

Internationale Beispiele integrierter Bildungsdienstleister

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:

- Es werden zwei Beispiele für integrierte Bildungsdienstleister aus dem Ausland (USA und Dänemark) beschrieben.
- Diese Einrichtungen vereinigen Aus- und Weiterbildung
- Als wichtige Erfolgsbedingungen werden unter anderem herausgearbeitet:
 - weitgehende Autonomie,
 - eine gewisse „kritische Größe“,
 - Kontakte zu / Orientierung an Betrieben
 - eine regionale Integration, Orientierung und Vernetzung sowie
 - ein modulares Kurssystem.

Im Folgenden sollen einige Hinweise auf zwei Beispiele aus anderen Ländern, nämlich auf das Technical Colleges System in Wisconsin und auf die EUCs in Dänemark gegeben werden. Anlass und zur Verfügung stehende Zeit machen es nicht möglich, in der an sich gebotenen Ausführlichkeit und Differenziertheit in die beiden Systeme und ihre unterschiedlichen Umweltbeziehungen einzuführen. Es werden also lediglich einige jener Aspekte beleuchtet, die für die aktuelle hessische Diskussion von Bedeutung sein könnten. Systeme können ohnehin nicht 1 zu 1 übertragen werden, aber sie können anregen, sich ein wenig aus der eigenen Pfadabhängigkeit des Denkens zu lösen und andere als die bislang üblichen Optionen in Betracht zu ziehen. Vorab kann aber schon gesagt werden, dass es sich in beiden Fällen nicht um „Integrierte Bildungsdienstleister“ in dem Sinne handelt, wie es in der HC-Diskussion bislang akzentuiert wurde: nämlich im Sinne des produktiven Miteinanders „auf gleicher Augenhöhe“ dreier für das Lernen von Erwachsenen zentraler Komponenten öffentlich verantworteter Bildung:

- Berufliche Schulen,
- Schulen für Erwachsene im Sinne abschlussbezogener 2. und 3. Chance
- und Volkshochschulen.

Die Einrichtungen, die aus Wisconsin und aus Dänemark hier kurz beleuchtet werden, sind sehr stark über berufliche Bildung definiert und sie vereinigen in sich berufliche Aus- und Weiterbildung. Dies gilt ohne Abstriche für die regionalen beruflichen Bildungszentren in Dänemark (EUC). Das gilt aber auch für die Technical Colleges in Wisconsin, obwohl diese ihrem Ursprung nach Volksbildung und Berufsbildung (angeregt von dieser aus Deutschland mitgebrachten doppelten Tradition) in sich vereinigen sollten. Volksbildung befindet sich immer noch im Angebot der Technical Colleges, die berufliche Bildung allerdings scheint ihr in jeder Hinsicht den Rang

abgelaufen zu haben. Die folgenden Ausführungen werden sich beschränken auf Fragen

- der internen Steuerung großer Bildungsdienstleister,
- das Verhältnis von regionaler Autonomie und staatlicher Bildungsverantwortung,
- die Rolle der Zentren zwischen Exzellenz und Niedrigschwelligkeit
- und schließlich über die regionale Einbindung der Zentren in Wisconsin und Dänemark – ein Aspekt, der beide in unterschiedlicher Weise für die hessische Diskussion besonders interessant macht.

Die Einrichtungen

Es gibt in Wisconsin 16 Technical Colleges, die „zwischen und neben“ dem Weg „High School“ – „University“ technische Bildung anbieten, die prinzipiell tätigkeits- oder berufsbezogen sein muss. Den angebotenen theoretisch-praktischen Bildungsgängen müssen nachweisbar in der College-Region vorhandenen beruflichen Tätigkeiten entsprechen. Einrichtung, Ausweitung, Aussetzung oder Abbruch eines Bildungsgangs bedürfen einer Begründung, die sich auf den regionalen Arbeitsmarkt bezieht. Hieraus ergeben sich dann die speziellen fachlichen Profile der Colleges. Diese Bildungsgänge sind das „Kerngeschäft“ des College. Daneben gibt es diverse Weiterbildungsangebote und auch Pflichtangebote von Seiten der Regierung oder Modellprojekte (wie z. B. „Englisch als zweite Sprache“) bzw. Angebote der zweiten oder dritten Chance. Beispielhaft wird im Folgenden Bezug genommen auf das Waukesha County Technical College (WCTC), der Partnereinrichtung der Max-Eyth-Schule in Dreieich. Es weist für das Studienjahr 2006-2007 ca. 30.000 Studierende aus, die sich zu einem Vollzeitäquivalent von knapp 4000 Studierenden summieren. Das WCTC besteht aus einem einzigen großen Campus, der auch in den Abendstunden und am Wochenende über das gesamte Jahr mit vergleichsweise kurzen Ferienzeiten genutzt wird.

