

Sabine Süß

Lebenslanges Lernen vor Ort

Ideales Reizklima (auch) für gelingende Aus- und Weiterbildung



Bildung ist der Schlüsselfaktor für eine stabile Gesellschaft. Sie ist für die individuelle, persönliche Entwicklung genauso entscheidend, wie sie es für die räumliche, kommunale Entwicklung ist. Sind hier gute Grundlagen und Rahmenbedingungen geschaffen, so lassen sich die verschiedenen, oftmals anspruchsvollen lebensbiografischen Stationen – nicht selten mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden – für jede und jeden angemessen meistern. Es sollten also die räumlichen, ebenso wie die individuellen Rahmenbedingungen im Lebensumfeld so beschaffen sein, dass sie im gesamten Lebenslauf der Bürgerinnen und Bürger die adäquaten Lernumgebungen – orientiert an den jeweiligen Handlungsanforderungen – bieten können.

Dabei steht ein Perspektivwechsel an, der das lebenslange Lernen als ein gleichberechtigtes Lernen von der Familie über die frühkindliche Bildung, die schulischen Stationen, die Ausbildung und vor allem auch das lebensbegleitende Lernen stärker in den Fokus nimmt. Die oftmals ausschließliche Konzentration der öffentlichen Aufmerksamkeit auf die schulische Bildung, eventuell unter peripherem Einbezug der Kindertagesstättenwelt und maximal mit dem Ausblick auf den Übergang in die Ausbildung oder das Studium, muss in einer entwicklungsoffenen Gemeinschaft der Vergangenheit angehören. Die persönliche Lernumgebung, die Arbeits- wie auch die Lebensumwelt müssen auch für eine stabile Entwicklung zukunftsorientierter Kommunen stärker in den Blick genommen werden.

Doch wie lassen sich diese beiden Ebenen der persönlichen Entwicklung und der kommunalen Gegebenheiten in Verbindung bringen? Welche Voraussetzungen sind für gelingende Bildungsbiografien zu schaffen? Worauf ist zu achten, was ist zu tun?

Übernahme von Verantwortung und Steuerungswillen

Die kommunalen Gemeinschaften müssen sich entscheiden, Verantwortung und Steuerungswillen für den lokalen Bildungssektor zu übernehmen. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dass kommunale Verwaltung und Politik diese Entscheidung treffen. Sie müssen darüber hinaus alle anderen lokalen Akteure, die die Bildungslandschaft mit Beiträgen, Maßnahmen, Projekten, Initiativen bereichern, systematisch in die Prozesse mit einbeziehen, um diese im besten Fall sogar gemeinsam gestalten und entwickeln zu können. Nur gemeinsam lassen sich die Voraussetzungen für gelingende Bildungsbiografien schaffen. Die darin liegende Aufgabe als Ver„Pflicht“ung zu betrachten, sollte für alle Akteure in einer Kommune gelten.

Im Landkreis Osnabrück zum Beispiel sind im Rahmen der Bildungsinitiative Lernen vor Ort (Süß 2015), die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie deutschen Stiftungen zwischen 2009 und 2014 in 40 Kommunen durchgeführt worden ist, entscheidende strukturelle Weichenstellungen erarbeitet worden, die die Identifizierung aktueller Probleme im Bildungsbereich frühzeitig ermöglichen und die notwendigen Handlungsschritte in der Zusammenarbeit mit allen Akteuren schnell umsetzbar werden lassen.

Schaffung lokaler Strukturen

Es müssen dafür lokale Strukturen geschaffen werden, die dauerhaft angelegt sind, um Bildung als Querschnittsthema mit all seinen Facetten in den kommunalen Alltag zu integrieren. Diese Strukturen müssen jedoch die notwendige Elastizität aufweisen, auf ständige Veränderungen, bedingt durch politische und demografische Entwicklungen, reagieren zu können. Das bedeutet eine stetige Selbstüberprüfung und die Bereitschaft, bestehende Verhaltensweisen, Verfahren und Logiken kritisch zu betrachten und unter Umständen auch in Frage zu stellen. Die Geschwindigkeit der von außen in Kommunen hineingetragenen gesellschaftlichen Fragestellungen und Handlungsnotwendigkeiten erfordert zwingend eine neue Agilität aller vor Ort, im Denken wie im Handeln.

