

## „Kommunale Intelligenz und regionale Netzwerke“

Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Universität Hildesheim

I.

Es gehört zu den Grundlagen unseres Bildungsverständnisses, das „*jeder Mensch ungeachtet seines Alters, seiner Besitzverhältnisse, seines gesellschaftlichen Standes und seines Geschlechts, alles auf umfassende Weise lernen kann*“. So forderte es Johan Amos Comenius (1592 – 1670) in seiner Pädagogik, der ersten systematisch aufgebauten Bildungslehre der Neuzeit)<sup>1</sup>.

Dieses umfassende Bildungsziel lässt sich nicht auf den Wissenserwerb in Kita, Schule und Weiterbildung reduzieren. Bildung erwirbt man, wenn man das Gelernte außerhalb von pädagogischen Einrichtungen anwenden, überprüfen, reflektieren und korrigieren kann. Hierdurch erfährt man, ob man mit erworbenem Wissen und eigener Intuition sich mit anderen Menschen verständigen und sich entfalten kann, was letztlich die Frage beantwortet, wie lebensstüchtig und verantwortungsbereit man ist. Dazu benötigen wir authentische Anwendungs- und Erprobungsräume, die nur ‚im richtigen Leben‘ zur Verfügung stehen.

II.

Machen wir uns klar, was passiert, wenn auf gezielte und didaktisch motivierende Weise fragmentierte Informationen in einzelnen Unterrichtsstunden von einer Lehrperson in einer größeren Gruppe dargeboten werden? Wie erkennt man im Gestückelten den Zusammenhang? Wie lernt man in der formalen Abhängigkeit den Umgang mit der Freiheit? Wie lernt man ohne praktische Anwendung den richtigen Gebrauch von Theorie? Und wie entsteht ohne echte gesellschaftliche Aufgabe die Haltung zur demokratischen Teilhabe und gesellschaftliche Verantwortung?<sup>2</sup> Dass die Kommunen ein bedeutsames Gegenüber von pädagogischen Einrichtungen sind, das ist nicht neu. Das Konzept der „Community Education“ zielt auf die Verquickung von organisiertem Lernen mit Gemeinwesenarbeit, denn demokratisches Lernen ist abhängig von der Chance, innerhalb einer und für eine Kommune tätig sein zu können.<sup>3</sup> Das heißt: Wir müssen im besten pädagogischen Sinne Kinder und Jugendlichen auffordern, in der Kommune selbst tätig zu sein, denn nur so entwickelt sich die Kompetenz zur gesellschaftlichen Teilhabe, also die Einübung der Beteiligung an kollektiven Entwicklungsprozessen.

Die Integration von formalen, non-formalen und informellen Lernprozessen auf der Ebene einer Kommune ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht ein *nice to have*, sondern ein *must to have*! Diese scheinbar radikale Forderung wird aus neurowissenschaftlicher Sicht aus folgenden Gründen vertreten: Wenn wir die nachwachsende Generation darauf vorbereiten wollen, „sich in komplexen Lebenssituation zurechtzufinden, geschweige denn vielfältige und unterschiedliche Herausforderungen zu meistern und dabei innovative und kreative Ideen zu

---

<sup>1</sup> „*omnes omnia omnino excoli*“; vgl. J. A. Comenius (1657): **Opera didactica omnia**. Didactica magna, Kap. 11, S. 49

<sup>2</sup> Hartmut von Hentig (1996): **Bildung**. S. 209

<sup>3</sup> Claus G. Buhren (1997). **Community Education**

entwickeln und umzusetzen“, dann benötigen wir dafür ein von früh auf an ausgebildetes und entsprechend komplex strukturiertes Gehirn, was sich aber durch Erfahrungsbildung in überwiegend kleinen Systemen (Familie) und abgegrenzten Schonräumen (Schule) nicht aufbauen lässt<sup>4</sup>.

III.

