

## Allgemeiner Beitrag

Olaf Bärenfänger\*

### „Expect the Unexpected“: Wie kann das Theorie- und Praxisfeld DaF/DaZ auf Krisen reagieren? Ein Debattenbeitrag

„Expect the Unexpected“: How can German as a second language respond to crises? A contribution to the debate

<https://doi.org/10.1515/infodaf-2023-0078>

**Zusammenfassung:** In den letzten Jahren sind in immer schnellerer Folge dramatische Krisen zu verzeichnen. Es stellt sich daher die Frage, wie das Theorie- und Praxisfeld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache bisher auf Krisen reagiert hat beziehungsweise in Zukunft reagieren sollte und welchen Beitrag es zur Lösung und Linderung von Krisen und Krisenfolgen leisten kann. Der Beitrag arbeitet exemplarisch Kernelemente für eine diesbezügliche Positionierung heraus. In der Agilitätstheorie finden sich dabei hilfreiche Ansatzpunkte.

**Schlüsselwörter:** Deutsch als Fremd- und Zweitsprache, Agilität, Krisenkompetenz

**Abstract:** In recent years, dramatic crises have been occurring at an increasingly rapid rate. This raises the question of how the theoretical and practical field of German as a second language has reacted to crises so far or should react in the future and what contribution it can make to solving and alleviating crises and the consequences of crises. The article elaborates exemplary core elements for a positioning in this regard. The theory of agility provides helpful starting points.

**Keywords:** German as a second language, agility, crisis competence

---

\*Kontaktperson: Olaf Bärenfänger, E-Mail: [baerenfaenger@uni-leipzig.de](mailto:baerenfaenger@uni-leipzig.de)

# 1 Einleitung

Ein Blick in die Tagespresse könnte zu dem Schluss führen, dass die aktuelle Zeit in besonderer Weise von krisenhaften Ereignissen geprägt ist. Beispielhaft sei hier nur die Flüchtlingskrise 2015/2016 genannt, in deren Verlauf laut Bundesamt für Migration und Flüchtlinge insgesamt mehr als 1,2 Millionen Asylanträge gestellt wurden (BAMF 2022: 6). Die schiere Zahl der vor allem aus Syrien stammenden Flüchtlinge stellte die deutsche Gesellschaft insgesamt, insbesondere aber die zuständigen Ministerien und Behörden, das Bildungssystem und die vielen außerordentlich engagierten Lehrkräfte in Deutschkursen und Schulen vor enorme Herausforderungen. Nur drei Jahre später wurden die Gesamtgesellschaft und das Bildungssystem durch die Corona-Epidemie erneut auf eine harte Probe gestellt, die bis heute massive wirtschaftliche und psychologische Folgen hat. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine stellt ein weiteres Beispiel für eine einschneidende krisenhafte Entwicklung dar, die buchstäblich alle Bereiche der Gesellschaft betrifft und bei vielen Menschen massive Ängste und reale Nöte hervorruft.

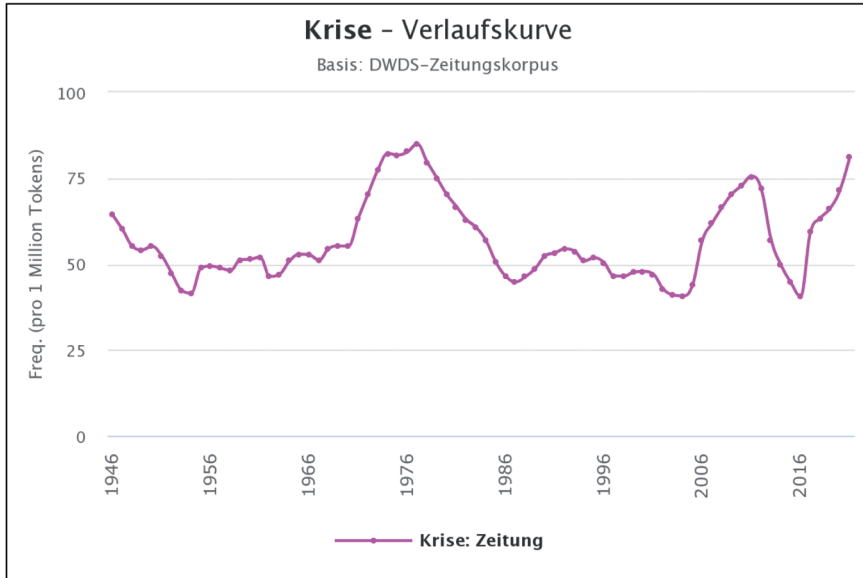
Jede der drei beispielhaft genannten Krisen hatte und hat unmittelbare Auswirkungen auf Theoretiker und Praktiker im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache. Schulen und Kursträger mussten eine unerwartet hohe Anzahl an Kursteilnehmenden und Schülerinnen und Schülern aufnehmen, die oftmals sehr spezifische Problemlagen wie traumatische Erfahrungen oder eine unzureichende Alphabetisierung aufwiesen. Eine besondere Herausforderung für die Bildungsbehörden und Kursträger bestand darin, überhaupt eine ausreichende Anzahl von Lehrkräften zu gewinnen. Neben gut qualifizierten Absolventinnen und Absolventen der Fächer Deutsch als Fremd- und Zweitsprache und anderer Fremdsprachenphilologien wurden hierfür auch solche anderer Fächer oder gar Ehrenamtliche herangezogen. Die Frage, wie die beiden letztgenannten Personengruppen für ihre verantwortungsvolle Aufgabe weitergebildet und während ihrer Tätigkeit professionell begleitet werden können, bleibt offen. Die Hochschulen ihrerseits müssen sich dem gesellschaftlichen Anspruch stellen, eine ausreichende Zahl fachlich fundiert qualifizierter Lehrkräfte auszubilden und zugleich deren berufsbegleitende professionelle Aus- und Weiterbildung zu gewährleisten. Die Lehre unter den Bedingungen der Pandemie hat zudem deutlich gemacht, wie groß der Bedarf an Konzepten, technischer Infrastruktur und geeigneten Lehr- und Lernmaterialien in stärker digitalisierten Lernumgebungen noch ist. Lehrende sind hier ebenso gefordert wie Kurs- und Schulträger, Mittlerorganisationen wie DAAD und Goethe-Institut, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen, Fachverbände, Lehrbuchverlage und Softwareanbieter. Das breite Spektrum an aktiven Akteurinnen und Akteuren belegt, dass das Theorie- und Praxisfeld

Deutsch als Fremd- und Zweitsprache in hohem Maße von den aktuellen Krisen betroffen ist und zudem Erhebliches zu ihrer Abmilderung und Lösung beiträgt. Wie weiter unten im Detail gezeigt wird, zeichnet sich das Fach Deutsch als Fremd- und Zweitsprache sogar durch eine charakteristische Krisenkompetenz aus.

Der vorliegende Beitrag versucht im Folgenden zunächst eine begriffliche Annäherung an das allgegenwärtige Phänomen der Krise, wobei insbesondere auf Literatur aus Philosophie und Soziologie Bezug genommen wird. Anschließend wird mit der Agilitätstheorie ein aktueller und bewährter Ansatz aus den Wirtschaftswissenschaften vorgestellt, der ursprünglich darauf abzielt, Unternehmen dabei zu unterstützen, schnell und effizient auf krisenhafte Ereignisse zu reagieren. Im darauffolgenden Abschnitt wird die spezifische Krisenkompetenz des Theorie- und Praxisfeldes Deutsch als Fremd- und Zweitsprache in den Blick genommen. Dort sind vorhandene Expertisen und Ressourcen ebenso relevant wie allgemeine strategische Ansätze auf der Grundlage der Agilitätstheorie. Dabei werden die herausgearbeiteten Strategien auf ein konkretes Anwendungsbeispiel bezogen: den Krieg in der Ukraine.

