

# Reflexivität in der Koordination, Moderation und Prozessbegleitung kommunaler Bildungslandschaften

*Dr. Anika Duveneck (FU Berlin),  
Dr. Stefanie Schmachtel (FSU Jena)*

# Forschungsinteresse

## **Reflexivität als Teil professionellen Handelns im Umgang mit den Spannungen.**

Forschungsfragen:

1. Was reflektieren PB wie? Welche Mechanismen werden im Umgang mit Spannungen sichtbar?
2. In welchem Verhältnis steht der erklärte Bedarf nach Reflexion zum tatsächlichen Stellenwert, den Reflexion in der Praxis einnimmt? Welche Implikationen hat dies für das Verhältnis von Praxis und Wissenschaft?

# Gliederung

1. Arbeitskontext ProzessbegleiterInnen:  
Spannungsfeld Bildungslandschaften
2. Empirische Fallstudien zur Reflexivität von  
ProzessbegleiterInnen in Bildungslandschaften
3. Verhältnis wissenschaftliche Reflexion und  
praktische Prozessbegleitung
4. Fazit

# 1. Arbeitskontext: Spannungsfeld Bildungslandschaften

Annahme: Vereinbarkeit verschiedener Interessen

- soziale Gerechtigkeit – **Wettbewerbsfähigkeit**
- **formale** – non-formale Bildung
- **Steuerung** – Partizipation
- **Kommune** – Pädagogik
- **Organisation** – Inhalt

Schlüssel: Raumbezug; suggeriert Gestaltbarkeit

skalenpolitische Verflechtungen: Einschränkung!

unter Wettbewerbsbedingungen: Selektive Umsetzung

(Duveneck 2016/2017; Olk/Stimpel 2011; Schmachtel 2017;  
Schmachtel/Olk 2017)

## 2. Empirische Fallstudien zur Reflexivität von ProzessbegleiterInnen

### 1. Fallbeispiel:

Ethnographische Längsschnittstudie einer frühen lokalen Bildungslandschaft (2007-2013) (Schmachtel-Maxfield 2013; Schmachtel 2016; 2017) → Inhaltliche Steuerung und Organisation in einer Person (Projektkoordinator)

### 2. Fallbeispiel:

Wissenschaftliche Begleitung Kooperationsprojekte im BMBF-Wettbewerb „Zukunftsstadt 2030+“ (laufend, seit 2015; Duveneck) → Projektkoordination; externe Prozessorganisation durch professionelle Beratungsagentur

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Professionalität: Neutralität

„dass ich flexibel bin und immer das **tue, was der Gruppe am meisten nutzt**. Und **nicht, was mir nutzt als Moderator**, weil ich irgendwie eine Idee habe, wie es dann vorzugehen hat.“

„die **Neutralität** der Moderation, das ist auch ein Qualitätskriterium ... da habe ich **keine Interessen**, sondern da habe ich **Qualitätskriterien**

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Professionalität: Objektivierung

„dafür Sorge zu tragen, dass es eben nicht aufgrund der Lautstärke der Äußerungen oder wie ich mich da positioniere oder weil ich halt gewiefter bin, zustande kommt, sondern dadurch, dass ich, dass ich durch die **Kriterien** beispielsweise haben. Dass es also **objektiviert** wird“ (9)

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Berücksichtigung Bedingungen

- „dass die **Rahmenbedingungen klar** sind ... dass es auch **wirklich hinterher zu konkreten Ergebnissen** kommt.“

Berücksichtigung Hierarchieebenen in Netzwerkarbeit:  
„wie steuert man solche Prozesse hinterher?“ (6)

- „Ich muss also als Moderator auch dafür **Sorge tragen**, wenn ich so einen Prozess übernehme, was geschieht dann mit den Ergebnissen und **wie weit ist sicher gestellt, dass damit auch weitergearbeitet wird.**“



# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Bedeutung Reflexion

- „Reflexion [ist] fast das Wichtigste in diesen Prozessen“
- „wenn man sich die Zeit nimmt, kommt man häufig auf **tiefer liegende Problemstellungen** und kann dann mehr **an der Wurzel anfassen**. Kann dann **Probleme**, die die Weiterentwicklung vielleicht behindern, verhindern, irgendwie langsamer machen, **besser angehen** und es dann **beim nächsten Mal** schneller, bestimmter, **reflektierter**, so das man dann eigentlich im nächsten Schritt wiederum **zu besseren Ergebnissen** kommt.“

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Bedeutung Reflexion

„Wenn ich es Prozessberater war und am Ende kommt **kein Ergebnis** raus ... kann mich ... als Prozessberater **fragen, welche Intervention habe ich gemacht**, die vielleicht dazu geführt haben, dass das System überfordert war und deshalb keine guten Ergebnisse produziert hat. Weil ich es vielleicht **falsch eingeschätzt habe** oder alle haben gesagt, ja ja, finden wir gut, wir machen das so und tatsächlich war es aber **nicht zu leisten**, weil es zu komplex war und oder es waren **nicht genug Ressourcen** da oder was auch immer.“

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### **Grenzen Reflexion / Professionalität**

- keine Reflexion eigener Rahmenbedingungen;  
„häufig nehmen wir uns nicht die Zeit dafür, weil es reicht nicht aus, zehn Minuten zu reflektieren, manchmal muss man auch einen halben Tag, einen Tag investieren, in das Nachdenken.“

Antworten immer Ebene Prozess / „first loop“

# Fallbeispiel 1:

## Professionalität ↔ Rolle Reflexion

### Grenzen Reflexion / Professionalität

- keine Reflexion eigener Rahmenbedingungen;  
„häufig nehmen wir uns nicht die Zeit dafür, weil es reicht nicht aus, zehn Minuten zu reflektieren, manchmal muss man auch einen halben Tag, einen Tag investieren, in das Nachdenken.“

Antworten immer Ebene Prozess / „first loop“

- *Zwar Reflexion Gruppendynamik/Bedingungen, aber:*  
Keine Reflexion Reichweite inhaltliche Einschätzung
  - Woher wissen, welche Kriterien angemessen sind?
  - Auf welcher Basis Einschätzung der Bedingungen?

