

Normativität von Zielen ohne Investition in soziale Energie: Vernetzte Einengungen

Im Rahmen der Debatte des 1. Treffens ist eine Liste von Themen erstellt worden („Modell“), die Erfahrungen, Beiträge der Praxis und Zielvorstellungen betreffen. Zwei Themen sind mir als besonders relevant aufgefallen, sie scheinen mir Schlüsselthemen unseres Vorhabens zu sein: Es ist die ausgeprägte Normativität von Zielen sowie die Bedeutung sozialer Energie in Netzwerkprozessen. Ersteres ist Merkmal einer politisch verwobenen Praxis abgestimmter Bildungsförderung, die mit sozial-, bildungs- und jugendpolitischen Zielen gänzlich überfordert wird. Ziele bieten zwar Orientierung, erschweren aber genauso in ihrer Überhöhung Prozesse, Versuche der Innovation und Erfahrungen von Zusammenarbeit. Der **Grad an Normativität und Produktivität lähmt** eher, so dass demgegenüber die Orientierung an Kommunikation, an Prozessen, wachsenden Erfahrungen und Spielräumen der Praxis favorisiert wurde: „Von der Produktorientierung zurück zu den Zielen, die Energien mobilisieren!“ Hierfür sind Zusammenkünfte mit Bezug auf die pädagogische Praxis wichtig.

Soziale Energie als Mobilisierung verbinde ich in diesem Sinne mit spürbarem Ansporn, mit Menschen, die in Beziehung zur alltäglichen Bildungswelt stehen und sie mit ihrem Handeln (also als gestaltbar und resonant) verbinden, mit **Überzeugungen in die eigene pädagogische Wirksamkeit**, der Auseinandersetzung mit (Un-) Zufriedenheit im pädagogischen Alltag, mit Gruppen als Medium von Erfahrungen und Sphären eines Feldes von handelnden Fachkräften. Förderlich sind hierfür ein Verständnis von Bildung als Werdung von Persönlichkeit, die Orientierung an einem unabgeschlossenen Horizont der Förderung dessen, ein dynamisches Feld der Gestaltung sowie eine gewährende Form der Implementierung erweiterter Bildungskonzepte. Das Gegenteil davon wäre überfordernder Idealismus, Defizite in der Operationalisierung fachlicher Ziele, der reaktive Umgang mit widersprüchlichen politischen Vorgaben sowie das **Bild der kultivierten**

Wirksamkeitsgrenze: Es reicht nie, ändert sich stets sowie willkürlich und liegt nicht in unserer Hand. Ein solcher Energieraub entsteht gegenwärtig durch die Normativität und Produktorientierung vernetzter Bildungspraxis. Fremde und uneinsichtige Maßstäbe, programmatischer Druck, die Abwertung bisheriger Praxis und ihre Formalisierung in Planungsprozessen, die fehlende Vermittlung von Zielen sowie das Diktat des Positiven („Netzwerke sind die Lösung, kritische Betrachtungen sind der Verweigerung verdächtig.“) – all das ist Ausdruck einer **ungeordneten Bezugnahme zwischen Politik, Verwaltung, Institutionen, Fachkräften sowie** einer lediglich projektiven (da unbeteiligten) Sicht auf die **jungen Menschen**. Meine Antworten auf die Fragen lauten daher:

1. Was engt das Bildungsverständnis ein? Es ist die De-Thematisierung des Engen. Die Sicht auf pädagogische Institutionen und ihre Konzepte darf und muss getrennt geschehen, die Erweiterung kommt erst durch Überschneidungen im Handeln zustande, nicht durch die Aufhebung des Anteiligen und nicht durch den Appell an das Weite.
2. Was hindert Strukturinnovation von Bildungsnetzwerken? Die Missachtung des Organisationalen sehe ich hierfür als wichtigen Grund. Wenn 1. nicht beachtet und wiederbetont, gar als vorrangiges Ziel bedacht wird, können weder erweiterte Konzepte noch darauf abgestimmte und tragfähige Netze entstehen.