## 2 Zum Begriff der Krise

Eine Google-Suche mit dem Suchbegriff „Krise“ ergibt am 12. August 2022 rund 134 Millionen Treffer. Die auffällige Häufigkeit des Begriffs deutet auf seine große Bedeutung im aktuellen öffentlichen Diskurs hin. Krisen beschäftigen die Menschen offenbar in hohem Maße. Entgegen der eingangs geäußerten Vermutung sind Krisen jedoch nicht nur ein Merkmal der Gegenwart. Eine Abfrage des Zeitungskorpus des Digitalen Wörterbuchs der deutschen Sprache am 12. August 2022 zeigt für den Zeitraum von 1946 bis 2018 ein mehr oder weniger konstantes Auf und Ab bei der Verwendung des Begriffs „Krise“, ohne dass ein kontinuierlicher Anstieg erkennbar wäre (Abb. 1). Es ist davon auszugehen, dass die jeweiligen Peaks in der Grafik mit konkreten Krisenereignissen zusammenhängen, wie zum Beispiel die Spitze Anfang der 1979er-Jahre mit der Ölkrise oder um 2010 mit der Bankenkrise nach der Pleite einer amerikanischen Großbank.



**Abbildung 1:** Verwendungshäufigkeit der Bezeichnung Krise im Zeitungskorpus des Digitalen Wörterbuchs der deutschen Sprache – online: <https://www.dwds.de/> (12.08.2022)

Als zentrale Schlussfolgerung aus Abbildung 1 lässt sich ableiten, dass Krisen offenbar seit der Nachkriegszeit mehr oder weniger stark im medialen Diskurs präsent sind. Der Soziologe Niklas Luhmann sieht in der Krisenhaftigkeit moderner Gesellschaften sogar ein konstitutives Element: „Wie in einem ungewollten perversen Effekt stellt sich bei ständigen Krisendiagnosen nach und nach heraus, dass es gar nicht um Krisen geht, sondern um die Gesellschaft selbst“ (Luhmann 1991: 148).

Wenn Krisen tatsächlich ein Wesensmerkmal moderner Gesellschaften sind und sich die Moderne als ein ständiges Stolpern von Krise zu Krise beschreiben lässt (Kaufmann/Lessenich 2015), stellt sich die Frage nach ihren Charakteristika und Funktionen. Aus soziologischer Perspektive lassen sich Krisen zunächst als „nicht intendierte Abweichungen von der Normalität“ (Steg 2020: 430) beschreiben. Wie einschneidend die Abweichung von der Normalität sein kann, zeigt exemplarisch die Corona-Epidemie: Ländergrenzen wurden geschlossen, der Flugverkehr fast vollständig eingestellt, Menschen durften ihre Wohnungen nur noch aus triftigem Grund verlassen, der Schulunterricht fiel zunächst vollständig aus oder Freizeit- und Kultureinrichtungen wurden komplett geschlossen.

Die potenziell massiven Auswirkungen von Krisen bilden ein zweites Charakteristikum, denn sie lassen sich definieren als „sich zuspitzende Entscheidungsphasen mit prinzipiell offenem Ausgang“ (ebd.). Im Moment der Krise besteht also ein

durch Unbestimmtheit gekennzeichnetes Zeitfenster, innerhalb dessen eine aktuelle Entwicklung unterschiedliche Richtungen nehmen kann: sowohl zum Besseren als auch zum Schlechteren. Im Falle einer dauerhaften Wendung zum Schlechteren würde man dann von einer *Katastrophe* sprechen (vgl. Krystek/Hünecke 2017). Der italienische Philosoph Antonio Gramsci (1991: 354) sprach bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Krisen als einem „Interregnum“, in dem „das Alte stirbt und das Neue nicht geboren werden kann“ (ebd.). Erschwerend kommt hinzu, dass sich Krisen der Steuerung und Kontrolle entziehen. Subjektiv dürfte dieses Strukturmerkmal bei vielen Menschen zu einem Gefühl der Ohnmacht führen. Auch Stress, Überraschung und Zeitdruck werden in der Literatur mit Krisen in Verbindung gebracht (Krystek/Hünecke 2017).

Nicht zuletzt aus dem objektiven Merkmal der Offenheit beziehungsweise des unbestimmten Ausgangs resultiert, dass Krisen von den meisten Menschen subjektiv als bedrohlich empfunden werden. Die damit verbundenen Emotionen wie „Unklarheit, Unsicherheit und Ungewissheit“ (Steg 2020: 431) wirken als starker Anreiz, die krisenhafte Situation zu überwinden und in einen Zustand der Stabilität und Klarheit zurückzukehren. Gleichzeitig haben Krisen aber auch das Potenzial, bei Menschen eine negative Grundstimmung bis hin zur Depression zu erzeugen, wie beispielsweise ein Vergleich entsprechender Symptome bei Studierenden vor und während der Corona-Pandemie zeigt (Volken et al. 2021).

Das enorme Potenzial zur Beeinflussung der kollektiven Befindlichkeit wird umso deutlicher, als Krisen als Kipp- oder Wendepunkte für Gesellschaften potenziell massive Veränderungen mit sich bringen. Als „Phasen der Zuspitzung“ sind Krisen immer „dramatisch, weil die Gesellschaft, ein sozialer Zusammenhang oder ein Organismus an die Grenzen seiner Funktionsfähigkeit, seiner Identität oder gar seiner Existenz gerät“ (Steg 2020: 431). Krisen haben nicht nur das Potenzial, das Leben Einzelner massiv zu beeinträchtigen, sondern es geht häufig um die Existenz ganzer Gesellschaften. Insofern ist allen Krisen das Element der Existenzgefährdung inhärent (Krystek/Hünecke 2017).

Sobald die Existenz von Individuen oder Gesellschaften auf dem Spiel steht, werden immer auch Fehlentwicklungen sichtbar. Gewohnte Routinen, Handlungsmuster, bestehende Konzepte, Ordnungen und das Funktionieren von Institutionen oder einzelnen Akteuren stoßen in der Krisensituation für alle erkennbar an ihre Grenzen (Steg 2020). Insofern haben Krisen immer auch ein diagnostisches Potenzial, weil deutlich wird, dass es so nicht weitergehen kann. Dynamische und flexible Gesellschaften beziehungsweise deren Teilsysteme nehmen Krisen daher auch zum Anlass, entsprechende Fehlentwicklungen zu korrigieren. Daraus resultiert das erhebliche Transformationspotenzial von Krisen, das sich beispielsweise im Digitalisierungsschub von Bildung und Arbeitswelt im Zuge der Corona-Epidemie besonders deutlich zeigt.

In der Wissenschaftslandschaft hat sich längst eine eigene Disziplin herausgebildet, die sich schwerpunktmäßig mit Krisen beschäftigt: die Soziologie. Der französische Philosoph Auguste Comte übertrug als Erster den Krisenbegriff von der Medizin auf gesellschaftliche Zusammenhänge und analysierte exemplarisch eine Reihe gesellschaftlicher Krisen (Replinger 2022). Wie die Arbeiten von Klassikern der Soziologie – etwa von Karl Marx und Friedrich Engels, Max Weber, Émile Durkheim oder Jürgen Habermas – zeigen, dreht sich die soziologische Theoriebildung vor allem um die Dysfunktionalitäten und Pathologien von Gesellschaften (Steg 2020: 427).

