



Sabine Süß

Ohne Bildung keine Teilhabe – Lokale Kooperation als Schlüssel für eine kommunale Bildungslandschaft

Das Beispiel der Initiative „Lernen vor Ort“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und deutschen Stiftungen



Die Grundlage für eine Kultur der gesellschaftlichen Anerkennung liegt in der unbedingten Möglichkeit jeder und jedes Einzelnen an der gesellschaftlichen Teilhabe. Und im Zentrum aller gesellschaftlichen Entwicklung steht die Teilhabe jedes Individuums an der Gestaltung seiner sozialen Umgebung. Um diese wahrnehmen zu können, muss jeder Mensch die Chance erhalten, sich zu artikulieren und an demokratischen Prozessen beteiligen zu können. Dies geht nur, wenn jede und jeder Einzelne in die Lage versetzt wird, dies zu tun – und Bildung ist die Grundlage dafür.

Da jegliches Leben in der gesellschaftlichen Gemeinschaft sich im kommunalen Raum gestaltet, ist es zwingend, dass sich jede zukunftsorientierte Kommune darum sorgt, die bestmögliche Grundlage für einen solchen Bildungsrahmen zu schaffen. Dies geht nur durch eine systemische Verbesserung oder Veränderung, die Verantwortung nicht mit Zuständigkeit verwechselt oder gleichsetzt und Bildung im kommunalen Rahmen als eine Gemeinschaftsaufgabe betrachtet, die die Bundes-, Länder und kommunalen Zuständigkeiten verbindet und einschließt, ebenso wie die Verknüpfung aller Aktiven und Angebote vor Ort. Doch wie bringt man die unterschiedlichen Akteure mit ihren berechtigten Einzelinteressen so zusammen, dass synergetisch gedacht, kooperativ gehandelt und in einem übergeordneten Verantwortungszusammenhang die Grundlagen dafür geschaffen werden?

In der Initiative „Lernen vor Ort“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen folgen 35 engagierte Kreise und kreisfreie Städte (darunter auch einige Städte des vhw Städtenetzwerkes) diesem vielversprechenden Ansatz und erproben gemeinsam mit Stiftungen vor Ort, wie ein datengestütztes, kommunales Bildungsmanagement gestaltet werden kann, das die Kooperation zwischen der kommunalen Verwaltung und allen lokal wirkenden Bildungsakteuren in den Mittelpunkt stellt. Das Ziel ist es, die Bildungsangebote so miteinander zu verknüpfen, dass jeder Mensch sich auf der Basis einer gelingenden Bildungsbiografie zu seinem Wohl und dem der Gemeinschaft entwickeln kann. Dazu

bedarf es eines Umdenkens: Weg von der Reduktion auf Zuständigkeit hin zu einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme vor Ort.

„Lernen vor Ort“ – das Programm

„Lernen vor Ort“ ist ein strukturbezogenes Förderprogramm, das 2007–2008 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit deutschen Stiftungen in einem intensiven Prozess entwickelt und folgend ausgeschrieben wurde, um die Entwicklung einer regionalen Bildungslandschaft durch ein kluges kommunales Bildungsmanagement zu stärken, das die Bildungsbiografie jeder und jedes Einzelnen in der lokalen Gemeinschaft unter dem Gesichtspunkt des Lebenslangen Lernens in den Mittelpunkt stellt.

Die Idee der Initiative „Lernen vor Ort“ ist im Rahmen des Innovationskreises Weiterbildung des BMBF durch zwei Vertreter deutscher Bildungstiftungen geboren worden: Dr. Roland Kaehlbrandt, erst für die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, dann für die Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt, und Dr. Christoph Eichert, erst für die Bertelsmann-Stiftung, dann für die Gemeinnützige Hertie-Stiftung. Mehr als dreißig initiative Stiftungen haben zu Beginn gemeinsam mit dem Bundesministerium die Idee zu einem tragfähigen Programm entwickelt, in dem die Kommunen und Stiftungen wie in einem Labor ihr lokales Bildungswesen unter dem Aspekt des Lebenslangen Lernens unter die Lupe nehmen und dabei ihre vorhandenen Strukturen überprüfen und verbessern sollten. Seit Start des



Programms 2008 haben die Kommunen und Stiftungen durch ihre Beteiligung viele Stadien durchlaufen, die dem lernenden Programm zu Recht seine Entwicklungsfähigkeit bestätigt.

