



# Hochschule Neubrandenburg auf dem Weg zu Inklusion und Nachhaltigkeit - Exemplarisch am Beispiel der Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern

# 2

Anke S. Kampmeier, Steffi Kraehmer, Elisa Hofert  
und Bianca Grundmann

Inklusion wird verstanden als die Wertschätzung und Teilhabe menschlicher Vielfalt. Inklusion ist zugleich Haltung, Methode und Ziel in einem konstruktiven Umgang mit Heterogenität und Diversität (vgl. Booth und Ainscow 2017, Prengel 2019). Ähnlich ist das Konzept „Diversity“: hierbei geht um die Herstellung von Chancengleichheit bei vorliegender Unterschiedlichkeit (Krell et al. 2007) (vgl. auch Diskriminierungssensibilität). Inklusion fokussiert die Vielfalt der Menschen, Diversity fokussiert deren Unterschiedlichkeit.

Nachhaltigkeit wird verstanden als eine langanhaltende und konstruktive Wirkung hilfreicher Initiativen/Aktivitäten. Die ursprüngliche Begriffsbedeutung aus der Forstwirtschaft sowie aus der generellen Nutzung natürlicher Ressourcen wird auf soziale Prozesse übertragen. Gem. der Agenda 2030 für nachhaltige

---

A. S. Kampmeier (✉) · S. Kraehmer · E. Hofert · B. Grundmann  
Hochschule Neubrandenburg, Neubrandenburg, Deutschland  
E-Mail: [kampmeier@hs-nb.de](mailto:kampmeier@hs-nb.de)

S. Kraehmer  
E-Mail: [kraehmer@hs-nb.de](mailto:kraehmer@hs-nb.de)

E. Hofert  
E-Mail: [hofert@hs-nb.de](mailto:hofert@hs-nb.de)

B. Grundmann  
E-Mail: [grundmann@hs-nb.de](mailto:grundmann@hs-nb.de)

Entwicklung der Vereinten Nationen werden die ökonomische, die ökologische sowie die soziale Ebene vereint (vgl. Bundesregierung 2020).

Unsere Vorstellung des Prozesses unserer Hochschule Neubrandenburg auf dem Weg zu Inklusion und Nachhaltigkeit folgt der These, dass diese Entwicklung durch Projekte bzw. durch die Praxis initiiert werden kann. Projekte bzw. Praxis können Hochschulstrukturen und die Hochschulkultur nachhaltig verändern und zugleich allgemein zur Agilität (Veränderungsbereitschaft) der Organisation führen. Die Herausforderung von Projekten ist deren nachhaltige Wirkung – in unserer Perspektive – in die und in der Organisation.

Agilität wird verstanden als die Fähigkeit einer Organisation (eines Unternehmens), sich flexibel und schnell auf die sich verändernde Umgebung einzustellen und auszurichten (Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit). Inklusion und Nachhaltigkeit sind umfassende, weil paradigmatische Veränderungen der Gesellschaft, ihrer Systeme und deren Praxen. Dieser Beitrag fußt auf der Grundannahme, dass es agilen Organisationen besser bzw. ausschließlich gelingen kann, Nachhaltigkeit und Inklusion umzusetzen (vgl. dazu auch Oesterreich und Schröder 2019).

Es wird im Folgenden entrollt, (1.) wie das System Hochschule mit dem Konzept der Agilität in Verbindung steht bzw. in Verbindung gebracht werden kann. Anschließend geht es (2.) darum, Inklusion und Nachhaltigkeit als einen Musterwechsel für die Organisation zu verstehen und zu nutzen. (3.) werden inklusive und nachhaltige Praxen, Kulturen und Strukturen an der Hochschule Neubrandenburg beschrieben und (4.) und (5.) die Kulturen und Strukturen der Hochschule hinsichtlich ihrer Agilität analysiert. (6.) wird das Projekt „Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern – InklusiV“ als Auslöser für Veränderungen in der Organisation Hochschule Neubrandenburg beschrieben und unter (7.) zukünftige Vorhaben der InklusiV im Kontext Inklusion, Nachhaltigkeit und organisationale Agilität vorgestellt.

Kurz: Inklusion und Nachhaltigkeit erfordern ein agiles Organisationshandeln. Projekte und Praxis ermöglichen Inklusion und Nachhaltigkeit in der Hochschule. Sie befördern zugleich ein agiles Organisationshandeln, weil sie es erfordern.

---

## **2.1 Agilität und Hochschule: Hochschule im Wandel – Herausforderung zwischen Traditionalität und Agilität**

Universitäten und Hochschulen verändern sich als Organisationen. Sie sind herausgefordert, sich sowohl in der Lehre und Forschung, als auch in ihrer Rolle als Organisationen und Arbeitgebende diesem gesellschaftlichen Wandel zu stellen.

Die Fragen, wie wir in Zukunft an der Hochschule lehren, forschen, arbeiten, uns vernetzen, welche Hierarchien noch notwendig sein werden, wie es uns gelingt, uns ständig notwendigen Veränderungen (zeitnah) anzupassen, werden beantwortet werden müssen. Es scheint ratsam, klassische Traditionen hierarchischen Zugangs aufzugeben, derart komplexe Aufgaben partizipativ anzugehen und den Fokus auf organisationssensible Ansätze von Veränderungen und kollektiver Veränderungsbereitschaft zu legen.

Hochschulen sollten solche Kompetenzen in der Strukturorganisation und der personellen Organisation entwickeln, die sie in die Lage versetzen, zukünftig bereit und fähig zu sein, flexible und vernetzte Aufgaben nach innen und außen wahrzunehmen und gleichzeitig den in den Hochschulen arbeitenden Menschen Werte und Vertrauen als stabile und sichere Rahmenbedingungen zu bieten, in denen die Änderung zum Normalfall wird – also Agilität zum Normalfall wird.

Während in der klassischen Organisationsentwicklung der Veränderungsprozess per se als planbar gedacht wird, ist das Verständnis von agiler Organisationsentwicklung ein anderes: eine Organisation und die in ihr wirkenden Menschen sollen in der Lage sein, zu flexiblen Zeitpunkten in einen Veränderungsprozess einsteigen zu können, sich laufend verändern zu können und auch in kurzen Zeitabständen kleine Veränderungen zu gestalten. Der Prozess des Veränderns wird damit Teil des normalen Alltags einer Organisation.

