

Dieser Text ist Bestandteil des Mailings *Wissen – Transfer – Zukunftskieze*. Schwerpunkt: Wirkung. Dezember 2024.

Geduld und Ungeduld – Spannungsfelder und erfolgskritische Faktoren aus 17 Jahren Campus Rütli

Campuschulen oder Campusprojekte im Bildungsbereich bezeichnen Areale, in denen formale und non-formale Bildungsangebote sowie weitere Unterstützungsstrukturen in räumlicher Nähe zueinander angesiedelt sind. Campus sind eine Form der Bildungslandschaft mit der Besonderheit, dass sie baulich verdichtet sind. Mit der räumlichen Nähe ist unter anderem die Hoffnung verbunden, dass Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteur:innen besser funktionieren und so zu gelingenden Übergängen in den Bildungsbiografien der Kinder beigetragen werden kann. Doch auch Kooperation und Kommunikation auf kurzen Wegen ist kein Selbstläufer.

Im folgenden Beitrag führen wir Erkenntnisse aus der Campus-Entwicklung Rütli in Berlin-Neukölln zusammen. Diese können bei der Entwicklung anderer Campus-Vorhaben und Bildungslandschaften anregend sein.

„Im Oktober 2024 hat unser Vernetzungstreffen **„Rückschau nach vorn: 17 Jahre Campus Rütli, 17 Jahre (Weiter-) Entwicklung von Kooperation und Kommunikation“** stattgefunden.

Der Campus Rütli war einer der ersten Campus in Berlin und bundesweit. In knapp über 17 Jahren hat sich hier nicht nur baulich viel verändert, sondern auch die Kooperationsstrukturen auf Steuerungsebene sowie vor Ort haben sich weiterentwickelt.

Spannungsfelder bei der Entwicklung und Umsetzung von Campus-Vorhaben

Beteiligung vers. langfristige Planungsprozesse

Verwaltungsabläufe sind oft langwierig. Dafür müssen Akteur:innen Verständnis mitbringen und trotzdem hartnäckig bleiben, damit sich etwas bewegt.

Beim Campus Rütli wird dies besonders an zwei Stellen deutlich: Bauvorhaben und Beteiligung. Hier treffen unterschiedliche Zeitdimensionen aufeinander. Während mit öffentlichen Bauvorhaben oftmals mehrjährige Planungshorizonte verbunden sind, erfordert die ernst gemeinte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen unmittelbare, sichtbare Ergebnisse, um Kinder nicht zu frustrieren. Beispielsweise wurden auf dem Campus Rütli Ideen, die Jugendliche in Beteiligungsprozessen eingebracht haben, erst umgesetzt, als diese längst erwachsen waren. Die Kinder, die heute den Campus besuchen, fühlen sich so ebenfalls nicht ernst genommen, da

sie an diesen Umsetzungen nicht mehr beteiligt werden – schließlich hatte ja bereits eine Beteiligung stattgefunden, die allerdings viele Jahre zurückliegt.

Dieses Dilemma lässt sich nicht immer auflösen. Umso wichtiger ist es, ein Bewusstsein für diese unterschiedlichen Handlungslogiken von Kindern und Verwaltung zu entwickeln. Das heißt auch, dass Verwaltung Sanierungs- und Bauvorhaben ggf. besser planen und die Prozesse zielgruppengerechter und transparenter kommunizieren muss.

Öffnen vers. Schließen

Die Erwartung an einen Campus ist, dass er für alle immer zugänglich ist und von der Nachbarschaft auch außerhalb der Schulzeiten genutzt werden kann – schließlich ist Raum in der Innenstadt rar. Mit der Schließung von Campusgeländen ist die Hoffnung verbunden, dass weniger Vandalismus und Vermüllung auf dem Gelände stattfindet. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass die geöffneten Flächen des Campus mehrheitlich respektvoll genutzt werden und sich Vandalismus durch Schließungen nicht verhindern lässt. Viel wichtiger wäre es deshalb, alternative Möglichkeiten zu finden, wie beispielsweise die Freigabe einer Wand für Graffiti-Künstler:innen. Und: die Beseitigung von Vandalismus und Vermüllung eines öffentlich genutzten Raumes im Budget einzuplanen und nicht als unkalkulierbare Größe zu sehen.