Ohne an dieser Stelle eine umfassende Darstellung der umfangreichen Krisenliteratur aus Soziologie, Politikwissenschaft und Geschichtswissenschaft leisten zu können, machen die Ausführungen dieses Abschnitts jedenfalls deutlich, dass krisenhafte Ereignisse allgegenwärtig und sowohl objektiv als auch subjektiv von größter Bedeutung für Individuen und Gesellschaften sind. Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, welchen Beitrag Theoretiker und Praktiker sowie Institutionen im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache zur Bewältigung oder zumindest Linderung der allgegenwärtigen Krisen leisten können. Von besonderem Interesse ist dabei, welche spezifische Krisenkompetenz im Feld bereits vorhanden ist und wo diesbezüglich noch Entwicklungsbedarf besteht. Darüber hinaus stellt sich die Herausforderung, dynamisch und flexibel auf bestehende Problemlagen zu reagieren. Mit der Agilitätstheorie steht ein Ansatz zur Verfügung, der genau dies zu leisten verspricht. Dementsprechend ist ein weiterer Abschnitt des Beitrags Überlegungen vorbehalten, wie der Wissenschaftsbereich und das Handlungsfeld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache mithilfe der Agilitätstheorie strategisch so organisiert werden können, dass die vorhandene Krisenkompetenz möglichst gewinnbringend zum Tragen kommt.

### 3 Grundzüge einer Theorie agiler Organisationen

Die Grundannahme der Agilitätstheorie ist, dass moderne Gesellschaften hochkomplex und mehrdeutig sind, einem stetigen Wandel unterliegen und daher von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt sind. Die Managementliteratur spricht in diesem Zusammenhang von der *VUCA-Welt* (vgl. Olbert/Prodoehl 2019: 3), wobei der erste Bestandteil des Akronyms für Volatilität steht. Die Dinge sind ständig im Fluss, die daraus resultierende Veränderungsdynamik und Instabilität ist eine Konstante sozialer Systeme. Dies führt zu einer generellen Unsicherheit – Uncertainty im Akronym. Mit anderen Worten: Es gibt keine unumstößlichen Gewissheiten oder verlässlichen Wissensbestände mehr. Gleichzeitig sind moderne Gesellschaften stark von Komplexität (Complexity) geprägt; es ist für den Einzelnen unmöglich, das

große Ganze zu überblicken und gleichzeitig die Details zu verstehen beziehungsweise mit ihnen umzugehen. Beispiele hierfür sind die extreme Arbeitsteiligkeit moderner Gesellschaften oder die Funktionsweise der globalisierten Wirtschaft im Allgemeinen. Der vierte Bestandteil des Akronyms steht für Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Viele Sachverhalte können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und interpretiert werden. Eine einzig richtige Sichtweise gibt es nicht. Aus der kurzen Skizze der VUCA-Welt wird deutlich, dass sie für jeden Einzelnen, aber auch für Organisationen wie Unternehmen, Bildungseinrichtungen oder politische Institutionen erhebliche Herausforderungen mit sich bringt. Langfristige und verlässliche Planbarkeit ist kaum noch möglich, das sprichwörtliche Fahren auf Sicht wird notwendig.

Angesichts der potenziell bedrohlichen Eigenschaften der VUCA-Welt sowohl für Individuen als auch für Unternehmen und Organisationen oder ganze Gesellschaften stellt sich die Frage, wie auf die daraus resultierenden Herausforderungen am besten reagiert werden kann. In den Organisationswissenschaften hat sich folgender Lösungsansatz herausgebildet:

„Success belongs to organizations, groups and individuals who are resilient in the sense that they recognize, adapt to, and absorb variations, changes, disturbances, disruptions, and surprises – especially disruptions that fall outside the set of disturbances that the system is designed to handle“ (Hollnagel/Woods/Leveson 2013: 3).

Unter dem auch in deutschen Diskursen zunehmend verbreiteten Schlagwort *Resilienz* wird die mentale Disposition verstanden, mit wie auch immer gearteten Normabweichungen, Veränderungen, Überraschungen oder Störungen gelassen umgehen zu können. Dies setzt offensichtlich die Fähigkeit voraus, solche kritischen Ereignisse wahrzunehmen, kritisch zu reflektieren, dafür geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln und sie letztlich ohne negative Folgen zu bewältigen. Als Antwort auf die oben diskutierte Krisenhaftigkeit moderner Gesellschaften ist Resilienz besonders geeignet, dem systemsprengenden und existenzbedrohenden Charakter von Krisen zu begegnen. Angesichts dieser Eigenschaften von Resilienz liegt der Gedanke nahe, dass darin ein Schlüssel zur Bewältigung der für moderne Gesellschaften symptomatischen Krisen liegen könnte. Als zentrale Herausforderung stellt sich die Frage, wie Organisationen oder Individuen resilient(er) und damit krisenfest werden können.

In den Wirtschaftswissenschaften hat sich mit der Agilitätstheorie ein Managementansatz herausgebildet, der es Organisationen erleichtern soll, in einer sich dynamisch verändernden, oft chaotisch anmutenden VUCA-Welt erfolgreich zu bestehen. Agiles Management wird gar als „Überlebenselixier für das 21. Jahrhundert“ (Prodoehl 2019: 15) gepriesen. Grundsätzlich befinden sich Organisationen in einer ambivalenten Situation. Einerseits müssen sie auf Bewährtem aufbauen. Wenn bei-

spielsweise wie im Fall von Coca-Cola über viele Jahre eine Marke mit hohem Bekanntheitsgrad aufgebaut wurde, wäre es fahrlässig, dieses Kapital einfach über Bord zu werfen. Andererseits müssen Organisationen aber auch mit der Zeit gehen und sich neuen Herausforderungen stellen, etwa dem Wunsch vieler Konsumentinnen und Konsumenten nach kalorienreduzierten Produkten. Die Fähigkeit, Kontinuität zu gewährleisten und sich gleichzeitig proaktiv Veränderungen zu stellen, wird als *Wandlungselastizität* bezeichnet (ebd.: 19). Insofern aber viele Organisationen am Vorhandenen festhalten, besteht eine wesentliche Aufgabe des agilen Managements darin, Anpassungsfähigkeit in der Organisation strategisch zu entwickeln. Nur so können sich Organisationen transformieren und damit wandlungsfähig, zukunfts offen und zukunftsfähig werden. Dies impliziert freilich einen grundlegenden Wandel der Organisationskultur: Organisationen müssen sich quasi in einen Zustand ständiger Erneuerung versetzen und damit ein Milieu der Erneuerung schaffen,

„das ständigen Wandel, ständiges Lernen und ständige Erneuerung nicht nur ermöglicht und erleichtert, sondern zum Kern der Unternehmenskultur macht. Es ist dieses dynamische Unternehmensmilieu, das ein Unternehmen in die Lage versetzt, agil und resilient, antifragil und veränderungsaffin, adaptiv und anpassungsfähig, flexibel und elastisch auf die externe Umweltdynamik zu reagieren“ (Prodoehl 2019: 12).

Es wird deutlich, dass die Schaffung von Agilität und Veränderungsbereitschaft nie einen Endpunkt erreicht, sondern kontinuierlich aufrechterhalten und gepflegt werden muss. Nach Prodoehl (ebd.: 14) stehen agile Organisationen dabei vor typischen Herausforderungen. Erstens sind sie mit einer immer komplexer werdenden Umwelt konfrontiert. Die damit einhergehende Volatilität macht zweitens strategische Entscheidungen schwer planbar. Drittens ist die einzige planerische Konstante die Unsicherheit der Umwelt – konstant ist lediglich der Wandel, der jedoch keinem erkennbaren Muster zu folgen scheint. Der Wandel unterliegt dabei der oben beschriebenen Ambiguität; er erfolgt sowohl evolutionär im Sinne einer kontinuierlichen und meist behutsamen Weiterentwicklung des Bestehenden als auch disruptiv als mehr oder weniger improvisierte und behelfsmäßige Reaktion auf plötzliche, krisenhafte Ereignisse.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen agile Organisationen strategische Ansätze zur zielgerichteten Steuerung sowohl evolutionärer als auch disruptiver Prozesse entwickeln; dies ist primär eine Managementaufgabe. Gleichzeitig entwickeln sich agile Organisationen kontinuierlich weiter und erschließen neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder. Leitend für die Prozesse in agilen Organisationen ist die Überzeugung, dass die allgegenwärtige Komplexität von Lebenswelten, Prozessen und Anforderungen nicht durch Vereinfachung gelöst werden kann. Vielmehr kann Komplexität nur durch Komplexität bewältigt werden.



