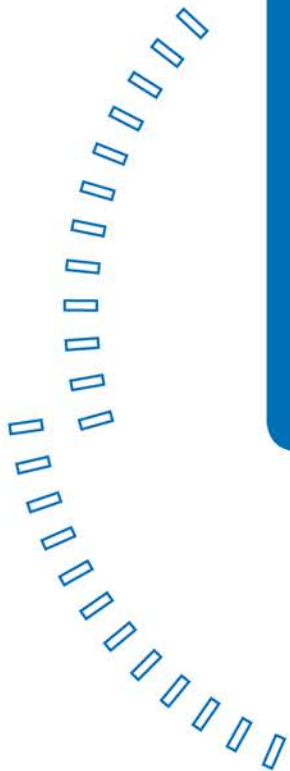


Richard Stang

Strukturen und Leistungen von Lernzentren

Empirische Befunde und Perspektiven zur
Entwicklung von kommunalen Lernzentren als
innovative Institutionalformen für Lebenslanges
Lernen

texte.online



Richard Stang

Strukturen und Leistungen von Lernzentren

Die Förderung von Strukturen zur Unterstützung des lebenslangen Lernens hat in den letzten Jahren zu institutionellen Veränderungen geführt. Lernzentren, in denen Bildungs- und Kultureinrichtungen in kooperativen Strukturen Lern- und Beratungsangebote zur Verfügung stellen, sind ein Ausdruck dieser Entwicklung. In immer mehr Kommunen wird derzeit darüber nachgedacht, veränderte Institutionenformen wie Lernzentren zu etablieren. Doch wie stellen sich die Strukturen und das Leistungsspektrum solcher Einrichtungen dar? Im Rahmen einer explorativen Studie wurden fünf Einrichtungen genauer in den Blick genommen. Dabei wurde untersucht, wie die Angebots- und Teilnehmendenstruktur, die Organisationsstruktur, die Organisationskultur sowie die Kooperations- und Konkurrenzsituation in den einzelnen Einrichtungen aussehen. Auch auf die Frage, wie sich zukünftige Entwicklungen gestalten könnten, versucht die Studie Antworten zu finden. Insgesamt zeigt sich, dass sich die veränderten Institutionenformen sehr unterschiedlich entwickeln und – auf den kommunalen Kontext bezogen – unterschiedliche Strategien verfolgt werden. Allen gemeinsam ist allerdings, dass sie für die Bevölkerung neue Lernoptionen zur Verfügung stellen, die den Zugang zu Bildung erleichtern sollen.

Richard Stang

Richard Stang ist Professor für Medienwissenschaft im Studiengang „Bibliotheks- und Informationsmanagement“ der Hochschule der Medien Stuttgart. Dort leitet er u.a. den Forschungsschwerpunkt „Lernwelten“. Seit Juli 2008 ist Stang Senior Researcher für das Programm „Kooperative Bildungsarrangements“ des DIE. Außerdem ist er Mitglied der Redaktion „DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung“. Zurzeit leitet er ein Forschungsprojekt zu „Strukturen und Leistungen von Lernzentren“ in Kooperation mit dem DIE und berät Kommunen und Einrichtungen bei der Gestaltung kooperativer Strukturen in Lernzentren.

Textsorte: Forschungsergebnisse

Online veröffentlicht am: 23.05.2011

Stand Informationen: 12.04.2011



Online-Publikation aus der Reihe „texte.online“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
<http://www.die-bonn.de/institut/dienstleistungen/publikationen/texte-online.aspx>



Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Ausgangslage	6
3. Methodische Vorgehensweise der Studie	10
4. Strategien und Leistungen von Lernzentren – Empirische Befunde.....	12
4.1 Kontexte.....	12
4.1.1 <i>Struktur</i>	12
4.1.2 <i>Entstehungsgeschichte</i>	12
4.2 Angebots- und Teilnehmendenstruktur.....	14
4.2.1 <i>Angebotsstruktur</i>	14
4.2.2 <i>Teilnehmendenstruktur</i>	17
4.3 Organisationsstruktur	19
4.3.1 <i>Primärorganisation und Koordination der Organisationseinheiten</i>	19
4.3.2 <i>Interne Steuerung</i>	22
4.4 Organisationskultur	24
4.4.1 <i>Herausforderungen</i>	24
4.4.2 <i>Entwicklungsperspektiven</i>	28
4.5 Positionierung (Kooperation/Konkurrenz).....	29
4.5.1 <i>Stellenwert</i>	29
4.5.2 <i>Konkurrenz</i>	31
4.5.3 <i>Kooperation</i>	32
4.6 Zukünftige Entwicklungen	34
5. Fazit	38
6. Literatur	40
Anhang	43

Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Ausgangslage	6
3. Methodische Vorgehensweise der Studie	10
4. Strategien und Leistungen von Lernzentren – Empirische Befunde.....	12
4.1 Kontexte.....	12
4.1.1 <i>Struktur</i>	12
4.1.2 <i>Entstehungsgeschichte</i>	12
4.2 Angebots- und Teilnehmendenstruktur.....	14
4.2.1 <i>Angebotsstruktur</i>	14
4.2.2 <i>Teilnehmendenstruktur</i>	17
4.3 Organisationsstruktur	19
4.3.1 <i>Primärorganisation und Koordination der Organisationseinheiten</i>	19
4.3.2 <i>Interne Steuerung</i>	22
4.4 Organisationskultur	24
4.4.1 <i>Herausforderungen</i>	24
4.4.2 <i>Entwicklungsperspektiven</i>	28
4.5 Positionierung (Kooperation/Konkurrenz).....	29
4.5.1 <i>Stellenwert</i>	29
4.5.2 <i>Konkurrenz</i>	31
4.5.3 <i>Kooperation</i>	32
4.6 Zukünftige Entwicklungen	34
5. Fazit	38
6. Literatur	40
Anhang	43