Agilität lässt sich aus dieser Perspektive als ein Konzept formulieren, das die Hochschule unterstützt, mit Unsicherheiten, zunehmender Komplexität und Dynamik in ihrem Umfeld umzugehen und als „Seismograph“ zu fungieren. Die Hochschule bietet so einen Entwicklungsraum für die Gesellschaft der Zukunft und in der Region, um gemeinsam den Wandel gestalten und die Bereitschaft, neue Wege des Lehrens und Lernens zu kreieren und zuzulassen.

---

## 2.2 Musterwechsel Inklusion

Bei Prozessen der Etablierung von Inklusion durch Projekte in einer Organisation kann von einem Musterwechsel von Teilen der Organisation oder der gesamten Organisation ausgegangen werden. In der Natur einer Stab-Linien-Organisation wie der Hochschule Neubrandenburg liegt es, Prozesses stetig zu optimieren. Was bedeutet das für eine Organisation? Bei einem Musterwechsel liegt die Ausgangshypothese zugrunde, dass sich durch den Prozess des Neuen, hier: der Inklusion, – durch das Erleben von Inklusion –, ein „Systemwechsel“ in einer Organisation vollziehen kann. D. h., es entwickelt sich neben dem Modus des Optimierens der Prozesse in der Organisation auch ein Verständnis und eine Praxis von Inklusion als Zukunftsprojekt.

Es ergeben sich die folgenden Aufgaben für einen Musterwechsel „Inklusion“ für die Hochschule Neubrandenburg. Diese können im Rahmen von Projekten angegangen werden und werden es.

- Inklusion wird als Konzept theoretisch vermittelt, Inklusion wird innerhalb der Hochschule strukturell ermöglicht und zugleich als Bewusstseinshaltung reflexiv gelebt. Inklusive Haltungen und Kompetenzen werden nicht nur inhaltlich in der Lehre und Weiterbildung vermittelt. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Inklusive Bildung M-V“ (<https://mv.inklusive-bildung.org/>).
- Transformationen und Erweiterungen von Beziehungen und Formen der Kollaboration innerhalb der Hochschule und zwischen Organisationen außerhalb der Hochschule werden erweitert und gestärkt. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „HiRegion – Hochschule in der Region“ (<https://www.hs-nb.de/hiregion/>)
- Es werden Kulturen, Strukturen und Praxen gestaltet, welche die gemeinsame Gestaltung von Teilhabeprozessen ermöglichen und die allen Beteiligten in ihrer Diversität gerecht werden. Beispiele dafür wären das Konzept „Familien-gerechte Hochschule“ (<https://www.hs-nb.de/hochschule/ueber-uns/familien-gerechte-hochschule/>) und der in § 12 a Rahmenprüfungsordnung geregelte „Nachteilsausgleich“.

Die neuen Arbeitsformen in Projekten, wie Hochschule in der Region, Inklusionswerkstatt M-V und Inklusive Bildung M-V können die Interaktionen und deren komplexe Wechselwirkungen im Gesamtsystem befördern und einen Musterwechsel ermöglichen. Arbeitstools und Methoden sind dafür ein Mittel zum Zweck und sollten erworben werden.

Idealerweise wird es dadurch auch zu Verhaltens- und Einstellungsänderungen in der Organisation Hochschule bei den unterschiedlichen „Statusgruppen“ kommen. Gleichsam verändern sich damit auch die Formen der Zusammenarbeit.

Die Akzeptanz für einen Musterwechsel und die Entwicklung von agilen Arbeitsformen wächst auch für die Verwaltung der Hochschule durch ein pragmatisches, lösungsorientiertes Vorgehen und die Einbeziehung in die Vorhaben.

---

### **2.3 Inklusive Praxis/Projekte, Kultur und Strukturen**

Unsere Vorstellung des Prozesses unserer Hochschule Neubrandenburg auf dem Weg zu Inklusion und Nachhaltigkeit folgt der These, dass diese Entwicklung durch Projekte bzw. durch die Praxis initiiert werden kann. Projekte bzw.

Praxis können Hochschulstrukturen und die Hochschulkultur nachhaltig verändern und zur Agilität (Veränderungsbereitschaft) der Organisation führen. Die Herausforderung von Projekten ist deren nachhaltige Wirkung – in unserer Perspektive – in die und in der Organisation. Eine Organisation lässt sich in drei sich gegenseitig bedingende Dimensionen aufteilen: die Kultur, die Strukturen sowie die Praxis.

- Themen der Kultur sind z. B. das Leitbild der Organisation, die Werte und Normen, das Selbstverständnis sowie Denk- und Verhaltensmuster.
- Themen der Strukturen sind die Organisation der Arbeitsabläufe: Arbeitszeiten, Personal, Entscheidungskompetenzen und -prozesse u.s.w.
- Themen der Praxis sind die Maßnahmen, Vorhaben und Methoden, die zur Bearbeitung der Aufgaben der Organisation angewandt werden.

Die Abb. 2.1 zeigt die drei Dimensionen einer Organisation in ihrer gegenseitigen Verbundenheit.

Tony Booth und Mel Ainscow (2017) betonen die Bedeutung der Organisationskultur als Ausgangsbasis für die Strukturen und Praxen. Ihre Arbeit zur Umsetzung und Implementierung von Inklusion im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses fußt auf der Annahme, dass die Haltung der Mitarbeitenden, insbesondere der Leitung, einer Organisation ausschlaggebend für eine inklusive Weiterentwicklung sei.

**Abb. 2.1** Drei Dimensionen einer Organisation



*Wir stellen die These auf, dass Veränderungen der Kultur sowie der Strukturen einer Organisation auch von Projekten/von der Praxis ausgehen können (s. o.), ohne dass ein gezielter Organisationsentwicklungsprozess sofort für die gesamte Organisation eingeleitet wird.*

Die Verfolgung einer nachhaltigen Implementierung projektbezogener Ansätze und Erkenntnisse von Beginn der Projekte an ist dabei ein wesentliches Gelingensmerkmal. So kann es strategisch oder reflexiv gelingen, über die Praxis und über Projekte die Kultur unserer Hochschule inklusionsbezogen zu verändern und langfristig auch eine inklusionsbezogene Veränderung der Strukturen zu erwirken (vgl. Kap. 2).

