

Modelle für integrierte Bildungsdienstleister in Hessen

Dr. Wilfried Kruse

sfs Dortmund, wissenschaftliche Begleitung HESSENCAMPUS

Quelle: Dokumentation des Workshops „Die Beiträge von SVplus und HC zur regionalen Bildungsentwicklung“, 19. und 20. Dezember 2007, Tagungsstätte Weilburg.

Zusammenfassung:

- Ein ZLL ist in der höchsten Entwicklungsstufe ein betriebsförmig organisierter und integrierter Bildungsdienstleister
- Dies ist kein Privatisierungsprojekt, sondern im Gegenteil ein Aufruf, die öffentliche Verantwortung für Lebensbegleitendes Lernen zu stärken
- Organisatorische Lösungen folgen pädagogischen Zielen, nicht umgekehrt
- Ein ZLL wird niemals ein Alleskönner oder Monopolist sein, sondern versteht sich als Ansprechpartner in Bildungsfragen
- Die Integration soll in drei Dimensionen erfolgen: pädagogisch, organisatorisch und regional
- Regionalisierung heißt für HESSENCAMPUS: lebensweltnahe Bildungsangebote, aktive und aktivierende Öffnung, Netzwerk-Arbeit mit regionalen Institutionen und ein Selbstverständnis als wichtiger Standortfaktor der Region.

Ich bin gebeten worden, für die gemeinsame Tagung von „SVplus“ und „HESSENCAMPUS“ im Dezember 2007 in Weilburg einige Hinweise auf die Entwicklung der regionalen Initiativen unter dem Gesichtspunkt „Integrierter Dienstleister“ zu geben. Dem will ich gerne nachkommen, allerdings zwei Vorbemerkungen machen. Die eine bezieht sich auf meine formale Rolle: Gemeinsam mit meinen Kollegen von der sfs *berate und begleite* ich wissenschaftlich die Entwicklungspartnerschaft HC im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums. Diese Rolle erfordert, zu den tatsächlichen und pragmatischen Abläufen ein produktives Spannungsverhältnis aufrecht zu erhalten. Zweitens: Bei der Entwicklungspartnerschaft Hessencampus handelt es sich um einen innovativen und erstaunlich offenen, wenn man so will experimentellen, Prozess. Es ist also eine Art lernendes Projekt, mit Erfolgen, Perspektiven, Irrtümern, Korrekturen, Umwegen, Präzisierungen.

Hier sind wir als Berater eingeschlossen.

Einleitung

In den *Ergänzungen 2008 zur Entwicklungspartnerschaft Hessencampus*, die als die Verabredung zwischen dem Land Hessen und den regionalen Initiativen für die Arbeit im Jahr 2008 verstanden werden muss, heißt es zusammenfassend zum erreichten Stand:

„Mit der Gründung und der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft Zentren Lebensbegleitendes Lernen – HESSENCAMPUS (HC) – haben die Bildungsakteure aus den Startorganisationen Berufliche Schulen, Schulen für Erwachsene, Volkshochschulen und weitere Weiterbildungseinrichtungen, u. a. des Handwerks- und die politischen Verantwortlichen in den Kommunen und das Land einen neuen Entwicklungspfad für das Lebensbegleitende Lernen von Erwachsenen eröffnet. Die HC-Initiativen haben sich auf diesem Weg in den Regionen verankert und belastbare, d. h. umsetzbare Konzepte vorgelegt. Sie haben dabei die politische und materielle Unterstützung des Landtags sowie von Kreistagen und Stadtverordnetenversammlungen – auch des Landkreistags und des Städtetags – gefunden. Die Landesregierung setzt ihre politische und finanzielle Unterstützung für 2008 fort.“

Im Folgenden sollen zu Stand, Perspektiven und den mit der Initiative verbundenen Verständnissen und offenen Fragen einige Hinweise gegeben werden. Dabei wird insbesondere jener „integrative Ansatz“ zu beleuchten sein, der eine Reihe von Missverständnissen und Kontroversen ausgelöst hat. Die vorangehend zitierte Passage unterstreicht allerdings bereits, in welchem *Kontext* dieser Ansatz bearbeitet wird, nämlich in der für Reformvorhaben im Bildungsbereich bisher unüblichen Form einer *Entwicklungspartnerschaft* zwischen dem Hessischen Kultusministerium und einer Reihe von hessischen Regionen, deren politisch Verantwortliche die *Gemeinsame Erklärung zur Entwicklungspartnerschaft* unterzeichnet haben.