In vielerlei Hinsicht ist dieses Förderprogramm ein ungewöhnliches Vorhaben und kooperatives Neuland, das in der Zusammenarbeit zwischen einem Bundesministerium und einem Verbund deutscher Stiftungen in einer einzigartigen Public Private Partnership seine Grundlage fand. Ebenso setzt es mit der lokalen Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Stiftungen und vielen anderen Mitspielern ein deutliches Zeichen auf dem Weg zu einer neuen Verantwortungsgemeinschaft, indem in einem gemeinsamen übergeordneten Bildungsverständnis kommunale Strukturen im Bildungsbereich optimiert werden sollen, so dass alle Bildungsangebote und Bildungsmaßnahmen der Förderung jedes Individuums in der kommunalen Gemeinschaft dienen und ein lebenslanges Lernen und eine optimale Entfaltung jedes Mitglieds der Gemeinschaft ermöglicht wird. Dazu gehört es, dass die bestehenden Angebote analysiert, Rahmenbedingungen verbessert und Synergien geschaffen werden. Mittelbar werden diese Strukturen und Maßnahmen zu einem Ziel führen, das jede der an dem Programm beteiligten Kommunen eint: jedem Mitglied der Gemeinschaft die Chance einer gelingenden Bildungsbiografie zu ermöglichen.

Die Pioniere

Über 150 Kommunen hatten sich beworben, um ein kohärentes Bildungsmanagement in ihrer Kommune zu etablieren. Ein Auswahlkriterium war, dass sich die Kommunen über die Konsequenzen einer solchen Strukturverbesserung auf Management- und Verwaltungsebene bewusst waren und einen Konzeptvorschlag dafür vorlegen konnten, der schlüssig ihren Weg zu einer modifizierten Management- und Steuerungsstruktur über die reine verwaltungsinterne Aufgabenstellung hinaus skizzierte. Eine weitere Bedingung für die Förderung war, die entwickelten Strukturverbesserungen und initiierten Maßnahmen dauerhaft anzulegen, das heißt, Verstetigung und Nachhaltigkeit der unternommenen Schritte mussten gewährleistet sein. Durch die Förderung eines derartigen kommunalen Konzepts konnte ausschließlich Personal und seine Kompetenzen finanziert werden, das zur Etablierung eines geplanten kommunalen Bildungsmanagements führen sollte. Das bedeutete, dass die Förderung sich auf einen Prozess bezog und nicht dazu gedacht war, weitere Einzelprojekte oder Einzelmaßnahmen vor Ort zu fördern.

Eine elementare Besonderheit in der Initiative ist die Partnerschaft zwischen Kommune und Stiftungen, die Bedingung für eine Teilnahme an dem Förderprogramm war. In Grund- und Themenpatenschaften haben sich Kommunen und Stiftungen lokal wirksam zusammengefunden, um gemeinsam den oben beschriebenen Prozess zu definieren und umzusetzen. Für die beteiligten Stiftungen ist ein lokales Engagement durch ihre

operative oder fördernde Tätigkeit oftmals die Grundlage ihrer Arbeit. Dennoch hat die neue systematische Zusammenarbeit – und nicht nur eine punktuell auf Interventionen konzentrierte Projektarbeit – zwischen Kommunen und Stiftungen, aber auch zwischen Stiftungen im lokalen Raum, eine völlig neue Qualität in die Arbeit der Stiftungen (wie auch in die der kommunalen Verwaltung und Politik) und die Zusammenarbeit mit dem Partner Kommune und anderen Akteuren aus dem Bildungsbereich gebracht.