1. Einleitung

Wissen und Information gehören heute weltweit zur Basis der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung. Durch den Wandel von Industrie- zu so genannten Wissensgesellschaften werden diese Ressourcen immer wichtiger. Wie diese Ressourcen für die Breite der Bevölkerung entwickelt und verteilt werden können, ist mittlerweile zur Grundfrage der Entwicklung internationaler und nationaler Bildungsstrategien geworden. Es bedarf sowohl auf politischer als auch auf institutioneller Ebene veränderter Konzepte, um den Zugang zu Bildung möglichst allen Bevölkerungsschichten zu ermöglichen. Hierfür müssen die Übergänge zwischen Lern- bzw. Bildungsphasen und Phasen beruflicher oder familiärer Tätigkeit erleichtert werden, um Lernwege und Bildungsbiographien optimal begleiten zu können. Spätestens seit Anfang der 1990er Jahre wird deutlich, dass das stark segmentierte Bildungssystem (Schule, Berufsausbildung und Hochschule) sowie die ergänzende institutionelle Bildungsstruktur (u.a. Vorschulbereich, außerschulische Jugendbildung und Erwachsenen- bzw. Weiterbildung) den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

Das Konzept des lebenslangen Lernens führt europaweit zu neuen Perspektiven auf das Bildungssystem, denn nun gerät das gesamte Leben und nicht mehr nur die Phase bis zum Einstieg in das Berufsleben in den bildungsbiographischen Blickpunkt (vgl. EU-Kommission 2000). Außerdem rückten neue Perspektiven auf das Lernen in den Blick, z.B. das informelle Lernen als nicht organisiertes, doch intendiertes Lernen im Rahmen von kulturellen Angeboten oder alltäglichem Lebensvollzug (vgl. Gnahs 2007). Die Diskussionen führten dazu, dass neu über die Bildungsstruktur nachgedacht wurde. Politisch fand diese Entwicklung ihre Resonanz zum Beispiel im „Memorandum über lebenslanges Lernen“ der Europäischen Union (vgl. Kommission 2000) oder im „Strategiepapier für lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“ der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (vgl. BLK 2004).

Als Entwicklungsschwerpunkte wurden dabei u.a. die Einbeziehung informellen Lernens, der chancengerechte Zugang zu Lernmöglichkeiten sowie die Förderung der Kompetenzentwicklung hervorgehoben. Dabei geht es nicht mehr nur um eine auf den engen formalen Bildungs- und Berufsbildungskontext eingeeengte Perspektive, sondern auch um den Einbezug von nicht-formalen und informellen Lernkontexten. Konzeptionell wird daher die Entwicklung eines Optionsraums für lebenslanges Lernen befördert, der eine vernetzte Struktur der verschiedenen Bildungszugänge bietet. In diesem Zusammenhang sollen auch neue Angebotsformen und Dienstleistungen rund ums Lernen entstehen können.

Europaweit hat dies zur Entwicklung und Umsetzung von neuen Institutionenkonzepten geführt; so wurden insbesondere Lernzentren geschaffen, die Bildungs- und Kulturangebote, zum Teil auch soziale und bürgerschaftliche Dienste integrieren (vgl. Buiskool u.a. 2005; Stang 2006 a/b). In Deutschland wurde und wird diese Entwicklung von politischer Seite explizit gefördert und unterstützt. So setzt das Themennetz „Neue Lernwelten“ im Rahmen des Programms „Lernende Regionen“ des Bildungsministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) einen Schwerpunkt bei der Beschreibung und Erstellung von Konzepten für derartige Lernzentren (vgl. Themennetz 2008; PT-DLR 2008a).

Vor dem Hintergrund des gesellschafts- und bildungspolitischen Bedeutungszuwachses von Lernzentren ist es wichtig, das empirische und konzeptionelle Wissen über die Gestaltungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen sowie die Entwicklung von Leistungsangeboten von Lernzentren zu erweitern. In diesem Sinn haben der Forschungsschwerpunkt „Lernwelten“ der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM) unter Leitung von Prof. Dr. Richard Stang und das Programm „Kooperative Bildungsarrangements“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) unter Leitung von Prof. Dr. Karin Dollhausen im März 2009 die explorative Studie „Strukturen und Leistungen von Lernzentren“ auf den Weg gebracht. Die Studie ist Teil eines weiterreichenden, eigenfinanzierten Arbeitsschwerpunkts, der die Vernetzung und Förderung des beratenden Austauschs insbesondere von kommunalen Lernzentren unterstützt und wissenschaftlich begleitet.

Die vorliegende Studie basiert auf fünf Falluntersuchungen, die kommunale Lernzentren zum Gegenstand haben. Es wurden solche Lernzentren berücksichtigt, die Weiterbildungseinrichtungen, Bibliotheken und Kultureinrichtungen unter einem organisatorischen Dach zusammenführen, um die Kooperation zu ermöglichen („One-Stop-Shop-Modell“). Die Studie kann somit erste orientierende Hinweise zu Strukturen, Prozessen und Leistungsangeboten geben. Im weiteren Sinn will die Studie vor allem Impulse zur Stärkung des wissenschaftlichen Interesses an Lernzentren und Anregungen für die weiterführende, systematische Erforschung von Lernzentren in ihren vielfältigen Ausprägungen (vgl. Buiskool u.a. 2005) geben.