In den letzten Jahren hat sich eine **Netzwerkorientierung ohne Rücksicht auf pädagogische Organisationsgestaltung** durchgesetzt. Also: Organisationen pädagogisch

gestalten und (weiter-) entwickeln, das wäre dann Maßstab der Bemühung um eine Praxis, die erweiterte Aspekte von Bildung berücksichtigt. **Bildungspraxis ist vor allem institutionell getragen**, etwa in den Feldern der Kinder- und Jugendarbeit, Jugendvereinen und Verbänden oder der Ganztagschule. Vernetzung kann ihr eine kommunale Beziehungsstruktur vielfältiger Gelegenheiten, Institutionen, eben Orte einer Pädagogik des Sozialen in der Kommune erschließen helfen. Institutionen können die konzeptionellen Dimensionen, fachlichen Zielvorstellungen und methodischen Arrangements einer erweiterten Bildung nur dann angemessen fördern, wenn sie in Form einer pädagogischen Organisationsgestaltung Entwicklungsprozesse vollziehen. Pädagogische Organisationsgestaltung zielt auf die **Gestaltung von Partizipation, kooperativem Lernen und die strukturelle Sicherung von Reflexivität im organisationalen Wandel**. Lernen und Reflexion konstituieren im Wesentlichen den Organisationsrahmen: Institutionen der kommunalen Kinder- und Jugendbildung orientieren sich an einem Organisationsmodus von Lernen, Wandel und der Kultivierung von Handlungsstrategien, die ihren Zielvorstellungen entsprechen. Kooperative Organisationsformen, Teamprozesse und interprofessionelle Netzwerke fördernden die Lernfähigkeit der Organisationen und eine forschende, reflektierende, entwickelnde Grundhaltung der Mitarbeiter/innen. Initiierende und öffnende Bedingungen fördern ein soziales Feld in der Organisation, das sich durch vielfältige Lernprozesse, die Bestimmung von Zielen und Sinn der Handlungskonzepte, Erprobungen und gemeinsames Tun sowie die Orientierung an den Lebenswelten bzw. den sozialräumlichen Gegebenheiten junger Menschen zeigt.

Die Reihenfolge dessen ist aber wichtig: Zuerst zielt pädagogische Organisationsgestaltung auf die Unterstützung des Organisationslernens, das sich auf Strukturen und Prozesse in Organisationen bezieht und ihre Veränderung als Zusammenspiel von individuellen, sozialen und organisationsbezogenen Entwicklungsprozessen beschreibt (es ist die „soziale Innenenergie“). Das wären dann Voraussetzungen für die Entwicklung „lernender inter-organisationaler Verbünde“ (Tippelt 2010), die als dezentrale Netzwerke Erfahrungen und Handeln von Akteuren unter Verfolgung eines gemeinsamen Zieles zusammenführen (als „innere Sozialenergie“) – und im Handlungsfeld der erweiterten Bildungspraxis entstünde dann eine **spezifische pädagogische Professionalität, die durch Reflexivität und Relationalität** gekennzeichnet ist. Die Netzwerkorientierung folgt also als zweiter Schritt der lernenden organisationalen Bildungspraxis. Erst wenn beide Dimensionen parallel erfüllt sind, können sie in Wechselwirkung treten und vernetzte Einengungen zur geöffneten Bildungspraxis der Institutionen werden lassen. Der Appell ans Gemeinsame ohne Qualifizierung des Eigenen verhindert innovative Entwicklungen; Misserfolge werden mangelhafter Netzwerkpraxis unter Missachtung der einzelnen institutionellen Bedingungen zugeschrieben.

Bildungslandschaften laufen Gefahr, eine solche **Kultivierung von Problemverschiebungen** zu fördern, mithin die De-Thematisierung des je engeren Bildungsverständnisses und die Missachtung des Organisationalen als Fortschritt pauschalen Vernetzens anzusehen. Das Ergebnis ist eine „doppelte Einengung“ der Normativität von Zielen ohne differenzierte Investition in soziale Energie, die das NWB aufdecken und zu einem Bild wirksamer Erweiterung von Bildung beitragen kann. Wenn ich auf unser Bild vom 1. Treffen zurückkomme, entstünde eine **neue Ordnung mit klaren Anknüpfungspunkten für den Theorie-Praxis-Transfer** bzw. Fragen der Implementierung:



Erweiterung des Bildungsverständnisses durch Betrachtung des Organisationalen und Ermöglichung eines lokalen Erfahrungsfeldes: Bildung im Stadtteil fördern (Fokus der Praxisinnovation durch WB in Organisationen und Netzwerk der Pädagogik)

Wird unter steuerungstheoretischen Gesichtspunkten betrachtet: Bildungspolitische Legitimation und administrative Planungsorientierung (Fokus der Ermöglichung und Ressourcenerschließung für WB)