Qualifikationen in der kommunalen Verwaltung

Entscheidet sich eine Kommune für einen zukunftsorientierten Umgang mit dem Thema Bildung und hat sie dafür Steuerungsstrukturen geschaffen, müssen dazu passende Qualifikationen in der kommunalen Verwaltung etabliert werden, die die Bandbreite der vielfältigen Themen – wie zum Beispiel Integration von Migranten und Flüchtlingen, Inklusion, Bürgerbeteiligung – im Kontext sozialräumlicher Entwicklung positiv beeinflussen können. Von neu erworbenen Fertigkeiten und Qualifikationen auf der persönlichen Ebene in Be-



reichen wie Moderation, Umgang mit externen Gruppen in Entscheidungsprozessen etc. kommen Qualifizierungen auf der strukturellen Ebene wie Monitoring, Evaluation etc. hinzu, von denen alle profitieren. Neue oder veränderte Verfahren und Prozesse benötigen neues oder justiertes Handwerkszeug und Ausstattung. Erfahrungsgemäß erleichtert eine derartige Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und des Handlungsrahmens den adäquaten, oftmals auch kreativen Umgang mit neuen Anforderungen und Erfordernissen. Möchte man eine Haltungsänderung bei den Beteiligten bewirken und eine Anpassung der eingeübten Strukturen dauerhaft etablieren, sollten alle Beteiligten souverän Techniken und Instrumente einsetzen können, mit denen sie diesen Wandel steuern und verankern können.

Entwicklung von Verfahren und Klima

Dazu müssen die entsprechenden Verfahren entwickelt und ein Klima geschaffen werden, das die ständige Weiterentwicklung der kommunalen Bildungslandschaft als eine Selbstverständlichkeit betrachtet. Die Berufswelt und die technischen wie gesellschaftlichen Entwicklungen sind nicht mehr nur auf ein Bundesland oder eine Nation zu begrenzen. Wir sind damit konfrontiert und müssen damit umgehen, dass wir heute an ganz andere Grenzziehungen und in zum Teil nicht kontrollierbare Einflussphären eingebunden sind, die es umso wichtiger scheinen lassen, sich in dem von uns beeinflussbaren (Lebens-)Raum eine Steuerungshoheit zu erarbeiten. Der lokale Raum – sei es ein Straßenzug, ein Quartier, eine Stadt oder eine Region – ist der Rahmen, in dem diese Entwicklung und Veränderung sichtbar wird. Doch solange jeder für sich nur seinen eigenen Beitrag dabei sieht, ohne sich mit anderen abzustimmen, so lange werden diese Bemühungen nicht die erforderliche Kraft aufbringen und die möglichen positiven Auswirkungen zeigen.

Zuständigkeiten, Verfahren und Versprechungen

Man darf sich nicht ablenken lassen von Zuständigkeiten, Verfahren und Versprechungen. Auf der lokalen Ebene entscheidet sich die Zukunft. Selbstverständlich sollen die Rollen ausgefüllt werden, die in die Zuständigkeitsbereiche von Ländern und Bund fallen. Dennoch sind hier natürliche Grenzen gesetzt, die durch einen Mangel an Nähe und Kenntnissen der Verhältnisse vor Ort nachvollziehbar sind. Wenn erfolgreich die Keimbedingungen für gelingende lokale Bildungsentwicklung verbessert werden sollen, dann gilt es, alle Akteure vor Ort zu sensibilisieren, zu mobilisieren und die Zukunftsaufgabe *Bildung vor Ort* zum Alltag werden zu lassen. Wenn zum Beispiel die Industrie- und Handels- und Handwerkskammern in Vertretung ihrer Mitglieder zunehmenden Mangel an Nachwuchs beklagen und nach jungen Menschen suchen, die zumindest mit schulischem Basiswissen und einer Portion Lust auf die Arbeitswelt ausgestattet sind, die Kammern aber keinen Zusammenhang ihres Bedarfs mit einer stringenten lokalen Familienförderung sehen, auf die auch sie Einfluss nehmen können, dann ist hier deutlich Nachholbedarf zu diagnostizieren.