2. Ausgangslage

Bei der aktuellen Diskussion um veränderte Institutionenformen im Kontext des lebenslangen Lernens gerät leicht aus dem Blick, dass dazu in der Erwachsenenbildung bereits in den 1970er Jahren eine intensive Diskussion geführt wurde. Im Zentrum des Interesses stand damals der Aufbau von sogenannten Selbstlernzentren. Tietgens hat ihre pädagogische Bedeutung und Funktion damals wie folgt beschrieben:

„Das Selbstlernzentrum ist die Institutionalisierung der Tendenz zur Individualisierung des Lernens und zur Nutzung der technischen Möglichkeiten. Es gibt der Spontaneität und der Unmittelbarkeit der Lernbedürfnisse Raum und lässt dabei die Art, wie sie befriedigt werden, offen. Entscheidend ist, daß die Zugangsschwelle zum Lernen niedriger wird, daß der Lernende den Zeitpunkt seines Lernens selbst wählen kann, daß qualifiziertes Arbeitsmaterial bereitsteht, daß eine Beratung möglich ist“ (vgl. Tietgens 1970, S. 88).

Auch wenn Tietgens (1979, S.3) davon spricht, dass Selbstlernzentren den „Spielraum des Lernenden“ vergrößern könnten, verweist er auf die Optionen, die eine flexible Lerninfrastruktur eröffnen kann. Diese erfordert allerdings auch eine veränderte Struktur der Institution.

In der Diskussion über den Einsatz neuer Medien im Bildungsbereich in den 1990er Jahren wurden diese Überlegungen aufgenommen und konzeptionell weiterentwickelt, unter anderem im Konzept „Bildungs- und Kommunikationsagentur“ (vgl. Stang 1998). Dass die Entwicklung integrativer Konzepte gerade vor dem Hintergrund der Förderung des lebenslangen Lernens Aktualität erhält, dürfte auch an der Einsicht liegen, dass es den Lernenden egal ist, in welchen institutionellen Strukturen sie ihren Lernbedürfnissen nachgehen können. Wichtig erscheint vielmehr, dass möglichst viele Aspekte des Lernens im Rahmen einer Lerninfrastruktur vereint sind. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage ins Zentrum, wie Kooperationsstrukturen in Form neuer Lernarchitekturen und institutioneller Modelle aussehen könnten.

Um die Bildungsdienstleistungen für die Bürger/innen diesen Anforderungen anzupassen, wurden in den letzten Jahren europaweit Aktivitäten in Richtung der Etablierung neuer Organisationsstrukturen wie Lernzentren bzw. Learning Centres unternommen (vgl. Stang/Hesse 2006). Allerdings ist die Forschungslage zum Thema Lernzentren äußerst disparat.

Buiskool u.a. (2005) hatten im Rahmen eines europaweiten Forschungsprojekts, das von der Europäischen Kommission gefördert wurde, die Situation in 31 Ländern untersucht und dabei

herausgearbeitet, dass die Struktur von Lernzentren äußerst heterogen ist. Unter dem Projekttitel „Developing local learning centres and learning partnerships as part of Member States' targets for reaching the Lisbon goals in the field of education and training“ wurden neben einem Überblick über die Entwicklung im jeweiligen Land “good practice“-Beispiele von Lernzentren von Experten vorgestellt. Grundlage lieferte dabei ein Fragebogen, der von ausgewählten Lernzentren beantwortet wurde. Allerdings reichte die Palette dabei von kleinen öffentlichen oder betrieblichen Selbstlernzentren bis hin zu großen „One-Stop-Shops“, die nur schwer miteinander verglichen werden konnten. Thematischer Fokus der Untersuchung waren organisatorische und pädagogische Strukturen und Erfolgsfaktoren.

Die Ergebnisse einer internationalen Expertengruppe, die vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und dem „National Institute of Adult and Continuing Education“ (NIACE) in Großbritannien initiiert wurde, lieferten einen differenzierten Blick auf die Situation ausgewählter Länder (vgl. Stang/Hesse 2006). Anhand von Länderberichten zu Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Österreich, Slowenien und Spanien wurden die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und konzeptionellen Schwerpunkte vorgestellt.

Im Themennetz „Neue Lernwelten“ des Programms „Lernende Regionen“ des BMBF wurden Lernzentren aus den Lernenden Regionen genauer in den Blick genommen. In einer ausführliche Darstellung der Praxis wurde die Arbeitsweise und Schwerpunktsetzungen von Lernzentren beschrieben (vgl. Themennetz 2008). Auf der Basis der Ergebnisse einer umfangreichen Befragung (umfangreiche Fragebogen und Interviews) ausgewählter Lernzentren wurden Hinweise für Referenzmodelle entwickelt (vgl. PT-DLR 2008a). Die Detailergebnisse der Untersuchung, die von der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM) in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung Bonn (DIE) und dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz Saarbrücken (DFKI) durchgeführt wurde, sind vom Projektträger bislang nicht veröffentlicht.