Dies markiert den Willen zu einer gemeinsamen Bildungsverantwortung für das Lernen von Erwachsenen zwischen Land und Regionen, also Städten und Kreisen und damit ein wesentlich erhöhtes Gewicht der regionalen Gestaltungsebene von Bildung (Stichwort: Regionale Bildungslandschaften). Die auf Freiwilligkeit und Gegenseitigkeit basierende Vereinbarung zur Entwicklungspartnerschaft schließt damit ein, dass es Übereinstimmung in den grundlegenden Zielen gibt. Dies wird in der ergänzenden Vereinbarung für 2008 noch einmal bekräftigt, wenn es dort heißt: der „Aufbau von regionalen Zentren des HESSENCAMPUS ist ein mehrjähriger Prozess und erfolgt in Stufen. Der übergreifende Rahmen der gewollten Entwicklung wird durch die von den Partnern gezeichnete Erklärung zur Entwicklungspartnerschaft, die weiterhin Gültigkeit hat, abgesteckt. Alle Partner entscheiden auf dieser Grundlage gemeinsam über die nächsten Ziele und Schritte.“

Die *Erklärung zur Entwicklungspartnerschaft* in der textlichen Fassung vom 21.12.2006, deren Weitergeltung ausdrücklich bekräftigt wird, enthält nun hinsichtlich der institutionellen Fassung der künftigen Zentren jene programmatische Formulierung, die in der Folge oft Gegenstand von Debatten geworden ist, nämlich: „Ein ZLL ist in der höchsten Entwicklungsstufe ein betriebsförmig organisierter und integrierter Bildungsdienstleister.“ Die weiteren Erläuterungen zeigen aber, dass diese Formulierung in allgemeiner Weise auf das gewünschte Leistungsprofil der Zentren zielt und nicht schon ihre künftige Organisationswirklichkeit vordefiniert. Im folgenden Satz heißt es nämlich: „Es geht über ein reines Netzwerk oder einen Kooperationsverbund hinaus: Die bestehenden, separierenden Strukturen sollen überwunden werden. Kooperation und Arbeitsteilung zwischen den bestehenden Einrichtungen, vor allem bei gemeinsamen und neuen Aufgaben, sowie die Bildung gemeinsamer Arbeitsstrukturen sind ein erster Entwicklungsschritt.“

Die Zentren sollen mehr sein als Netzwerke und Kooperationsverbände. Insbesondere zwischen denjenigen Starteinrichtungen, die einem öffentlichen Bildungsauftrag nachkommen, soll eine *Integrationstiefe* erreicht werden, die ein wirksames Zusammenwirken ihrer unterschiedlichen Kompetenzen zugunsten der Nutzerinnen und Nutzer ermöglicht. Die im Zentrum der *Gemeinsamen Erklärung* stehende *NutzerInnen*-Perspektive, also der Bezug auf die Bildungsbedarfe und -bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger wird durch die Charakterisierung der Zentren als „Bildungsdienstleister“ ausgedrückt, nicht aber eine wie auch immer geartete Privatisierungsperspektive. Im Gegenteil folgt die gesamte Initiative als Partnerschaft zwischen Land und Regionen dem Erfordernis, die *öffentliche Verantwortung* für lebensbegleitendes Lernen im Bereich der Erwachsenen zu stärken. Aus einer ganzen Reihe von Gründen, die auf der Hand liegen, muss die Ausweitung und Verbesserung der Bildung für Erwachsene mit einem *rationellen Ressourceneinsatz* einhergehen. Dies wurde in der *Gemeinsamen Erklärung* vorläufig und schlagwortartig mit der Formulierung „betriebsförmig organisiert“ ausgedrückt. Dies impliziert jedoch nicht, dass die in den Zentren verlaufenden Bildungsprozesse privatwirtschaftlichen Kriterien unterworfen werden.

In keiner Weise ist die Formulierung „Integrierter Bildungsdienstleister“ als eine Ankündigung zu verstehen. Die beteiligten Starteinrichtungen hätten zugunsten der Zentren ihre Eigenheiten und Identitäten aufzugeben; ganz im Gegenteil sind - wenn sich die Einrichtungen zugleich für Prozesse der qualitativen Weiterentwicklung des eigenen Profils *und* für Anschlussfähigkeit zu den jeweils anderen öffnen – die jeweiligen gediegenen Kompetenzen nicht Hemmnis, sondern Voraussetzung erfolgreicher Integration.

