

Übergänge gestalten – Bedingungen für gelingende Leitungswechsel in Bildungsstätten

Interview mit Dr. Moritz Kilger, Geschäftsführer der EJBW

In der „Außerschulischen Bildung“ wird in jeder Ausgabe ein Beitrag im FORUM veröffentlicht, der aktuelle Themen aufgreift, Kontroversen anregt, Position bezieht oder interessante Studien vorstellt. Die Beiträge in den vier Ausgaben im Jahr 2015 widmen sich dem Thema „Personal in der politischen Bildung“ aus verschiedenen Perspektiven. In diesem Interview mit Dr. Moritz Kilger, Geschäftsführer der Europäischen Jugendbildungs- und Jugendbegegnungsstätte Weimar (EJBW), geht es um die Bedingungen für einen gelingenden Leitungswechsel und gelingende Leitung in Bildungsstätten. Moritz Kilger ist seit 2012 Leiter der EJBW. Das mündliche Interview wurde aufgezeichnet und transkribiert.

Außerschulische Bildung:

Wir möchten Sie zunächst bitten, uns zu berichten, was Sie bewogen hat, die Leitung einer Bildungsstätte mit ca. 40 Mitarbeitenden zu übernehmen.

Moritz Kilger:

Bis 2004 habe ich an der Universität mein Studium der Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, Geschichte und Sprachwissenschaften absolviert und danach in Wirtschaftswissenschaften promoviert. Ich habe dann in der Wirtschaftsberatung gearbeitet und 2009 einen Schwenk vollzogen, indem ich meine Aktivitäten in der Jugendarbeit wieder aufgenommen haben, die ich bereits als junger Mensch begonnen hatte. Ich war dann erst ein halbes Jahr an einem Gymnasium in Köln und danach habe ich zwei Jahre an einer Hauptschule gearbeitet in dem Programm Teach First Deutschland als Fellow – das ist ein internationales Programm für Menschen, die keine Lehrer sind, sich aber für zwei Jahre in Schulen mit herausfordernden Rahmenbedingungen bewähren wollen. Mein Einsatz dort endete im Juli 2012. Für mich war danach klar, dass ich weiterhin mit Jugendlichen arbeiten wollte. Dann habe ich die Ausschreibung der EJBW für die Geschäftsführung

gesehen und habe mich dort beworben, ohne wirklich genau zu wissen, was mich da erwartet. Nun mache ich auch nach wie vor etwas mit Jugendlichen, nur in einer anderen Funktion.

Die Idee, eine Bildungsstätte zu leiten, kam mir tatsächlich erst, als ich die Ausschreibung gesehen und mich damit beschäftigt habe. Es hat mich gereizt, bei einer solchen Institution eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Mich hat aber auch das Inhaltliche stark getrieben, das wir da etwas machen, von dem wir überzeugt sind, dass es bestimmten Jugendlichen sehr viel bringen kann. Dass sie in der Bildungsstätte Erfahrungen machen können, die sie in dieser Art sonst nicht machen können. Damit meine ich explizit auch die Jugendlichen, mit denen ich in der Hauptschule zusammengearbeitet habe. Wenn diese jungen Menschen längere Zeit bei uns sind, bekommen sie etwas mit, was sie in der Schule nicht erfahren können. Das ist immer noch mein Ansporn.

War das Profil der Einrichtung als international ausgerichtete, historisch-politische Bildungsstätte mit regionaler Einbindung auch ausschlaggebend?



Ich habe ja auch Politikwissenschaft und Geschichte studiert. Klar ist das etwas, was mich ohnehin auch im Studium und nebenher beschäftigt hat und interessiert. Es ist nicht nur die deutsche Geschichte, die in Weimar plastisch vor Augen geführt wird, sondern auch die europäische. Für mich ist es spannend, dass wir mit dem Material, was wir in Weimar haben, diese Themen an Jugendliche bringen können, die überhaupt keinen Bezug dazu haben. Das Internationale war nicht unbedingt ausschlaggebend für mich. Wie schon erwähnt, liegt mein Fokus eher auf denjenigen, die in ihrem Alltag solche Erfahrungen nicht machen können, und diese jungen Menschen können auch aus dem internationalen Kontext kommen. Wenn man sich eine deutsche Hauptschule anguckt, dann ist das ja Internationalität pur. Aber Europa spielte auch schon in meiner Uni-Laufbahn eine Rolle. Ich habe über europäische Währungsintegration aus einer institutionsökonomischen Sicht promoviert. Deshalb habe ich mich dafür eingesetzt, dass wir in der EJBW ein Thema mit ökonomischem Bezug bekommen.