Auch die mit Komplexität und Veränderungsdynamik einhergehende Unsicherheit lässt sich durch Managementprozesse nicht reduzieren oder aufheben. Agiles Management versucht vielmehr, Unsicherheit als integralen Bestandteil in seine Prozesse zu integrieren und damit selbst handhabbar zu machen. Dies setzt voraus, dass sich Organisationen in dem Sinne verändern müssen, dass sie agil auf Veränderungen eingestellt sind und diese auch willkommen heißen. Für die (sich ständig verändernde) Struktur von Organisationen und Unternehmen stellt sich damit zum einen die Aufgabe, Managementprozesse für standardisierte Regelprozesse zu entwickeln, die auf Bestehendem aufbauen und es evolutionär weiterentwickeln. Andererseits benötigen Unternehmen aber auch Prozesse und Strukturen, die es ihnen ermöglichen, agil, flexibel und dynamisch auf unvorhersehbare, disruptive Entwicklungen zu reagieren. Diese Doppelstrategie wird als *duales Management* bezeichnet (ebd.: 22).

Die konkreten Anforderungen an agiles Management lassen sich nach Prodoehl (ebd.: 37) in fünf Aspekte unterteilen. Erstens fokussieren agile Organisationen auf die Vernetzung mit der Umwelt. Mit Extraversion als mentaler Haltung bauen agile Organisationen systematisch Netzwerke auf, wobei die Anzahl der Netzwerkknotten (also umgangssprachlich der Kontakte) ebenso entscheidend ist wie die Qualität dieser Kontakte. Komplementär dazu optimieren agile Organisationen in einem zweiten Schritt ihre interne Vernetzung. Hier werden strategische Ansätze zur Vernetzung unterschiedlicher Elemente der Organisation geschaffen, wobei die Kommunikation von Werten wie Partnerschaftlichkeit, Zugänglichkeit und offener Kooperation getragen wird. Kontingenz als dritter Aspekt betrifft die Notwendigkeit, Entscheidungen in einem unsicheren Umfeld zu treffen. Hier muss explizit die Möglichkeit bestehen, gegebenenfalls auch disruptive Entscheidungen zu treffen, die im Widerspruch zu zuvor getroffenen Entscheidungen stehen können oder als Paradigmenwechsel zur bisherigen Organisationskultur angesehen werden müssen. Als vierter Aspekt bezieht sich Temporalität auf die zeitliche Begrenzung aller Elemente eines Produktes, einer Struktur, eines Systems oder einer Organisation. Durch die leichte Austauschbarkeit der Komponenten wird sichergestellt, dass das Produkt beziehungsweise die Organisation nicht allein verändert werden kann, sondern auf stetigen Wandel und Weiterentwicklung ausgerichtet ist. Das Prinzip der Heterarchie schließlich meint das Recht und die Pflicht aller kompetenten Personen, gleichberechtigt Aufgaben zu übernehmen und an deren Lösung mitzuwirken. Erkennbar steht das Prinzip der Heterarchie im Widerspruch zur hierarchischen Organisationsweise der meisten klassischen Organisationen. Agiles Management strebt nicht die Abschaffung hierarchischer Strukturen an; vielmehr besteht die Herausforderung darin, im Sinne des dualen Managements heterarchische Ansätze gleichberechtigt neben hierarchische Ansätze für bestimmte Anwendungsszenarien zu stellen. Für die Unternehmenskultur ergeben sich daraus eigene Herausforderungen.

Mit Blick auf die aktuell erlebbaren Krisen stellt sich nun die Frage, inwieweit die hier nur grob skizzierten Elemente des agilen Managements geeignet sind, Organisationen im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache krisenfester zu machen. Bevor zu den eben genannten fünf Aspekten des agilen Managements detaillierte Überlegungen für den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache angestellt werden, soll jedoch zunächst geklärt werden, welche Krisenkompetenz der Wissenschafts- und Praxisbereich überhaupt mitbringt.

## 4 Krisenkompetenz im Wissenschafts- und Praxisfeld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache

Das Fach Deutsch als Fremd- und Zweitsprache ist bereits von seiner epistemischen Grundverfassung her prinzipiell offen für andere Sprachen und Kulturen, da in allen Ansätzen des Deutschunterrichts das Fremde im Sinne einer Alteritätserfahrung immer schon mitgedacht wird. Oft spielen hierbei auch Überlegungen eine Rolle, welche spezifischen Herausforderungen sich aus der Alteritätsperspektive für die Lernenden und welche Konsequenzen sich daraus für didaktische Ansätze ergeben. Als weiteres Strukturmerkmal ist die immanente Anwendungsorientierung zu nennen (vgl. in diesem Sinne Altmayer et al. 2021). Die Gegenstände des Faches werden grundsätzlich unter der Perspektive betrachtet, wie sie den Lernenden ihren jeweiligen Bedürfnissen und Bedarfen entsprechend methodisch-didaktisch bestmöglich vermittelt werden können.

Hinzu kommt ein in den letzten Jahren stetig gewachsener Erfahrungsschatz im Umgang mit Krisen. Bereits in der Frühphase der Flüchtlingskrise 2015 haben sich unterschiedlichste Akteure im Feld mit großem Engagement darum bemüht, schnellstmöglich Unterbringungs-, Sprachkurs- und Integrationsangebote für mehr als eine Million Migrantinnen und Migranten zu entwickeln und langfristig bereitzustellen. Ein weiteres Beispiel für die Krisenkompetenz des Bereichs Deutsch als Fremd- und Zweitsprache ist die Corona-Epidemie. Hier haben Theoretiker und Praktiker innerhalb kürzester Zeit kreative Lösungen gefunden, um Sprachkurse mit digitalen Medien für ein breites Spektrum an Zielgruppen anzubieten. Das Lehren und Lernen von Deutsch als Fremd- und Zweitsprache hat dadurch wesentliche neue Impulse erhalten; teilweise konnten sogar neue Zielgruppen erschlossen werden. Auch personell kann der Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache auf erhebliche Ressourcen verweisen, in dem – bedingt durch seine spezifischen Themen und Zielsetzungen – zahlreiche Expertinnen und Experten für Sprach- und Kulturvermittlung, die Erhebung und Adressierung von Lernbedarfen, summative und formative Kompetenzdiagnostik, die Konzeption und Erstellung bedarfsgerech-

ter Lehr- und Lernmaterialien sowie für das Management von Lernprozessen, für das Gelingen sprachlicher, kultureller und sozialer Integration etc. tätig sind. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist schließlich auch die Einstellung der Akteure vor Ort. Ohne dafür konkrete empirische Belege anführen zu können, scheinen sich Theoretiker und Praktiker im Feld generell durch ein hohes Maß an Enthusiasmus, Engagement und Resilienz auszuzeichnen, ohne die Herausforderungen der unmittelbar zurückliegenden Krisen überhaupt nicht hätten bewältigt werden können. Neben den direkt im Feld Tätigen ist nicht zuletzt die zugrunde liegende Infrastruktur von großem Wert, wie etwa funktionierende Universitäten, Behörden, Wohlfahrts- und Bildungsträger, Mittlerorganisationen, Verlage, Schulen und Berufsverbände. Alles in allem lässt sich festhalten, dass der Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache über hervorragende Ausgangsbedingungen für die Bewältigung von Krisen und damit über eine ausgeprägte Krisenkompetenz verfügt.