An der Hochschule Neubrandenburg wurde in den zurückliegenden Jahren eine Vielzahl inklusionsbezogener Aktivitäten entwickelt und etabliert. Abb. 2.2 gibt einen Überblick über acht inklusionsorientierte Vorhaben, von Inhalten und Strukturen innerhalb von Studiengängen, über spezielle Studiengänge und verschiedene Projekte bis hin zu einem Institut.

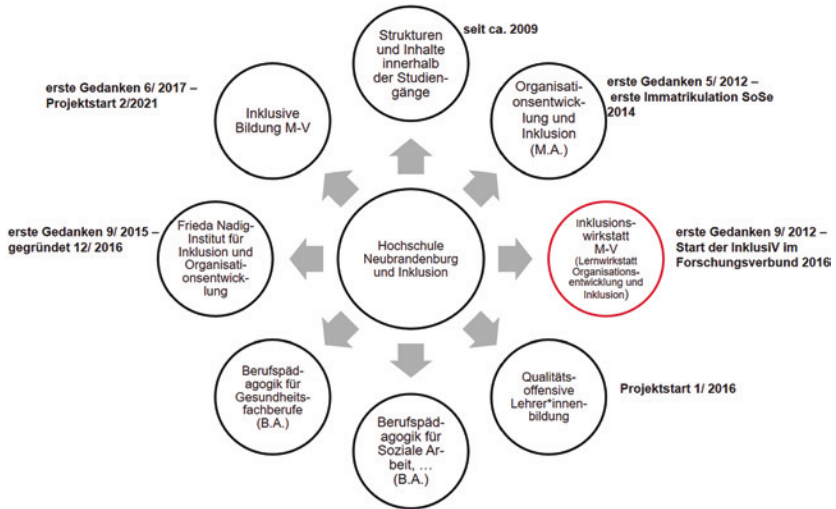
Über diese acht inklusionsbezogenen Projekte hinaus wird an der Hochschule Neubrandenburg in einer großen Vielzahl weiterer Vorhaben gearbeitet, die unter dem Dach „Inklusion/Diversität/Partizipation/Nachhaltigkeit“ subsummiert werden können (vgl. z. B. Projekte in dem Programm Innovative Hochschule). Alle Vorhaben lassen reflexiv betrachtet eine deutliche Wirkung auf unsere Organisation Hochschule erkennen. Ein Vorhaben führte zu dem nächsten, ohne das vorherige wäre das folgende Vorhaben möglicherweise nicht entstanden. Es steht keine direkte Strategie hinter diesem Prozess, vielmehr die Motivation, Inklusion und Nachhaltigkeit zu verbreiten und zu implementieren (agile bottom-up-Prozesse). Welche Wirkungen sich genau durch diese Vielzahl an inklusions- und nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten und insbesondere der InklusiV auf die Kultur und die Strukturen der Hochschule Neubrandenburg analysieren lassen, wird in den folgenden zwei Kapiteln beschrieben.

---

## 2.4 Inklusive Kultur

Der Veränderungsprozess in der Dimension Kultur einer Organisation lässt sich in Anlehnung an Schreyögg (2016) in vier Aspekte aufteilen:

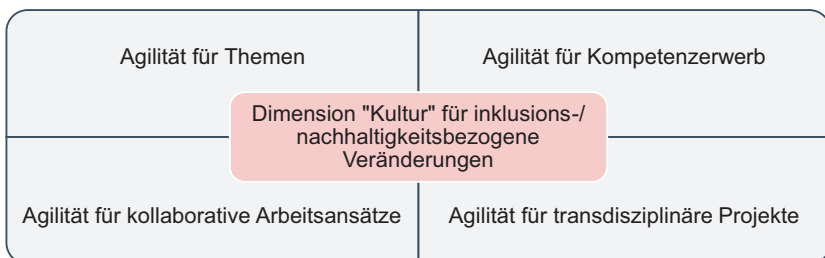
- Agilität für Themen
- Agilität für Kompetenzerwerb
- Agilität für kollaborative Arbeitsansätze
- Agilität für transdisziplinäre Projekte



**Abb. 2.2** Inklusionsorientierte Vorhaben an der Hochschule Neubrandenburg im chronologischen Verlauf

Abb. 2.3 stellt die vier Aspekte von Veränderungsbereitschaft im Kontext organisationaler Kultur dar.

Der Fokus der Analyse der Kultur für inklusions-/ bzw. nachhaltigkeitsbezogene Veränderungen liegt auf der Inklusionswerkstatt M-V. Betrachtungen weiterer Projekte und Vorhaben ergänzen den Prozess.



**Abb. 2.3** Vier Aspekte organisationaler Agilität im Kontext „Kultur“

## **Agilität für Themen**

In den Jahren der Existenz der Inklusionswerkstatt haben sich die Mitglieder der Hochschule Neubrandenburg dem großen Themenspektrum „Inklusion“ geöffnet und sich ihm zugewandt. Das Verständnis von Inklusion ist gewachsen; viele Mitglieder – insbesondere die Studierenden – können sich mittlerweile vorstellen, was genau Inklusion meint und wie Inklusion praktiziert und erreicht werden kann.

## **Agilität für Kompetenzerwerb**

Die Agilität für Kompetenzerwerb hat sich entwickelt: Die Mitarbeitenden der InklusiV, die Nutzenden der InklusiV und die Absolvent\*innen der weiteren inklusionsorientierten Vorhaben an der Hochschule Neubrandenburg wirken mit ihrer inklusionsorientierten Kompetenz als Multiplikator\*innen und Motoren.

## **Agilität für kollaborative Arbeitsansätze**

Die Bereitschaft für kollaborative Arbeitsansätze ist in den letzten Jahren deutlich erkennbar. Mitarbeitende planen und führen Lehr-/ Lernveranstaltungen, Praxis- oder Forschungsprojekte gemeinsam und disziplinübergreifend durch, Studierende werden zu studiengangübergreifenden Veranstaltungen ermuntert und verwaltende und lehrunterstützende Mitarbeitende forcieren gemeinsame Arbeitsgruppen für Weiterentwicklungen.

