieser Kernaufgabe, Menschen in Arbeit und Qualifizierung zu bringen, stellen wir uns auch dem Problem, stigmatisierten, alten und ausgegrenzten Menschen, die oftmals keinen Wohnraum finden, hier konkret Hilfestellung zu leisten. Wir haben deshalb von der Stadt Grundstücke übernommen beziehungsweise mit Hilfe von Banken Grundstücke und Objekte gekauft, diese saniert und entweder diesen Menschen zur Verfügung gestellt oder sie gemeinnützig als Kitas, Eltern-Kind-Projekte oder Tageszentren für psychisch erkrankte Menschen und Mehrgenerationsprojekte betrieben. Wir versuchen jedoch dabei immer keine neuen Sozialghettos aus ausschließlich Transferempfängern zu errichten und achten deshalb sehr auf entsprechende Vielfalt in den Häusern, z.B. mit internationalen Student*innen, Familien und interkultureller Vielfalt.

Seit 2015 hat sich unsere Organisation noch einmal sehr weiterentwickelt, da wir mithelfen wollten, Deutschland und Berlin vielfältig und tolerant zu gestalten. Wir haben der Stadt angeboten, bei der Aufnahme und Integration der vielen geflüchteten Menschen mitzuhelfen und seither in 12 Einrichtungen für Geflüchtete mehr als 50.000 geflüchtete Menschen in unseren Einrichtungen betreut. Auch kurzfristige Sonderaufgaben in Berlin, wie etwa vor einem Jahr der schnelle flexible Aufbau einer und später einer zweiten Quarantäneeinrichtung für an Covid 19 Erkrankte oder ihren Kontaktpersonen 1. Grades aus Einrichtungen der Geflüchtetenhilfe haben wir gerne umgesetzt und bis heute mit über 2.200 Interimbewohnern im permanenten 24-Stundenschichtdienst betrieben. Damit einhergehend hat sich auch unser Personalkörper sehr internationalisiert und zum Beispiel auch im medizinischen Bereich erweitert. Wir haben uns inzwischen zu einem international aufgestellten Organisationsverbund weiterentwickelt, der zukünftig über Berlin hinausgehende auch internationale Aufgaben übernehmen kann und wird.

Im Zuge der Corona-Pandemie haben wir neue digitale Beratungstools wie etwa www.albatros-direkt.de entwickelt und transformieren unsere bestehenden bewährten digitalen Hilfesysteme wie www.hilfelotse.de oder [396](http://www.</p></div><div data-bbox=)

mobidat.de in modernere und technisch adäquatere Formen. In diesem wichtigen Feld entwickeln wir gerade mit zuständigen Senatsfachverwaltungen und weiteren Institutionen, wie etwa der Technischen Universität Berlin, Projekte wie Pflege 4.0, in denen wir digitale Assistenzsysteme und Künstliche Intelligenz in der Pflege eruieren und in bestehende Regelsysteme der Versorgung integrieren. Auch hier werden wir modellhafte Praxisprojekte gründen und für die Implementierung in bestehende Pflegebereiche sorgen.

Auch zur Verdeutlichung der Wichtigkeit des Sozialbereiches in Deutschland und seiner bisherigen Bedeutung in der Bundesrepublik einige wenige Fakten. In diesem Bereich arbeiten mehr als drei Millionen Menschen und damit mehr als in der Automobil- und Stahlindustrie zusammen. Die sechs zentralen Wohlfahrtsverbände haben über Jahrzehnte die soziale und gesundheitliche Basisstruktur der Bundesrepublik garantiert. Im Zuge der Privatisierung der Grundversorgung des Landes haben sich allerdings immer mehr private Konzerne zum Beispiel im Krankenhauswesen, der Pflege und immer weiterer Bereiche etabliert, die mit anderen ethischen und wirtschaftlichen Grundmaßstäben diese eminent für unser demokratisches Zusammenleben wichtigen Felder besetzen.