Strategische Lösungsansätze kann der Bereich vor allem für alle Problemlagen entwickeln, die die verschiedenen Facetten von Migrationsthemen berühren, wie zum Beispiel die Teilhabe von Zugewanderten an Gesellschaft, Bildung und Arbeitsmarkt. Mit Blick auf internationale Kontexte sind darüber hinaus Problemstellungen prioritär, bei denen die Vermittlung von Sprache, Kultur und Werten im Ausland beziehungsweise ein entsprechender Dialog darüber im Vordergrund stehen. Als dezidiert philologisches Fach stehen zudem immer explizit oder implizit hermeneutische Frage- und Problemstellungen im Mittelpunkt, da es grundsätzlich um die Erzeugung oder Vermittlung von Verstehen, Erklären oder Interpretieren geht. Im Kern liegt die spezifische Krisenkompetenz des Faches Deutsch als Fremd- und Zweitsprache also in allen Fragen, die mit Migration zu tun haben – sei sie ökonomisch, politisch, demografisch oder ökologisch verursacht. Aktuell betrifft dies vor allem die Zuwanderung von Flüchtlingen und Fachkräften, aber auch Migrationsbewegungen in Bildungskontexten.

Zweifelloso gibt es also ein außerordentlich breites Spektrum an Kompetenzen, die für die Konfliktbearbeitung von erheblicher Bedeutung sein können. Mit Blick auf die zuvor eingeführte Theorie der Agilität stellt sich die Aufgabe, deren charakteristische Elemente auf den Bereich von Theorie und Praxis zu übertragen. Im Folgenden wird daher am Beispiel des Krieges in der Ukraine dargestellt, wie die Elemente der Agilitätstheorie – Umweltvernetzung, Binnenvernetzung, Kontingenzbewältigung, Temporalität und Heterarchie – mit konkreten Maßnahmen unterlegt werden können. Zuvor seien jedoch eine Reihe von Einstellungen und Haltungen skizziert, die für agiles Handeln vor Ort notwendig sind.

## 5 Deutsch als Fremdsprache im Brennglas der Agilitätstheorie

### 5.1 Das agile Mindset

Bestehende Organisationen neigen dazu, stabile Strukturen anzustreben, was in der Regel zu einer Ablehnung von Veränderungen führt. Agile Organisationen hingegen sind offen für Veränderungen, begrüßen diese ausdrücklich und schaffen Prozesse, die eine dynamische Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen. Dies setzt einen weitreichenden Kulturwandel voraus, der alle Mitglieder und Funktionsebenen der Organisation betrifft. Ein Aspekt dabei ist zunächst die konsequente Fokussierung auf die Zielgruppe (vgl. Dams 2019). Mitglieder agiler Organisationen stellen die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Vordergrund, für die ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt wird. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nicht die Organisation selbst im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit steht, sondern der Abnehmer oder die Abnehmerin des Produkts oder der Dienstleistung – und zwar auch dann, wenn sich deren Bedürfnisse oder Anforderungen ändern.

Zweitens ist die Mentalität agiler Organisationen durch gemeinsame Ziele gekennzeichnet. Alle Mitglieder der Organisation eint der Gedanke, an einem Strang zu ziehen. Dies setzt natürlich voraus, dass auf allen Ebenen der Organisation ein Diskurs über die Ziele stattfindet, diese in geeigneter Form kommuniziert werden und bei allen Beteiligten über längere Zeiträume präsent bleiben. Drittens entsteht als Folge geteilter Ziele bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren das Gefühl, im Sinne von Ownership gemeinsam für die Organisation, das Produkt oder die Dienstleistung verantwortlich zu sein. Dies führt zu Stolz auf die eigene Tätigkeit und die Zugehörigkeit zur Organisation und letztlich zu mehr Motivation und Engagement. Entscheidend für den Erfolg agiler Organisationen ist zudem eine positive Grundhaltung der Beteiligten, die Veränderungen begrüßen, an die eigene Selbstwirksamkeit glauben und den Willen zeigen, auftretende Probleme zu lösen und Hindernisse zu überwinden, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Im Zusammenhang mit der außerordentlich hohen Veränderungsdynamik, den unsicheren Rahmenbedingungen und dem hohen Zeitdruck ergibt sich zudem die Notwendigkeit, einen gelassenen Umgang mit Fehlern zu entwickeln, die als unvermeidliche Zwischenschritte auf dem Weg zum Erfolg und als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden. Hand in Hand mit einer positiven Fehlerkultur geht die Bereitschaft zu permanentem Lernen, um die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Ein weiteres Element des notwendigen Kulturwandels stellt ein bei allen Akteurinnen und Akteuren vorhandenes Bewusstsein für Qualität dar. Das heißt, alle

fühlen sich verantwortlich, definierte Standards bei Produkten und Prozessen einzuhalten, und sind bereit, dafür auch die Verantwortung zu übernehmen.

Als letzter Aspekt ist die Teamorientierung zu nennen. Angesichts der neuen Gegebenheiten, der Komplexität und Unübersichtlichkeit liegt es auf der Hand, dass erfolgreiches Agieren nur in einem Team möglich ist, in dem ein klares Selbstbewusstsein über die vorhandenen (und auch noch zu entwickelnden) Kompetenzen und Erfahrungen besteht sowie der Wille, all dies in den Dienst des Erfolgs der eigenen Organisation zu stellen.

Während ein agiles Mindset eine Grundvoraussetzung für das Handeln von Organisationen darstellt, wurden oben bereits fünf konkrete Handlungsfelder identifiziert, in denen agile Organisationen aktiv werden müssen: Umweltvernetzung, interne Vernetzung, Kontingenzmanagement, Temporalitätsmanagement, Heterarchie und Teamorientierung. Diese Aspekte werden im Folgenden näher konkretisiert.

## 5.2 Umweltvernetzung

Agile Organisationen streben eine quantitativ und qualitativ ausgeprägte Vernetzung mit externen Akteurinnen und Akteuren an, um bei der Bewältigung krisenhafter oder disruptiver Entwicklungen auf deren spezifische Kompetenzen, Erfahrungen oder schlicht deren Arbeitskraft zurückzugreifen; auch die Motivation und das Engagement der Externen kann genutzt werden. Als erste konkrete Maßnahme zur Erhöhung der Umweltvernetzung bietet es sich an, grundsätzlich Angehörige der Zielgruppe in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen einzubeziehen, um deren Bedürfnisse und Bedarfe sowie spezifische Rahmenbedingungen besser adressieren zu können. Im Falle des Ukrainekrieges hätten nach dieser Logik Vertreterinnen und Vertreter von Geflüchteten in die behördenseitige Planung der Unterbringung und Versorgung einbezogen werden müssen. Gleiches gilt für alle Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration und Bildung, sei es im Bereich der schulischen Bildung, der Ausbildung oder der Hochschulbildung. Für die Erhebung zielgruppenspezifischer Sprach- und Integrationsbedarfe wäre es zudem zielführend, Datenerhebungsinstrumente wie Interviews oder Fokusgruppen mit Geflüchteten, Vertreterinnen und Vertretern aus Kindergärten, Schulen, Hochschulen, Bildungsträgern, Betrieben und psychologischen Betreuungseinrichtungen einzusetzen.