Bildung beginnt im Sinne eines Lebenslangen Lernens mit dem ersten Atemzug eines jeden, und sektorale Sichtweisen sind zugunsten integrierter Entwicklungsansätze zu überwinden. Das kann auch heißen, neue Wege zur Etablierung von Allianzen und Koalitionen vor Ort zu prüfen und gute vorhandene Ansätze eines lokalen Bildungsmanagements systematisch auszubauen. Dazu bietet sich die Zusammenarbeit im Rahmen der *Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement*¹ mit den zuständigen Transferagenturen in den Ländern an, um von den Erfahrungen bereits erfolgreich aktiver Kommunen mit den Erkenntnissen aus dem Programm Lernen vor Ort und anderer Aktivitäten rund um das Thema Bildungsmanagement lernen zu können. Mit den weitgefächerten Erfahrungen der bei Lernen vor Ort beteiligten Kommunen und Stiftungen als organisierte Vertreter der Zivilgesellschaft ausgestattet, knüpfen die Transferagenturen Kontakte mit der kommunalen Gemeinschaft. Ihr Angebot ist es, gemeinsam im Sinne eines Erkenntnistransfers auch mit anderen Kommunen an der Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements zu arbeiten. Hier hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit der Initiative ein Zeichen dafür gesetzt, wie Erkenntnisse aus einem Modellprogramm im Sinne eines qualifizierten (Wissens-)Transfers systematisch weitergetragen und weiterentwickelt werden können.

Andauernder Prozess

Sich für eine gezielte gemeinsame Verantwortungsübernahme und die Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft zu entscheiden, die Bildung als eine Zukunftsaufgabe betrachtet, heißt auch, sich auf einen andauernden Prozess einzulassen. Bisherige Betrachtungen, Selbstverständlichkeiten, Handlungs- und Entscheidungswege sind nicht mehr selbstverständlich richtig. Die Beiträge der unterschiedlichen Bildungsakteure sind auf ihre Anschlussfähigkeit und Passgenauigkeit im Gesamtprozess hin zu betrachten, Projekte müssen auf ihre Wirksamkeit untersucht werden.

Die Vielfalt der Beiträge soll dabei nicht vermindert werden. Es sollten lediglich die einzelnen Bausteine für eine gelingende Bildungs- und Lernbiografie so moduliert werden, dass sie den größtmöglichen Nutzen bringen. Um das gewährleisten zu können, ist systematisch koordinierter Austausch – wie zum Beispiel in heterogen besetzten Steuerungsgruppen – sinnvoll, ebenso wie gemeinsam entwickelte Verfahren für Abstimmungsprozesse und andere gezielte Maßnahmen für die Umsetzung eines abgestimmten Handelns. In einem solchen Prozess lässt sich auf veränderte Anforderungen schneller und effektiver reagieren sowie zusätzliche Qualifizierungen schneller erwerben und einsetzen.

Integrativer Ansatz

Einen solchen Ansatz kann man nur sinnvoll gestalten und ausfüllen, wenn grundsätzlich daran gearbeitet wird, die Versäulung durch einen integrativen Ansatz durchlässiger werden

¹ www.transferagenturen.de

zu lassen. Miteinander definierte Querschnittsthemen und gemeinsame Zielsetzungen helfen, die Verbindung unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche und Aufgabenfelder zu steigern und das Verständnis für den Bedarf anderer Partner und Handlungslogiken zu entwickeln. Auf allen Ebenen der Bildungslandschaft werden die Zusammenhänge zwischen sozialer Herkunft, Gesundheit und Bildungschancen immer deutlicher, so dass eine stärkere Zusammenarbeit der Akteure über ihre Zuständigkeitsbereiche hinaus geradezu zwingend ist. Sie zu gestalten, ist die eigentliche Aufgabe, denn Zusammenarbeit findet statt, ob beabsichtigt oder nicht. Effizient und effektiv wird sie nur, wenn sie gewollt, vereint entwickelt und gestaltet wird.

Aus- und Weiterbildung

Im Lebenslangen Lernen haben die Aus- und Weiterbildung einen festen Platz. Doch jeder macht sich ein eigenes Bild davon. Der Wandel in der globalen Arbeitswelt, gekoppelt an die Auswirkungen des demografischen Wandels allein im Bereich des Nachwuchses, der gesteigerten Alterserwartung und des Arbeitsalters verbietet es zunehmend von der Ausbildung zu sprechen, ohne dabei zu präzisieren, dass damit nur die (erste) Ausbildung für den Start in die Berufstätigkeit gemeint sein kann. Weitere Ausbildungen im Verlauf des Lebenslangen Lernens werden in Zukunft an der Tagesordnung sein, unter anderem dadurch, dass sich die Arbeitsplatzangebote stärker an den Arbeitsplatzwünschen der Arbeitenden orientieren werden.