Bündelt man die bislang vorhandenen Ergebnisse, lassen sich u.a. folgende übergreifende Eckpunkte zur Entwicklung von konkreten Lernsettings in Lernzentren beschreiben. Es soll(en)

- Lernprozesse initiiert werden;
- Lernbereitschaft und Anregung zum Weiterlernen gefördert werden;
- der allgemeine und berufliche Kompetenzerwerb gefördert werden;
- Menschen auf ihren Lernwegen begleitet werden;
- Lernerlebnisse ermöglicht werden;
- Offenheit für die unterschiedlichsten Lernbedarfe signalisiert werden;
- soziale, kulturelle und virtuellen Lernquellen erschlossen werden;

- die Transparenz des Angebots gewährleistet werden;
- die Integration von neuen Medien wie Computer und Internet sichergestellt werden;
- interkulturelle, intergenerationelle und gendersensible Perspektiven berücksichtigt werden;
- zielgruppenspezifischer Differenzierungen beachtet werden;
- die Verankerung von Lernen und Bildung im lokalen bzw. regionalen Kontext gewährleistet werden;
- die Kommunikation gefördert werden;
- die Vernetzung von Lernenden unterstützt werden.

Die diesen Punkten zugrundeliegende zentrale Gestaltungsempfehlung sieht vor, dass den Lernenden – je nach Lernpräferenz – verschiedene Lernoptionen eröffnet werden können. Das Lernen in sozial kommunikativen Kontexten soll dabei genauso Berücksichtigung finden wie Selbstlernangebote in stark individualisierten Kontexten. Hinsichtlich der organisationsbezogenen Struktur der Lernzentren lassen sich grob folgende Modelle beschreiben (vgl. dazu ausführlich Stang 2006b):

Modell „Selbstlernzentrum“

Den Lernenden wird durch eine spezifische Infrastruktur Hilfestellung beim Lernen gegeben: Computerarbeitsplätze, Zugriffsmöglichkeiten auf ein Set von Lernquellen sowie diverse Formen von Lernberatung. Eine derartige Infrastruktur wird teilweise von Einzeleinrichtungen wie Volkshochschulen oder Bibliotheken bereitgestellt. Aber auch im Verbund – z.B. aus VHS und Bibliothek wie im Wissensturm in Linz – verschiedener Einrichtungen können Selbstlernzentren betrieben werden (vgl. Themennetz 2008).

Modell „Bildungszentrum“

Hier handelt es sich um traditionelle Bildungseinrichtungen, z.B. die Volkshochschulen, die Kursangebote für Gruppen konzentrieren. Jedoch kann das Angebot bei Bedarf um Selbstlernangebote, Lernberatung oder E-Learning erweitert werden. Die Kooperationen mit anderen Einrichtungen gehen dabei nur selten über die punktuelle Zusammenarbeit hinaus.

Modell „Nachbarschaftszentrum“

Bei diesem Modell werden in stadtteilbezogenen Einrichtungen, die sich vor allem auf soziale Problemlagen der Bevölkerung beziehen, niedrigschwellige Lern- und Beratungsangebote zur Verfügung gestellt. Diese sollen es ermöglichen, eher bildungsferne Bevölkerungsschichten an das Lernen heranzuführen (vgl. Padrós/Ruíz 2006). Die Kooperation mit Bürgerinitia-

tiven, sozialen Einrichtungen und anderen Bildungseinrichtungen im Stadtteil sind dabei häufig vorzufinden.

Modell „Bibliothek“

Dieses Modell trägt der Entwicklung Rechnung, dass sich Bibliotheken zunehmend als Zentren für das lebenslange Lernen etablieren. Vor allem in den Bereichen Medien- und Informationskompetenz ist eine breite Palette an Angeboten entwickelt worden. So wurden Lernplätze für die Einzelarbeit, aber auch zunehmend für Gruppenarbeit zur Verfügung gestellt, die in besonderem Maße von Schüler/innen und Student/innen genutzt werden (vgl. Stang 2009). Meistens werden die Angebote in Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen vor Ort entwickelt.

Modell „One-Stop-Shop“

Diese Institutionen sind vor allem unter der Perspektive kooperativer Strukturen interessant, da hier die konzeptionelle Basis ist, Bildung und Beratung in einer Einrichtung zu integrieren. Derartige Institutionen bündeln die Kompetenzen von Weiterbildungs- und Kultureinrichtungen sowie Bibliotheken und verfolgen das Ziel, den Bürger/innen einen ersten Anlaufpunkt für ihre Lerninteressen zur Verfügung zu stellen. Die vorliegende explorative Studie fokussiert dieses „One-Stop-Shop“-Modell. Das zentrale Untersuchungsinteresse bezieht sich auf die Frage, wie im Rahmen dieses Modells die oben beschriebenen Herausforderungen an die Gestaltung von Lernsettings konzeptionell und strukturell bewältigt werden können. Dabei wird ebenfalls gefragt, welche institutionellen Rahmenbedingungen jeweils vor Ort existieren und welchen Nutzen diese bringen.

