



Integration

Kernverantwortung wirksam wahrnehmen und nachhaltig verankern

Wie die Berliner Beuth Hochschule für Technik mit ihrem „Refugees welcome“-Projekt systematisch eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung annimmt und best practice umsetzt.

MATTHIAS SCHMIDT

Als sich Deutschland im Jahr 2015 einem sehr großen Zustrom an Flüchtlingen gegenüber sah, gingen zahlreiche Bilder von Menschen durch die Medien, die sich engagieren und helfen wollten. So war der Satz von Bundeskanzlerin Merkel „Wir schaffen das!“ zugleich Appell und Anspruch für viele Menschen, anzupacken und etwas zu tun, um den Geflüchteten das Ankommen erträglicher zu machen und einen Beitrag zu einer gelingenden Integration in unsere Gesellschaft zu leisten. Entsprechend hatten auch Angehörige der Berliner Hochschule den Impuls zu helfen. Doch was tun?

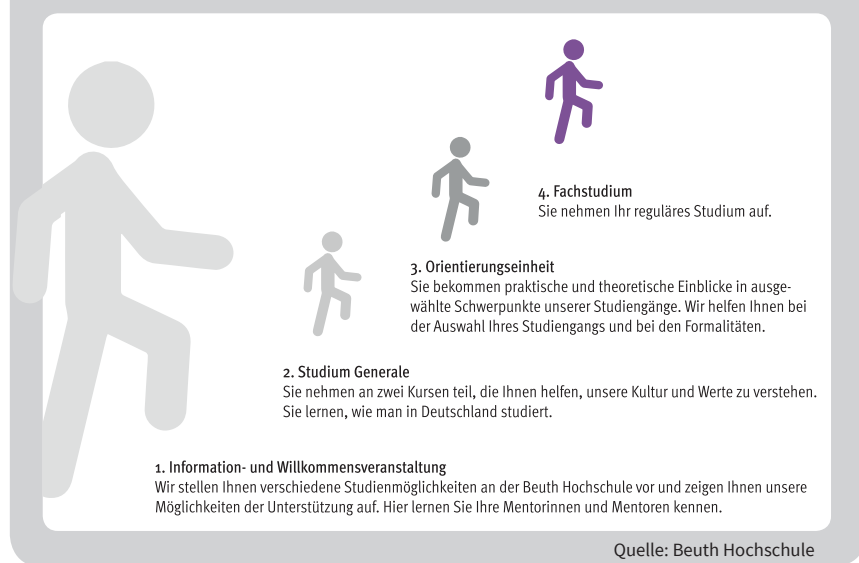
Die Projektgruppe „Refugees welcome“, die sich im Oktober 2015 gebildet hat, hat ein spezielles Vier-Stufen-Programm entwickelt, mit dem sie studier-

willige Geflüchtete systematisch auf die Aufnahme eines Fachstudiums vorbereitet. Für die Projektsteuerung ist die normativ-strategische Frage nach der Kernverantwortung der Hochschule maßgebend. Daran orientiert können die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiv miteinander verzahnt und effizient genutzt werden. So kann ein „Gießkannen-effekt“ gut gemeinter, aber isolierter Maßnahmen vermieden und ein konzeptionell eingebettetes Engagement für Geflüchtete verstetigt und wirksam organisational verankert werden. Denn im Laufe der Zeit verblasst sehr rasch die Motivation zu einer spontanen Hilfsbereitschaft wie zu Beginn der großen Flüchtlingsströme und eine zermürende Alltagsroutine setzt ein. Nicht zuletzt dieser tragfähigen normativ-strategischen Konzeption dürfte das Interesse von nationalen und internationalen For-

Foto: Campus der Beuth-Hochschule...

...die mit über 12.000 Studierenden zu den größten Fachhochschulen Deutschlands zählt.

Das Vier-Stufen-Programm des Projekts „Refugees welcome“



schern sowie Filmemachern geschuldet sein, die das „Refugees welcome“-Projekt als best practice ansehen und beleuchten.

Die richtigen Suchprozesse organisieren

Die Leitung des „Refugees welcome“-Projekts geht – wie es bei einer modernen, zukunftsfähigen Organisationsentwicklung und Unternehmensführung insgesamt geboten ist – von systemischen, dynamischen und vielfach kontingenten Veränderungsprozessen aus, auf die das Projektmanagement proaktiv Antworten finden muss. Denn eindeutige Zielsetzung und der Glaube an eine sicher beeinflussbare Entwicklung hin zu einem zuverlässig eintretenden Zustand in der Zukunft sind keine adäquaten Maßgaben für den Umgang mit gegebenen Herausforderungen. Verantwortliches Management und eine entsprechende Organisations- bzw. Projektentwicklung entstehen weit eher aus Situationen, die sich mehr oder minder zufällig einstellen, als aus überkommenen Planungen, auch wenn gerne danach gerufen wird. Planungshorizonte von fünf, zehn oder mehr Jahren haben eher den Charakter einer geistigen und motivationalen Stillstandverwaltung als den einer verantwortlichen Führung und Entwicklung. Verantwortliches Management muss vielmehr im Gegenteil auf konstitutiv offenen Suchprozessen basieren, die allerdings nicht Beliebigkeit oder bloßer Willkür entspringen, sondern die sich an grundlegenden Wertevorstellungen – Vorstellungen von grundsätzlich richtigem und falschem Handeln im Kontext der gegebenen gesellschaftlichen Herausforderungen – orientieren, ohne dabei ideologischen Verführungen anheimzufallen. Das Modell der Kernverantwortung kann dafür einen dynamischen Bezugsrahmen bilden.