# Reflexion Widersprüche vs. Rationalitätsmythos (Meyer & Rowan)

- Reflektiert strukturelle Widersprüche und daraus resultierende Konflikte
- Aber: Aufrechterhaltung Annahme Vereinbarkeit von Widersprüchen
- Projekt und Rolle als PB wird nicht in Frage gestellt
- **Rationalitätsmythos** (Meyer/Rowan 1977):
- Verstellt die Wahrnehmung der Unvereinbarkeit von Widersprüchen

# Funktion des Rationalitätsmythos

- **Persönlich sinnstiftende Funktion für Ko: Schafft langersehnte Gestaltungsmöglichkeit & Bewältigungsmechanismus zur Herstellung von Handlungsfähigkeit (Osterkamp 1981)**
- **Rationalitätsmythos agiert als „Fantasma“ (Žižek; Lancan):** diskursiv legitimierte Projektionsfläche für unerreichbare, (kollektiv getragene) Wunschvorstellungen,
  - „Schule soll aufhören, Anstalt zu sein“ (Interview 2007)
  - Hilft, bei Konflikten positiv zu bleiben

*Interview 2009: Umgang mit fehlender Ownership und Vorschlägen, die Projektgruppe aufzulösen?*

Ko: (4 sec) „Das konfrontiert mich mit äh unheimlichen Empfindungen demgegenüber, also das geht von äh (4 sec) **Mobilisierung der kämpferischen Seite**, bis hin zu ähm Mobilisierung von äh (.) Wut und und und äh äh (..) **Depression**, so, hin und her, ja das ganze ja, also dass sozusagen diese diese diese Teile von **Resignation** oder so was (.) praktisch irgendwie dann innerlich um sich greifen, das liegt schon daran, dass es eine ungeheure, dass es einen **ungeheuren Sog der Attraktivität des Projektes gibt, der ist halt auch ungeheuer wichtig.** 00:21:03-6 (Interview 2009)

# Das „Prinzip Hoffnung“ (Bloch)

**„Prinzip Hoffnung“ (Bloch 1959) durch Mythos  
Bildungslandschaft:**

- **„Beurteilung mittels der projizierten und erhofften Möglichkeiten bzw. Potenzials des Projekts (nicht: vor dem Hintergrund des IST-Zustandes bzw. der existierenden Rahmenbedingungen)**
- **Individuelle und rollenbezogene Bewältigungsstrategie!**
- Flankiert von diskursiven Umrahmungen entlang eines **manageriellen Verständnisses der auftretenden Konflikte** (fehlende Identifikation des Projektes)



# Fazit: Fallbeispiel 2

- Durch die Deutung der Konflikte als Managementprobleme wird die Reflexion über die Unvereinbarkeit von Widersprüchen verstellt → PB tragen selber zur selektiven Umsetzung bei (kein Teil der Lösung sondern Teil des Problems)
- Steuerung findet nicht primär nach einer rationalen Logik statt, sondern steht im Dienste einer emotional-motivationalen, projektiven Logik, die in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden darf.

# Verhältnis Akteure Wissenschaft – Praxis zur Reflexion der Umsetzung 1

- Zunehmend kritische Einschätzung des Prozesses durch F, dadurch unterschwelliger Konflikt mit Ko; verschärft durch Versuch von Ko der „Instrumentalisierung“ von F (z.B. Angebot Werkvertrag); Gefühl der „Bringeschuld“ bei F
- Gänzlich kritische Bearbeitung der Daten erst mit Abstand aufgrund Beendigung der Feldarbeit, Orientierung ins Ausland und Wechsel der Forschungsdisziplin möglich

# Verhältnis Akteure Wissenschaft – Praxis zur Reflexion der Umsetzung 2

Wissenschaftliche Begleitung – Inhaltlicher Projektverantwortlicher: Konkurrenz entlang Gestaltung

- Abwertung wissenschaftliche Prozessreflexion (reflektiert/ thematisiert eingeschränkten Gestaltungsspielraum für angemessene Umsetzung)
- Aufwertung professioneller Prozessbegleitung (suggeriert Gestaltbarkeit)

# Fazit:

## Reflexivität von Prozessbeauftragten

- Reflexivität **ist ein Teil** professionellen Handelns im Umgang mit Spannungen
  - **Allerdings begrenzt:**
    - Keine Reflexion der eigenen Bedingungen und der Reichweite des Einflussbereichs
    - Rationalitätsmythen verstellen Reflexion von Ambivalenzen, eröffnen ersehnte Gestaltungsmöglichkeiten
  - Agieren in Spannungsfeld, Bedingungen für kritische Reflexion sind nicht gegeben → selektive Umsetzung
- Teil des Problems, nicht der Lösung