Das EUC Süd (Erhvervs Uddannelses Center) mit Sitz in Sønderborg/Nordschleswig ist eines der dänischen regionalen beruflichen Aus- und Weiterbildungszentren im Zuständigkeitsbereich des nationalen Unterrichtsministeriums, ausgelegt auf 2.500 Vollzeitschüler/Jahr – Äquivalente. Es hat ca. 400 Beschäftigte, ein eigenes Hotel, in dem TeilnehmerInnen, die mehr als 1,5 Stunden Anreiseweg haben, kostenlos wohnen können. Das EUC Süd besteht aus vier, jeweils an verschiedenen, weit voneinander liegenden Standorten in Nordschleswig lokalisierten Zentren, die jeweils auch eine fachliche Spezialisierung aufweisen. Die EUCs als große berufliche Bildungsdienstleister sind aus der Fusion vormals eigenständiger lokaler Zentren entstanden, um Größenvorteile realisieren zu können. Die Öffnungszeiten umfassen fünf Tage von morgens bis nachmittags. Der jahresdurchschnittliche Nutzungsgrad beträgt 25 %.

Autonomie und staatliche Bildungsverantwortung

In beiden Fällen haben die Zentren eine erhebliche Autonomie. Für die Technical Colleges in Wisconsin gibt es ein entsprechendes Gesetz. Die hohe Autonomie der Zentren leitet sich u. a. aus ihrer spezifischen Form der Basisfinanzierung durch einen Prozentsatz an der im jeweiligen county erhobenen Grundbesitzsteuer ab. Die 16 Technical Colleges gehören dem Technical College

System an, über die der Staat Wisconsin die Profile der anerkannten Studiengänge und vor allem Qualität und Innovation mitsteuert. Anerkannte Studiengänge bedürfen der Genehmigung durch die Regierung. Unter Beachtung dieser Rahmenbedingungen sind die Technical Colleges gegenüber dem Staat eigenständig und voll geschäftsfähig. Sie stellen selbst das Lehr- und weitere Personal an und schließen entsprechende Tarifverträge mit den Gewerkschaften ab. Studiengebühren, die im College verbleiben, sind die Regel, ergänzt um ein umfangreiches System der (finanziellen) Studienförderung.

Auch die EUCs fungieren als selbstständige, betriebsförmig organisierte Bildungszentren. Das EUC Süd hat eine Rechtsform, die es voll geschäftsfähig macht. Gebäude und Infrastruktur sind im Besitz des EUC Süd. Es kann und muss eigenes Einkommen generieren. Es schließt jährlich lokale Tarifverträge mit den Gewerkschaften ab. Die Letzthaftung für alle Geschäfte liegt beim Staat. Die Finanzierung erfolgt im großen Umfang durch den dänischen Staat, der durch Definition von Curricula und Kursprogrammen, Akkreditierung etc. stark bildungspolitisch gestaltend wirkt. Die EUCs realisieren also im Wesentlichen staatliche Bildungsgänge:

- im Bereich der Erstausbildung,
- im Bereich der Akademien (am ehesten mit Fachhochschulgängen in Deutschland vergleichbar) und
- der arbeitsmarktnahen Weiterbildung.

Sie dürfen maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildung anbieten, aber nur im Rahmen marktüblicher Preise, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden. Trotz umfangreicher staatlicher Grundfinanzierung werden die EUCs als Anbieter auch auf den Bildungsmarkt orientiert, vor allem mit dem Ziel, mehr Bildungsnachfrage zu mobilisieren. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass die staatliche Finanzierung der Zentren sich an der Zahl der auf Wochenvollzeit hochgerechneten Studierenden und bei Weiterbildung an der Zahl der erfolgreichen Prüfungen orientiert und es ca. 10 % „output“-bezogene Gehaltsbestandteile bei den Leitungen und den Lehrenden gibt.