Dass diese Positionsbestimmungen insofern vorläufig sind, als sie in einen gemeinsamen Such- und Arbeitsprozess eingefasst sind, wird nicht nur daran deutlich, dass es während des gesamten Jahres 2007 eine nicht abreißende Debatte zu zentralen Aspekten der Initiative gegeben hat. Dies wird bereits im Text der *Gemeinsamen Erklärung* formuliert, wo es an anderer Stelle heißt, es müsse geklärt werden, „welche Strukturen für die Funktionsfähigkeit eines ZLL erforderlich sind, insbesondere für eine handlungsfähige Leitung, interne und externe Kooperation, die aktive Teilnahme der Beschäftigten und eine stabile Organisation des gesamten Zentrums bei hoher Eigenständigkeit der Bildungseinheiten und ggf. unterschiedlichen Standorten.“

Rolle der Zentren HC in der Regionalen Bildungslandschaft

Es muss von vornherein unterstrichen werden: Auch vom Zeitpunkt an, wenn die Zentren etabliert sein werden und ihre Arbeit aufgenommen haben, werden sie weder *Monopolisten* für das Lernen von Erwachsenen in der Region sein *können* noch sein *wollen*. Die Zentren werden auch, wenn sie ausgebaut sein werden, niemals *Alleskönner* sein.

Denn es wäre ein ganz unsinniges Entwicklungskonzept, im Zentrum etwas nachzuahmen, was andere besser können und wo andere schon langjährige Erfahrungen und gut aufgebaute Kompetenzen haben. Da die Zentren antreten, um die vorhandenen Ressourcen durch Bündelung für die *Endnutzerinnen und Endnutzer*, also die Bürgerinnen

und Bürger der Region, fruchtbarer zu machen, wäre es auch unter diesem Gesichtspunkt unsinnig, etwas zu kopieren, was andere besser können.

Der Nutzen für die Lernenden muss der Maßstab für jede Gestaltungsentscheidung sein. Von hier aus ergibt sich, dass die Zentren Partner in der Region brauchen, wie auch umgekehrt, dass die „alteingesessenen“ Bildungsanbieter die Zentren gut gebrauchen können, um ihre eigenen Kompetenzen durch Kooperation zu *potenzieren*. Zentren und regionale Netzwerke schließen sich also nicht aus, sondern können einander sinnvoll ergänzen, aber nur dann, wenn sie sich „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen. Freie Träger und die Bildungswirtschaft sind in diesem Zusammenhang ausdrücklich zu nennen.

Anders gesagt: Auch wenn die bisherigen acht hessischen Zentrumsinitiativen ganz unterschiedlich breite Partnerschaften aufweisen, sind die Zentren keineswegs angetreten, alles in der Region „zu schlucken“.

Was im Moment geschieht, ist, dass öffentliche Bildungsanbieter unterschiedlicher Herkunft – in der Regel Berufliche Schulen, Schulen für Erwachsene und Volkshochschulen – ihre „Hausaufgaben“ machen und ihre Angebote und Ressourcen neu bündeln und re-orientieren, um sich zu Integrierten Bildungsdienstleistern zu entwickeln, und dies mit dem Ziel, für die lernenden Erwachsenen in der Region *leistungsfähiger* zu sein.

Zwischen den Zentren und den anderen Bildungsanbietern vor Ort bzw. den Bildungsnetzwerken wird es also darum gehen, dass sie „auf gleicher Augenhöhe“ Arbeitsteilung und Kooperation aushandeln und vereinbaren. Eine solche Neuorientierung im Bereich des Erwachsenenlernens in der Region wird ein Impuls für die Stärkung der Bildungsbeteiligung sein – was dringend geboten ist. Es wird also vermutlich und hoffentlich um Arbeitsteilung und Kooperation *bei wachsender Nachfrage* nach Bildung gehen.

Die Klärung der Rolle der Zentren in ihren Regionen gehörte zu den zentralen *Aufgaben*, die den Initiativen im Jahr 2007 aufgegeben waren. Denn in 2007 ging es noch nicht um die Gründung von Zentren, sondern um die Klärung der Voraussetzungen für den Einstieg in eine Gründungsperspektive.

Als Ziel war in der gemeinsam unterschriebenen Erklärung zur Entwicklungspartnerschaft die „Vorlage belastbarer Zentrumsmodelle“ definiert worden – nicht mehr und nicht weniger. Dies sollte in drei Dimensionen von Integration erfolgen:

- In der pädagogischen,
- der organisatorischen und
- der regionalen.

Die Zentren waren also aufgerufen, mit den anderen Bildungsanbietern vor Ort und mit den weiteren zentralen Akteuren der regionalen Bildungslandschaft in Kontakt zu treten und den Dialog zu suchen.