Rahmenbedingungen dürfen keine Hindernisse sein

„Lernen vor Ort“ wirkt in Bereiche hinein, die immanenten Regeln folgen, aber die durch die Initiative einer Managementverbesserung auch in Frage gestellt werden können. Schulische Bildung, die inneren schulischen Angelegenheiten, liegt in der Zuständigkeit und Verantwortung der Länder. Die Erhaltung schulischer Gebäude als äußere schulische Angelegenheiten ist entsprechend als kommunale Aufgabe geregelt und durch diese zu finanzieren. Aufgrund der föderalen Zuständigkeitsbereiche ist eine Kooperation zwischen Bund und Kommunen für den schulischen Bereich (wie auch für den Hochschulbereich) formal ausgeschlossen. Dennoch setzt sich auf der kommunalen Ebene immer mehr die Erkenntnis durch, dass in Zeiten von Inklusionsbemühung und Drängen auf Chancengerechtigkeit, demografischem Wandel, Zu- und Abwanderung von Bevölkerung in den Städten diese Trennung – nicht zuletzt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten – nicht mehr der Vernunft folgt.

In „Lernen vor Ort“ wird mit dieser Trennung kreativ umgegangen ohne Grenzen zu verletzen. Die Übergänge aus den Kindertagesstätten in die Grundschule erfordern zwingend eine gute Zusammenarbeit, um die Chancengerechtigkeit zu erfüllen. Das Beispiel der Sprachförderung, die in den Kindertagesstätten angeboten und in etlichen Kommunen sehr konsequent und erfolgversprechend durchgeführt wird, und der Mangel an Abstimmung der Weiterführung dieser Angebote in den Grundschulen zeigt, dass hier eine enorme Verbesserungsnotwendigkeit liegt, die nur durch Kooperation zu lösen ist. Ebenso ist das Zusammenspiel von Jugendarbeit – kommunale Zuständigkeit – und Schulentwicklung – in der Hoheit der Länder – ein weiterer Beweis, wie wichtig eine enge Zusammenarbeit ist und Abstimmung und im besten Fall gemeinsame Entwicklung zum Wohl der individuellen Entwicklung erfordert.

Bildung ist Chefsache

„Da die Kommune der wesentliche Bezugsrahmen für das Lernen im Lebenslauf darstellt, hat sie auch eine zentrale Gestaltungsverantwortung. Mit dem Programm werden Kreise und kreisfreie Städte dabei unterstützt, die auf verschiedenen Zuständigkeitsebenen und -bereichen verteilten bildungsrele-



vanten Akteure und Aktivitäten vor Ort zu bündeln und zu koordinieren, Ansprechpartner in Bildungsfragen für die Bürgerinnen und Bürger, für Träger und Institutionen sowie für die regionale Wirtschaft zu sein, eine Zukunftsvision für den eigenen Bildungsstandort und damit für die Kommune zu entwickeln.“ (Kaehlbrandt/Lohre 2009)

Um diese Ziele auch nur annähernd erreichen zu können und um in einer kommunalen Verwaltung gemeinsam mit der Zivilgesellschaft, Stiftungen, Vereinen, Wohlfahrtsverbänden, Initiativen und anderen Akteuren wie Agentur für Arbeit, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderung und mehr eine neue Form der Zusammenarbeit – auch im Sinne und zur Unterstützung einer integrierten Stadtentwicklung – herbeiführen zu können, müssen die einzelnen Prozessziele gemeinsam erarbeitet und das Bewusstsein geweckt werden, dass dies ein grundlegender Kommunikationsprozess und damit eine dauerhafte Anstrengung sein wird.