Eine zweite konkrete Maßnahme zur Steigerung der Umweltvernetzung ist der Aufbau von stabilen Netzwerken zwischen dem akademischen Fach Deutsch als Fremd- und Zweitsprache sowie Einrichtungen, die Deutsch als Fremd- und Zweitsprache unterrichten, und Stakeholdern wie Arbeitgebern, Mittlerorganisationen für Sprache und Kultur, Bildungsträgern, Sozial- und Fachverbänden samt Akteu-

rinnen und Akteuren aus Politik und Behörden. Eine Zielsetzung dieser Netzwerke sollte darin bestehen, die fachliche Expertise der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure sichtbar und dem Feld über geeignete Kanäle zugänglich zu machen. Komplementär dazu können Netzwerke auch dazu beitragen, die jeweiligen Kompetenzen interdisziplinär zu erweitern. Ausschlaggebend hierfür ist sicherlich der strategische Einbezug von Vertreterinnen und Vertretern anderer Fachbereiche wie Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaft oder Regionalwissenschaften. Gleichzeitig können Netzwerke eingesetzt werden, um konkrete Vorgehensweisen und Projekte abzustimmen. Nicht zuletzt dienen Netzwerke dazu, bei den Akteurinnen und Akteuren ein Bewusstsein für die jeweilige Problemlage sowie die spezifischen Bedingungen und Restriktionen zu schaffen, unter denen die Beteiligten arbeiten (können/dürfen). Geeignete Formate zur noch stärkeren Vernetzung der Akteurinnen und Akteure sind beispielsweise regionale und überregionale Fachtagungen und Konferenzen, Workshops sowie jegliche Diskursformate, die ein breites Spektrum an Verbänden, Verlagen, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, die Agentur für Arbeit, die lokalen Ausländerbehörden, das Bundesministerium des Innern, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie die Kommunen und die Länder einbeziehen. Als langfristiges Ziel würde der Bereich Deutsch als Fremdsprache erheblich davon profitieren, wenn eine Expertendatenbank mit den jeweiligen Fachgebieten beziehungsweise Arbeitsschwerpunkten der zentralen Akteurinnen und Akteure erstellt und der Allgemeinheit zugänglich gemacht würde. Darüber hinaus könnten externe Netzwerke genutzt werden, um relevanten Forschungsbedarf zu identifizieren und zu adressieren. Nicht zuletzt können Netzwerke genutzt werden, um Weiterbildungsbedarfe zu erheben und geeignete Maßnahmen einem breiten Teilnehmerkreis zugänglich zu machen.

Drittens könnte eine stärkere Vernetzung des Umfelds hilfreich sein, um organisationsübergreifende Konzepte zur Mittelakquise zu entwickeln oder Datenbanken dazu aufzubauen, welche Fördermöglichkeiten im Einzelfall für konkrete Maßnahmen zur Verfügung stehen. Offensichtlich hängt dieser Aspekt wesentlich von der Existenz funktionierender Netzwerke ab.

Ein viertes Element der Umweltvernetzung ist die Erarbeitung von Kommunikationskonzepten und -instrumenten. Gerade bei politisch stark aufgeladenen Diskursen erscheint ein konzertiertes Vorgehen der Akteurinnen und Akteure im Feld geboten. Nützliche Instrumente, die zum Teil bereits vorhanden sind, zum Teil jedoch neu geschaffen oder erweitert werden müssen, sind Datenbanken mit prominenten Ansprechpartnerinnen und -partnern, Presseverteiler, Newsletter oder auch Hotlines. Ein wichtiges Ziel der Außenkommunikation besteht darin, bei Entscheidungsträgern sowie in der Öffentlichkeit insgesamt ein breites Bewusstsein für die Krisenkompetenz des Bereichs Deutsch als Fremdsprache und seiner individuellen Vertreterinnen und Vertreter zu schaffen.

Ein fünftes, für Vertreterinnen und Vertreter des Bereichs Deutsch als Fremd- und Zweitsprache vermutlich eher ungewohntes Element zur Erhöhung der Umweltvernetzung ist die Messung der Vernetzungsquantität und -qualität. Im Sinne einer Bestandsaufnahme werden die Knotenpunkte des Netzwerkes erfasst und hinsichtlich ihrer Bedeutung für dessen Ziele bewertet. Ein solcher Überblick über die Netzwerke im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache steht zweifellos noch aus, könnte aber wesentliche Impulse geben, um noch schneller und dynamischer auf Krisenszenarien reagieren zu können.

### 5.3 Binnenvernetzung

Beim Konzept der Binnenvernetzung geht es darum, dass die Akteurinnen und Akteure innerhalb einer Organisation, wie zum Beispiel einem Fachverband, einer Sprachschule, einem Studienkolleg, einem Bildungsträger oder einer Behörde, tragfähige Beziehungen zueinander aufbauen und so die Organisation insgesamt schlagkräftiger machen. Wie bei der externen Vernetzung ist es auch hier von entscheidender Bedeutung, die einzelnen Personen und ihre spezifischen Kompetenzen zu identifizieren und diese durch geeignete Instrumente für einen breiten Adressatenkreis sichtbar und nutzbar zu machen. Darüber hinaus müssen institutionalisierte Maßnahmen der Binnenvernetzung innerhalb der Organisation Anlässe für Vernetzungsaktivitäten wie Tagungen, Workshops, Klausuren, Bootcamps oder Ähnliches sowie geeignete Instrumente der Kommunikation und des Wissensmanagements vorsehen. Webseiten, Kommunikationsplattformen, Daten-Clouds, Concept-Boards, Datenbanken und Repositories mit umfassenden Funktionalitäten sind hierfür geeignete Instrumente.

### 5.4 Kontingenzmanagement

Kontingenzmanagement erlaubt es einer Organisation und ihren Akteurinnen und Akteuren, in unübersichtlichen und komplexen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Eine Voraussetzung dafür ist die Erwartung sogenannter Black Swan Events, also sehr seltener Ereignisse mit potenziell großen Schadensauswirkungen. Mit dieser Einstellung kann eine Organisation schneller auf krisenhafte Ereignisse reagieren und die zur Bewältigung notwendigen Kräfte mobilisieren.

Entscheidend für das Kontingenzmanagement ist dabei, dass die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Folgen bei der Entwicklung von Handlungsoptionen stets berücksichtigt werden. Die Einzigartigkeit von Krisensituationen erlaubt keinen Rückgriff auf etablierte Handlungsabläufe, sodass nur ein Denken vom Ende



her, von den wahrscheinlichen Konsequenzen her, Sicherheit und Orientierung für erfolgreiches Handeln bietet. Dies wiederum setzt wirksame Mechanismen voraus, mit denen zukünftige Handlungsfolgen realistisch eingeschätzt werden können. Als Grundlage können Erfahrungen in der eigenen Organisation (als Ergebnis erfolgreicher interner Vernetzung) sowie externe Erfahrungen (durch Umweltvernetzung) genutzt werden. Darüber hinaus bieten sich institutionalisierte Gremien zur Folgenabschätzung wie Taskforces oder Thinktanks oder Techniken wie Simulationen an. Je mehr die Folgenabschätzung auf empirische Daten zurückgreifen kann, desto realistischer und nützlicher sind ihre Ergebnisse. Im Sinne eines sich kontinuierlich erweiternden Erfahrungsschatzes müssen die tatsächlichen Ergebnisse von Prozessen dann auch dokumentiert und den betroffenen Akteurinnen und Akteuren zugänglich gemacht werden (Ergebnissicherung).