Was sind – vor dem Hintergrund der ersten Jahre und Erfahrungen – aus Ihrer Sicht die wichtigsten Kompetenzen, die Sie für Ihre jetzige Arbeit mitbringen?

Ich habe vorher nicht wirklich viele Leitungserfahrungen gemacht und kein Team mit so vielen Menschen geführt. In meiner Beratungszeit war ich Projektleiter; als Teach-First-Fellow war ich Sprecher einer Regionalgruppe. Aber ich hatte bisher noch keine Position, in der ich formal bestimmten Menschen weisungsbefugt war. Bei Teach-First haben wir immer gesagt: Derjenige, der Lehrer ist, im Klassenzimmer steht oder mit Jugendlichen zu tun hat, hat auch eine Leitungsfunktion inne. Wir hatten dafür auch viele Trainings. Da sind schon viele Parallelen da. Ich habe in meiner Zeit als Berater viel Management- und Business-Know-How mitbekommen. Das war auch Bestandteil der Stellenausschreibung. Es wurde explizit jemand gesucht, der diese Kenntnisse mitbringt, gleichzeitig aber auch pädagogische Erfahrungen gemacht hat. Das Profil der Stellenausschreibung scheint ganz gut mit meinem Profil zusammengepasst zu haben. In meiner täglichen Arbeit spielt das Management, also die Organisationsentwicklung auf jeden Fall die Hauptrolle. Klar, wenn ich jetzt nur BWL gemacht hätte, hätte ich überhaupt keine Ahnung, wovon die Rede ist, oder könnte mit geschichtlichen, politischen Themen aus Weimar überhaupt nichts anfangen. Und dann wäre das auch schwierig. Genauso wie es umge-

kehrt nicht passen würde, wenn ich nur in den inhaltlichen Themen drinstecken würde, ohne einen Draht zu einer Leitungsfunktion zu haben.

Was waren und sind für Sie die größten Herausforderungen in der Leitung Ihrer Bildungsstätte?

Die größte Herausforderung war mit Sicherheit, dass es der erste Leitungswechsel seit Gründung dieser Einrichtung war. Das war ein Thema sowohl intern vom Team her – das hatte es halt noch nie gegeben – als auch extern mit Blick auf die Einrichtung. Das hatte ich tatsächlich nicht auf dem Schirm, dass die EJBW in Thüringen und darüber hinaus eine so wichtige Einrichtung ist. Ich hatte nicht erwartet, dass die Menschen so genau darauf schauen und sehen, was dort passiert. Das war für mich die größte Herausforderung. Den Menschen, sowohl intern wie auch extern musste ich das Gefühl geben: Es ändert sich jetzt sehr viel, es muss sich auch etwas ändern, aber das bedeutet nicht das Ende dieser Einrichtung, sondern im Gegenteil. Was wir machen dient dazu, dass die Einrichtung langfristig in einer guten Qualität weiterexistieren kann.

Veränderungen anstoßen, den Dingen ein eigenes Profil geben, festgefahrene Strukturen auflösen – nicht immer werden die Prozesse von allen Mitarbeitenden in gleicher Weise unterstützt und mitgetragen. Diese Erfahrungen werden auch andere Leiter/-innen von Bildungsstätten machen. Wie ist es Ihnen gelungen, die Menschen mitzuziehen und für den Wandel zu begeistern? Wie gelingt es, Ängste zu nehmen?