## **Agilität für transdisziplinäre Projekte**

Oben wurden bereits disziplinübergreifende Projekte erwähnt. Die Agilität für transdisziplinäre Projekte betont besonders die Überwindung von Disziplinengrenzen auf der Suche nach etwas Neuem. In den letzten Jahren sind an der Hochschule Neubrandenburg vermehrt transdisziplinäre Projekte entwickelt worden. In dem Bundesprogramm „Innovative Hochschule“ arbeitet ein großes Projektteam an dem Thema „Hochschule in der Region“ mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Region zu transferieren und zu verstetigen. Die InklusiV kooperiert mit diesem Großprojekt.



Die kurze Skizzierung der o. g. vier Agilitätsaspekte lässt den Schluss zu, dass sich die Hochschule Neubrandenburg stetig und durch die Vielzahl verschiedener Projekte – auch der InklusiV – zu einer lernenden Organisation entwickelt hat. In ihrer Transferstrategie ist diese Intention auch direkt vermerkt (Hochschule Neubrandenburg 2017). Die Hochschule Neubrandenburg funktioniert so gesehen wie eine agile Organisation, ohne dass die Strukturen dieses eigentlich hergeben.

---

## 2.5 Inklusive Strukturen

Es ist schwierig, inklusive Strukturen einer Organisation aus einem segmentierenden, exkludierenden oder integrierenden Paradigma heraus zu erreichen. Strukturen geben der Praxis und der Haltung/Kultur – kurz: der Organisation – äußeren Halt und Sicherheit, und es wird gerne daran festgehalten.

An der Hochschule Neubrandenburg gibt es – wie an den anderen Hochschulen im Land – eine Organisationsstruktur, die zum einen durch die Gremien der akademischen Selbstverwaltung (Senat etc.) und zum anderen durch eine Stab-Linien-Struktur der Verwaltung organisiert ist. Bis dato wurde keine Strukturveränderung erreicht. Es wurde allerdings begonnen, den Prozess, inklusive Strukturen an der Hochschule Neubrandenburg anzuregen bzw. zu implementieren. „Steter Tropfen“ – Arbeit und Wirkungen der InklusiV<sup>1</sup> – „höht/höhlen den Stein“.

Veränderungswirkungen lassen sich gemäß der vier Veränderungsaspekte in Anlehnung an Schreyögg (2016) beschreiben.

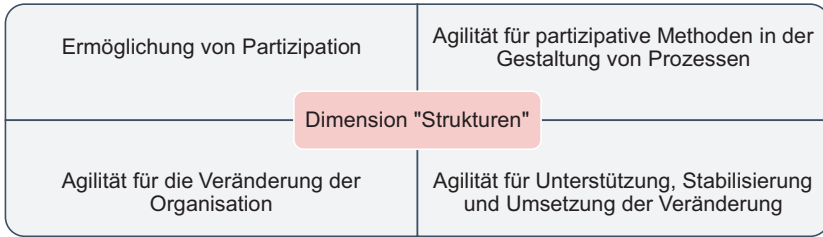
- Ermöglichung von Partizipation
- Agilität für partizipative Methoden in der Gestaltung von Prozessen
- Agilität für Veränderung der Organisation
- Agilität für Unterstützung, Stabilisierung und Umsetzung der Veränderung

Abb. 2.4 stellt die vier Aspekte der Dimension „Struktur“ im Kontext organisationaler Agilität dar.

Zur Analyse der Veränderungen im Kontext der Hochschulstrukturen wird der Blick über die Inklusionswirkstatt M-V geweitet. Die InklusiV wirkt synergetisch als ein Baustein unter vielen für die schwierige Veränderung etablierter und Halt gebender Strukturen.

---

<sup>1</sup> und weiterer Projekte und Praxen.



**Abb. 2.4** Vier Aspekte organisationaler Agilität im Kontext der Dimension „Struktur“

## Ermöglichung von Partizipation

Die Ermöglichung von Partizipation der Hochschulmitglieder – Lehrende, Forschende, Studierende, Verwaltende – ist in den zurückliegenden Jahren größer geworden. Die o. g. Personengruppen schließen sich zu Arbeits-, Lehr- und Forschungsgruppen zusammen und werden durch die Hochschulleitung – Rektorat und Senat – respektiert und in Teilen direkt unterstützt. Beispiele sind For Future, Inklusive Bildung Mecklenburg-Vorpommern sowie die Inklusionswerkstatt M-V; letztere wird insbesondere im Kontext der Absicht der Zusammenführung der InklusiV und der Hochschulbibliothek projektübergreifend unterstützt.

## Agilität für partizipative Methoden in der Gestaltung von Prozessen

Auch in diesem Bereich sind Ansätze einer Veränderung zu erkennen. Für die InklusiV sind Partizipation und Methoden für die Umsetzung zentrale Elemente (vgl. Abschn. 2.6). In dem Material- und Methodenpool wurde über die Jahre der InklusiV eine Fülle von Angeboten für die partizipative Gestaltung von Prozessen zusammengestellt, die zumindest von Lehrenden und Studierenden genutzt wurden. Inklusion funktioniert nur gemeinsam im Sinne von Partizipation, Teilhabe und Teilnahme; eine moderne, lernende, sich ihrer systemischen Wirkung bewusste Organisation eigentlich auch. Beispiele hierfür sind Arbeitsbereiche übergreifende Arbeitsgruppen für die Verbesserung der Digitalisierung in der Hochschule, für die Verbesserung der Internationalisierung sowie das Projekt Inklusive Bildung M-V.

## **Agilität für die Veränderung der Organisation**

Die Hochschulleitung verdeutlicht ihr Verständnis für die Veränderung der Organisation durch die Herausstellung und Unterstützung von Diversität in der Hochschule und die Projekte, die Diversität, Partizipation, Inklusion, Nachhaltigkeit etc. bearbeiten. Beispiele sind die entfristete Anstellung der Mitarbeiter\*in im Gleichstellungsbüro, die Offenheit und Unterstützung für das Projekt Inklusive Bildung M-V und der verstärkte (regionale) Transferbezug (vgl. Transferstrategie für das Programm „Innovative Hochschule“).