Klassische Wohlfahrt ist hier aufgefordert auch neue Wege zu gehen. Wir von Albatros und Pegasus wollen hier auch Beispiele zeigen und Mut machen. Aus der kleinen Selbsthilfegruppe, in der sich drei fertige Diplompsychologen eine halbe Erzieherstelle über zwei Jahre geteilt haben, ist inzwischen ein Arbeitsverbund mit über 850 Arbeitsstellen auf dem ersten Arbeitsmarkt und weiteren 150 Jobcentermaßnahmen entstanden, der ein breites Projektespektrum von Kitas, Schulstationen, Nachbarschafts- und Selbsthilfeprojekten, Stadtteilzentren, Frauen- und Mädchentreffs, Beratungsstellen, Arbeitsprojekten, Eltern-Kind-Projekten, Betreuungsformen für psychisch erkrankte Menschen in Wohnformen, Tagesstrukturierungen, Krisensituationen, Pflegestützpunkten, Sozialstationen, Hilfen zur Erziehung für Familien, Abenteuerspielplätzen, Reha-Einrichtungen, integrierten Gesundheitsprojekten und vielfältigen Projekten der Flüchtlingshilfe, Jobcoaches, Ausbildungsangeboten und noch manches mehr anbietet.

Social Future Skills als Basis und Konzept

Als Fazit bleibt, dass Unabhängigkeit, Mut zu unkonventionellen Herangehensweisen, kein Verharren in scheinbaren Kartellen, Suche und Bereitschaft zu breiten Bündnissen über die jeweiligen Sachgebiete hinaus, Bildung von Synergien mit Bereichen außerhalb der sozialen und gesundheitlichen Sphären, Geduld und Nachhaltigkeit im Durchsetzen der Ideen und Bereitschaft und Lust sich politisch über enge Parteigrenzen hinweg zu engagieren nachhaltige zentrale Grundbedingungen bleiben. Wichtig scheint mir auch die Freude an der Vielfalt von Menschen, die Liebe zu Menschen mit Handicaps und die Lust sich auch wirtschaftlich zu betätigen. Gleichzeitig ist es immens wichtig, starke Persönlichkeiten in den Teams zu fördern und keine Angst vor unabhängigen klugen Mitstreiter*innen zu haben.

Als Kind einer großen Familie und der Sozialisation in Gemeinschaften ist mir zudem das von meiner Familie mitgegebene Credo zentral, dass meine Fähigkeiten der Allgemeinheit zu Gute kommen sollen und ich einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten will. Als Sohn von Vater, Onkeln, Großvätern und Urgroßvätern, die alle in Kriege ziehen mussten und Müttern, Großmüttern, Tanten und Urgroßmüttern, die diese Männer betrauerten oder eben auch ertragen mussten, ist mir die Bedeutung unseres Landes mitten in Europa in dieser Geschichte und Verantwortung zu dem sehr bewusst.

FUTURE SKILLS ALS TREIBSTOFF ZIVILGESELL- SCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS

Die Bürgerstiftung Stuttgart
als Prototyp für trisektorale
Plattformen



Irene
Armbruster



Helga
Breuninger

“ *Schaut auf die Städte, die am dichtesten vernetzten Gebilde der politischen Organisation, die wir kennen. Lasst diese Gebilde, die von Zusammenarbeit und Pragmatismus, von Kreativität und Vielfalt geprägt sind, dort anpacken, wo Staaten versagen.*

Benjamin Barber

Dieses visionäre Statement gab der Politologe und große Verfechter starker Kommunen Benjamin Barber schon 2017. Die brennenden Themen der modernen Stadtgesellschaft sind Querschnittsthemen. Ihre Lösung erfordert die Überwindung der Versäulung von Zuständigkeiten vor Ort und braucht den Willen der Akteure, sie gemeinsam umzusetzen. Nur wer die Ownership an der Lösung hat, bringt seine Handlungsspielräume für die Umsetzung ein. Wir berichten in diesem Beitrag, wie es gelungen ist, die Bürgerstiftung Stuttgart für dieses Ziel als trisektorale Plattform zu etablieren.

Bürgerstiftungen als Plattformen für soziale Innovation

Bürgerstiftungen gibt es in Deutschland seit 25 Jahren. 2020 zählt die Bewegung schon über 400 Stiftungen. Und auch wenn sie sich lokal unterscheiden, sie verbindet ihr Anliegen (ganz im Barberschen Sinne): Die Probleme in der Kommune zu lösen.