Erfolgskritische Faktoren, die zum Gelingen von Kooperation und Koordination auf einem Campus beitragen können

- **Politisches Commitment:** Die Gründung des Campus Rütli ging vom Bezirksbürgermeister aus. Gerade im Bereich des Bauens wurden so verschiedene Vorhaben möglich. Schon vor der politischen Öffentlichkeit war eine Stiftung unterstützend vor Ort engagiert.
- **Organisations- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit.** Verschiedenste Akteur:innen aus Verwaltung, Bildungseinrichtungen und Zivilgesellschaft müssen auf den unterschiedlichen Ebenen zusammenarbeiten, um einen Campus zu entwickeln und die Angebote vor Ort gut aufeinander abzustimmen. Hierzu werden sowohl strategische Steuerungsgremien gebraucht, welche die Gesamtheit der Stakeholder einbinden, als auch schlagkräftige operative Koordinationsgremien, welche die Projektumsetzung vor Ort vorantreiben.

Der Campus Rütli hat eine Abstimmungs- und Gremienstruktur geschaffen, welche eine gute ressort- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit gewährleistet. Insbesondere die Verschränkung von operativer Campus-Ebene und steuernder Verwaltungsebene ist gut gelungen.

Für den Aufbau des Campus war die politische Steuerungsrunde entscheidend, besetzt mit allen Leitungen der involvierten Fachabteilungen aus Bezirk und Land sowie den Geschäftsführungen der beteiligten Träger:innen und Stiftungen. Für die strategische Weiterentwicklung wurde ab 2016 die Lenkungsrunde Campus Rütli ins Leben gerufen, bestehend aus dem Team der Campussteuerung, der Leitung des verantwortlichen Bezirksamts sowie der für den Campus Rütli zuständigen Person in der Senatsbildungsverwaltung.

- **Stiftungen und Schirmherrschaft:** Eine zentrale Bedeutung kommt der langjährigen Unterstützung durch Stiftungen sowie einer engagierten Schirmherrin zu. Die Stiftungen ermöglichen, besonders in der Gemeinschaftsschule, Labore zum Erproben neuer Ideen, eine langfristige Begleitung und die Finanzierung einzelner Projekte. Beispielsweise wurde die Stadtteil-Lernwerkstatt aus öffentlichen und privaten Mitteln co-finanziert. Eine engagierte Schirmherrin öffnete Türen und zeigte Interesse und Wertschätzung für die Arbeit der Akteure vor Ort.
- **Gemeinsames Ziel. Gemeinsame Haltung.** Der Campus Rütli – CR² verfolgt das Ziel, ein umfassendes und integriertes Bildungs- und Sozialisationsangebot zu schaffen. Alle Akteur:innen sind sich einig: Kein Kind darf verloren gehen. Dieses gemeinsame Ziel und eine damit verbundene Haltung, die getragen ist von Kooperationsbereitschaft, sind handlungsleitend für die Akteur:innen des Campus.
- **Rollensicherheit und -klarheit.** In den letzten Jahren hat sich auf dem Campus Rütli gezeigt, dass Kontinuität und Übergaben bei Personalwechsel wichtig sind. Aber auch Zuständigkeiten müssen geklärt sein, oder langfristige Regelungen getroffen werden. So sind die Reinigung der öffentlichen Flächen und die Müllentsorgung unter anderem aktuelle Themen auf dem Campus.
- **Campus braucht Koordination.** Die Entwicklung eines Campus lässt sich nicht im „Nebenberuf“ stemmen. Insbesondere durch ihr „Kerngeschäft“ bereits voll ausgelastete Schulleitungen können die vielfältigen Aufgaben nicht nebenbei übernehmen. Auch wenn Schulen als mit Abstand größter Bildungseinrichtung vor Ort eine zentrale Rolle zukommt, müssen diese durch hauptberufliche Koordinationskräfte unterstützt werden.

Am Campus Rütli wurden zur Unterstützung der Campus- / Schulleitung von Anfang an eine Verwaltungsleitung und seit 2019 ein Campusmanagement als Vollzeitstellen installiert. Die Verwaltungsleitung ist als Bezirksangestellte verantwortlich für alle Prozesse rund um Bauen und Infrastruktur auf dem Campus, u.a. für die Vermietung von Räumen, Absprachen mit dem Objektmanagement, die Einsatzpläne der Hausmeister:innen und für die Ausstattung auf dem Campus. Hierbei ist sie auch zentrale Schnittstelle zur Bezirksverwaltung und gewährleistet kurze Abstimmungswege.