## **Agilität für Unterstützung, Stabilisierung und Umsetzung der Veränderung**

Zusammen mit der Hochschulleitung hilft ein zunehmend größer werdender Unterstützer\*innenkreis der Inklusionswerkstatt M-V, die Veränderung Richtung Inklusion, Partizipation und Diversity etc. zu stabilisieren und umzusetzen. Die Unterstützer\*innen sind die Mitarbeitenden in den vielfältigen Projekten in dem Programm Innovative Hochschule, die Mitarbeitenden der inklusionsbezogenen Projekte Inklusiv und Inklusive Bildung M-V, die Studierenden und Absolvent\*innen der inklusionsbezogenen Studiengänge und Studieninhalte sowie die Verantwortlichen der inklusionsbezogenen Projekte und Studienformate.

Zusammenfassend wird deutlich, dass noch keine sichtbaren Veränderungen der Strukturen unserer Hochschule Neubrandenburg z. B. in dem Organigramm erkennbar sind, aber durchaus eine große Veränderungsbereitschaft der Organisation zu beschreiben ist. Die genannten Beispiele weisen nach, dass tradierte Strukturen „aufgeweicht“ werden konnten und die Vorteile kollaborativer und partizipativer Methoden wahrgenommen werden. Die Veränderungsbereitschaft für die Organisation ist bei vielen Agierenden in der Hochschule Neubrandenburg gewachsen. Trotz klassischer, stablinienförmiger Strukturelemente in der Hochschulorganisation konnten Gelingensbedingungen entstehen, die eine Entwicklung hin zur Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt der Menschen (Inklusion) und Nachhaltigkeit möglich machen.

## 2.6 Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern – InklusiV<sup>2</sup>

In den folgenden zwei Unterkapiteln wird das Projekt „Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern – InklusiV“ vorgestellt. Dem Ansatz dieses Beitrags folgend wirken die Projektaktivitäten – zusammen mit vielen anderen Projekten und Praxen der Hochschule – als Auslöser für Veränderungen in der Organisation Hochschule Neubrandenburg (vgl. Abschn. 2.4 und 2.5).

### Aktuell

Für das Team der InklusiV wurde mit Projektstart die Initialzündung gegeben, mit Themen zu Inklusion und Vielfalt in die Hochschule hineinzuwirken und daraus entstehende Kulturen und Strukturen nachhaltig im Hochschulkontext zu etablieren. Der Namensteil „Werkstatt“ verdeutlicht dabei die Grundidee, dass es sich bei der Arbeit dieser Institution zum einen um einen aktiven Prozess handelt. Mitgestalten, Kreieren und das Sammeln von Erfahrungen durch Perspektivübernahme stehen hierbei genauso im Mittelpunkt der Angebote wie das Reflektieren gesellschaftlicher Konstruktionen und fachlicher Ko-Konstruktionen. Zum anderen stellt die InklusiV auch konkret einen physischen Raum mit einer anregenden Erfahrungs- und Lernumgebung dar.

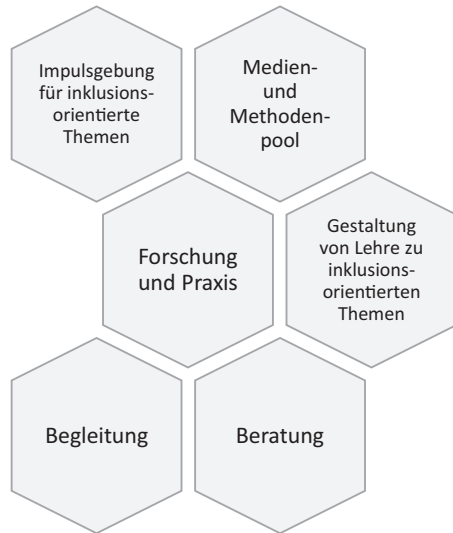
Die Wertschätzung und Nutzung der Verschiedenheit und Vielfalt aller Menschen und das Nachdenken über die eigenen Möglichkeiten im Hinblick auf die Mitgestaltung für ein vielfältiges und nachhaltiges Miteinander stellen dabei die Arbeitsgrundlage dar.

Unter der Leitung von Profn. Drn. Anke S. Kampmeier und Profn. Drn. Steffi Kraehmer bietet das Team der InklusiV zahlreiche Angebote in Form von Lehr-/Lernveranstaltungen, Workshops, Fortbildungen und Beratungen an, die die Teilnehmenden für das Thema Inklusion sensibilisieren und dabei ein spürbares Erlebnis darstellen. Abb. 2.5 zeigt Bausteine und Themen, mit denen sich das

---

<sup>2</sup>Die Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern, kurz InklusiV, ist Teil des Verbundprojektes „Qualitätsoffensive Lehrerbildung: LEHREN in M-V“. Es werden Maßnahmen zu den Vorhabenschwerpunkten „Qualitätsverbesserung des Praxisbezuges“ und „Orientierung der Lehrer\*innenbildung an den Anforderungen der Heterogenität und Inklusion“ bearbeitet. Die Inklusionswerkstatt M-V dient dabei als Lehr-Lern-Raum der Weiterentwicklung und Erprobung einer inter-/ oder transdisziplinären Didaktik, um Vielfalt wertschätzend und konstruktiv zu begegnen.

**Abb. 2.5** Bausteine der InklusiV



Projekt aktuell befasst. Neben einem großen Medien- und Methodenpool gibt es Simulationsmaterialien, wie beispielsweise Alterssimulations-Anzüge oder Rollstühle, sowie zahlreiche Fachliteratur und interaktive Spiele. Das Material lässt sich dabei in verschiedene Kategorien, wie z. B. Kommunikation, Teamförderung, Organisationsentwicklung oder auch Gestaltung von Veränderungsprozessen, einordnen und ist somit individuell und vielseitig einsetzbar. Bisher fanden zahlreiche Workshops mit Berufsschullehrenden, Studierenden und Referendar\*innen zu inklusionsorientierten Themen in den Räumlichkeiten der Hochschule Neubrandenburg statt. Die Inklusionswerkstatt M-V bietet vielfältige Möglichkeiten, pädagogische und soziale Interaktionen zu erproben, didaktisch zu strukturieren und in einem wissenschaftlich begleiteten Rahmen zu reflektieren.