Leitung

In *Wisconsin* wird der Präsident/ die Präsidentin des Technical College durch das *Board* gewählt. Das *board* wird von der politischen Repräsentanz des Distrikts berufen und besteht aus wichtigen Repräsentanten des Distrikts, einschließlich der Vertreter der Arbeitgeber und Gewerkschaften. Als „Aufsichtsrat“ des Colleges tagt das *board* zweimal monatlich. Der Präsident nimmt im Auftrag des *boards* alle laufenden Geschäfte wahr. Das gibt der Collegeleitung eine starke Stellung und bindet sie zugleich in die Region ein. Darunter existiert dann eine Abteilungsleiterstruktur (*deans*) mit erheblichen eigenständigen Verantwortlichkeiten, die in Richtung von „Profit-Centern“ gehen. Das gesamte Personal wird direkt vom College eingestellt und die Arbeits- und Bezahlungsbedingungen werden mit der lokalen Gewerkschaft ausgehandelt. Das führt u. a. dazu, dass sich Bezahlungs- und Arbeitsbedingungen zwischen den Colleges unterscheiden.

Im *dänischen* Fall – der durchaus Parallelen aufweist – ist der Direktor/Principal als Generalmanager für die Geschäftsführung des EUC verantwortlich. Er wird vom Vorstand gewählt. Der Vorstand seinerseits setzt sich aus Vertretern der Sozialpartner und der Gemeinden der EUC-Region zusammen. Der Direktor ist dem Vorstand

gegenüber rechenschaftspflichtig. Der *Principal* ist Arbeitgeber und Dienstvorgesetzter und stellt das Personal ein. Für die Anstellung der Abteilungsleiter bedarf es der Zustimmung des Vorstands. Das gesamte EUC Süd wird durch eine Leitungsgruppe gesteuert, die lediglich aus fünf Personen besteht, dem *Principal* und vier Abteilungsleitern. Deren Aufgaben ist durch eine Matrix-Struktur bestimmt: sie leiten jeweils eines der Zentren und haben eine zentrale Querschnittsaufgabe.

Angebotsstrukturen / Innovationen

In beiden Fällen kann man wohl sagen, dass die Zentrumsgröße und die damit verbundene erhebliche Konzentration von Ressourcen jeglicher Art (also z. B. auch im Sinne unterschiedlicher fachlicher und pädagogischer Kompetenzen des Lehrpersonals) eine beeindruckende Ausdifferenzierung der Bildungs- und Beratungsangebote zur Folge hat. Vertreter der Einrichtungen sowohl in Wisconsin als auch in Dänemark betonen darüber hinaus, dass es eine erhebliche innovative Dynamik gäbe, die sicherlich mit aus einer verstärkten Orientierung auf die „Außenwelt“ des regionalen Bildungsmarktes resultiere, aber auch aus Gründen der Ressourcenökonomie und der fachlichen Kombinationsmöglichkeiten in größeren Einheiten erst realisierbar sei. Demgegenüber allerdings müsse auch immer das „eingebaute Beharrungsvermögen“ großer Organisationen beachtet werden, dem nur mit klugen internen Steuerungs- und Beteiligungskonzepten beizukommen sei.

Einige Hinweise zu Dänemark

Das EUC Süd führt berufliche Erst- und Weiterbildung in breiter fachlicher Differenzierung durch, ergänzt um eine „Akademie“ für zweijährige zertifizierte Studiengänge z. B. IT and Electronics Technology, Computer Science, Production Technology, Fashion Design. Diese zweijährigen Vollzeitstudiengänge sind vor allem für Personen attraktiv, die älter sind und schon berufstätig waren.

Im Bereich der beruflichen Grundbildung werden Grundkurse im EUC durchgeführt, die mittlerweile stark individualisiert sind. Die Lehrenden sind verpflichtet, aktiv die Arbeitsmarktintegration (sprich: Ausbildungsplätze) der Jugendlichen zu unterstützen. Die traditionell hohe Zahl von drop-outs konnte in den letzten Jahren erheblich, aber noch nicht befriedigend, reduziert werden (von 27 % auf 15 %). Hierzu hat insbesondere eine weitgehende Veränderung der Pädagogik und Didaktik beigetragen, z. B. die Aufgabe des Klassenraum-Prinzips zugunsten anderer Formen. Die meisten Bildungsgänge sind mit Formen des Selbstlernens kombiniert. Hierzu stehen moderne und großzügige Selbstlernzentren zur Verfügung.

