

# Gestaltung von Transformation in Bildungslandschaften

Fachbeitrag zur Expertengruppe DKBM

„Bildungsstrategien kooperativ entwickeln, verzahnen und überprüfen“

Online-Expertengruppe DKBM am 26.08.2021

Dr. Joachim Börner

Geschäftsführer KMGNE Kolleg für Management und Gestaltung  
nachhaltiger Entwicklung gGmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

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

# Gestaltung von Transformation in Bildungslandschaften

## Die Bildungslandschaft – ein Netzwerk mit Zielen

Eine Bildungslandschaft ist ein Netzwerk, das zwei Ziele verfolgt. Erstens wird die Absicherung der aktuellen lokalen Bildungsbedarfe in zielgruppenorientierten Lernarrangements angestrebt. Idealerweise wirkt die Bildungslandschaft in diesem Zusammenhang auch als „Informant“ für den politischen Raum was Problementwicklungen und daraus resultierende Bedarfe anbelangt. Zweitens zielt eine Bildungslandschaft ab auf die proaktive Gestaltung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen (Transformationen und Metamorphosen) durch Bildungs- und Lernangebote sowie durch beratende Begleitung. Dabei berücksichtigt sie auch die zunehmende Bedeutung informellen, lebensweltlichen Lernens und Weiterbildung als vierte Säule des Bildungssystems.

Beim Aufbau einer Bildungslandschaft geht es darum, (1) in einem iterativen Prozess Strukturen permanent weiter zu entwickeln und es geht (2) um inhaltliche Erneuerung durch kontroverse Kommunikation und (3) um Kollaboration als kollektiven Lernprozess. Wie dies in der Praxis aussehen kann, wird beispielsweise in der Film-Dokumentation über den Salzlandkreis in Sachsen-Anhalt (vgl. KMGNE 2010) deutlich und gilt auch für die „Pfleger“ der Bildungslandschaft.

## Kollektive „Konstruktion“ von Zukunftsbildern

Veränderungen und Schwankungen fanden immer schon statt und sollten eigentlich weitsichtig erfasst werden. Doch wir sind in eine gesellschaftliche globale Situation gekommen, die durch „große Transformationen“ (WBGU 2011) gekennzeichnet ist. Dabei handelt es sich um Wandlungsprozesse qualitativer und grundsätzlicher Art, die es wohl nicht zulassen werden, wenn wir nur die Gegenwart in angepasster Form fortsetzen. Es sind Veränderungen mit sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kippunkten, also qualitative Veränderungen (Metamorphosen, vgl. U. Beck 2016) zu erwarten. Im Bildungsbereich wächst damit nicht nur die Bedeutung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), sondern es deuten sich Herausforderungen an, die unter dem Begriff des **„transformativen Lernens“** eine grundsätzlich neue Perspektive in das Bildungs- und Lernverständnis einbringen. Das hat zwei Konsequenzen:

### Die Bildungslandschaft benötigt ein Leitbild

Für dieses sich selbst permanent verändernde Ziel braucht es ein (mehrere?) Zukunftsbild (Leitbild/Vision). Der Zweck von Lernen (und der dafür notwendigen Infrastruktur) liegt in der Stärkung der individuellen und institutionellen Resilienzfähigkeit. Das ist eine konkretisierte Beschreibung dessen, was bislang unter Nachhaltigkeit ver-

standen wurde. Wenn Lernen seinen letztendlichen Zweck darin hat, sich in der sich schnell verändernden Welt zu recht zu finden, sich aktiv einzupassen, darin leben zu können, dann braucht es Vorstellungen und Orientierungen darüber, wohin die Reise geht. Denn Anpassungen, die erst erfolgen, wenn die Veränderungen schon manifest sind, sind stressauslösend, erzeugen Kontrollverluste, sind risikoreich und ressourcenintensiv. In der Pandemie hat sich das deutlich gezeigt. Klug ist es, sich kollektiv auf Veränderungen vorzubereiten (diese Erkenntnis ist ja eigentlich banal).

Das Instrument der Zukunftsbilder (Möglichkeiten wünschenswerter Zukünfte) bietet ein Gestaltungs- und Darstellungsmedium, über welches Referenzen für heutiges Handeln klar werden können. Wissensbasierte Zukunftsbilder entwerfen Bildungslandschaften, die absehbare Trends mit ihren Folgen abschätzen und für den Umgang mit diesen die wünschenswerteste Organisationsform und Arbeitsweise ableiten. Durch Auswahl der zur regionalen Kultur passendsten Möglichkeit wird die lokale oder regionale Bildungsstrategie entwickelt. Sie schließt zwangsläufig die Veränderung der Bildungslandschaft selbst mit ein. Denn wenn es schon klug ist, sich auf wahrscheinliche Trends einzustellen, ist es noch klüger, sich auf Veränderungen einzustellen, die noch nicht bekannt sind.

Als Methode zur Entwicklung von Bildungsstrategien können wissensbasierte Szenarien entwickelt werden, die ausgehend vom Istzustand mögliche und wünschenswerte Zukünfte auf der Basis von Bildungsdaten und Da-

ten gesellschaftlicher Veränderungen – auch überregionaler Natur – entwerfen (Backcasting) und schließlich Handlungsschritte in Form einer Roadmap ableiten. Visuelle Darstellungen sind dabei hilfreich, um die Komplexität und Vernetzung überhaupt erfassen und erkennen zu können.