Im Rahmen der Bundesförderung zur „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ fokussiert die Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern inhaltlich zudem auf die Entwicklung organisationaler, inklusionsbezogener Kompetenz in Schulen der beruflichen Bildung. Die Ziele des Forschungsprojekts sind es, pädagogische Fachkräfte zu befähigen:

1. auf der personalen Ebene ihre Potenziale zu analysieren, ihre Verantwortung zu reflektieren und professionelles Handeln zu praktizieren sowie
2. auf der Systemebene inklusive Entwicklungen ihrer Bildungseinrichtung zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung fließen als Erkenntnisse aus der Praxis in die Lehre der Hochschule zurück. Die Implementation der inklusiven, organisationalen Kompetenz in den Studien- und Prüfungsordnungen und in der Praxis der Berufsschullehrkräfte stellt einen wesentlichen inhaltlichen Schwerpunkt des Projektes dar.

Allgemein hat sich das Team der Inklusionswerkstatt M-V zum Ziel gesetzt, Studierende, Lehrende und Beschäftigte sowie die interessierte Öffentlichkeit für Diversität zu sensibilisieren, bestehende interne und externe Netzwerke zu nutzen und diese stetig auszubauen.

Bereits in der vergangenen Förderzeit wurde dabei die Vernetzung mit der Hochschulbibliothek verstärkt und u. a. eine Fusion der Literaturbestände vorbereitet. Zudem wurden erste Schritte für fachbereichsübergreifende Angebote durch beispielsweise Kurse zum Erlernen von Grundlagen der Gebärdensprache gegangen. Die Auslastungen dieser Kurse machen deutlich, dass diese Themengebiete eine hohe Nachfrage an der Hochschule darstellen und ein zukünftiger Ausbau von Angeboten wünschenswert ist.

## Zukünftig

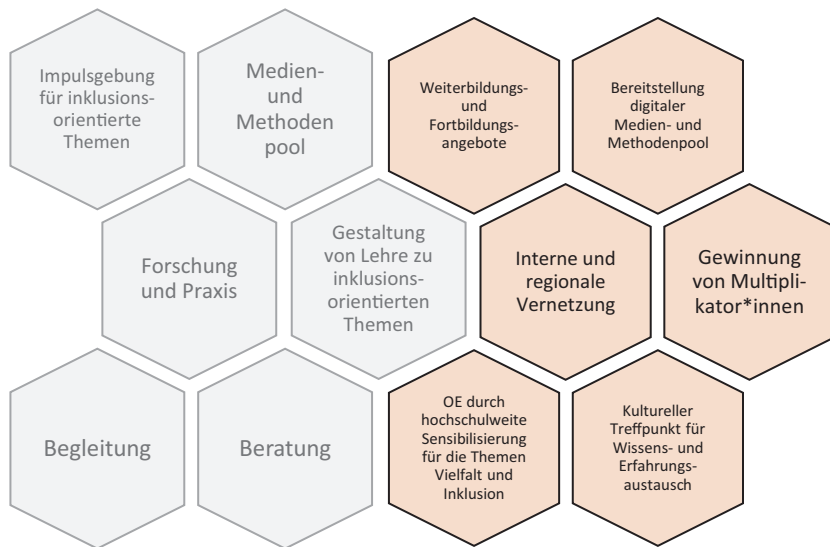
Die Abb. 2.6 zeigt, welche Themen und Aufgaben die Arbeitsschwerpunkte der InklusiV zukünftig ergänzen sollen.

### Digitalisierung und Erreichbarkeit

Um auch in Zukunft noch besser für die Interessent\*innen erreichbar zu sein und die neusten Entwicklungen zu berücksichtigen, wird das Medien- und Materialangebot stetig ausgebaut und digitalisiert:

- So kann über die Website der Werkstatt ein Katalog mit allen verfügbaren Materialien aufgerufen werden.
- Für eine bessere Veranschaulichung kommen dabei zusätzlich Videoclips und Bilder zum Einsatz.

Die Erreichbarkeit der Angebote soll somit unabhängig vom Standort der Nutzenden und deren Mobilität gesichert sein. Barrierefreiheit ist dabei sowohl im physischen als auch im digitalen Raum ein wichtiges Anliegen der Inklusionswerkstatt M-V. Die Nutzung der InklusiV und ihrer Angebote soll dabei unkompliziert ermöglicht werden und eine Öffnung für alle Interessierten stattfinden.



**Abb. 2.6** Aktuelle und zukünftige Bausteine der InklusiV

### Raumkonzept und Fusion mit der Hochschulbibliothek

Gerade mit dem Blick auf die Verortung im ländlichen Raum ist es für das Team der InklusiV zusätzlich von großer Bedeutung, sich als kultureller Treffpunkt für die Hochschulmitglieder und die Menschen der Region weiterzuentwickeln und einen leichten Zugang zu Informationen zu ermöglichen. So wird ein Ort mit einer anregungsreichen Umgebung gestaltet, den Menschen gerne aufsuchen, an dem sie sich wohlfühlen und gerne aktiv sind. Die Kooperation erschafft zudem den Raum und die Gelegenheit, in Anlehnung an das skandinavische Modell, moderne Bibliotheken als Orte zum Aufhalten, zur Bildung, zur Aktivität und Kreativität zu nutzen.

Nach dem Konzept der Open Library – die Bibliothek als kultureller Treffpunkt – sowie nach dem Konzept der „Four Spaces“ von Henrik Jochumsen, Dorte Skot-Hansen und Casper Hvenegaard (2012) bietet sie dabei Raum für:

- Erfahrung (experience),
- Beteiligung und Mitwirkung (involvement),
- Handlungsfähigkeit (empowerment) und
- Erneuerung (innovation).

Die genannten Dimensionen werden in diesem Konzept einer Bibliothek, die sich als Raum in der Wissens- und Erfahrungsgesellschaft verortet, zugeschrieben und durch die Bereiche Inspiration – Anregung, Lernen – Erkunden, Zusammenkommen/-treffen – Teilhabe und (Sprech-) Handlung/Performativität – Kreativität verdeutlicht. Die gängigen Vorstellungen von individuellen und differenzierten Angeboten im Lernprozess und in der Lernumgebung weichen dabei dem Verständnis einer Personalisierung des Bildungsauftrags.