Wir haben vor zweieinhalb Jahren angefangen, die gesamte Einrichtung in allen Facetten zu durchleuchten und wirklich alle „Steine“ umzudrehen und zu hinterfragen. Mit meiner Ankunft hat die Einrichtung auch eine neue Leitungsorganisation bekommen. Es gab vorher einen Leiter, der gleichzeitig auch pädagogischer Leiter war. Daneben gab es eine Verwaltungsleitung. Mit dem Leiterwechsel ist ein Leitungsdreieck implementiert worden. Das war zwar vorher schon angedacht, ist aber nach dem Leitungswechsel umgesetzt worden. Es gibt jetzt einen Pädagogischen Leiter, eine Verwaltungsleiterin und den Leiter. Wir gemeinsam haben angefangen, alles zu hinterfragen. Wir haben uns mit jedem an einen Tisch gesetzt und zugehört: Berichten Sie mal, wo drückt der Schuh und wie schaut es aus? Und da kam relativ schnell heraus, dass es einen bunten Strauß von Themen gibt, die angegangen werden soll-

ten. Es ist nichts Neues, das steht in jedem Management-Buch, dass Wandel einhergeht mit Begeisterung, klar wir verändern jetzt etwas, und dann sackt es aber ab in eine Art Motivationstal hinein: „Was machen wir da? Ich hab überhaupt keine Ahnung, was hier vor sich geht. Wo geht das jetzt hin? Alles ändert sich, das nervt!“ Gewohntes hört auf zu existieren und es kommt Neues. Dann, nach einer Zeit, fängt sich das und stabilisiert sich an einem gewissen Punkt. Wir sind nach meiner Einschätzung jetzt so weit, als hätten wir dieses Tal durchschritten und sind auf dem aufsteigenden Ast. Wir müssen jetzt schauen, dass wir möglichst weit oben landen. Bei einer Einrichtung mit 40 Mitarbeitenden mit einer völlig unterschiedlichen Zusammensetzung (Alter, jung/alt, West/Ost, neu dazu gekommen bzw. schon ganz lange da, im pädagogischen Bereich aktiv/nicht im pädagogischen Bereich arbeitend) läuft es natürlich nie für alle gleich gut und es können nie alle ganz zufrieden gestellt werden. Das ist so. Es haben auch Menschen die Einrichtung verlassen. Letztes Jahr gab es eine erhebliche Fluktuation. Es geht nie, dass alle zufrieden sind. Mein Ziel ist es trotzdem, dass jeder die Notwendigkeit und die Gründe versteht, warum wir das machen. Und es ist, glaube ich, auch etwas ganz Zentrales, dass man eine Transparenz schafft, warum wir etwas machen, dass wir wirklich viele, viele Gespräche führen, im Plenum mit der gesamten Belegschaft, in Einzelbereichen, Vier-Augen-Gespräche, so dass einfach Verständnis dafür da ist, warum wir das machen, dass das kein Selbstzweck ist, sondern dass es um die EJBW geht. Es geht also letztendlich nicht nur um uns, die da arbeiten, sondern es geht um die Stiftung. Und diese Stiftung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Leute, die dahinkommen, irgend einen Wert für sich da herausziehen. Also, eigentlich geht es noch nicht einmal um die Stiftung, sondern um die Leute, die zu uns kommen.

Wandel, das ist ein kontinuierliches, permanentes Thema. Es ist ein kontinuierlicher Prozess. Und den zu organisieren gehört ganz entscheidend zu einer Leitungsfunktion dazu. Diesen Wandel zu gestalten und die Menschen dabei mitzunehmen. Das Ziel ist schon auch, dass wir in der Leitung einerseits unsere Vorstellung über die Dinge entwickeln wollen, andererseits aber bestrebt sind, möglichst das Team immer mit einzubeziehen. Und sehr viele Veränderungen kommen aus dem Team heraus. Wo eben Menschen, seien es Gruppen, seien es Einzelne, sagen, es müsse sich etwas ändern. Wir schauen dann, ob das Sinn macht. Das ist immer ein gewisses Austarieren zwischen den Interessen und Funktionen der einzelnen Bereiche, so

dass wir dann gemeinsam Dinge umsetzen, die aber aus dem Team kommen, oder von einzelnen Menschen.