Differenzierung und Ressourcenökonomie werden über ein modulares Kurssystem vermittelt, das von Mindestteilnehmern pro Kurs ausgeht. Die Teilnehmerschaft wird aus den verschiedenen vorhandenen Bildungsgängen rekrutiert, also z. B.

- aus der regulären Berufsbildung,
- der Weiterbildung und
- den für einzelne Betriebe maßgeschneiderten Angeboten.

Die daraus folgende Heterogenität der Kurse wird als eine zentrale pädagogische Herausforderung gesehen, der man mit Individualisierung, Differenzierung nach Lernstilen und Peer-Bildung zu begegnen sucht.

Vor diesem Hintergrund gewinnen pädagogische Innovation und die Weiterbildung des Lehrpersonals an Bedeutung. Ein *Pädagogisches Forum* bei der Zentrumsleitung ist der „Kristallisationspunkt“ für die Entwicklung neuer Profile und „Produkte“, Weiterbildung und pädagogischer Innovation, und dies in enger Kooperation mit der Universität Roskilde und dem dänischen Lehrerfortbildungsinstitut.

Einige kursorische Bemerkungen zu Wisconsin

Neben

- den beruflichen Bildungsgängen, die im Technical College abschlussbezogen angeboten werden,
 - einem breiten Angebot mit „Volksbildungs“-Charakter und
 - USA-weiten Angeboten oder staatlichen Programmen, wie z. B. Englisch als zweite Sprache aufgrund der hohen Anteile von Migranten in der Bevölkerung,
- hat sich die Angebotsstruktur z. B. des WCTC vor allem in Richtung auf
- *Berufliche Weiterbildung* und
 - auf Beratung und
 - Weiterbildung

für die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt hin ausgedehnt. Die arbeitsmarktbezogenen Aktivitäten werden z. B. im WCTC durch das angegliederte *Workforce Development Center* wahrgenommen. Dabei handelt es sich um eine Variante staatlicher Arbeitsagentur; mit ihrer Platzierung im Zentrum ist die Erwartung verbunden, dass „Bildung“ im Zusammenhang mit Arbeitsmarktintegration aufgewertet wird.

Im Bereich der Weiterbildung gewinnt *Corporate Training (CT)*, also nicht abschlussbezogenes, sondern mit Betrieben vereinbartes Training, zunehmend an Bedeutung. Zum einen scheint dies das einzige Geschäftsfeld zu sein, in dem man zusätzliche Einnahmen erzielen kann, die reinvestiert werden. Auf der anderen Seite ermöglicht das CT einen engen Kontakt zu Betrieben und damit auch zur Entwicklung von Technologie und Qualifikationsanforderungen. Während im WCTC für das CT das College als Ort eine zentrale Rolle spielt, gibt es bei anderen Colleges verstärkt den Ansatz, auf Nachfragen der Unternehmen *taylor-made* einzugehen und Weiterbildung auch „vor Ort“ in den Unternehmen durchzuführen. Für das Corporate Training werden spezielle erwachsenengerechte Lehr-/Lernmethoden entwickelt.

In diesem Zusammenhang ist auch von einer pädagogischen Innovation zu berichten, die das Potenzial haben könnte, die starke funktionale Orientierung auf berufliche Qualifizierung zu korrigieren: Die Initiative hierzu kam von den kooperierenden Betrieben, denen die rein technische Ausbildung ohne Bezug auf Verhaltensweisen nicht mehr ausreichend schien. Darauf hin gab es eine College-interne Arbeitsgruppe, die sich mit der Definition von sogenannten *critical life skills* befasste und diese als verhaltensbezogene Lernziele auf die verschiedenen Ausbildungsgänge hin konkretisierte.

Zwischen Exzellenz und Niedrigschwelligkeit

Für beide Systeme gilt, dass durch die Angebotsbreite und innere Differenzierung eine gewisse Spannung zwischen Exzellenz im Sinne innovativer und besonders leistungsfähiger Kompetenzzentren und der Eröffnung niedrigschwelliger Zugänge zu Bildung und Weiterbildung besteht. Dies gilt möglicherweise für die Technical Colleges in verstärktem Maße, weil es dort, wie beispielhaft am WCTC im Bereich der Drucktechnologie, enge Kooperationen mit der Branchenwirtschaft (über den Distrikt hinaus) gibt, Ausbildung und Weiterbildung mit technologischen Exzellenz-Centern zu verknüpfen. Aber auch der weit entwickelte Selbstlernansatz in Dänemark wirft Fragen nach Niedrigschwelligkeit und nach internen pädagogischen Förderkonzepten auf, die den Bildungsweg der einzelnen Lernenden begleiten (Beratung, Stützung, Lernklima). In beiden Einrichtungen ist dies ein aktuelles Thema.