3. Methodische Vorgehensweise der Studie

Die vorliegende Studie basiert auf Falluntersuchungen, die in ausgewählten kommunalen Lernzentren durchgeführt wurden. Die Falluntersuchungen umfassten die Begehung der Lernzentren, Beobachtungsgespräche mit vor Ort tätigen Mitarbeiter/inne/n, fotografische Aufzeichnungen sowie die Sammlung von offiziellen Dokumenten (Broschüren, Ankündigungen, Werbematerial usw.). Zudem wurden mit dem Leitungspersonal der Lernzentren Experteninterviews durchgeführt. Letztere bilden die zentrale Grundlage der im Folgenden vorzustellenden Ergebnisse. Zur methodischen Vorgehensweise im Einzelnen:

Fallauswahl

Das leitende Kriterium für die Auswahl der berücksichtigten Fälle war das der strukturellen Ähnlichkeit („One-Stop-Shop-Modell“), um über die Deskription der Fälle hinaus auch Möglichkeiten des Vergleichs von unterschiedlichen Fallausprägungen zu erschließen.

Auf der Basis der vorliegenden Forschungsarbeiten zum Thema „Lernzentren“ (vgl. Buiskool u.a. 2005; Stang/Hesse 2006; Themennetz 2008; PT-DLR 2008a) wurden fünf Institutionen ausgewählt, in denen in unterschiedlichen organisatorischen Konstellationen Weiterbildungseinrichtung, Bibliothek und Kultureinrichtungen unter einem Dach zusammenarbeiten. In vier Fällen sind die Einrichtungen tatsächlich in einem Haus ganz oder mit einem bestimmten Anteil ihres Leistungsangebots präsent. In einem Fall arbeiten die Einrichtungen in einem kommunalen Verbund unter einer gemeinsamen Leitungsstruktur zusammen. Die fünf Einrichtungen befinden sich regional verteilt in Deutschland und Österreich. Die Einwohnerzahl der Kommunen reicht von 60.000 bis 500.000 Einwohnern.

Vorbereitung und Durchführung von Experteninterviews

Die explorative Basis der hier vorliegenden Studie bildete die Auswertung von Informationen und Materialien aus den Lernzentren unter dem Gesichtspunkt kooperativer Strukturen. In den Interviews wurde vor allem die Perspektive der Weiterbildungseinrichtungen in den Blick genommen, wobei die Interviews jeweils mit dem Leitungspersonal und gegebenenfalls zusätzlich mit Mitarbeiter/inne/n geführt wurden, die für Teilaspekte der kooperativen Strukturen zuständig sind (wie z.B. Leitung des Selbstlernzentrums). Die Interviews wurden zwischen Juni 2009 und Februar 2010 geführt. Teilweise nahmen zwei Personen an den Interviews teil; die folgende Legende gibt Aufschluss über die im Folgenden verwendeten Kürzel:

- Institution A: Leitung der Gesamteinrichtung (A1), Leitung des Selbstlernzentrums (A2)
- Institution B: Leitung der Weiterbildungseinrichtung (B1)
- Institution C: Leitung der Weiterbildungseinrichtung (C1), Leitung des Selbstlernzentrums (C2)
- Institution D: Leitung der Weiterbildungseinrichtung (D1)
- Institution E: Leitung der Gesamteinrichtung (E1 + E2)

Auswertung und Darstellung der Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews orientierte sich an der dokumentarischen Methode (vgl. Bohnsack 2007), indem die Experteninterviews im Hinblick auf die für die Studie relevanten Themenkomplexe analysiert wurden. Dabei konnten gemeinsame aber auch unterschiedliche Strukturen rekonstruiert werden, die sich auf folgende thematische Schwerpunkte beziehen:

- Allgemeine Kontexte
- Angebots- und Teilnehmendenstruktur
- Organisationsstruktur
- Organisationskultur
- Positionierung (Kooperation/Konkurrenz)
- Zukünftige Entwicklungen

4. Strategien und Leistungen von Lernzentren – Empirische Befunde

4.1 Kontexte

Alle untersuchten Einrichtungen weisen – bedingt durch ihre kommunale Einbettung, die Einrichtungsgröße und die jeweils spezifische Entwicklungsgeschichte – unterschiedliche strukturelle Rahmenbedingungen auf. Dass bei der Entwicklung solcher Institutionen manchmal eher Zufälle eine Rolle spielen als strategische Planung, ist sicher auch Ausdruck dafür, dass die strategische Entwicklung von Lernwelten für das Lebenslange Lernen noch unterentwickelt ist.

4.1.1 Struktur

In vier Einrichtungen sind Weiterbildungseinrichtung, Bibliothek und Kultureinrichtungen unter einem Dach versammelt. In der anderen Einrichtung befinden sich Weiterbildungseinrichtung und Kultureinrichtungen in einer Campussituation, die Bibliothek, die räumlich dort eingebunden ist, ist dort nicht Teil der Organisationsstruktur. Vier der untersuchten Lernzentren haben Zentrumsfunktion in der Kommune, eine Einrichtung ist ein Stadtteilprojekt, allerdings mit gesamtkommunaler Wirkung. Bei vier Einrichtungen war die Umsetzung der kooperativen Struktur mit Neubaumaßnahmen verbunden, bei einer Einrichtung bezog sie sich auf die vorhandene bauliche Struktur. Der Zeitpunkt der Organisationsveränderung bzw. der Einweihung der neuen Gebäude ist bei den Einrichtungen unterschiedlich lange her: Er liegt zwischen 2004 und 2009. Die Nutzfläche in den Einrichtungen beträgt zwischen 5.000 und 17.000 Quadratmeter.

4.1.2 Entstehungsgeschichte

Bei allen fünf Einrichtungen ist die Entstehung eng mit Infrastrukturmaßnahmen der Kommunen verbunden, um den Bildungsservice für die Bürger/innen zu verbessern, aber auch um stadtplanerische Impulse als Frequenzbringer zu generieren. Allerdings waren die konkreten Anlässe sehr unterschiedlich.