Auf die Kernverantwortung beziehen

Die Kernverantwortung einer Organisation kann als das Zusammenspiel von Kerngeschäft, Kernwerten und Kernimpact einer Organisation verstanden werden; dieses Zusammenspiel muss mit virulenten und kontrovers diskutierten gesellschaftlichen Themen ausbalanciert werden. Die Flüchtlingssituation ist ein solches Thema. Es fordert die Hochschule heraus und stellt unverbrämt die Frage: „Was tut Ihr dafür? Welchen Beitrag leistet Ihr, um diese Herausforderung zu meistern?“ Mit anderen Worten: Die Flüchtlingssituation stellt die Hochschule „In-Frage“ und fordert „Ver-Antwort-ung“ ein.

Es entsteht ein normativer Anspruch, aber es bleibt zunächst offen, wie die Antwort lauten soll. Denn auch eine Abschottung gegenüber studierwilligen Geflüchteten wäre eine mögliche Antwort – eine Antwort, die in Kreisen mit einer bestimmten politischen Gesinnung durchaus positiv gewürdigt werden dürfte. Wie die Antwort ausfällt und wie konkret Verantwortung übernommen wird, hängt also stark von der Haltung und den Werten der beteiligten Akteure ab.

Auf das Kerngeschäft fokussieren

Die Projektgruppe „Refugees welcome“ zeichnet sich durch eine bejahende Haltung aus und steht mit ihrem Engagement für Kernwerte wie Diversität, Offenheit und Integration ein. Auf diesem ethischen Fundament konnte mit Blick auf das Kerngeschäft der Hochschule ein spezifisches und wirksames Konzept entwickelt werden, in dem die Verantwortung der Hochschule in der Flüchtlingssituation einen tätigen Ausdruck findet.

Es liegt auf der Hand, dass der unmittelbare Auftrag einer Hochschule auf Lehre und Forschung liegt. Die inhaltlichen Kernkompetenzen der Beuth Hochschule liegen überwiegend in ihrer ingenieurs- und naturwissenschaftlichen Ausrichtung. Daraus leitet sich der unmittelbare Anspruch ab, studierwillige Neuankömmlinge für die Aufnahme und den erfolgreichen Abschluss eines entsprechenden Fachstudiums zu befähigen (siehe Grafik, Stufe 4). Daneben steht ein weiterer, mittelbarer Anspruch, der einen wichtigen perspektivischen Kernimpact des Projekts darstellt: die Teilnehmer effektiv für den deutschen und europäischen Arbeitsmarkt zu qualifizieren und sie auch grundsätzlich dazu zu befähigen, nach einer möglichen späteren Rückkehr in ihre Heimatländer den dort notwendigen Aufbau der Infrastruktur zu leisten.

Eine speziell für die Programmteilnehmer konzipierte Orientierungseinheit (siehe Grafik, Stufe 3) trägt dieser Tatsache Rechnung, indem sie natur-

wissenschaftlich-technisches Querschnittswissen sowie konkrete Anwendungsbezüge möglicher Fachstudien im Kontext aktueller Themen, wie beispielsweise Nachhaltigkeit, Klimawandel, ökologisches Bauen und Konstruieren etc., vermittelt. Auf vermeintlich naheliegende Sprachkurse wird indes von Anfang an verzichtet. Stattdessen kooperiert das Projektteam in enger Abstimmung mit Sprachschulen, die in diesem Bereich ihre Kernkompetenzen und auch ihr Kerngeschäft haben. So ist es auch ein integraler Bestandteil des Programms, dass die Teilnehmer zeitlich abgestimmte Sprachnachweise erbringen können, um möglichst reibungslos ihr Fachstudium aufnehmen zu können. Dadurch gewinnen die Teilnehmer fast neun Monate wertvolle Zeit; ein Effekt der neben der Integrationsleistung durch das Studium selbst einen weiteren gesamtgesellschaftlichen Gewinn darstellt.