Nicht nur die fachliche Ausdifferenzierung im Inneren der Zentren, sondern auch die Unterschiedlichkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Motivation, Lernvoraussetzungen, sozialer Lage, Alter, Geschlecht und ethnischem Hintergrund führen zu einer enormen *Heterogenität* in der Zusammensetzung der Lerngruppen. Hierauf muss sich die Gestaltung des Lernklimas beziehen, wenn es ein gedeihliches Miteinander in den Zentren, und nicht eine aufgeladene, angespannte und konflikthaltige Atmosphäre geben soll. In beiden Systemen wird hierauf ein erhebliches Augenmerk gelegt, von der Ausgestaltung der Räume, ausreichender Räumlichkeit für Rückzug und Entspannung bis hin zur gemeinsamen Vereinbarung von Regeln etc. In Wisconsin hat in diesem Zusammenhang die Förderung studentischer Selbstverwaltung einen erheblichen Rang. Zur „Niedrigschwelligkeit“ gehört auch, dass die Bürgerinnen und Bürger dem Zentrum in ihrer Alltagswelt begegnen können. Dies geschieht in Wisconsin vor allem über die Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Bürgerzentren, die im Leben verschiedener Stadtteile und *Communities* eine wichtige Rolle spielen. Systeme finanzieller Förderung existieren in beiden Ländern.

Regionale Integration

Für die Technical Colleges sind wesentliche Mechanismen ihrer starken regionalen Integration schon skizziert worden. Ergänzend soll noch erwähnt werden, dass sich die Kooperationsbeziehungen der Colleges weit in die jeweilige Region hinein erstrecken, so z. B. durch die Zusammenarbeit mit Migrationseinrichtungen, Stadtbibliotheken etc., die auch als niedrigschwellige Anlaufstelle genutzt werden. Immer mehr Collegeleistungen werden auch außerhalb des eigentlichen Collegecampus erbracht. In diesem Fall ist das College „homebase“ und es wird dann in Anspruch genommen, wenn man die spezifische Infrastruktur braucht (Computer, Werkstätten, Medien etc.).

Die „Kehrseite“ der Basisfinanzierung über die regional erhobene Grundbesitzsteuer wird man darin sehen müssen, dass die Colleges von Distrikt zu Distrikt über eine unterschiedlich komfortable Ausstattung verfügen. Diese variiert im Grunde nach der Einkommensstruktur oder dem „Reichtum“ eines Distrikts. Einfluss und im gewissen Sinne auch Abhängigkeit von der lokalen Wirtschaft sind erheblich, auch hinsichtlich Spenden und zusätzlichen Investitionen in die technische Infrastruktur des jeweiligen Colleges. Hervorzuheben ist das erstaunliche Engagement der regionalen Wirtschaft, aber auch der Gewerkschaften für „ihr“ College, was besonders sichtbar wird an der

großen Zahl von Vertretern, die in den fachbezogenen Beratungsgremien des Colleges kontinuierlich und unentgeltlich mitarbeiten. Beim WCTC beläuft sich das alles in allem auf die stattliche Zahl von 800 Personen, die sich regelmäßig in solchen Gremien engagieren. Auf diese Weise hält das College lebendigen Kontakt zur Region und deren Bedarfsentwicklung.

Auch am EUC Süd in Dänemark existieren für die verschiedenen Fachrichtungen Beratergruppen oder Beiräte, in denen die Sozialpartner vertreten sind, die auch Experten einladen können. Diese „Beiräte“ sollen der fachlichen, pädagogischen und arbeitsmarktlichen Justierung der Ausbildungsgänge und der Innovation dienen. Ihre Qualität – so die Gesprächspartner – ist in hohem Maße von den beteiligten Personen abhängig. Eine Identifizierung der lokalen Wirtschaft mit dem Zentrum - so wie es in Wisconsin der Fall ist – ist aber offenkundig nicht gegeben. Insgesamt seien weder das Sponsoring noch das Engagement in der Beratung besonders ausgeprägt, das Zentrum werde nach wie vor primär als eine staatliche Dienstleistung betrachtet.