Für den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache bieten sich eine Reihe weiterer Maßnahmen für ein proaktives Kontingenzmanagement an. Das oben genannte Prinzip, Entscheidungen vom Ergebnis her zu denken, sollte auch hier handlungsleitend werden. Dazu wäre es notwendig, dass alle im Feld tätigen Organisationen klare Ziele formulieren und diese in geeigneter Weise kommunizieren. Um ein Umdenken in Richtung Offenheit zu bewirken, könnten in den Studiengängen Deutsch als Fremd- und Zweitsprache eigene Lehrveranstaltungen beziehungsweise Module eingerichtet werden, in denen im Sinne von Fallstudien anhand authentischer Szenarien exemplarisch agiles Handeln in Krisensituationen erlernt und eingeübt wird; gleichzeitig werden die Studierenden mit Instrumenten der Kommunikation und Vernetzung vertraut gemacht und kompetente Krisenmanagerinnen und -manager von morgen ausgebildet. Ein weiteres Element des Kontingenzmanagements für den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache könnte darin bestehen, Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Identifikation von Problemen beziehungsweise krisenhaften Situationen sowie die dynamische Entwicklung von Lösungsoptionen ermöglichen. Geeignete Instrumente hierfür wären zum Beispiel die Etablierung von themenbezogenen Thinktanks (z. B. zum Thema „Flucht und Trauma“) sowie der Aufbau von dezentralen Netzwerken im Sinne von Communities of Practice. Die Nutzung digitaler Medien zur Kommunikation und Vernetzung erscheint in diesem Zusammenhang ebenso lohnend wie noch umsetzungsbedürftig.

Insofern ein permanent krisenhaftes Umfeld für alle Beteiligten eine erhebliche Belastung darstellt, sollte ein effektives Kontingenzmanagement nicht zuletzt Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz beinhalten. Resilienz wird hier verstanden als die Fähigkeit, auch unter belastenden Bedingungen psychisch stabil zu bleiben und Strategien zu entwickeln, wie als belastend erlebte Situationen produktiv bewältigt werden können. Im Praxisfeld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache sollten entsprechende Fortbildungen, Beratungsangebote oder Netzwerke vor allem für Personen angeboten werden, die psychisch besonders belastenden und dauerhaft



als belastend empfundenen Situationen ausgesetzt sind, also in erster Linie Lehrende in Alphabetisierungs-, Integrations- und Berufssprachkursen, sozialpädagogisch Beratende und Betreuende sowie Entscheidungsträgerinnen und -träger in Behörden.

## 5.5 Temporalitätsmanagement

Temporalitätsmanagement zielt darauf ab, die Annahme zu überwinden, Stabilität könne aus dauerhaft etablierten Strukturen und Prozessen resultieren. Um eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten zu fördern, sollten daher alle Systeme, Funktionseinheiten und Prozesse einer Organisation so gestaltet werden, dass sie ein flexibles und dynamisches Reagieren auf sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen (Revidierbarkeit und Renovierbarkeit). Für den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache ergibt sich daraus die Überlegung, Mitgliedschaften in Ämtern und Gremien grundsätzlich zu befristen. Der Vorteil des Rotationsprinzips besteht darin, dass neue Personen mit idealerweise neuen Perspektiven, Erfahrungen, Kompetenzen und Herangehensweisen gewonnen werden können. Arbeitsgruppen, Taskforces und Projekte sollten immer dann aufgelöst werden, wenn das jeweilige Ziel erreicht ist. Ein weiteres Element des Temporalitätsmanagements ist schließlich die Digitalisierung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen, die – richtig eingesetzt – Entscheidungen beschleunigen und zu schnelleren Ergebnissen führen kann. Wie oben dargestellt, ist Schnelligkeit unter dem für Krisensituationen typischen Zeitdruck ein zentraler Erfolgsfaktor.

## 5.6 Heterarchie als Organisationsprinzip

Die in den meisten Organisationen vorherrschende hierarchische Struktur ist wenig geeignet, um schnell und dynamisch mit komplexen, unübersichtlichen und sich verändernden Situationen umzugehen. Um genau dies zu gewährleisten, müssen die Mitglieder einer Organisation bereit sein, Herausforderungen anzunehmen und Verantwortung für Prozesse zu übernehmen. Der Gestaltungswille ist somit ein wichtiges Element des Kulturwandels, den Organisationen auf dem Weg zur Agilität durchlaufen müssen, und damit auch ein zentrales Element des veränderungsaffinen Mindsets. Ein weiterer Aspekt dieser Kultur ist die Bereitschaft aller Beteiligten, sich kontinuierlich neue Kompetenzen anzueignen und sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. Auf der Organisationsseite müssen hierfür selbstverständlich geeignete Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sowie gegebenenfalls des professionellen Coachings bereitgestellt werden. Die Etablierung eines aus-

gefeilten Weiterbildungskonzeptes für die Organisation erscheint in diesem Zusammenhang sehr vorteilhaft. Um schließlich zügig zielführende Lösungsansätze zu identifizieren, müssen den Beteiligten Räume und Formate für eine Kommunikation auf Augenhöhe angeboten werden.

Konkret für den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache ergibt sich aus dem Prinzip der Heterarchie die Forderung, noch systematischer als bisher alle relevanten Akteurinnen und Akteure in Entscheidungsprozesse und die Entwicklung von Lösungsansätzen einzubeziehen, also Flüchtlinge, Kursteilnehmende, Lehrende etc. Mehr Gleichberechtigung und eine gleich verteilte Verantwortung für die Ergebnisse können beispielsweise sichtbar gemacht werden, wenn die Vorbereitung und Leitung von Sitzungen und Treffen innerhalb des Teilnehmerkreises rotiert. Auch alternative Formate der Zusammenarbeit können helfen, eingefahrene, verkrustete Arbeitsstrukturen aufzubrechen und Veränderung, Dynamik und Innovation für alle Beteiligten erfahrbar zu machen. Hierfür eignen sich zum Beispiel Besprechungen während eines Spaziergangs oder auch im Stehen sowie Klausuren oder Ähnliches.

Eine mentale Voraussetzung für die Etablierung heterarchischer Organisationsstrukturen ist das Verantwortungsgefühl aller Beteiligten für die Ergebnisse eines Prozesses. Dieses wird seinerseits gefördert durch das Gemeinschaftsgefühl innerhalb eines Teams beziehungsweise das Zugehörigkeitsgefühl zur jeweiligen Organisation sowie durch den Stolz, (Mit-)Urheber an einem Produkt oder einer Dienstleistung zu sein (Authorship, Ownership). Für das Gedeihen einer heterarchischen Kultur sind daher alle Maßnahmen zielführend, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und die Beteiligung jedes und jeder Einzelnen an einem konkreten Ergebnis sichtbar machen. Konkret sind typische Anlässe zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls tägliche Teammeetings, gemeinsame Planungsmeetings, Meetings zur Bewertung der erreichten (Zwischen-)Ergebnisse oder Reviewmeetings, in denen die Arbeitsweise im Team reflektiert wird.

Auch die bereits angesprochene Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung ist ein konstitutives Element heterarchischer Organisationskulturen. Die Akteurinnen und Akteure im Feld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache reflektieren ihre vorhandenen Kompetenzen und wägen ab, ob diese für das Erreichen spezifischer Ziele ausreichen. Ist dies nicht der Fall, identifizieren sie geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, um mögliche Kompetenzlücken zu schließen. Aus Sicht der Organisation setzt dies natürlich voraus, dass die im Feld Tätigen Freiräume für Fort- und Weiterbildung erhalten und geeignete Maßnahmen überhaupt zur Verfügung stehen beziehungsweise zugänglich gemacht werden. Insbesondere für freiberuflich Lehrende im Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache und ehrenamtlich Tätige stellt sich häufig das Problem, dass Fortbildungsmaßnahmen nicht vergütet werden beziehungsweise der dadurch entstehende Verdienstausschlag nicht

kompensiert wird oder eigene Investitionen für Fortbildungsmaßnahmen notwendig sind.