Ein Beispiel: Wir haben ein neues Raumkonzept, haben viele Räume neu geschaffen, neue Seminarräume geschaffen oder Räume, die keine Funktion hatten, aufgelöst. Und die Pädagogen haben nun einen gemeinsamen Bereich, so dass sie räumlich alle zusammen sind. Das war die Idee von einer Person aus dem Clean-Team. Clean-Team nennen wir unser Reinigungspersonal. So wurde dieser Prozess angeregt und dann umgesetzt.

Sehen Sie dieses Leitungsdreieck als einen Vorteil und Unterstützung oder fühlen Sie sich manchmal auch etwas ausgebremst in dem, was Sie gerne machen würden?

Ich glaube, von der Organisationsstruktur her kann es gar nichts anderes geben als das. Das macht absolut Sinn. Es ist sachlogisch, es gibt keine andere Lösung. Klar ist es so, dass da natürlich Menschen sitzen, die eine ganz eigene Vorstellung davon haben, wie ihr jeweiliger Bereich laufen sollte. Das ist natürlich in unserer täglichen Arbeit auch ein Abwägungsprozess. Meine Funktion ist vielleicht nicht diejenige, eigene Dinge durchzusetzen, sondern das maximale Potenzial aus dieser Einrichtung herauszuholen, eine eigene Plattform für alle Menschen, die da arbeiten, zu bieten, damit sie sich bestmöglich entfalten können – nach ihren Qualifikationen, nach ihren Interessen, nach ihren Befähigungen. Leiter – Mitarbeiter, das ist ein Verhältnis, was sich eigentlich völlig umkehrt. Meine Funktion ist eigentlich vielmehr, dieses System auszutarieren. Das gilt aber für alle. Das gilt nicht nur für mich, sondern das gilt genauso für den pädagogischen Leiter, für den Pädagogen, der seine Teamer anleitet oder steuert. Es gehört auch mit dazu herauszufinden, wer wo seine Befähigungen oder seine Stärken hat, und wer sich wann, wie wohlfühlt. Ich glaube, das ist eine ganz entscheidende Führungsqualifikation. Also zu sehen, dass manche Leute klare Anweisungen brauchen, also ein ganz klares Schema, und manche Leute sehr viel Freiraum brauchen. Das wirklich zu erkennen und zu ermöglichen, dass die Mitarbeitenden sich gemäß ihrer Dispositionen ausleben können, das sehe ich als wesentlichen Teil meiner Aufgabe.

Können Sie einige für Sie wichtige Aspekte, die zu einem guten Personalmanagement und zu einer zukunftsorientierten Personalentwicklung gehören, benennen?

→

Personalmanagement und Personalentwicklung ist wahrscheinlich die zentralste Aufgabe, die ich habe. Im Umfeld der EJBW – und das wird bei anderen Bildungsstätten ja nicht viel anders sein – sind wir in den TV-L eingruppiert. Das heißt, es ist anders als in einem freien Marktumfeld, wo monetäre Anreize die zentrale Rolle spielen. Das gibt es bei uns nicht. Es gibt, wie bei anderen Bildungsstätten sicherlich auch, keine monetären Anreize, es ist alles klar, was enorm viele Vorteile hat. Und es gibt keine – in diesem Sinne – Aufstiegsmöglichkeiten. Hin und wieder scheidet jemand altersbedingt aus und dann wird etwas frei. Aber sonst gibt es das nicht. Egal, ob das jetzt ein Pädagoge ist, oder jemand aus der Reinigung oder ein Koch – meine Aufgabe ist zu erkennen, oder zumindest ein Forum dafür zu schaffen, wo die einzelnen Kollegen das formulieren können, was ihnen Spaß macht und was ihre Stärken sind. Also, dass eine Motivation da ist, dass sich auch etwas ändert und dass man sich entwickeln und einbringen kann. Das ist nicht immer so einfach.