Der Direktor von EUC Süd sitzt im Beirat der lokalen Arbeitsmarktagentur. Obwohl die kommunale Verantwortung für Arbeitsmarktpolitik in Dänemark in den letzten Jahren gestärkt wurde, ist die Abstimmung zwischen dieser und dem EUC offenbar schwach. Die lokalen Arbeitsmarkt-Agenturen führen ebenfalls Qualifizierungsmaßnahmen durch, die sind mit jenen des EUC nicht abgestimmt sind. Die *Produktionsschulen*, die im kommunalen Kontext eine erhebliche Rolle spielen und zu den europaweit anerkannten innovativen Ansätzen zählen, die aus Dänemark kommen, existieren neben den EUCs. Die Beziehungen zwischen ihnen sind eher sporadisch, auch wenn sich, wie in Sønderborg, alle Bildungsanbieter regelmäßig in einem kommunalen Arbeitskreis treffen. Die Volkshochschulen, ein besonders traditionsreicher Eckpfeiler der dänischen Bildungspolitik, stehen neben diesem – auch in sich offenbar wenig vernetzten – System beruflicher Kompetenzentwicklung und arbeitsmarktlicher Integration.

Abschließende Bemerkungen

In beiden Fällen wird die staatliche Verantwortung für Bildung nicht aufgegeben, vielmehr erstreckt sie sich auch auf den Bereich des lebenslangen Lernens von Erwachsenen. Die einzelnen Bildungszentren allerdings verfügen über eine große Eigenständigkeit, insbesondere auch hinsichtlich ihrer pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Steuerung. Wisconsin steht für eine pointierte regionale Bildungsverantwortung. Sie hat ein starkes Eigengewicht, muss sich aber mit der staatlichen Bildungsverantwortung in eine geregelte Beziehung setzen. Auch im dänischen Fall ist das Zentrum wesentlich stärker mit der Region verknüpft, als dies in Deutschland der Fall ist.

Gegenüber Wisconsin bleibt aber in Dänemark die regionale Bindung deutlich schwächer. Demgegenüber ist die Einbindung der Zentren in korporatistische Strukturen charakteristisch. Während in Dänemark das Zentrum auf dem (im Wesentlichen regional begrenzten) Bildungsmarkt agiert und zwar neben diversen anderen Anbietern und einen systematischen Bezug auf regional bestimmte Bildungsbedarfe nicht kennt, führt die Art und Weise der regionalen politischen und sozialen Einbindung der Zentren in Wisconsin eher dazu, dass diese in vieler Hinsicht

auf dem regionalen Bildungs-„Markt“ eine dominante Stellung einnehmen. Daraus folgt, dass ihnen ständig weitere Aufgaben von Bildung, aber auch der Vermittlung zwischen Bildung und Arbeitsmarkt, zuwachsen. Die hohe Identifikation der „Region“ mit „ihrem“ Zentrum kann man in Wisconsin unter anderem an der großen Zahl von Vertretern aus der Wirtschaft – und zwar sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmer-Seite – erkennen, die bereit sind, kontinuierlich in fachlichen Beratungsgremien mitzuarbeiten.

Zentrumsgröße im Sinne einer erheblichen Konzentration verschiedener Ressourcen ermöglicht dabei sowohl in Wisconsin als auch in Dänemark jenes Maß an innerer Differenzierung und gezielter Innovation, das in kleineren Einheiten kaum erbracht werden kann – vorausgesetzt, die Zentren verfügen über die entsprechenden Gestaltungsrechte, -mechanismen und -instrumente.

Eine solche zentrale Position wie in Wisconsin nehmen die Zentren in Dänemark nicht ein. Sie sind vielmehr wichtige Akteure *unter anderen*. Von daher sind auch die Außenbeziehungen anders bestimmt. Während in Wisconsin die Technical Colleges eher „Konstrukteure“ ihres eigenen, sich in die Region erstreckenden Kooperationsumfeldes sind, agieren die EUCs in Dänemark eher als starke Partner in regionalen Netzwerken, deren Steuerungspotenzial aber nicht als besonders hoch zu veranschlagen ist.