2006 wurde Helga Breuninger vom Oberbürgermeister als Schirmherr in den Vorstand der Stuttgarter Bürgerstiftung gebeten. Mit dem Team der Breuninger Stiftung entschied sie, die Bürgerstiftung Stuttgart als Prototyp einer trisektoralen Plattform mit Irene Armbruster in der Geschäftsführung zu entwickeln. Anders als in den USA sehen wir in Deutschland Bürgerstiftungen nicht als Charity-Organisationen, um den kommunalen Sozialhaushalt aufzustocken. Wir haben erlebt, wie sich im Schulterschluss von Kommunen mit ihren Bürgern und ortsansässigen Unternehmen auf der neutralen Plattform der Bürgerstiftung soziale Kräfte und Ressourcen mobilisieren lassen.

Der „*Runde Tisch*“¹ ist inzwischen zum Markenkern der Bürgerstiftung Stuttgart geworden. Die unbürokratisch moderierte Co-Creation wird von vielen Menschen geschätzt – gerade, wenn sie aus starken Hierarchien kommen. Hier entstehen Freiräume, in denen sich Beamte und Künstler, Unternehmer und Engagierte, Funktionäre und Experten in einer Atmosphäre der Wertschätzung und Akzeptanz begegnen und in Beziehung kommen. In diesem Klima entstehen soziale Innovationen und bildet sich soziales Kapital.

Die operative Tätigkeit der Bürgerstiftung Stuttgart besteht – neben der Vernetzung der Akteure – in der Planung, Durchführung und Auswertung der Runden Tische. Die Ergebnisse werden transparent kommuniziert und zur Umsetzung gebracht. Jeder Runde Tisch braucht dafür einen Kümmerer, ein Moderatorenteam und gute Öffentlichkeitsarbeit. Am Anfang ist es schwierig, die finanziellen Kosten für ein solches Team zu begründen. Eine Bürgerstiftung kann keine „*Verwaltungskosten*“ aus dem Stiftungsvermögen bewilligen, die überproportional hoch zu den Projektkosten sind.

Ohne die Finanzierung eines hauptamtlichen Teams in der Startphase durch die Breuninger Stiftung wäre es nicht gelungen, die Bürgerstiftung Stuttgart als eine agile, wirkmächtige trisektorale Plattform aufzubauen. Jetzt gilt es, diesen Prototyp zu skalieren. Dafür wollen wir uns von dem Muster „*reich spendet für arm*“ lösen. Wir streben ein Finanzierungsmodell der Plattform nach dem Solidaritätsprinzip an, das von Spenden un-

abhängig wird und möglichst alle Zielgruppen, Akteure, aber auch Bürger*innen beteiligt.

Beziehung und Beteiligung – Future Skills für die Arbeit vor Ort

Was aber brauchen Menschen vor Ort, um Lust darauf zu haben, unbezahlt auf einer neutralen Plattform intensiv in die Co-Creation zu gehen? Wie finden wir die richtigen Personen aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft für ein jeweiliges Thema und wie sprechen wir sie an? Und noch wichtiger: Wie bringen wir sie gemeinsam ins Arbeiten?

Mit Beziehungskompetenz² gelang es immer besser, Menschen nicht nur davon zu überzeugen, sondern auch zu begeistern, sich mit ihren Ideen, ihrer Zeit und ihrem Geld einzubringen. Mit der Beteiligungskompetenz, die im Instrument der Runden Tische mündete, gelangen uns soziale Innovationen, die niemand alleine hätte erfinden, finanzieren und umsetzen können. Das Prinzip des Runden Tisches sieht vor, dass alle Teilnehmer gleichberechtigt und auf Augenhöhe zusammenarbeiten, ihre eigenen Handlungsspielräume für die gemeinsame Sache einbringen und Verantwortung für die Umsetzung der Ergebnisse übernehmen. Die Moderation erfordert eine gelingende Balance zwischen ergebnisorientiert und ergebnisoffen. An den beiden Themenschwerpunkten „*Sterben*“ und „*Flüchtlingskrise*“ wollen wir das Vorgehen der Bürgerstiftung Stuttgart veranschaulichen.