Ein großes Thema war bei uns das Zusammenspiel zwischen den Bereichen. Als die EJBW 2011 einen Neubau eröffnete, wurde gleichzeitig der Zivildienst abgeschafft. Also hatten wir Mehrarbeit durch den Neubau und gleichzeitig weniger Personal durch den Wegfall des Zivildienstes. Da hat es verständlicherweise total geknirscht. Dann haben wir gesagt: Wenn wir die Qualität so halten wollen, brauchen wir mehr Personal. Dass wir das umsetzen konnten hat auch dazu geführt, dass die Arbeitszufriedenheit deutlich angestiegen ist. Wir sind in der glücklichen Lage, dass die EJBW direkt in Weimar liegt und die Leute von sich aus kommen, obwohl wir wenig Werbung machen, und dass wird vom Land Thüringen unterstützt werden.

Umgang mit Konflikten ist, das wurde schon deutlich, ein zentrales Thema. Welche Strategien haben Sie da entwickelt und welche haben sich bewährt?

Am 24. Februar 2015 beginnen wir bei uns in der EJBW mit einem Prozess, mit dem wir Verschiedenes erreichen wollen. Da geht es genau darum, wie wir in der EJBW als Kolleginnen und Kollegen miteinander umgehen wollen. Das ist ein Prozess, der extern über bestimmt ein halbes Jahr begleitet wird. Da halten wir uns einfach mal einen Spiegel vor. Was ich mir da vorstelle ist einerseits, dass die Themen und Konflikte, die es ja überall gibt, herauskommen und formuliert werden. Wenn wir diese Hürde schaffen, ist das schon einmal gut. In einem zweiten Schritt wollen wir dann einen gemeinsam erarbeiteten Konsens

finden, wie wir damit umgehen. Vielleicht so eine Art „Klassenregel“. Also im Klassenraum sind auch die Regeln immer für alle sichtbar und transparent, wie der Umgang miteinander sein sollte. In größeren Organisationen hängt das natürlich nicht als Klassenregel für alle sichtbar an der Tür, aber es gibt so etwas auch.

Woher kam diese Idee? Kam das aus der Mitarbeiterschaft heraus, oder war das aufgrund von konkreten Konflikten? Oder haben Sie gesagt, das ist jetzt ein Plus, das wir uns gönnen?

Also, das war tatsächlich meine Idee, weil es so etwas noch nie in der Einrichtung gab. Also, dass man sich einmal ins Gesicht geschaut hat und aufeinander konzentriert und fokussiert hat. Wir hatten aber schon auch Konflikte innerhalb des Teams, zwischen einzelnen Kollegen, die aber wahrscheinlich bei so einer großen Einrichtung nicht unüblich sind. Es war einfach klar, dass wir gemeinsame Umgangsregel brauchen. Da spielt auch eine Willkommenskultur eine Rolle, wenn neue Kollegen anfangen.

Ich bin sehr gespannt, wie das wird. Ich halte das aber für absolut zentral. Das ist eigentlich überhaupt die Voraussetzung, dass man bestimmte Konflikte auf der Arbeitsebene, an bestimmten Schnittstellen, zwischen den Bereichen, vernünftig angehen kann. Wenn es kein gemeinsames Verständnis davon gibt, wie man miteinander umgehen kann, nützt die Organisation von Arbeitsprozessen wenig.

Es gibt viele gesellschaftliche Herausforderungen, gesellschaftliche Diskussionen, die sicherlich auch bis in die Bildungsstätten hineinreichen. Stichworte könnten sein: neue Formen des Lernens, Zeitknappheit, aber auch Pegida. Wie gelingt es Ihnen, oder auch Ihren Mitarbeitenden im ganz konkreten Kontakt mit den Teilnehmenden, damit umzugehen? Welche Veränderungen nehmen Sie wahr?

Also, wir nehmen zunächst natürlich schon wahr, wie alle anderen Bildungsstätten mit Sicherheit auch, dass es für Klassen oder Schülergruppen schwieriger wird, sich Zeit für Bildungsveranstaltungen zu nehmen. Zeitliche und finanzielle Ressourcen werden einfach weniger. Das ist so. Darauf müssen wir uns einstellen. Aber wir können wahrscheinlich nicht allen ein gutes Angebot machen. Aber die, die wir erreichen wollen, wollen wir natürlich noch stärker davon überzeugen, dass es das Richtige ist, zu uns zu kommen. Da arbeiten wir ganz eng mit unserer Verant-



Foto: Steffen Walther / Jan Bernert

wortlichen für Kommunikation zusammen und überlegen, wie wir das Angebot noch schmackhafter machen können.