In Anlehnung an das beschriebene Verständnis einer modernen Bibliothek ist ein zentraler Punkt, die Angebote und Kompetenzen der Bibliothek und der InklusiV verstärkt zusammenzuführen und gemeinsam weiterzuentwickeln.

### **Vernetzung und Präsenz innerhalb der Hochschule**

Um die Sichtbarkeit und Wirksamkeit der InklusiV innerhalb der Hochschule zu stärken, ist eine Kooperation mit Vertreter\*innen der Einrichtungen für

- Gleichstellung,
- Schwerbehindertenvertretung,
- Personalräte und
- weitere Beschwerdestellen, wie z. B. das Gremium Antidiskriminierung

ein weiterer wichtiger Arbeitsschritt. Angedacht ist dabei die Realisierung eines gemeinsamen Jour fixe einmal im Semester. Der gemeinsame Austausch soll einen transdisziplinären Blick aller Beteiligten fördern, und durch unser gemeinsames Ziel der Wertschätzung der Vielfalt aller Beteiligten sollen die nötigen Prozesse innerhalb der Hochschulstrukturen angeregt werden. Dabei liegt ein weiterer Schwerpunkt bei der

- Bekanntmachung und Etablierung der Inklusionswerkstatt M-V als anerkannte und präsenste Anlaufstelle für Mitarbeitende und Studierende mit Diskriminierungserfahrung.

In dieser Funktion sensibilisiert die Inklusionswerkstatt M-V das Kollegium für den Themenbereich der Diskriminierungserfahrungen in allgemeinen Schulkontexten bzw. im Studium, motiviert gleichzeitig zu einer Reflexion der eigenen Haltung und gibt den Anstoß/Anreiz für Entwicklungsprozesse.

Ziel ist es dabei, Kolleg\*innen als Multiplikator\*innen der Inhalte, Ideen und Angebote der InklusiV zu gewinnen und auch neue Mitarbeitende der Hochschule proaktiv anzusprechen bzw. mit den angebotenen Formaten vertraut zu machen.



## **Angebotsformate für Studium und Weiterbildung**

Zudem wird die Möglichkeit für die Fortbildung zu inklusionsorientierten Inhalten ausgebaut, die in ihrer Grundidee als inhaltlich flexible Bausteine gewählt und miteinander kombiniert werden können.

Dabei soll deutlich werden, dass dies keine Themen sind, welche sich allein im Fachbereich SBE verorten lassen, sondern dass Inklusion ein allgemeines Recht und die gesellschaftliche Umsetzung eine Pflicht ist.

Die Vermittlung dieses Grundsatzes ist zum einen für das Kollegium der Hochschule Neubrandenburg von Bedeutung. Zum anderen muss auch den Studierenden diese Grundhaltung stärker vermittelt werden. Davon ausgehend ist die Idee, die genannten Bausteine in drei verschiedenen Formaten anzubieten.

Die folgenden Angebotsformate sind dabei zukünftig geplant:

1. Angebot über Studium Plus
2. Qualifizierungsangebot mit Zertifikat über das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Neubrandenburg (ZWW)
3. Studiumsergänzendes Wahlangebot mit Credits und Anrechenbarkeit für das hochschulinterne Studienangebot

## **Vernetzung und Gewinnen von Studierenden als Multiplikator\*innen**

Um das Angebot sichtbar und bekannt zu machen, ist ein weiteres Vorhaben, Multiplikator\*innen unter den Studierenden zu generieren und vor allem die Studierenden der ersten Semester dafür zu gewinnen. Zu diesem Zweck wird die InklusiV bei Veranstaltungen im ersten Semester (z. B. Begrüßung durch die Studiendekan\*innen, Tag der offenen Tür, Vorstellung von Arbeitsfeldern, Ringvorlesungen etc.) durch das Team repräsentiert und vorgestellt. Die Studierenden können durch eine aktive Mitarbeit in der InklusiV erste Eindrücke zu inklusionsorientierten Themen und zu den Abläufen der Projektarbeit erhalten. Beispiele für mögliche Aufgabenfelder für die Studierenden können dabei sein:

- Social-Media-Beiträge,
- Zuarbeit zum Methodenkatalog,
- Mitgestaltung des Newsletters,
- Recherche für (Lehr-/ Lern-) Veranstaltungen und
- Zuarbeit für die Öffentlichkeitsarbeit.

Vielfalt entsteht durch die Heterogenität der Studierenden an der Hochschule, diese bringen Vielfalt, Kultur und neue Ideen für eine vielfältige Hochschule mit. Durch die unterschiedlichen Angebote können Anfragen und Ideen umgesetzt und stetig weiterentwickelt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die verstärkte Bekanntmachung der Inhalte des Nachteilsausgleichs an der Hochschule Neubrandenburg.

### **Externe Vernetzung und Wirken in die Region**

Die Hochschule Neubrandenburg hat mit dem Projekt „HiRegion“ und mit der „dritten Mission: Hochschule in der Region“ einen gesellschaftlichen Mitgestaltungsanspruch durch das an der Hochschule generierte Wissen nach außen in die Region formuliert. Folgerichtig sollte die Hochschule ihre Potenziale nach innen in die Hochschule nutzen und weiterentwickeln. Eine engere Zusammenarbeit mit Projekten an der Hochschule Neubrandenburg ist daher ein weiteres Anliegen der InklusiV, um aus der Hochschule heraus **in die Region zu wirken** und hierbei **nachhaltig Wissen in die Gesellschaft zu transferieren**. Zusätzlich sollen gemeinsam mit externen Kooperationen, aus vielfältigen Perspektiven und mit diversen Aktivitäten verstärkt das Ziel angestrebt werden, notwendige oder gewünschte Veränderungen zu gestalten und Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft zu befördern.

---

## **2.7 Ausblick**

Inklusion und Nachhaltigkeit erfordern ein agiles Organisationshandeln. Projekte und Praxis ermöglichen Inklusion und Nachhaltigkeit in der Hochschule und befördern zugleich ein agiles Organisationshandeln, weil sie es nach innen in die Hochschule sowie nach außen in die Region erfordern.