Eine Aufgabe der Initiative „Lernen vor Ort“ ist es, die elementaren Bausteine zum Gelingen dieser Anstrengung zu definieren. Wichtig ist, dass innerhalb der kommunalen Spitze, den Verwaltungsmitarbeitern und den politischen Gremien über das gemeinsame Ziel Einigkeit herrscht. Eine Veränderung in der Verwaltung mit einer extremen Auswirkung – und wie sich in den „Lernen vor Ort“-Kommunen zeigt, bis in die Neustrukturierung von Dezernaten und besonderen Zuschnitten von Aufgabenbereichen hinein, die die Lücken zwischen den einzelnen Handlungsschritten füllen sollen –, ist eine so bedeutende Angelegenheit, dass sie zur Chefsache gemacht werden muss. Dabei müssen die einzelnen Maßnahmen und Veränderungen durch formale Gremienbeschlüsse legitimiert und damit in einer dauerhaft angelegten Struktur verankert werden.

Von Anbeginn des Förderprogramms war klar, dass unumgängliche Bausteine in den Kommunen implementiert oder gestärkt werden sollten: das kommunale Bildungsmanagement, das kommunale Bildungsmonitoring, die Bildungsberatung und der systematische Umgang mit Bildungsübergängen. Diese Bausteine wurden in thematischen Themenfeldern dekliniert, auf die sich die Kommunen nach individueller Bedarfslage und Situation konzentrieren konnten: demografischer Wandel, Integration und Diversitätsmanagement, Familienbildung/Elternarbeit, Demokratie und Kultur, Wirtschaft, Technik, Umwelt und Wissenschaft. Im Laufe der Arbeit kristallisierte sich immer mehr heraus, dass die Kommunen ein belastbares fundiertes, kommunales Bildungsmanagement – idealerweise unterstützt durch ein gezieltes datenbasiertes Bildungsmonitoring – aufbauen würden. Mit diesem Monitoring können die drängenden Handlungsfelder identifiziert, Ziele definiert und überprüft werden, um mit dieser soliden strukturellen Grundlage die konkreten Bildungswege der Bürger von der frühkindlichen über die schulische bis hin zur berufsbegleitenden Bildung in einer sich komplex gestaltenden kommunalen Realität zu sichern.

Stiftungen als starke Partner aus der Zivilgesellschaft

Mit der Geburt der Förderidee wurden Stiftungen als ein starker, organisierter, zivilgesellschaftlicher Partner in dem Programmkonzept vorgesehen. Stiftungen sind bundesweit in einer wachsenden Anzahl zu finden, deren Arbeit sich zu meist auf die lokale und regionale Ebene bezieht und deren Wirkung sich auch dort zeigt, wobei sie jedoch nicht zwangsläufig die lokalen Gegebenheiten vorrangig in den Blick nehmen. Mit dem Ansatz einer lokalen Partnerschaft zwischen Kommune und Stiftungen wurde ein neuer Aspekt der Bedeutung von Stiftungen geformt. In vereinbarten Grundpatenschaften erklärten sich zuerst einzelne Stiftungen bereit, für eine Kommune verlässlicher Kooperationspartner im Prozess ihrer lokalen Bildungsentwicklung zu sein – möglichst nicht nur für die Dauer der Laufzeit des Programms. In diesen Grundpatenschaften wurden die nicht materiellen Leistungen von Stiftungen in den Vordergrund gerückt, ihre Moderationsfähigkeit, ihre besondere Perspektive, ihre Unabhängigkeit, die andere Artikulationen und Positionierungen erlauben. Eine finanzielle Förderung, wie landläufig mit Stiftungen in Verbindung gebracht, war nicht geplant. So konnten und können auch Stiftungen, wie Bürgerstiftungen und andere, die auf keine große Finanzausstattung zurückgreifen können, aber hohes Engagement zeigen und im Rahmen der Initiative in ihrer Kommune und darüber hinaus höchst wertvolle Arbeit einbringen.