Das zweite ist, dass in den Seminaren mit prozessorientiertem Lernen Kolleginnen und Kollegen immer auf Unvorhergesehenes reagieren müssen. Wir hatten letztens eine deutsch-türkische Begegnung, bei der es zwischen den Deutschen und den Türken ein Konflikt gab. Das hat der Kollege dann thematisiert, obwohl eigentlich ein ganz anderes Thema auf dem Programm stand.

Das dritte sind solche Themen wie Pegida: Wir haben kein spezielles „Pegida-Label“ für das, was wir machen, sondern wir sehen es als ein Phänomen der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit aus der Mitte der Gesellschaft heraus. Das ist ein Thema, das wir schon lange in verschiedenen Kontexten bearbeiten. Wir bauen seit knapp zwei Jahren einen neuen Schwerpunkt auf, bei dem es um Fragen der wirtschaftlichen Verfasstheit unserer Gesellschaft geht. Da spielen Fragen der sozialen Gerechtigkeit eine Rolle, Vermögensverteilung, Chancen, Gerechtigkeit, aber auch Fragen wie Wohlstand ohne Wachstum. Wie wollen wir leben? Was ist das gute Leben? Das ist ein Schwerpunkt, den wir auch in Pilotprojekten mit Jugendlichen aufgegriffen haben und den wir noch weiter ausbauen wollen. Wir reagieren damit auf Themen, die unterschwellig da sind. Das hat auch mit den Kompetenzen und Interessen der Kolleginnen und Kollegen zu tun. Wir haben aber auch festgestellt, dass das ein Thema ist, das bisher wenig bearbeitet wird, auch nicht an Schulen.

Deutlich ist aber auch: Wir können nicht auf alles reagieren, das hat auch Grenzen. Wir machen zum Beispiel nichts zu Ökologie. Da haben wir nicht die Fähigkeiten, da müssten wir ganz anders ausgerichtet sein. Und dann müssen wir immer auch schauen, dass Menschen zu uns kommen und unsere Bildungsstätte belegen. Für die müssen unsere Programme passen. Das heißt, dass wir nicht alles machen können, von dem wir denken, das ist super, weil das vielleicht keinen interessieren würde.

Welche Rolle spielt die Stiftung für die Bildungsstätte?

Wir sind eine Stiftung, die vom Land Thüringen gefördert wird. Natürlich will der Fördergeber sehen, dass die Förderung den Thüringerinnen und Thüringern zugute kommt. Das heißt, wir machen Fortbildungsangebote für andere Thüringer Einrichtungen, wir arbeiten mit dem Jugendministerium zusammen und bearbeiten dort bestimmte Themen, z.B. haben wir im letzten Jahr eine Fortbildung zu Erasmus+ angeboten. Teilnehmende aus Thüringen zahlen einen geringeren Preis. Und für uns als Team ist der Lernort Weimar gesetzt. Aber sonst gibt es keine inhaltlichen Vorgaben vonseiten der Stiftungsgremien.

Würden Sie sagen, dass sich das Verständnis von politischer Bildung in den letzten Jahren gewandelt hat? Und wenn ja, in welcher Weise?