In einem Fall war klar, dass die Weiterbildungseinrichtung und die Bibliothek jeweils in absehbarer Zeit eine Renovierung bzw. einen Neubau benötigten. Der zuständige Kulturdezernent hat die Idee geboren, einen gemeinsamen Bau in Angriff zu nehmen. A1 beschreibt dies so:

„Da ist der B.-Platz, mit dem müssen wir auch noch etwas machen. Da brauche ich einen Frequenzbringer. Dort bauen wir was. Und wenn ich schon etwas Neues baue,

dann nicht nur für die VHS. Die Bibliothek ist auch nicht mehr zeitgerecht untergebracht, dann bauen wir gleich ein Gebäude für beide. Und da stand ab dem Zeitpunkt die Frage der Synergie im Raum, allerdings damals ausschließlich bezogen auf räumliche Synergien, also Veranstaltungs- und Eingangsbereich. Von organisatorischen oder inhaltlichen Synergien war in der Phase noch nicht die Rede. Aber das Projekt war eigentlich in seinen Grundfesten geboren (A1).“¹

Eine andere Einrichtung ist Ergebnis einer Strukturmaßnahme in einem sozial schwierigen Stadtteil. Hier ging es vor allem darum, Impulse für die Entwicklung eines Stadtteils im Umbruch zu setzen, so wie es C1 beschreibt:

„Der Motor des Ganzen war erst mal die Idee, [in dem Stadtteil] ein Haus zur Qualifizierung und zur Bildung zu errichten, mit Leuchtkraft eben auch auf einen Entwicklungsprozess, der sich damals schon abgezeichnet hat, dass [in dem Stadtteil] etwas passieren muss. Wir waren 2000 in der klassischen, bekannten Umbruchsituation, wie alle anderen alten Industriestädte auch, mit einer sehr hohen Arbeitslosenquote (C1).“

Ein wichtiger Aspekt sind Überlegungen der Kommunalpolitik zur Strukturentwicklung. So kamen für Einrichtung B mehrere Faktoren zusammen, die die Politik auf die Idee brachte, ein solches Projekt anzustoßen, nämlich Stadtentwicklung und der Bedarf an Neubauten für Volkshochschule und Bibliothek:

„Wir sind Ende 1998 mit der Idee gestartet. Hintergrund war, dass die Stadt X sich Gedanken gemacht hat über die [Industriefläche], die als Industriebrache zum Teil saniert war, aber andere Teile im Grunde genommen noch zu sanieren waren und man sich Gedanken machte, was soll da eigentlich hin. Und die erste Idee war, dass man dort die Bibliothek hinsetzt und die Volkshochschule. Und dann hat aber das Land Y gesagt: ‚Na ja, einfach einen neuen Bibliotheksbau, einen neuen VHS-Bau, das finanzieren wir euch nicht, also wenn, dann müsst ihr euch schon eine bisschen mehr überlegen. Gewünscht ist ein innovatives Projekt!‘ Das war oder ist ja noch immer die Zauberformel: ‚(...) macht euch Gedanken und wir geben euch auch ein bisschen Geld für die Konzeptentwicklung‘. Dann haben wir angefangen und haben uns zunächst Gedanken gemacht, wo stehen wir eigentlich mit der Weiterbildung, wo stehen wir mit der Bibliothek, was ist die Perspektive, die Zukunft (B1)?“

Die Notwendigkeit zur Belebung von Innenstädten ist ein weiterer Aspekt, der die Kommunalpolitik dazu bringt, „One-Stop-Shops“ im Bildungs- und Kulturbereich zu etablieren, wie sich bei der Einrichtung D zeigt:

„Reurbanisierung der Innenstadt, das war das eigentliche Ziel. Im städtischen Außenbereich waren bereits Einkaufszentren entstanden, so dass der Einzelhandel zur Innenstadtbelebung eigentlich ausgefallen ist und Innenstadtbelebung ohne Einzelhandel und große Kultureinrichtungen wie Oper, Museen, die sich auch überwiegend in der Peripherie befunden haben, war relativ schwierig. So kam es dann zum Schulter-

¹ Die Interviewpassagen wurden wegen der besseren Lesbarkeit in Rücksprache sprachlich überarbeitet.

schluss mit der Y-AG und der Stadtverwaltung X, die Stadtbibliothek, die Volkshochschule und zwei [Kultureinrichtungen] in der Innenstadt unterzubringen, die dann gleichzeitig dafür sorgen sollten, dass die Einzelhändler, Metro und kleinere Händler und Gaststätten und andere Dienstleistungen durch die Kundschaft der Kultur- und Bildungseinrichtungen abgefragt würden und im Stadtbild auch eine gewisse Belebung offerieren (D1).“

Die letzte Einrichtung (E) ist das Ergebnis einer kommunalen Entscheidung, die Weiterbildungseinrichtung, die bereits über Jahre über eine neue Organisationsform als Eigenbetrieb verfügte, damit zu beauftragen, auch die Geschäftsführung des Kulturbereichs, der sich in einer wirtschaftlichen und strukturellen Krise befand, zu übernehmen.