Schon heute zeigen Analysen, dass die Ansprüche jüngerer Generationen an ihre Arbeitsplätze zutiefst andere sind, als die etablierten. Wandel und Wandelbarkeit machen es in Zukunft immer notwendiger, dementsprechend auch die Berufsbilder und -angebote mit (weiteren) Ausbildungen auf dem gesamten Lebensweg zu koppeln. Dies erfordert von den Anbietern ein frühzeitiges Einleiten rechtzeitiger Entwicklung von entsprechenden Maßnahmen. Hier liegt eine große Chance in der lokalen Gestaltung von Ausbildungen, die sich an den Bedürfnissen der individuellen Bildungsbiografien vor Ort orientiert. Die Nähe zwischen Bedarf und Angebotsentwicklung vor Ort kann bei entsprechendem Willen dazu führen, sehr viel schneller und kreativer mit entsprechenden Angeboten zu reagieren.

Wie lässt sich am besten lernen?

Ein entscheidender Faktor wird sein herauszufinden, wie sich Erkenntnisse am besten weitertragen lassen und wie es sich am besten lernen lässt. Im Rahmen der *Bildungsinitiative Lernen vor Ort* und andernorts, wie zum Beispiel in der Zusammenarbeit „koopstadt“ der Städte Leipzig, Nürnberg und Bremen², sind Formate ausprobiert worden, in welchen Konstellationen und unter welchen Bedingungen sich Erfahrungen bestmöglich vermitteln und Modelle erlernen lassen. Erfahrungswissen der Akteure vor Ort und gute Beispiele, gekoppelt an die dahinter liegenden Strukturen, führen zu Ex-

pertenwissen, das sich von Gleichen zu Gleichen (peer to peer) einfacher weitergeben lässt. Dabei geht es vorrangig erst einmal darum, Austauschmöglichkeiten über die eigenen kommunalen Grenzen hinaus zu schaffen. Zudem scheint es noch nicht einmal unbedingt notwendig, dass von vorneherein vergleichbare Gegebenheiten vorherrschen. Ausschlaggebend ist eher eine ähnliche Zielsetzung, um den eigenen Status quo analysieren und im Vergleich verorten zu können, Lernbausteine daraus abzuleiten, um dann die bestmögliche Methode der Vermittlung für die eigene Lernumgebung festzulegen.

Deutlich muss werden, dass es nicht mehr nur darum gehen kann, unter Weiterbildung das Erlernen eines neuen Instruments, einer neuen Verordnung oder anderer Fertigkeiten zu verstehen. Das verbietet schon allein die oben angesprochene engere Verwobenheit von sektoralen Zuständigkeiten und lokaler gemeinsamer Verantwortung. Es geht vielmehr darum, als Grundlage von *Weiter*-Bildung in der persönlichen Lernbiografie einen bewussten Ausbau der eigenen Möglichkeiten mit dem, was man lernt und lernen möchte, zu betrachten. Darauf sollten auch Anbieter von sogenannten Weiterbildungsmaßnahmen, als Teil dieser skizzierten Bildungsgemeinschaft, reagieren und sich entsprechend aufstellen.

Identifizierung von Wechselwirkungen

Nicht zuletzt kann dieser Weg zu einer gedeihenden Bildungslandschaft mit bestmöglichen Entfaltungsmöglichkeiten aller Talente nur dann erfolgreich sein, wenn die Beiträge aller Aktiven, unabhängig von Zuständigkeiten oder Reglementierungen, genau angesehen und dabei die Wechselwirkungen identifiziert werden. Das ist die Grundlage für die individuellen lokalen Strukturen einer dynamischen leistungsfähigen Bildungslandschaft.

Fazit

Der kommunale Raum ist der, in dem die bewusste Gestaltung des Lebensraumes unmittelbar Wirkung zeigt. Das ist Herausforderung und Chance gleichermaßen. Im Bereich der Bildung lässt sich vor Ort die zunehmende Verflechtung ganz unterschiedlicher Akteure und Aufgabenzuschnitte, von Zuordnungen und Zuständigkeiten glasklar erkennen. Hier die Steuerung in die Hand zu nehmen, dafür Instrumente und Qualifikationen zu entwickeln, bedeutet für Kommunen, mit der bestmöglichen Umgebung für die persönliche (Bildungs-) Entwicklung ihrer Bürgerinnen und Bürgern die kommunale Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Sabine Süß

Leiterin der Geschäftsstelle des nationalen Stiftungsverbundes Lernen vor Ort, Berlin

Quellen:

Süß, Sabine (Hrsg.) (2015): „Ziemlich beste Freunde?! – ein Gespräch“, in: Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe. Stiftungen und ihr Beitrag zu einem kommunalen Bildungsmanagement. Lernen vor Ort: Erfahrungsberichte und Erfolgsgeschichten. Berlin, S. 18 ff.

² www.koopstadt.de