Stand

Welchen Stand haben die Initiativen gegen Ende 2007 erreicht, insbesondere hinsichtlich ihrer Ansätze zur „Integration“? Ein kurzer und cursorischer Durchgang

durch die Konzepte der Initiativen zeigt zweierlei, die hohe Übereinstimmungen in grundlegenden, auf die künftige Bildung für Erwachsene bezogenen Positionen *und* die erhebliche *Varianz* in der Art und Weise, wie dies regional umgesetzt werden soll. In vielerlei Hinsicht erstaunlich – bei aller Unterschiedlichkeit auch in der Intensität der Beteiligung „vor Ort“, der Schwierigkeiten und Widerstände, die sich der Arbeit entgegen stellten, etc. – ist doch, wie insgesamt energisch und produktiv der Impuls HC in den Regionen aufgegriffen und vorgebracht worden ist. Offenbar traf er in den beteiligten Regionen zumeist auf ein Klima der Bereitschaft und des Interesses an einer weiteren qualitativen Ausgestaltung regionaler Bildungslandschaften und auf Personen, die sich über das normale Maß hinaus zu engagieren bereit waren.

Der Stand der Arbeiten „vor Ort“ kann in den drei Dimensionen resümiert werden, in denen im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft die „Integrationsfrage“ bearbeitet wird, nämlich pädagogisch, organisatorisch und regional. Hervorzuheben ist, dass sich die Initiativen schon hinsichtlich der Zusammensetzung der Startpartnerschaft unterscheiden. Neben jenen, die mit einer Kerngruppe, die sich eng an den drei Grundkomponenten öffentlich verantworteter Bildung (Berufliche Schulen, Schulen für Erwachsene und Volkshochschulen) anschloss, starteten, gibt es auch Initiativen, die in ihre Startkonstellation eine Vielzahl von regionalen Bildungsanbietern aufgenommen haben.

Dementsprechend variieren auch die *Steuerungsgruppen*, die es mit unterschiedlicher Bezeichnung überall gibt. Konferenzen, Beiräte, Begleitgruppen u. ä. sichern Information und Beteiligung auf einer breiteren Ebene ab. Auf Dauer wird sich vermutlich aber überall eine Unterscheidung zwischen denjenigen Partnern, die das HC-Zentrum im engeren Sinne bilden und einem Netzwerk regionaler Kooperation herauschälen. *Regionalkonferenzen* wurden überall in der 2. Jahreshälfte durchgeführt, um die Öffentlichkeit zu informieren, weitere Partner und Interessenten zu gewinnen und um das gewachsene Interesse der regionalen Politik an der Gestaltung der jeweiligen Bildungslandschaften zu demonstrieren.

Fragen der *pädagogischen Kooperation und von pädagogischen Integrationsansätzen* nahmen im ersten Jahr einen besonders großen Raum ein, denn es bestand und besteht Einigkeit darüber, dass von einem Primat der Pädagogik bei der Entwicklung von Hessencampus in dem Sinne auszugehen sei, als die zentralen Orientierungen an

- erwachsener Lernerpersönlichkeit,
- Lernbiografie,
- an Lebensweltnähe und
- Lebensgestaltungsfähigkeit

vorrangig gegenüber organisatorischen Lösungen sind: Die letzteren sollen den pädagogischen Konzepten funktional folgen *und nicht umgekehrt*.

Die Frage, wie eigenverantwortliches Lernen zu ermöglichen sei sowie die Ausrichtung auf die Lebensgestaltungskompetenz stellen von daher in den vorliegenden Konzepten einen Schwerpunkt dar. Bildungsberatung, Selbstlernzentren und Übergangsmanagement sind diejenigen konkreten Gestaltungsfelder, die sich übereinstimmend in einer Reihe von Initiativen finden. Sie korrespondieren mit den gemeinsamen pädagogischen Grundorientierungen, zeigen aber zugleich, dass zunächst Ansätze im Vordergrund gestanden haben und stehen, auf die sich die

Starteinrichtungen als „gemeinsame neue Aktivität“ einigen konnten, die also eine *Ergänzungsfunktion* haben und die Starteinrichtungen als solche zunächst noch weitgehend unberührt lassen (können). Eine neue Lernkultur, neue Lernformen und die veränderte Rolle der Lehrenden sowie (teil-)selbstgesteuertes Lernen, e-learning und blended-learning haben in den Konzepten als neue Gestaltungsfelder ein erhebliches Gewicht.

Die verschiedenen Ansätze, die in den einzelnen Konzepten reflektiert und in eine Umsetzungsperspektive gebracht worden sind, ergänzen sich zu ersten Konturen eines *regionalen pädagogischen Profils* der Zentren, das gleichwohl mit jenen der anderen Initiativen sowohl in Grundorientierungen als auch in Hinblick auf wichtige Bausteine korrespondiert oder sogar identisch ist (Hessencampus-Profil). So sind pädagogische *Leitprojekte* entstanden, deren konkrete Ausgestaltung im Zentrum der Arbeiten des Jahres 2008 steht.