Aufgabenschwerpunkt des Campusmanagements ist es, die inhaltliche Zusammenarbeit der verschiedenen Einrichtungen auf dem Campus zu fördern und zu koordinieren, zum Beispiel durch die Moderation der operativen Arbeitskreise oder durch die Begleitung unterschiedlicher Projekte und Veranstaltungen. Als Senatsangestellte ist sie der Schulleitung zugeordnet und hat diese von einer Vielzahl von Aufgaben entlastet.

Campusleitung, Campusmanagement und Verwaltungsleitung agieren in enger Abstimmung als Campusteam und vertreten den Campus auch gemeinsam in den Steuerungsgremien.

- **Zusammenarbeit ist Beziehungsarbeit.** Die Einrichtungen auf dem Campus-Rütli haben keine gemeinsame Struktur, d. h. es braucht einen guten Informationsfluss und transparente Kommunikation. Grundlage hierfür ist eine gute Arbeitsbeziehung zwischen den Kolleg:innen der unterschiedlichen Einrichtungen. Deshalb werden Möglichkeiten zum Kennenlernen geschaffen, wie z. B. Mitarbeitenden-Picknick, ein Campus-Rundgang und gemeinsame Feste. Auch gemeinsame Aktivitäten wie Campustag und Campusfest stärken das

Zusammengehörigkeitsgefühl aller Akteur:innen. Eine Schlüsselrolle nehmen hier die Leitungen in den Einrichtungen vor Ort ein – ihre Haltung und ihr Engagement für die gemeinschaftliche Campusedwicklung sind entscheidend dafür, dass auch die Mitarbeiter:innen den Campus aktiv mitgestalten.

- **Gemeinsame Projekte und Themen.** Um einen Campus als Gemeinschaftsprojekt zu entwickeln und die Mehrwerte und möglichen Synergien zu heben, brauchen die am Campus angesiedelten Akteur:innen gemeinsame Projekte und Themen. Auf dem Campus Rütli sind das beispielsweise Partizipation, die Auseinandersetzung mit den Themen im Kiez, Veränderungen des Geländes u.v.m.
- **Öffnung in den Kiez.** Ein Campus – wie hier in einem hochverdichteten Innenstadtdgebiet - kann nicht losgelöst von seinem umliegenden Sozialraum funktionieren. Die Öffnung in den Kiez und die Zusammenarbeit mit den Vereinen, Einrichtungen und Initiativen außerhalb des Campus ist deshalb wichtig. Der Campus Rütli soll für alle zugänglich sein. Campusplatz, Elternzentrum und Quartiershalle sind deshalb offene Angebote und zugänglich für die Nachbarschaft. Der Campus arbeitet außerdem in verschiedenen Netzwerken wie der Kiez-AG und dem Lokalem Bildungsverbund Reuterkiez und Donaukiez außerhalb des Campus mit.

Weiterführende Informationen und Literatur

- [Campus Rütli – CR2](#)
- Publikation Zukunftskieze „Kooperation. Verantwortung. Gemeinschaft“: „Praxisimpulse zur Campusedee“ Abrufbar unter: [Zukunftskieze_DKJS.pdf](#)
- Themendossier der Transferagentur für Großstädte: „Stadt(t)räume gestalten: kooperative und partizipative Stadtentwicklung“: „Aufbau des Kooperationsnetzwerks Campus Rütli: „Kein Kind darf verloren gehen!“ Abrufbar unter: [2021-Themendossier_Stadttraeume-gestalten_TransferagenturGrossstaedte.pdf](#)
- Abschlusspublikation der Transferagentur für Großstädte „It’s the education, folks! Zehn Jahre Transferarbeit mit Großstädten“: „Der Bildungscampus: zwischen Symbolkraft, hohen Erwartungen und Umsetzungsrealität“ Abrufbar unter: [tag_abschlusspublikation_sammelband.pdf](#)
- Bewegt Magazin „Können. Kommune. Kompetenz“: „In Lösungen denken: Die Neuköllner Bildungslandschaft“ Abrufbar unter: [Magazin_bewegt_1-2021_web.pdf](#)
- Beitrag im Rahmen eines Großstadtnetzwerks der Transferagentur für Großstädte: Campus Rütli - ein integriertes Bildungsprojekt in Nord-Neukölln, Katharina Riedel (Campusmanagerin). Abrufbar unter: [Campus Rütli - ein integriertes Bildungsprojekt in Nord-Neukölln, Katharina Riedel \(Campusmanagerin\)](#)