In Bildungsregionen, so die entsprechend vielversprechende Perspektive, ist eine Plattform geschaffen, damit pädagogische Fachleute ein intelligentes System von schulischen und außerschulischen Angeboten abstimmen, um den Bildungserwerb von Kindern/Jugendlichen/Erwachsenen zu optimieren. Warum machen wir das eigentlich nicht schon längst? Weil wir, so meine These, die Trägheit von Innovations-Zyklen akzeptieren müssen lernen müssen:

- Seit fast 400 Jahren sitzt uns die Tradition der pädagogischen Grundfigur I „*Ich und mein Schüler*“ in den ‚pädagogischen Knochen‘. Sie erinnern sich an die Themen: Das pädagogische Verhältnis zum Kinde oder das Erzieher -Zögling-Verhältnis und so weiter.
- Erst seit 25 Jahren entwickeln wir auf systematische Weise eine weitergehende pädagogische Grundfigur II „*Wir als Kollegium machen Schule*“: Wir haben uns deshalb mit Schulmanagement und Schulentwicklung befasst, uns also auf das ‚Drehen an innerschulischen Stellschrauben‘ konzentriert, auf den Umgang mit mehr Eigenverantwortlichkeit von Einzelschulen, auf das Erzielen von noch mehr Qualitätsbewusstsein und auf eine Best Practice-Orientierung (Schulpreis, Lehrerpreis, ...) usw. Zugespißt gesagt: Es ist es dadurch vor allem gelungen, ein ausgeprägtes Bewusstsein und eine kompetente Praxis zu entfalten, um eine Einzel-Schule als jeweils ‚lernende Organisation‘ zu entwickeln (z.B. durch die Erarbeitung/Reflexion von Leitbildern und Schulprogrammen, schuleigenen Curricula, Qualitätsmanagement, Feedback-Kultur/Evaluation/Inspektion). Hierdurch wurde aber – zugespißt gesagt – die Aufmerksamkeit konsequent auf innerschulische Angelegenheiten gelenkt, auf die Optimierung der Lehr-/Lernprozesse in der jeweils eigenen Organisation.
- Seit erst kaum mehr als 5 Jahren wird in Niedersachsen durch eine intensive Zusammenarbeit von Land und Kommunen auf allen Handlungsebenen an der Frage gearbeitet, wie eine pädagogischen Grundfigur III („*Unsere pädagogische Einrichtung als bedeutsamer Teil der Bildungsregion*“) stimuliert werden kann, damit die aus Sicht der Schüler, Jugendlichen und Erwachsenen vielfältigen pädagogischen Puzzle-Teile der vielen Einzelorganisationen so intelligent zusammen konfiguriert werden, dass aus der so gewonnenen ‚Kommunalen Intelligenz‘ eine anspruchsvolle Bildung entstehen kann?

Warum gehen wir diesen Weg? Weil es z.B. nicht stimmt, dass der Spracherwerb erst mit der Einschulung beginnt, sich vor allem auf Unterricht bezieht und mit der Ausschulung beendet ist!<sup>5</sup> Oder andersherum: Es ist doch sinnvoll, die Folgen der Grenzziehung zwischen pädagogisch geordnet-gestalteten Schonräumen und zur ‚bildenden‘ Umwelt zu reflektieren, denn nicht umsonst ist doch gerade das ‚Ausbrechen aus Elternhaus und Schule‘ und das ‚Aufbrechen in die Welt‘ eine bedeutsame Quelle von Bildung.<sup>6</sup> Eine fundierte Schulkritik macht uns darauf

---

<sup>4</sup> Gerald Hüther (2013). **Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden**; S. 29)

<sup>5</sup> Christine Garbe (2011): „Die wilden Kerle lesen doch! Leseförderung für Jungen“

<sup>6</sup> von Hentig 1996, 136

aufmerksam, dass Bildung unbewusst zur Schulbildung enggeführt werden, dass Schule „ungewollt (zur) Domestizierung der Kinder und Jugendlichen“ beitragen kann (ebenda). Nochmals auf neurowissenschaftliche Einsichten rekurriert: Das Leben in sozialen Kleinstsystemen schränkt Kinder in ihren Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten ein, weil keine Anwendungserfahrungen im Sinne einer Verantwortungs-Teilhabe am richtigen Leben aller machen. Dieses verändert die Gehirnzellen negativ, weil man im Wortsinne nicht herausgefordert wird, man nicht durch Überwindung von Schwierigkeiten und Unerwartetem über sich hinauswachsen lernt.