→

Also, da muss ich sagen, da bin ich noch nicht lang genug dabei. Ich kann das noch nicht über einen langen Zeitraum überblicken. Ich glaube aber schon, dass sich die Anforderungen an die Politikvermittlung bzw. an politische Bildung, sei es in Schule oder außerschulischen Kontexten, verändern müssen. Mir erscheint es zu oft noch so, dass sich politische Bildung nur auf einem akademischen Niveau bewegt. Es geht um Theoriesysteme, bestimmte Zusammenhänge, die sich aus dem Institutionengefüge ergeben, Entscheidungsprozesse auf nationaler oder EU-Ebene. Aus meiner Erfahrung heraus weiß ich, dass es viele Menschen gibt, die völlig abgehängt sind, die keine Chance haben, in dieses System reinzukommen, aber natürlich dennoch Teil dieses Systems sind; die keine Stimme haben oder keine Möglichkeiten haben, dieses System in ihrem Sinne zu beeinflussen. Das ist schon immer eine Herausforderung für eine Demokratie, die von Menschengruppen oder von Interessengruppen bestimmt ist, die die Möglichkeiten, die Ressourcen, die finanziellen Mittel, die Einflusskanäle haben, dieses System irgendwie in ihrem Sinne auch zu bestimmen. Ich glaube, es ist eine wesentliche Herausforderung für die politische Bildung, Menschen, die wenig deutsch sprechen, die keine Ahnung haben, die von zu Hause wenig mitbekommen, deutlich zu machen, wie sie als Teil dieses Systems Wege finden, aktiv zu handeln und mitzugestalten. Unter dem Schlagwort: Teilhabe. Das ist, glaube ich, das Wesentliche, was politische Bildung leisten muss. Und ich glaube, da braucht es völlig andere oder vielleicht nur in einzelnen Ansätzen bereits begangene Wege und Formen, wie das gelingen kann.

Diese Wege zu gehen ist auch für uns eine große Herausforderung. Die Teilnehmenden sind eine Woche bei uns, maximal zwei Wochen. Wir können da kleine Impulse setzen. Mit kleinen Impulsen an die Lehrerschaft können wir versuchen, auf das formale Bildungssystem, das ja dominierend in einer Bildungsbiografie ist, einzuwirken. Wir können da – anders als Schulen – modellhaft arbeiten und aufzeigen, wie politische Bildung mit Menschen, die „überhaupt keine Aktien“ haben, funktionieren kann.

In Bildungsstätten arbeiten Menschen mit vielfältigen Biografien und Erfahrungen. Sie haben eine andere Sicht auf Bildung und machen eine andere Form von Lernen möglich. Bildung muss neue Perspektiven eröffnen.

Wir definieren uns eigentlich schon in Abgrenzung zur Schule. Wir wollen anderes Lernen bieten, als es in der Schule möglich ist. Wir merken aber immer wieder, dass die Teilnehmenden nicht nur ganz normale, völlig neutrale, aus einem anonymen Kontext kommende Jugendliche

sind, sondern sie kommen – in ihrem Selbstbild – als Schülerinnen und Schüler.

Die Ausgangsfrage war ja, wie ein Leitungswechsel in Bildungsstätten gelingen kann. Würden Sie sagen, er ist gelungen?

Ja, ich denke, wenn Sie die Kollegen fragen würden, würde die Mehrheit das wahrscheinlich bestätigen. In gewissen Teilen ist eine Aufbruchstimmung zu spüren. Weil vielleicht auch viele sagen: „Hey, wir sind jetzt ein Team.“ Oder: „Warum haben wir das nicht schon früher gemacht?“ Klar, gibt es auch welche, die sagen: „Ach, dauernd passiert was Neues.“ Und: „Wann hört denn das endlich einmal auf?“ Das gibt es auch. Ja, aber aus meiner Sicht sind wir in etwa dort, wo ich mir vorgestellt habe nach zweieinhalb Jahren gemeinsamem Prozess hinzukommen. Der Prozess ist aber noch lange nicht abgeschlossen. Aber die Richtung, glaube ich, stimmt schon. Wenn man irgendwo neu hinkommt, und hat viele Ideen im Kopf, darf man natürlich nicht das Gefühl vermitteln, dass alles, was bisher gemacht wurde, geändert werden müsste. Wir machen das weiter, von dem was wir denken, dass es richtig ist. Aber wir gucken uns wenigstens alles einmal an. Wir können immer noch entscheiden: Wir machen es genau so wie immer. Aber wir haben es eben einmal angeguckt und überlegt, ob es Sinn macht. Es ist ein Balanceakt: Wir wollen etwas verändern, aber das, was davor war, ist nicht alles schlecht gewesen. Und: Wir wollen es gemeinsam machen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

kilger@ejbweimar.de