### **Kommunikation ist Basis für Kollaboration**

Die zweite Konsequenz ist die, dass passgerechte und zugleich langfristig angelegte Kooperation notwendig ist, um diese Zukunftsbilder zu entwickeln und daraus die Handlungsschritte abzuleiten und operativ umzusetzen. Die Kollaboration aller sich für eine konkrete Bildungslandschaft und deren Evidenz hinsichtlich der Resilienzfähigkeit verantwortlich Fühlenden verläuft über Kommunikationsprozesse.

Für eine gute Kommunikation ist von großer Bedeutung, dass **a)** die Rollen der Akteure in der Bildungslandschaft, **b)** ihre Interessen, **c)** ihre Macht und ihre Ressourcen gemeinschaftlich und ständig transparent gehalten werden. Zudem ist die interne Kommunikation ein interaktiver und reflektierender Lernprozess, der begleitet werden muss von interaktiver Kommunikation mit der „Außenwelt“. Entscheidend ist dabei eine Lernkultur der Reflexion im Sinne einer Wirkungsbetrachtung. Darüber hinaus brauchen sowohl interne als auch externe Kommunikation interventionistische Momente wie die Präsentation „guter Beispiele“, normativer Notwendigkeiten oder Entwürfe von strategischen Vorschlägen, an denen sich gerieben werden muss. Denn die Kommunikation zur Bildungslandschaft wird sich immer erst einmal um

die Gegenwart drehen – auch wenn es um Veränderungen geht. Nur mit kontinuierlicher Intervention in Form der Beschreibung von Herausforderungen und von Vorschlägen, aber ohne Indoktrination, wird sich eine Kultur der Vorausschau und Weitsicht innerhalb der Landschaft und bei den Akteuren einstellen.

Methodisch bietet sich zur Kommunikation die Entwicklung von Narrativen an, d. h. die „Übersetzung“ von Bildungsdaten und Trends gesellschaftlicher Entwicklungen in Erzählungen. Es geht hierbei nicht um eine Infantilisierung von Bildungsberichten oder Bildungsstrategien, sondern um die Übersetzung der datenbasierten Schlussfolgerungen in alltagskulturelle Zusammenhänge und Lebenswelten. Die Erzählung (in Form eines Podcast, eines Wimmelbilds, eines Lokalkrimis etc.) hat die Funktion der Erklärung, was die Berichte für die sozialen Praktiken in Arbeits-, Organisations- und Lebenszusammenhängen von Bildungsanbieter\*innen, Bildungspolitiker\*innen und Bürger\*innen, die Lernmöglichkeiten suchen, bedeuten. Beim seriellen Erzählen handelt sich um ein spezifisches Erzählformat. Da Berichte und Strategien komplex sind, sind sie schwer zu erzählen und zu verstehen. Werden jedoch einzelne Stränge erzählt, die Vernetzungen angedeutet und auf die anderen Erzählstränge verwiesen, sodass sich Leser\*innen, Hörer\*innen oder Zuschauer\*innen diese „Staffel“ insgesamt ansehen, dann lässt sich Verständlichkeit im Detail mit Verständnis des Systems und des Prozesses verbinden und es entsteht eine Erzählwelt im Kopf.

 Quellen und Leseempfehlungen

KMGNE Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH (2010):  
Lebenswelt Schule „Campus Technikus - Porta Technika im Salzlandkreis“,  
<https://www.youtube.com/watch?v=dx0DV0lx9Wk> (Zugriff 26.08.2021).

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011):  
Hauptgutachten. Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation.  
2. veränderte Auflage 2011. Berlin: WBGU. Online verfügbar unter  
[https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu\\_jg2011?fr=sMzhlOTM1OTc5NDI](https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu_jg2011?fr=sMzhlOTM1OTc5NDI) (Zugriff 26.08.2021).

Beck, Ulrich (2016): Die Metamorphose der Welt. Suhrkamp

## Impressum

Fachbeitrag „Gestaltung von Transformation in Bildungslandschaften“ zur Expertengruppe DKBM „Bildungsstrategien kooperativ entwickeln, verzahnen und überprüfen“; Offenbach a.M., 2021

Dr. Joachim Borner, Geschäftsführer KMGNE Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH, referierte über die kollaborative Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse auf Basis wissensbasierter Zukunftsszenarien und den Einsatz von Narrativen. Für die Transferagentur Hessen hat er die wichtigsten Erkenntnisse seines Impulses aus der Online-Expertengruppe DKBM „Bildungsstrategien kooperativ entwickeln, verzahnen und überprüfen“ am 26. August 2021 zusammengefasst. Das KMGNE arbeitet zurzeit an der Entwicklung einer digital gestützten Bildungslandschaft in der Mecklenburgischen Schweiz. Diese will sich an den Transformationsanforderungen an die Akteure der Region ausrichten (<http://kmgne.de/wir-machen/projekte-liste/wissens-und-bildungslandschaft/?currentpage=1>) Mit internationalen Partnern führt das KMGNE jährlich eine Sommeruniversität zum Thema der Zukunftsnarrative durch ([www.ccclab.org](http://www.ccclab.org)).

## Herausgeberin

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen,  
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH,  
Herrnstraße 53, 63065 Offenbach

Im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement begleitet die Transferagentur Hessen Städte, Gemeinden und Landkreise und unterstützt diese als Partnerin bei der Weiterentwicklung ihrer kommunalen Bildungslandschaft. Zu den Angeboten der Transferagentur zählen neben Beratung, Vernetzung und Information ebenfalls Qualifizierungsangebote wie das oben genannte Seminar. Die Transferagentur Hessen ist beim Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik (**INBAS GmbH**) in Offenbach angesiedelt.

**Autor:** Dr. Joachim Borner

**Redaktion:** Dr. Karin Becker

© 2021 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

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