Das HLL Dreieck nimmt hinsichtlich der *organisatorischen Integration* gegenwärtig in zweierlei Hinsicht eine Sonderstellung ein, die allerdings als wichtige Integrations-Variante von Hessencampus betrachtet wird und deswegen eine hohe Aufmerksamkeit findet. Das HLL Dreieck wird sowohl räumlich in einem neu gebauten Campus-Komplex als auch institutionell einen hohen Integrationsgrad aufweisen. Dies stellt die Initiative vor erhebliche Herausforderungen, zumal der Campus-Bau im Jahr 2008 fertig gestellt wird, Abendgymnasium, Kreisvolkshochschule und weitere Einrichtungen zur bereits ansässigen Beruflichen Schule (Max-Eyth-Schule) hinzuziehen werden und der Anspruch besteht, ab Anfang 2009 als „integrierter Bildungsdienstleister“ zu arbeiten. Die interne Arbeitsteilung und -kooperation, Leitungsfragen, die Gestaltung einer neuen Lernkultur, die sich auch räumlich konkretisieren, müssen dort also unter hohem Zeitdruck entwickelt werden. Zugleich muss eine vorläufige Rechtsform gefunden werden, die auf der Basis *gemeinsamer Bildungsverantwortung zwischen Land und Kreis* eine gedeihliche Steuerung des Projekts ermöglicht.

Auch an anderen Orten wird über den Aufbau oder die systematische Nutzung räumlicher Nähe und gemeinsamer Gebäudenutzung nachgedacht bzw. auch konkret geplant. Dies ist aber nicht zwingend. Andere Initiativen entwickeln integrative Konzepte, die von einer *räumlichen Dezentralisierung* des Zentrums ausgehen oder es sogar – unter den Bedingungen des ländlichen Raumes – für notwendig erachten. Diese Variationen sind keine Abweichung vom HC-Konzept, sondern die regionale Variationsbreite charakterisiert geradezu einen Ansatz, der die Entfaltung regionaler Bildungslandschaften fördern will. Zur gemeinsamen Bildungsverantwortung zwischen Land und Regionen gehört auch Kofinanzierung. Tatsächlich investiert die Mehrzahl der beteiligten Städte und Kreise – zum Teil erheblich – in das jeweilige regionale Projekt.

Ansätze organisatorischer Lösungen, die über Netzwerke hinausgehen, finden sich allerdings in allen regionalen Initiativen. Beispiele sind:

- Geschäftsstellen
- Mitgliederversammlungen, die einen Geschäftsführenden Vorstand wählen,
- satzungsmäßigen Grundlagen gleichberechtigter Teilnahme an Steuerungsgruppen,

- Satzungen und Geschäftsordnungen,
- Projekt- und Arbeitsgruppen,
- Projektbüros und
- die Unterstützung durch Beratungseinrichtungen.

Diese Vielzahl von Ansätzen folgt nicht nur aus der Unterschiedlichkeit der regionalen Verhältnisse und den jeweils speziellen Partnerkonstellationen, sondern drückt auch aus, dass es *landesweit* für die institutionelle Fassung von HC noch keine belastbaren Vorschläge gibt. Außerdem verfügt der wichtige Partner „Berufsschule“ noch nicht über jene rechtliche Autonomie, die ihn zu den erforderlichen Entscheidungen ermächtigt. Es bleibt also festzuhalten: Alle Initiativen projektieren und erproben *wesentlich verbindlichere* Leitungs- und Steuerungsfunktionen sowie Arbeitsformen, die Kontinuität und Effektivität sichern (sollen).

Eine breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen an der Entwicklung der HC-Zentren ist unverzichtbar, nicht nur aus Gründen der bestehenden Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte, sondern auch und vor allem, weil die pädagogische und fachliche Kompetenz und das Engagement der Beschäftigten gefragt ist. Im Grunde handelt es sich hierbei um das wichtigste Potenzial für zukunftsfähige Bildung. Zugleich birgt es aber auch *das* Risiko für das Stocken und Versanden der Reform, wenn die Beschäftigten nicht gewonnen werden können. Schlüsselfrage hierbei ist, dass pädagogische Innovation gute und befriedigende Arbeitsbedingungen und -verhältnisse zur Voraussetzung hat. Pädagogische Innovation kann unter vernünftigen Rahmen- und Gestaltungsbedingungen aber auch erheblich zu einer befriedigenderen Arbeitssituation der PädagogInnen und von allen anderen Beschäftigten in den HCs beitragen. Hierfür zu konsensuellen Grundlagen zu kommen, ist eine der zentralen Herausforderungen für das Jahr 2008.