Dabei sind die beiden o. g. Themen nur zwei einer Vielzahl, denen sich die Hochschulen und Universitäten stellen müssen. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, neue Finanzierungsmodelle, digitaler Wandel, neue Bildungskonzepte u.s.w. sind Herausforderungen, die schnelle, flexible und kreative – auch inklusive und nachhaltige – Lösungen erfordern.

Deren Komplexität bedarf eines ebenso komplexen Gegenübers, bedarf vieler Agierender mit vielfältigen Perspektiven und Kompetenzen (vgl. auch Erhardt und Esche 2017, S. 26). Wo kooperiert werden soll und muss, treffen unterschiedliche Meinungen, Bedürfnisse und Interessen aufeinander – so auch in unserer Hochschule. Unser klassisches tradiertes Organisationshandeln unterstützt diese Herausforderungen häufig nicht. Traditionelle Organisationsstrukturen nach

dem Prinzip „Vorhersagen und Kontrollieren“ (Robertson 2016, S. 7) sind zu unflexibel und veränderungsträge oder -resistent.

Die Arbeit mit den zwei großen Paradigmen „Inklusion“ und „Nachhaltigkeit“ zeigt, wie flexible, personalisierte und partizipative Wirkungen in den Hochschulkontext einmünden, einmünden müssen und einmünden können und wie sie die Organisation verändern. Diese Erfahrungen können genutzt werden, um weitere Entwicklungen – Veränderungen – im Aufgabenspektrum der Hochschule Neubrandenburg zu unterstützen.

Ehrhardt und Esche (2017, S. 27) formulieren hierfür 13 Prinzipien, nach denen sich das Organisationshandeln ausrichten kann. Orientiert an Partizipation, Identifikation und geteilter Verantwortung nennen sie z. B.

- Prinzipien versus Bürokratie und festen Regeln,
- vernetzen und entstehen lassen,
- Gestaltungsraum schaffen und fördern,
- Stärken stärken,
- eine Fehlerkultur, die das Ausprobieren zulässt und nicht verhindert („Failosophie“, Anm. der Autorinnen).

Prozesshaft, in kleinen und größeren Schritten ist es möglich, bisheriges hierarchisches und starres Organisationshandeln zu bewegen und nachhaltig und inklusiv zu verändern. Agile Methoden können diesen Prozess unterstützen (vgl. Pfläging und Herrmann 2015).

---

## Literatur

- Booth, T., & Ainscow, M. (2017). *Index für Inklusion. Ein Leitfaden für Schulentwicklung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Bundesregierung (Hrsg.). (2020). *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*.
- Erhardt, A., & Esche, T. (2017). Agile Konzepte als Komplexitätslöser für die Hochschulen? *Wissenschaftsmanagement*(5/6 2017), 26–29.
- Hochschule Neubrandenburg. (2017). *Voneinander und miteinander Lernen. Transferstrategie der Hochschule Neubrandenburg*. Abgerufen am 09. Januar 2020 von <https://www.hs-nb.de/storages/hs-neubrandenburg/Forschung/Dokumente/Transferstrategie.pdf>.
- Jochumsen, H., Skot-Hansen, D., & Hvenegaard, C. (2012). *The four spaces - a new model for the public library in Emerald Group Publishing Limited*. Abgerufen am 02. September 2021 von <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074801211282948/full/pdf?title=the-four-spaces-a-new-model-for-the-public-library>.

- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B., & Vinz, D. (Hrsg.). (2007). *Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt a. M und New York: Campus Verlag.
- Oesterreich, B., & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen Verlag.
- Pfläging, N., & Herrmann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München: Redline Verlag.
- Prenzel, A. (2019). *Pädagogik der Vielfalt: Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacrazy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen Verlag.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Prof.n Dr.n paed. Anke S. Kampmeier**, Erziehungs- und Rehabilitationswissenschaftlerin, ist seit 2006 Professorin im Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung an der Hochschule Neubrandenburg, war 2010–2014 Dekanin, 2014–2018 Gleichstellungsbeauftragte und 2018–2022 Studiendekanin. Seit 2013 leitet sie zusammen mit Steffi Kraehmer die Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern (InklusiV), seit 2014 den Studiengang „Organisationsentwicklung und Inklusion (M.A.)“ und seit 2021 das Projekt Inklusive Bildung Mecklenburg-Vorpommern. Sie ist Vorstandsmitglied im Behindertenverband Neubrandenburg. Arbeitsschwerpunkte sind Umsetzung von Inklusion in Theorie und Praxis, Pädagogik/Beziehungsgestaltung und Arbeit mit Menschen mit Behinderungen. E-Mail: [kampmeier@hs-nb.de](mailto:kampmeier@hs-nb.de)

**Steffi Kraehmer**, Professorin für Sozialpolitik/Ökonomie sozialer Einrichtungen und sozialer Dienste an der Hochschule Neubrandenburg seit 2008. Von 2009–2014 Prorektorin für Studium, Lehre, Weiterbildung und Evaluation der Hochschule Neubrandenburg. Studiengangsleiterin Organisationsentwicklung und Inklusion (<https://www.hs-nb.de/studiengaenge/master/organisationsentwicklung-und-inklusion-ma/>); Projektleiterin Inklusionswerkstatt MV (<https://www.hs-nb.de/fachbereich-soziale-arbeit-bildung-und-erziehung/forschungen-und-projekte/projekte/inklusionswerkstatt-mecklenburg-vorpommern-inklusiV/>) und Projektleiterin Inklusive Bildung M-V (<https://mv.inklusive-bildung.org/de/ueber-uns-2>). Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Organisationen bei der Umsetzung ihrer Entwicklungsvorhaben; Unterstützung, Beratung sowie Training, um Inklusion organisationsintern zu managen. E-Mail: [kraehmer@hs-nb.de](mailto:kraehmer@hs-nb.de)

**Elisa Hofert** ist seit 2019 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern an der Hochschule Neubrandenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Inklusion und Organisation, Heterogenität in der beruflichen Lehrer\*innen- und Erzieher\*innenbildung. E-Mail: [hofert@hs-nb.de](mailto:hofert@hs-nb.de)

**Bianca Grundmann** ist seit 2019 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern an der Hochschule Neubrandenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Inklusion und Organisation, Heterogenität in der beruflichen Lehrer\*innenbildung. E-Mail: [grundmann@hs-nb.de](mailto:grundmann@hs-nb.de)