Ein Palliativ-Netzwerk entsteht

Eine betagte, wohlhabende Bürgerin erlebt, dass zu viele Menschen aus ihrem Umfeld einsam und mit Schmerzen sterben. Sie will das ändern und gründet 2006 eine Treuhandstiftung bei der Bürgerstiftung Stuttgart. Helga Breuninger begreift den Auftrag als Chance und lädt zum ersten Runde Tisch der Bürgerstiftung ein: Alt werden und Sterben in Stuttgart.

Im Literaturhaus treffen sich 27 Vertreter*innen aus privaten, kommunalen und kirchlichen sozialen Einrichtungen, aus Pflegeheimen, Palliativstationen und Hospizen. Hauptamtliche treffen auf engagierte Ehren-

amtliche, Leitungskräfte auf Mitarbeiter, Betroffene auf Verantwortliche. Das Moderationsdesign fokussiert auf wenige Fragen. Jeder wird gehört mit seinen Antworten und Vorschlägen. Die Aussagen einzelner Teilnehmer*innen wirken auf den Gruppenprozess.

In der Kaffeepause verdichten sich die Themen nach ihrer Dringlichkeit. Nach 2 ½ Stunden haben sich drei Arbeitsgruppen gebildet.

- *Die Hospize wollen einen kostenlosen Bürgerkurs zur Pflege von Angehörigen anbieten.*
- *Die Palliativstationen wollen gemeinsam einen Flyer entwickeln, der gut verständlich über Palliative Care informiert und in allen Arztpraxen ausliegt.* Bürger sind nicht informiert über Palliativ-Medizin und akzeptieren bis zum Lebensende schmerzhaft kurative Behandlungen. Das belastet Patient*innen und das Gesundheitssystem.
- *Wohlfahrtsverbände und Sozialamt suchen nach Lösungen, Migranten der 2. Generation als Kulturdolmetscher zu mobilisieren und zu qualifizieren.* Viele ehemalige Gastarbeiter in Stuttgart schaffen es nicht mehr, nach der Rente in ihre Heimat zurückzukehren. Im Sterbeprozess sind sie alleine, fallen in ihre Muttersprache zurück und wünschen sich den Kontakt mit Menschen aus ihrer Kultur und ihrer Sprache. Die Caritas bildet inzwischen bundesweit Kulturdolmetscher*innen aus³.

Alle drei Arbeitsgruppen haben in wenigen Monaten ihre Projekte definiert und budgetiert. Die Bürgerstiftung hat den Prozess moderiert, gehalten, Konflikte gelöst und die Ergebnisse mit den Arbeitsgruppen umgesetzt und finanziert. Aus der erfolgreichen Zusammenarbeit heraus ist soziales Kapital entstanden. Alle Beteiligten fühlen sich zugehörig und sind stolz auf das Geleistete. Die gemeinsame Ownership an den Lösungen lässt ein Wir-Gefühl entstehen, das weiterträgt.

Aus dem Runden Tisch ist ein städtisches Palliativ-Netzwerk⁴ entstanden, das von der Bürgerstiftung koordiniert wird – finanziert aus der Treuhandstiftung der Bürgerin.

Flüchtlingskrise

Stuttgart hat heute über 8.000 qualifizierte und ehrenamtliche Flüchtlingsbegleiter*innen und einen Ausbildungscampus für Geflüchtete unter 25 Jahren.

Seit 2014 sind Geflüchtete in Stuttgart für Irene Armbruster ein wichtiges Thema. Intuitiv ahnt sie, was 2015 auf die Stadt zukommt und hat die zuständigen Behörden in der Kommune in ihrer Überforderung tatkräftig unterstützt. In kürzester Zeit wurde ein Qualifizierungsprogramm für ehrenamtliche Flüchtlingshelfer an einem Runden Tisch erarbeitet. Schnell gelang es, Bürger*innen für das Ehrenamt zu gewinnen und zu qualifizieren. Für die Koordination von Haupt- und Ehrenamtlichen wurde im Sozialamt eine Stelle besetzt, die mit Stiftungsgeldern bis zum nächsten Doppelhaushalt überbrückt wurde. Kurz danach wurde für die Flüchtlingsbegleiter*innen an einem weiteren Runden Tisch der „*Stuttgarter Kompass*“ zusammengestellt – alle 14 Ämter und Behörden waren an diesem „*Flüchtlingsguide*“ beteiligt. Das Erstaunen von Teilnehmern aus Ämtern war groß, wie unüberschaubar und kompliziert das deutsche Asylverfahren ist.