Regionalisierung - mehr als die Nähe zu den Nutzern

Ein zentrales Stichwort im Zusammenhang mit der Zukunft von Bildung unter der Überschrift des *Lebenslangen oder Lebensbegleitenden Lernens* ist also „Regionalisierung“. Eine besondere Akzentuierung erfährt diese Debatte in Hessen eben durch die Initiative der Zentren HESSENCAMPUS. Ein Regional-/ Lokalbezug von Bildung ist nun an sich nichts Neues, zumal nicht in dem hier versammelten Kreis.

Die Volkshochschulen z. B. haben eine explizite Tradition von Lokalbezügen. Die diversen Projekte aus dem Programm *Lernende Regionen* stehen ebenfalls in diesem Kontext. Gerade die Projekte der *Lernenden Regionen* geben aber wichtige Hinweise, worum es in der neuen Regionalisierungsdebatte geht oder gehen könnte. Auf der einen Seite bedeutet Regionalisierung, Bildungsangebote *lebensweltnah* zu platzieren, also so nahe an die – potenziellen – Bildungsnachfrager heran zu rücken, dass jene Zugangsbarrieren, die mit räumlicher Entfernung und verkehrsmäßiger Anbindung zu tun haben, kaum noch eine Rolle spielen.

Aber es geht natürlich nicht nur um den *physischen Standort*, sondern es geht um eine aktive und aktivierende Öffnung zu den – tatsächlichen und vor allem: potenziellen – Nachfragerinnen und Nachfragern nach Bildung. Regionalisierung von Bildung ist in

diesem Sinne auch als ein erneuter Versuch zu verstehen, Bildungsbereitschaft auch bei „bildungsfernen“ Gruppen wirksam zu erhöhen.

Auf der anderen Seite bedeutet „Regionalisierung“, dass der regionale Bezug nicht nur in Hinblick auf die Erreichbarkeit und Mobilisierbarkeit der Nachfragerinnen und Nachfrager (in mancher Redeweise heißen diese heute „Kunden“) verstanden wird, sondern auch in Hinblick auf die Bedeutung von Bildung als ein regionaler *Standort- und Regionalentwicklungsfaktor*.

Die regionalen Bildungslandschaften und ihre Zukunft sind also zugleich im Horizont der regionalen Entwicklung von Wirtschaftskraft, ökologischen Fragen, sozialem Zusammenhalt und wachsender Arbeits- und Lebensqualität zu betrachten und hierin einzuordnen (Stichwort: „regionale Bildungsbedarfe“). Netzwerkarbeit wäre demnach auch weiter zu fassen und müsste z. B. Kultur- und Jugendzentren, Migrantenselbstorganisationen usw. einbeziehen. Gerade im ländlichen Raum könnte eine solche Initiative belebend wirken.

Entscheidend aber ist: Das Verhältnis zwischen Bildung und Region muss sich weiter in Richtung auf eine klare *wechselseitige Verantwortungsübernahme* entwickeln. Die „Region“ also würde sich für die Entwicklung *ihrer* Bildung als eine zentrale Dimension von regionaler Zukunft mehr interessieren, als dies meist in der Vergangenheit der Fall war. Aber auch die Bildungsanbieter – insbesondere auch die schulischen – müssten sich zur Region hin öffnen und sich als mitverantwortlich, nicht nur für die Zukunft der ihr anvertrauten Lernenden, sondern auch der Region fühlen.

Diese neue wechselseitige Verantwortungsbeziehung wird in Zukunft auch einen institutionellen Ausdruck finden müssen, also z. B. durch

- Bildungskommissionen, die beim Landrat oder Oberbürgermeister angesiedelt sein könnten,
- durch Beiräte,
- eine regelmäßige Bildungsberichterstattung, die Grundlage für politische Beschlüsse bieten kann,
- durch Bildungsförderung und Wirtschaftsförderung „auf gleicher Augenhöhe“ usw.

Auch in dieser Hinsicht muss „das Rad nicht neu erfunden“ werden, aber es bedarf gerade unter der Prämisse, dass die Zentren als potente neue „Spieler“ in der Region auftreten, eines neuen und breiten regional-politischen *Commitments*.

Ein Zentrum HESSENCAMPUS kann also das Bildungsprofil einer Region wesentlich erweitern und hinsichtlich der Qualität akzentuieren und es kann darüber hinaus zu einem bedeutenden Element jener *weichen* Standortfaktoren werden, die für die Lebensqualität und damit für die Frage, ob Menschen in die Region kommen oder aus ihr fliehen, ob sie zufrieden sind oder nicht, von großer Bedeutung ist. Bildungsinfrastruktur wird künftig immer stärker über die Lebens- und Standortqualität von Regionen mitentscheiden.