Ganzheitlich vorbereiten und befähigen

Gleichwohl dürfen gesellschaftsrelevante Aspekte und kritische Reflexionen auf das Leben, Studieren und Arbeiten in Deutschland nicht fehlen, um die Neuankommlinge auf ihre Rolle in der für sie noch fremden Gesellschaft und Arbeitswelt vorzubereiten. Dies geschieht in ebenfalls speziellen Vorbereitungsmodulen, die als Studium generale organisiert sind (siehe Grafik, Stufe 2). Hier kommen Kernkompetenzen des wirtschafts- und gesellschaftswissenschaftlichen Fachbereichs zum Tragen, in dem die normativ-strategische Projektsteuerung verankert ist. Die naturwissenschaftlich-technische Orientierungseinheit wird somit durch eine gesellschaftswissenschaftliche Basis untermauert; das führt zu einer ganzheitlichen Vorbereitung der Teilnehmer und befähigt sie sowohl für ein erfolgreiches Studium, eine erfolgreiche Berufsausübung, als auch für ein insgesamt gelingendes Leben in Deutschland.

Die Aufnahme eines Studiums bringt neben den fachlichen Anforderungen auch verwaltungstechnische Erfordernisse mit sich. So stellt der formale Antrag auf einen Studienplatz schon für einheimische Studienanwärter eine Herausforderung dar. Für die Neuankommlinge kommt noch die Unsicherheit hinzu, ob alle nötigen Dokumente vorliegen und ob diese zu einem Studium an einer deutschen Hochschule berechtigen. Hier sind die Kernkompetenzen der Studienverwaltung gefragt, die mit den Programmteilnehmern eine ausführliche Vorprüfung und Beratung durchführt (siehe Grafik, Stufe 1). Damit übernimmt sie eine wichtige Funktion für den weiteren Werdegang der Geflüchteten und für die effektive und effiziente Umsetzung des Integrationsprogramms. Dass die Teilnehmer im Rahmen des vorbereitenden Programms bereits Leistungsnachweise erbringen können, die beim

späteren regulären Studium als Credits angerechnet werden können, ist ein besonderer, oft erst später erkannter Mehrwert und Zeitgewinn.

Eine Heimat bieten

Das Programm, das zentral auf dem Hauptcampus realisiert wird, ist mehr als eine formale und inhaltliche Vorbereitung auf das eigentliche Studium. Nach den eigenen Worten von Teilnehmern empfinden sie es als Heimat: Es gibt einen physischen Ort als Bezugspunkt und einen Status der Zugehörigkeit zur Hochschule. Beides ist an sich sehr bedeutsam. Da viele reguläre Studierende selbst einen Migrationshintergrund haben, verfügt die Hochschule insgesamt über einen hohen Erfahrungsschatz und Kompetenzen auf allen Ebenen, die ein integratives Miteinander befördern. Gerade auch weil Mentoren die Teilnehmer von Anfang an begleiten und zusätzlich zu dem inhaltlichen Angebot mit der Gruppe soziale Aktivitäten in Berlin durchführen, entsteht ein umfassendes und sinnstiftendes Gefüge gelebter Integration und wechselseitiger Verantwortungsübernahme. Seit nunmehr über zwei Jahren werden auf diese Weise jedes Semester 25 ausgewählte studierfähige Geflüchtete, begleitet von ebenso vielen Mentoren, durch das Programm geführt und auf das Regelstudium vorbereitet – eine maximale Kursgröße, ab der die übliche Infrastruktur einer Fachschule, die auf kleine Gruppengrößen ausgelegt ist, an ihre Grenzen stößt. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aller Beteiligten werden regelmäßig kritisch reflektiert und führen zu einem kontinuierlichen Lernen des Projekts, dem perspektivisch das Potenzial einer transdisziplinären Internationalisierungsstrategie innewohnt.

Die Verantwortung einer Hochschule endet nicht an der eigenen Pforte und mit der Besetzung von Studienplätzen oder dem Verwalten des Naheliegenden. Als akademische Bildungsinstitution ist sie eine bedeutsame und wirkmächtige Akteurin, die sich im komplexen Gefüge gesellschaftlicher Herausforderungen „verantworten“ muss. Mit normativ-strategischem Blick auf ihre Kernverantwortung und innovativen Lösungsansätzen fordert sie damit zugleich andere Akteure heraus und stellt sie ihrerseits „in-Frage“. Die Reichweite und die Grenzen ihrer Verantwortung müssen dabei fortwährend mit Blick auf ihr Kerngeschäft, ihren Kernimpact und ihre Kernwerte einerseits und den gesellschaftlichen Anforderungen und Zumutungen andererseits ausgehandelt werden.

••• <https://projekt.beuth-hochschule.de/welcome>

Die Verantwortung einer Hochschule endet nicht an der eigenen Pforte und mit der Besetzung von Studienplätzen oder dem Verwalten des Naheliegenden.



Prof. Dr. Matthias Schmidt
› Projektleiter „Refugees welcome“ an der Beuth Hochschule für Technik Berlin, Fachgebiet Unternehmensführung / Unternehmensethik

mschmidt@beuth-hochschule.de
www.MatthiasSchmidt.berlin