Für stärker thematisch orientierte Stiftungen aus Feldern, die die inhaltlichen Handlungsfelder des Programms berühren, wie zum Beispiel MINT-Förderung, Integration, Familienbildung, ist die Themenpatenschaft eine passende Form der kommunalen Unterstützung und der Beteiligung an dem Programm, indem sie spezifisches Wissen auch mehr als einer Kommune zur Verfügung stellt. Nach nun mehr als vier Jahren Laufzeit des Programms haben sich über 180 Stiftungen bundesweit – als einzelne Stiftungen oder in Verbänden – in den 35 beteiligten Kommunen unter dem Dach eines nationalen Stiftungsverbundes „Lernen vor Ort“ zusammengefunden. Koordiniert wird dieses bundesweite Netzwerk durch eine Geschäftsstelle im nationalen Stiftungsverbund.

Stiftungen sind durch ihre Unabhängigkeit ideale Vermittler in komplexen Strukturen. Stiftungen haben einen hohen Grad an Verbindlichkeit und können nach eigenem Ermessen offen sprechen. Gleichzeitig sind sie in der Lage, Tore in die ihnen eigenen Netzwerke zu öffnen und Pfade zu ebnet, über die viele kommunale Mitspieler nicht verfügen, beziehungsweise durch formale Abhängigkeiten oder Zwänge nur in regulierter Weise agieren können. Hier sind die Stiftungen als Türöffner, unabhängige Partner und freisprechende Denker von großem Wert für die Kommunen.

Nachdem eine verlässliche interne Kooperation in Steuerungsrunden zur Etablierung oder Optimierung eines lokal konsis-



tenten Bildungswesens in den letzten Jahren erarbeitet und verankert wurde – durchaus nicht immer ohne Hindernisse –, sind parallel dazu weitere Bildungsakteure eingebunden worden, mit denen ebenso eine verstärkte und verbesserte Zusammenarbeit geübt wird. Nur durch den Aufbau von verbindlichen internen wie externen Kooperationsstrukturen und die Zusammenführung möglichst aller Bildungsakteure – seien es die Schulämter, die Jugendämter, die freien Träger von Schulen, die Kirchen und andere Einrichtungen, aber ebenso die Bundesagenturen für Arbeit, die Kammern und Verbände, die Wohlfahrtsverbände und bildungsrelevant Aktive wie Elterninitiativen – lässt sich ein engeres und logisches Zusammenspiel des formellen wie informellen Bildungsangebots zur Verbesserung der Lernumgebung und damit zum Wohle des Einzelnen erreichen.

Noch immer ist eine soziale Mobilität im Bildungsbereich von Kindern und Jugendlichen aus sozial benachteiligten Familien nicht die Norm. Ebenso wenig ist es selbstverständlich, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund, die mit der Hochschulreife die Schule verlassen, eine akademische Ausbildung anstreben. Und immer noch müssen junge Menschen, die eine Berufsausbildung machen wollen, von zukünftigen Arbeitgebern in grundlegenden Fähigkeiten ausgebildet werden, die vorher schon erlernt und eingeübt sein sollten. Es lassen sich viele weitere Symptome aufzählen, die die Dringlichkeit eines konsistenten, lokalen Bildungsmanagements unter Einbeziehung aller elementaren Bildungsanbieter, aber auch derer, die nicht auf den ersten Blick dazugehören, deutlich machen. Für die Chancengerechtigkeit und das Entfaltungsgebot des Individuums, aber auch für die Stabilität und Prosperität der Gemeinschaft ist diese lokale Verantwortung grundlegend und zwangsläufig.