Land - Regionen

Auch dann, wenn die Regionen – politisch als kommunale Gebietskörperschaften gefasst – verstärkt Bildungsverantwortung übernehmen (wollen), bleiben die allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen in der Verantwortung des Landes. Das Land müsste angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts sogar eine auf das Lebensbegleitende Lernen bezogene erweiterte Verantwortung für Bildung übernehmen.

Konventionell werden hier die Zuständigkeiten strikt getrennt gedacht. Sie teilen sich in ein innere (das Programm, d. h. den Auftrag, die Inhalte, die Pädagogik und das pädagogische Personal betreffende) und äußere Schulträgerschaft. Für das erstere ist das Land, für das zweite sind Stadt oder Kreis als Schulträger zuständig. Bei der Volkshochschule ist die Sachlage insofern anders, als diese komplett in der Zuständigkeit von Stadt oder Kreis liegt, aber aufgrund des Gesetzes zur Weiterbildung und zum Lebensbegleitenden Lernen des Landes Hessen Landessubventionen erhält, wenn sie die gesetzlich definierte Grundversorgung sicher stellt. An die jeweilige Zuständigkeit sind auch die jeweiligen Kostenübernahmeverantwortungen gebunden. Die Weiterbildungseinrichtungen haben übrigens nach dem HWBG auch das Recht auf selbstständige Lehrplangestaltung.

Die Kommunen können sich aber – perspektivisch – nicht auf die Aufgaben der äußeren Schulträgerschaft beschränken, sondern sie müssen sich zunehmend dafür interessieren, was im Inneren der Gebäude, für die sie bisher gesorgt haben, passiert, weil dies eben – wie gesagt – regionale Lebens- und Standortqualität immer stärker beeinflusst. Umgekehrt wissen wir, dass die Qualität der räumlichen Ausstattung und der Umgang, der mit dieser gepflegt wird, selbst ein wichtiger Faktor ist, der die pädagogischen Prozesse positiv oder negativ zu beeinflussen vermag.

Daraus folgt: Die alten Grenzen zwischen äußerer und innerer Schulträgerschaft sowie der derzeitige Investitionsumfang des Landes in Lebensbegleitendes Lernen für Erwachsene sind nicht mehr zeitgemäß und müssen neu bestimmt werden. Hierzu müssen sowohl vorläufige rechtliche Konstruktionen vereinbart werden, wie z. B. einen Trägerverbund Kreis-Land, als auch Ansätze für ein verständiges Ko-Investment gefunden werden. Dies gilt insbesondere auch für den Bereich *pädagogischer Innovationen*.

Zugänglich und differenziert - eine Frage der Integrationstiefe

Lernen im Erwachsenenalter wird für alle immer wichtiger. Es muss aber auch attraktiv und leicht zugänglich sein. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass sich der Bildungsbedarf nach Themen, Niveaus, aber auch nach den Randbedingungen, wie z. B. den für Weiterlernen zur Verfügung stehenden Tages- und Wochenzeiten oder den individuellen Lernbedürfnissen, *immer weiter ausdifferenziert*.

Ein HESSENCAMPUS ist dann attraktiv, wenn er für ganz unterschiedliche Lernerinnen – und Lernergruppen und ganz verschieden ausgeprägte Lernbedürfnisse eine breite Palette an *Lernoptionen* zur Verfügung stellt. Hinweis: Solche Differenzierungsmöglichkeiten bis hin zu maßgeschneiderten Bildungsgängen sind nur dann denkbar, wenn die HCs eine kritische Größe und auch eine kritische

Mindestqualität der Integration überschritten haben, weil sonst die ausreichenden Ressourcen für Differenzierung fehlen! Ein HC-Zentrum der Zukunft ist also nahezu immer im Betrieb und hat mit „Schule“ und Beschulung im traditionellen Sinne nur noch wenig zu tun.

In den vergangenen Monaten ist der HESSENCAMPUS-Ansatz oftmals verengt *nur und ausschließlich* als Ansatz zur Verbesserung der beruflichen Perspektiven und der Lebensbewältigung für Menschen diskutiert worden, die wir oftmals „bildungsfern“ nennen. Dies ist eine Akzentuierung, die sich aus aktuellen gesellschaftlichen Problemlagen ebenso ergibt wie aus der Situation in einer Reihe der beteiligten Regionen. Dies ist aber eine Verkürzung. Die HESSENCAMPUS-Vision lebt davon, dass es sich potenziell um Zentren für *alle* Bürgerinnen und Bürger handelt, die im Erwachsenenalter weiterlernen wollen. Nun können die HCs niemals *Alleskönner* sein. In vielen Fällen werden sie nur Durchlaufstation sein für Re-Orientierung, Auffrischung und Beratung, z. B. in Richtung Hochschulen und Fachhochschulen des Landes.