Gerade für die Vermittlung von Deutsch als Fremd- und Zweitsprache scheint die folgende Maßnahme besonders geeignet, die Verantwortung der Lehrenden für die Lehr- und Lernprozesse sichtbar zu machen. In der Erziehungswissenschaft wurde verschiedentlich ein *sokratischer Eid* für Angehörige schulischer Lehrberufe vorgeschlagen (zuerst Hentig 1991/2003, später Zierer 2022), gewissermaßen eine öffentliche Selbstverpflichtung von Lehrenden analog zum hippokratischen Eid. In der aktuellen Version beinhaltet der sokratische Eid Verhaltensweisen gegenüber den Lernenden, den Eltern, den Kolleginnen und Kollegen, der Bildungsöffentlichkeit, der Gesellschaft und sich selbst. Die folgenden exemplarischen Ausführungen zur Verantwortung gegenüber den Lernenden lauten wie folgt (Zierer 2022: 59): Den Kindern gegenüber verpflichte ich mich,

- jedes Kind seinen Möglichkeiten und seinem Entwicklungsstand entsprechend zu fordern und zu fördern,
- kein Kind zurückzulassen oder abzuschreiben, egal welche Gründe gegeben sind,
- das Scheitern von mir anvertrauten Kindern immer und immer wieder als Anlass für neue Wege meines Lehrens zu nehmen,
- Fehler als Chance zu begreifen, nicht als Makel,
- Herausforderungen im Bildungsprozess zu setzen, damit Unter- und Überforderung nicht eintreten,
- Motivationen zu suchen, aufzugreifen und zu wecken,
- immer und immer wieder in den Dialog zu gehen, Rückmeldungen zu geben und einzuholen, Fragen zu stellen und zuzuhören,
- Unterrichtsfächern eine dienende Funktion im Bildungsprozess zuzuschreiben,
- alle Bereiche der Persönlichkeit anzusprechen und anzuregen,
- Vertrauen in die Welt und die eigene Person zu schenken und tagtäglich sichtbar zu machen,
- die Klasse und die Schule als Willkommensort zu begreifen und zu gestalten,
- für eine wertschätzende, angstfreie und bildungswirksame Atmosphäre und Beziehung zu sorgen und
- für die leibliche, seelische und geistige Unversehrtheit der mir anvertrauten Kinder einzustehen.

## 6 Fazit

Der vorliegende Beitrag ging von der Annahme aus, dass moderne Gesellschaften grundsätzlich Krisengesellschaften sind. Komplexität, krisenhafte Zuspitzungen

und hoher Veränderungsdruck gehören zu ihren Grundkonstanten. Angesichts dieses Befundes stellte sich die Frage, wie das Theorie- und Praxisfeld Deutsch als Fremd- und Zweitsprache zur Bewältigung krisenhafter Entwicklungen beitragen kann. Dabei zeigte sich, dass das Feld über eine einzigartige Krisenkompetenz verfügt, die allerdings noch nicht ausgeschöpft ist. Die zentrale Herausforderung besteht nun vor allem darin, die spezifischen Kompetenzen und Erfahrungsschätze der Akteurinnen und Akteure im Feld zu erfassen sowie sichtbar und zugänglich zu machen, die Beteiligten miteinander zu vernetzen und gemeinsame Zielvisionen zu entwickeln. Die strategische Bündelung von Kompetenzen erscheint als vordringliches Ziel mit dem Potenzial, den Bereich Deutsch als Fremd- und Zweitsprache noch stärker als bisher als wichtigen Akteur in der Krisenbewältigung zu etablieren. Für die Zukunft wäre es ein großer Gewinn, wenn eine Vielzahl relevanter Akteure eine Forschungs- und Handlungsagenda entwickeln würden.

## Literaturverzeichnis

- Almeida, Fernando; Duarte Santos, José; Augusto Monteiro, José (2020): „The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 world“. In: *IEEE Engineering Management Review* 48 (3), 97–103. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>.
- Altmayer, Claus; Biebighäuser, Katrin; Haberzettl, Stefanie; Heine, Antje (2021): „Das Fach Deutsch als Fremd- und Zweitsprache als wissenschaftliche Disziplin“. In: Altmayer, Claus; Biebighäuser, Katrin; Haberzettl, Stefanie; Heine, Antje (Hrsg.): *Handbuch Deutsch als Fremd- und Zweitsprache*. Heidelberg: Springer, 3–22.
- BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2022): *Aktuelle Zahlen: Ausgabe November 2022*. Online: [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/AsylinZahlen/aktuelle-zahlen-november-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/AsylinZahlen/aktuelle-zahlen-november-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (06.07.2023).
- Dams, Colja M. (2019): *Agiles Event Management: Vom „Wow“ zum „How“ im erfolgreichen Event Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Das Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache (2022): *Krise*. Online: <https://www.dwds.de/> (12.08.2022).
- Gramsci, Antonio (1991): *Gefängnishefte*. Band 2: 2. und 3. Heft. Hamburg: Argument.
- Hentig, Hartmut von (1991/2003): *Die Schule neu denken: Eine Übung in pädagogischer Vernunft*. Erweiterte Neuauflage. Weinheim: Beltz.
- Hollnagel, Erik; Woods, David D.; Leveson, Nancy (2013): *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Dorchester/UK: Dorset Press.
- Kaufmann, Franz-Xaver; Lessenich, Stephan (2015): „Die Moderne ist das fortgesetzte Stolpern von Krise zu Krise“. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 61, 129–146.
- Krystek, Ulrich; Hünecke, Adrienne (2017): „Krisen: Ein universelles Phänomen von überlebenskritischer Ambivalenz“. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2017*, 11–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1>.
- Luhmann, Niklas (1991): „Am Ende der kritischen Soziologie“. In: *Zeitschrift für Soziologie* 20 (2), 147–152.

- Olbert, Sebastian; Prodoehl, Hans Gerd (2019): „10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen“. In: Olbert, Sebastian; Prodoehl, Hans Gerd (Hrsg.): *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitätsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*. Wiesbaden: Springer Gabler, 1–10.
- Prodoehl, Hans Gerd (2019): „Das agile Unternehmen – Agilität: Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“. In: Olbert, Sebastian; Prodoehl, Hans Gerd (Hrsg.): *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitätsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*. Wiesbaden: Springer Gabler, 11–59.
- Replinger, Roger (2022): *Auguste Comte und die Entstehung der Soziologie aus dem Geist der Krise*. Frankfurt am Main: Campus.
- Steg, Joris (2020): „Was heißt eigentlich Krise?“. In: *Soziologie* 49 (4), 423–435.
- Volken, Thomas; Zysset, Annina; Amendola, Simone; Klein Swormink, Anthony; Huber, Marion; Wyl, Agnes von; Dratva, Julia (2021): „Depressive symptoms in Swiss university students during the COVID-19 pandemic and their correlates“. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (4), 1458. Online: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18041458> (04.01.2023).
- Zierer, Klaus (2022): *Der Sokratische Eid: Eine zeitgemäße Interpretation*. Münster: Waxmann.

## Biographische Angaben

### Olaf Bärenfänger

ist Direktor des Sprachenzentrums an der Universität Leipzig. Zu seinen Forschungsinteressen gehören Deutsch als Bildungssprache, Deutsch als Berufssprache, Kompetenzdiagnostik, Qualität in der Bildung, Lernen mit digitalen Medien, Forschungsmethodologie und Fremdsprachenerwerb. Für den DAAD ist Olaf Bärenfänger im Beirat Germanistik tätig, am Goethe-Institut als stellvertretender Vorsitzender des Beirats Sprache, beim Bundesinnenministerium des Inneren als Mitglied der Bewertungskommission und beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales als Mitglied des Expertenbeirats.