Ausbildungscampus

Stuttgart hat seit 2017 einen Ausbildungscampus als Begegnungs- und Lernort sowie Kontaktbörse für junge Menschen mit Fluchtgeschichte und Jugendliche mit Ausbildungshemmnissen. Auch diese soziale Innovation wurde an einem Runden Tisch der Bürgerstiftung entwickelt. Mit dabei sind die Arbeitsagentur, das Jobcenter, vier große Unternehmen, städtische Ämter, bürgerschaftliche Initiativen und die Universität. Sie gründeten einen Trägerverein, sammelten die finanziellen Mittel für 3 Jahre und setzen gemeinsam das Konzept um. Ohne die inhaltliche, konzeptionelle und finanzielle Mitwirkung der Wirtschaft wäre der Ausbildungscampus nicht entstanden.

Ziel war es, einen Ort zu schaffen, der junge Menschen dabei begleitet und unterstützt, in Arbeit und Ausbildung zu kommen.

Die jungen Geflüchteten konnten es nicht fassen. Sie wurden gefragt, wie sie sich einen Ort vorstellen, an dem sie sich treffen können, lernen, Kontakt zur Arbeitswelt bekommen und an dem alle verantwortlichen Behörden mit Mitarbeitern vertreten sind. Diese aktive Abfrage ist konsequente Beteiligung. Denn wie kann ein guter Ort für Jugendliche mit Fluchterfahrung entstehen, ohne ihre Bedürfnisse und ihr Alltagsexperten-Wissen von Anfang an mit einzubeziehen?

Gewünscht wurde ein schöner Ort, eine inspirierende und einladende Lebenswelt für die jungen Geflüchteten, ein Zuhause und eine Alternative zu ihren Übergangswohnheimen. Ein Ort, an dem sie gemeinsam kochen, spielen und leben können, Kurse besuchen aber auch einen Rückzug zum Lernen haben. Sie bekamen ihn. Ein Bürgermeister, der mit dem Projekt emotional verbunden war, hat es ermöglicht, dass die Stadt Stuttgart eine zentral gelegene Etage in Stadtbessitz renoviert und schön einrichtet kostenlos zur Verfügung stellte.

Beteiligung erfordert als Future Skill den Mut und den Willen, mit den Menschen in Beziehung zu gehen und sie im Prozess mitzunehmen, in dem es um sie selbst geht. Es braucht die Anstrengungsbereitschaft, kreative Wege zu finden, ihre Stimme zu hören. Mit dem Ausbildungscampus ist ein Ort entstanden, wo sich geflüchtete Jugendliche willkommen fühlen, wo sie sich mit ihren Bedürfnissen, ihren kulturellen Prägungen, ihren Fluchterfahrungen und vor allem ihren Potenzialen gesehen und ernst genommen fühlen. Ein Lebens- und Lernort, wo sie nicht diszipliniert und belehrt, sondern aktiviert und beteiligt werden.

Das Rezept:

1. Plattform: Wer eine Kommune stärken will, braucht eine neutrale Plattform, die zur sozialen Innovation einlädt und für Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gleichermaßen vertrauenswürdig und attraktiv ist.

2. Hauptamtliches Team: Ein professionelles Team mit Future Skills leistet Vernetzung, Kommunika-

tion, Beteiligungsprozesse und Strategieentwicklung. Es kümmert sich um die Umsetzung der Ergebnisse und begleitet Entwicklungen.

3. Wichtige Zutaten: Überzeugung, Begeisterung, langer Atem, diplomatisches Geschick, innovatives Finanzierungskonzept und bekannte Persönlichkeiten aus der Stadtgesellschaft in den Gremien.

Literatur & Links

1. Die Runden Tische der Breuniger Stiftung www.rundetische.net
2. Breuninger/Schley: Beziehungskompetenz „Gemeinsam im flow – wie Beziehungen fast immer gelingen“. (siehe Beitrag auf Seite 82 in diesem Buch)
3. www.caritas-nah-am-naechsten.de/news/News/13-kulturdolmetscherinnen-und...
4. www.buergerstiftung-stuttgart.de > paliativ-netz