#### IV.

Wie organisieren wir zukünftig Bildung? Man könnte es auch mit dem alte afrikanischen Sprichwort sagen, dass wir ‚*das Dorf mobilisieren müssen, um ein Kind zu erziehen*‘. Dieser Appell soll uns eindringlich auffordern, formales, non-formales und informelles Lernen intelligent zu kombinieren. Dieses gelingt, wenn wir Lerner nicht nur informieren, sondern sie in größere soziale Zusammenhänge involvieren, wie sie in einer Kommune verfügbar sind. So wird dem vielfältigen Interesse entsprochen, so helfen wir, dass sich breit gefächerte Lösungskompetenzen ausbilden können. Erst auf der Ebene einer Kommune, der *Urform des Sozialen* würde Simmel sagen, werden Entfaltungsmöglichkeiten und Teilhabechancen zwischen Menschen in allen Lebensphasen geboten. Dadurch erweist sich die Kommune für Kinder und Jugendliche als der ‚wahre Lernort‘, in dem Herausforderungen des echten Lebens gemeistert werden müssen. Schüler und Schülerinnen ins ‚echte Leben‘ zu schicken, das ist viel mehr, als das Leben didaktisch inszeniert in die Schule zu holen.

Wenn eine Kommune zum bedeutsamen Lernort für alle Menschen einer Region wird, geht es um einen ‚Lern-Kulturwandel‘, der anschlussfähig kommuniziert werden muss.

Bildungsregionen helfen zunächst, irreführende Alternativen zu vermeiden: Es geht nämlich nicht um ein Plädoyer gegen etwas (z.B. Schule) oder ausschließlich für etwas (Bildungsregion), sondern um ein ‚beidhändiges Denken‘ in bestehenden Möglichkeiten: Es geht um die produktive Koexistenz von „Best Practice“ (organisationale Intelligenz, z.B. einer guten Einzelschule) und „Next Practice“<sup>7</sup> (kommunale Intelligenz, z.B. einer guten Bildungsregion). Letztlich geht es um unsere Phantasie und unsere Fähigkeit, gleichzeitig *das Bestehende zu verbessern* und *das Neue zu wagen*. Diesen pädagogisch gut legitimierten Aufbruch in Richtung Bildungsregion wird durch eine Plattform auf Landkreis-Ebene durch ein kluges Bildungsmanagement begleitet.

Kommunale Intelligenz erfordert koordiniertes Vorgehen bereitwilliger Kooperationspartner! Und: Dass es bei Lernprozessen auf der regionalen Ebene auch um Didaktik geht, um eine klare Orientierung, um förderliche Methoden und eine ausgeprägte Lernbereitschaft, sollte selbstverständlich sein. Lassen Sie mich zum Schluss sagen, welche fünf Fragen wir in den Mittelpunkt rücken sollten, die wir gemeinsam beantworten (lernen) müssen - unterstützt durch die professionelle Koordinierung des Personals in den Geschäftsstellen der Bildungsregion:<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Peter Kruse (2004): **Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung**

<sup>8</sup> Peter Kruse (2004): **Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung.**

- a) Was ist unsere Vision?
- b) Welche Strategie sollten wir verfolgen?
- c) Welche Fähigkeiten sind nützlich?
- d) Welche Anreize fördern den Prozess?
- e) Welche Ressourcen helfen, Bewährtes zu pflegen und Neues zu entwickeln?

Kontakt:

Prof. Dr. phil. habil. Herbert Asselmeyer  
Stiftung Universität Hildesheim  
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik  
Keßlerstr. 57, 31134 Hildesheim  
[herbert@asselmeyer.de](mailto:herbert@asselmeyer.de)