Aber: Gerade der Umstand, dass die *Beruflichen Schulen* unverzichtbarer Bestandteil der HCs sind, gibt ihnen vom Grundsatz her die Möglichkeit, auch in ausgesprochen anspruchsvollen beruflichen Kompetenzbereichen attraktive Angebote zu machen. Auf diese Weise könnten HCs entsprechend des in ihnen versammelten fachlichen und pädagogischen Know-hows und unter Bezug auf die regionalen Bedarfe zu *Exzellenzzentren* werden. Hierzu gibt es z. B. in Wisconsin hervorragende Beispiele. Dasselbe, was hier für die Beruflichen Schulen gesagt wird, gilt sinngemäß auch für die anderen Starteinrichtungen und ihren Beitrag zu dem jeweiligen besonderen Profil eines HC.

Das Besondere an den HC-Zentren ist, dass sie aufgrund ihrer Angebotsbreite und Differenzierung vielen Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen eine Option bieten und dass sie aufgrund ihrer gelebten pädagogischen Konzeption, die den erwachsenen Lerner ins Zentrum stellt, diese Heterogenität bei denen NutzerInnen nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung gesehen wird.

Es könnte also eine Art regionaler Lernmittelpunkt entstehen, in dem man zu nahezu allen Tageszeiten sehr viele unterschiedliche Menschen trifft, die mit Freude und Engagement ihren Lerninteressen folgen und die im HC in eine Lernwelt eintreten, die geordnet, transparent, immer anregend, aber niemals bevormundend und autoritär ist. Wo so gern und ohne Angst gelernt wird, wollen viele weitere lernen. HCs werden eine erhebliche Ausstrahlungskraft erreichen können.

Diese Vision ist nur dann realistisch, wenn es wirklich gelingt, die Kompetenzen der beteiligten Startorganisationen und der Kooperationspartner in den darum liegenden Netzwerken zu *bündeln* und zu einer gemeinsamen strategischen Ressourcennutzung zu kommen. Dabei wird die *Kooperationstiefe*, die erreicht werden kann, über die Qualität des Lernens im HC entscheiden.

Ausblick: Auch ein Nutzen für die Lehrenden?

Bisher war vom Nutzen für die Lernenden und für die Region die Rede. Aber hat diese Entwicklung auch Nutzen für die Lehrenden? Oder handelt es sich lediglich um *zusätzliche* Belastungen, um *Gefährdungen* erreichter Positionen, um einen Rationalisierungs- und Kostensparprozess zulasten der Pädagogen? Ich denke: Nein! Aber dies wird, wie vieles, was ich als Vision skizziert habe, von den konkreten Gestaltungsprozessen der nächsten Monate und Jahre abhängig sein.

HC kann pädagogisch einen Qualitätssprung hinsichtlich der Angebote für die erwachsenen Lernerinnen und Lerner bedeuten. Aber eine hohe fachliche und pädagogische Qualität ist nur zu erwarten und zu erbringen, wenn die Arbeitsqualität für die Lehrenden stimmt. HCs bieten allen Lehrenden Chancen, auch aus ihren Routinetätigkeiten herauszutreten und sich neue Felder zu erschließen, neue Kooperationen auszuprobieren, pädagogische Qualitätsprozesse mitzugestalten. Die Sicherung und der Ausbau der guten Arbeitsbedingungen für die Lernenden ist entscheidend für die zukünftige Leistungsfähigkeit der Zentren. In diesem Feld also ist die Beteiligung der Beschäftigten ebenso unverzichtbar wie faire Aushandlungsprozesse mit ihren Interessenvertretungen.

Dies vorausgesetzt, könnte dann die angestrebte und erwartete positive Veränderung des Lernklimas und die Aufwertung beruflichen und allgemeinen (Weiter-) Lernens in der Region dazu führen, dass Druck, Spannung und Stress, die heute oftmals das Lehren begleiten oder sogar bestimmen, zu einem freundlichen, interessierten, aber gelassenen Miteinander werden. Außerdem ist die Beteiligung an einem vielversprechenden Bildungsprojekt, wie es der HESSENCAMPUS ist, sicherlich für viele Lehrende, die mit ganzem Herzen PädagogInnen sind, eine professionelle Herausforderung.