Ausblick – Förderinitiative „Transferagenturen Kommunales Bildungsmanagement“

In dem Wissen und gestärkt durch die Erkenntnisse der Arbeit in den 35 „Lernen vor Ort“-Kommunen, dass sich eine gelingende Bildungsbiografie vor Ort entscheidet, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung beschlossen, nach Beendigung des Programms die Ergebnisse auch anderen interessierten Kommunen bundesweit im Rahmen einer Transferinitiative zur Verfügung zu stellen. Bis zu zehn Transferagenturen werden – unterstützt durch das Erfahrungswissen der bereits aktiven Kommunen und Stiftungen – die Prozesse und darin enthaltenen Bausteine als Angebote anderen Kommunen vermitteln, aber auch vorbildliche Arbeit in anderen Kommunen kann das Angebot der Agenturen stärken. Voraussetzung für die Vermittlung ist ein grundlegendes Interesse an einem lokal orientierten Bildungsmanagement und Bildungsnetzwerk sowie die Bereitschaft, über Zuständigkeiten hinausdenkend zu agieren. So wie die Bundesländer in dem Programm „Lernen vor Ort“ die Aktivitäten unterstützt

haben, so sind sie in der Transferinitiative als Kooperationspartner in der Begleitung der Transferagenturen ebenso wie die kommunalen Spitzenverbände und die Stiftungen wesentlich beteiligt. Es wäre ein großer Schritt getan, wenn durch die Unterstützung lokaler Anstrengungen der Gedanke eines gemeinsam verantworteten Bildungsnetzwerkes für ein lebensbegleitendes Lernen der Bürgerinnen und Bürger etabliert werden könnte, das regional wirksam wird.

Die Erfolge und Resultate dieser Herkulesaufgabe werden nicht unmittelbar oder schnell sichtbar sein. Es wird auch nicht jedem einleuchten, der sich in der Erfüllung seiner ureigenen Aufgabe sattelfest sieht, dass er noch mehr tun soll – zumal in jeder Kooperation die Kommunikation im Vordergrund steht und die wiederum enorme Anforderungen an die Beteiligten stellen kann. Für stabile und weitreichende Kooperationsnetzwerke müssen Strukturen erarbeitet, verinnerlicht und verankert werden. Das bedeutet oftmals Mehrarbeit und das Verlassen der eigenen Komfortzone der scheinbar sicheren Erkenntnisse. Will man jedoch dem Anspruch gerecht werden, jedem Individuum in unserer Gemeinschaft die bestmögliche Umgebung und Unterstützung für die Entfaltung seiner Talente zu geben und damit seine Chancen zu erhöhen, als fähiges Mitglied diese Gesellschaft mitzugestalten, dann muss eine stärkere Vernetzung der bislang separat entwickelten Bildungsangebote etabliert werden. Eine Stärkung der Chancengerechtigkeit im Bildungsweg eines Menschen kann nur dann ihre ganze Kraft und Wirksamkeit zeigen, wenn Rahmenbedingungen und Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind, reibungsloses Ineinandergreifen der Wegstrecken gesichert ist und das Zusammenspiel der Wegbegleiter die Anstrengung jedes einzelnen beflügelt. Das gelingt dann am besten, wenn das gesetzliche Kooperationsverbot durch ein Kooperationsgebot ersetzt wird, wie es auch der Deutsche Städtetag fordert, und eine gemeinsame Verantwortungsübernahme für ein tragendes Bildungswesen vor Ort weit über die Zuständigkeitsgrenzen hinaus zu einer neuen Verantwortungsgemeinschaft und damit zu einer Steigerung der Demokratie auf lokaler Ebene führt.

Sabine Süß

Leiterin der Geschäftsstelle des nationalen Stiftungsverbundes „Lernen vor Ort“, Berlin
www.lernen-vor-ort.info

Quellen:

Kaehlbrandt, Roland/Lohre, Wilfried (2009): Lernen vor Ort. Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und deutschen Stiftungen, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Zukunft (der) Weiterbildung. Vorschläge und Expertisen. Eine Aufsatzsammlung des Innovationskreises Weiterbildung. Bielefeld, S. 87ff.