Die hier nur in Ansätzen wiedergegebenen Entstehungsgeschichten zeigen, dass die Konzipierung der kooperativen Institutionskonzepte sehr unterschiedliche Ausgangslagen hatte. Allerdings wird deutlich, dass sie überall wichtige Strukturmaßnahmen der jeweiligen Kommunen darstellten. In drei Kommunen wurde das integrierte Organisationskonzept sogar mehr oder weniger von der Kommunalpolitik angestoßen. Die Entscheidung, neue organisatorische Strukturen zu etablieren, war in vier Fällen mit dem Bau eines neuen Gebäudes verbunden. Dadurch konnten auch neue Angebotsstrukturen geschaffen werden.

4.2 Angebots- und Teilnehmendenstruktur

Die veränderten institutionellen Rahmenbedingungen führten in den Einrichtungen zu Veränderungen des Angebots und der Teilnehmendenstruktur. Zum einen konnte das Angebotspektrum ausgebaut, zum anderen neue Zielgruppen erreicht werden. Insgesamt hat die Akzeptanz der Einrichtungen durch die neue Struktur zugenommen.

4.2.1 Angebotsstruktur

Zum traditionellen Angebotsspektrum von Weiterbildungs- und Kultureinrichtungen sowie Bibliotheken sind neue Angebote hinzugekommen. In drei Einrichtungen wurden Selbstlernzentren eingerichtet. Während diese in zwei dieser Einrichtungen von den Weiterbildungseinrichtungen betrieben wird, ist es in einer Einrichtung als konzeptionelles Bindeglied zwischen Weiterbildungseinrichtung und Bibliothek ein eigenständiger Betriebsteil, in dem die Kompetenzen beider Einrichtungen durch gemischte Teams zum Tragen kommen:

„Da ist zum einen diese räumliche Anordnung. Wir sind jetzt mitten im Haus, offen zur Bibliothek und offen zur Volkshochschule. Es besteht aus zwei Räumen, aus dem EDV-Bereich und aus dem Hör- und Leseraum. Wir haben eine sehr gute Infrastruktur. Wir haben eine ganz tolle technische Ausstattung und was wir haben, das sind Beratungsangebote. Wir haben das auch im Verhältnis zu früher erweitert. Da war zuerst der Sprachenbereich, eine wichtige Einrichtung. Jetzt gibt es die EDV-Beratung, Grundbildungs-Beratung, Kompetenzcheck, Lernberatung. Also die Leute, die zu uns kommen, die Selbstlerner werden unterstützt. Wir fördern auf der einen Seite das selbstgesteuerte Lernen und auf der anderen Seite unterstützen wir dies durch Beratungsangebote. Viele Fachbereiche der Volkshochschule haben auch ihre Beratungen in das Lernzentrum verlagert. Wir haben qualifizierte Lerncoaches, die zu bestimmten Zeiten da sind und Leute beraten, aber auch die Informationstheke ist mit qualifiziertem Personal besetzt. Es ist immer jemand da, der die Lernenden unterstützt (A2).“

Durch die Kooperation mit den anderen Einrichtungen und die Neukonzipierung der Selbstlernzentren ergeben sich neue Angebotsoptionen. Vor allem die veränderte Raumsituation schafft die Voraussetzungen dafür, neue bzw. veränderte Lernsettings zur Verfügung zu stellen, wie dies in der Einrichtung C der Fall ist:

„Durch Kooperationen können wir völlig neue Angebote machen. Wir können durch die neuen Räume neue Angebote machen. Der Gesundheitsbereich ist hier ganz anders aufgestellt als jetzt in einem klassischen Haus. Die Lernräume sind hier viel offener. Das Selbstlernzentrum hat eine völlig andere Anmutung als das klassische Selbstlernzentrum. Wir sind dabei, noch weitere Werkstätten und Stationen einzurichten, d.h. die offenen Angebote nehmen zu und werden auch in für uns ungewohnt starkem Maße von den Menschen [im Stadtteil] direkt angenommen (C2).“

Doch nicht zwangsläufig läuft die Neuorganisation auf die inhaltliche Ausweitung des Angebots der Weiterbildungseinrichtung hinaus. Es besteht eben auch die Möglichkeit, die bereits vorhandenen Angebote zu intensivieren und damit neue Impulse zu setzen, wie sich in der Einrichtung D zeigt:

„Also das Spektrum hat sich nicht erweitert, aber vertieft. In der kulturellen Bildung nimmt die Volkshochschule [in der Einrichtung D] eine ganz ungewöhnliche Stellung ein. Der Anteil am Gesamtangebot in der kulturellen Bildung ist hier exorbitant hoch im Vergleich zu anderen Volkshochschulen. Das hat sich sehr verändert. Wir konnten durch die Räume, die wir hier haben, differenzierter an die Angebote herangehen. Was wir jetzt auch machen können, ist, dass wir auch fachbereichsübergreifend arbeiten können. Dies war vorher nicht in dem Maße möglich (D1).“

Neue Optionen ergeben sich hier durch die Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen. Gemeinsame thematische Schwerpunkte ermöglichen es, die Qualität der verschiedenen Einrichtungen zum Tragen zu bringen:

„Zweimal im Jahr haben wir ein [Einrichtung]-Spezial, das ist ein thematischer Schwerpunkt, den alle Einrichtungen bearbeiten, jeder in seinem Spezialgebiet. Also jetzt z.B. haben wir ‚20 Jahre friedliche Revolution‘ (D1).“

Dies ist ein Effekt, der sich auch bei den anderen Einrichtungen eingestellt hat. So konnte in Einrichtung B das Angebotsspektrum in der kooperativen Struktur deutlich vergrößert werden. Die Zusammenarbeit von Volkshochschule und Bibliothek wurde intensiviert und dadurch die Entwicklung des Angebotsspektrums vorangetrieben:

„Das Angebotsspektrum hat sich erweitert. Das können wir eindeutig feststellen. Wir haben mehr Aufgaben dazu genommen. Im Bereich der Bibliothek ist es das Thema Leseförderung, das wir in dieser Form aufgrund der räumlichen Situation in der alten Bibliothek so nicht aufgreifen konnten. Auch literarische Veranstaltungen waren da nicht möglich. Diese können wir jetzt in der Bibliothek realisieren. Neu dazugekommen ist das Thema ‚Bildungspartnerschaften‘ mit den Schulen. Dies gilt sowohl im Bereich der Bibliothek als auch im Bereich der Volkshochschule. Wir haben den Lerntreff neu eingerichtet auch als Bindeglied zwischen Bibliothek und Volkshochschule. Dort wird Lernberatung angeboten, die von demjenigen, der den Lerntreff betreut, auch durchgeführt wird. Die Volkshochschule und der Kulturbereich machen regelmäßig Ausstellungen hier im Hause. Die Volkshochschule hat dies vorher auch im alten Haus im Rahmen ihrer Möglichkeiten gemacht. Aber hier hat das einen anderen Stellenwert. Außerdem haben wir den Bereich der verwaltungsinternen Fortbildung auf die Volkshochschule übertragen und mit dem Bereich berufliche Weiterbildung zusammengetan, so dass sich dieser Bereich auch noch einmal deutlich erweitert hat und das Angebot noch breiter geworden ist (B1).“

Betrachtet man die Erweiterung des Angebotsspektrums der fünf Einrichtungen fällt auf, dass in allen Einrichtungen dem Beratungsangebot ein besonderer Stellenwert zukommt. Dabei lassen sich vor allem folgende Beratungsbereiche finden:

- Bildungsberatung/Bildungsscheck-Beratung,
- Kompetenzentwicklungsberatung,
- Lernberatung bezogen auf Lerntyp, Lerntechniken, Lernmethoden und den Einsatz von Medien,
- Lernprozessbegleitung,
- Vermittlung von Lernpartner/inne/n.

Diese Angebote werden in den Einrichtungen differenziert gestaltet. Dabei werden sowohl das Beratungsspektrum erweitert als auch spezifische Formen der Entgeltberechnung entwickelt, wie sich das in den Einrichtungen A und B zeigt:

„Also wir unterscheiden zwischen Kursberatung, die im Durchschnitt ca. eine Viertelstunde in Anspruch nimmt. Dann gibt es die Deutschintegrationsberatung, die dauert ein bisschen länger. Die Leute machen dort einen Einstufungstest und werden dann zu den Kursen zugeordnet, die passend für sie sind. Dies bringt natürlich eine große Zufriedenheit für die Kunden, die dann die Kurse besuchen. Die Lernberatung ist unterschiedlich strukturiert. Wir bieten sie für eine halbe Stunde an, wobei das auch in einem Paket angeboten wird. Die erste halbe Stunde ist gratis und dann zahlen die Teilnehmenden für die halbe Stunde sieben Euro. Dann gibt es auch noch die Beratung

durch die Lerncoaches sowie die Unterstützung beim Lernen der Programme oder anderen Aktivitäten, z.B. Internetrecherche (A2).“

„Wir haben auf der einen Seite die Kursberatung, die schwerpunktmäßig im Bereich Sprachen und EDV nachgefragt wird. Wir haben im Sprachenbereich regelmäßige Sprachenberatungstage. Der EDV-Bereich macht das nicht mit festen Terminen, sondern nach Absprache. Im Sprachenbereich ist insgesamt der Beratungsanteil enorm gestiegen. Wir machen Zertifikatsberatung, speziell für Leute, die Zertifikate benötigen. Wir haben auch Beratung im Bereich ‚Bildungsscheck/Bildungsprämie‘. Diese haben wir jetzt outgesourced. Wir machen das nun über eine Honorarkraft. Dann haben wir natürlich unsere Lernberatung, die Menschen, die im Grunde genommen eigenständig lernen wollen, begleitet und ihnen ein bisschen den Rücken stärkt, damit sie auch dranbleiben (B1).“

Die Beratungskonzepte werden auf die Problemlagen der Lernenden zugeschnitten, um ihnen individuelle Lernwege zu eröffnen. Einrichtung C hat hier einen differenzierten Ansatz entwickelt:

„Wir haben die Lernberatung, die das ‚Wie kann gelernt werden‘ in den Fokus nimmt und nicht das ‚Was kann gelernt werden‘. Jemand, der eine Weiterbildungsberatung nachfragt, muss auch erfahren, wie er lernen kann. Oft sind das Personen, die aus dem Lernprozess draußen sind und die häufig keinerlei Selbstbewusstsein mehr haben, lernen zu können. Die sagen: ‚Lernen, das war mal vor zwanzig Jahren, ging damals gut oder ging damals schlecht, aber wie soll ich denn das heute machen?‘ Deshalb brechen auch so viele Weiterbildungsmaßnahmen ab, nicht weil die Inhalte zu schwer sind oder die Leute es nicht begreifen würden, sondern weil sie keinen Lernweg finden und lernfrustriert sind. Hier setzen wir an und machen das so: Die Lernstationen, die bei uns im Lerntreff aufgebaut sind, und der Lerntypentest werden von unserer Lernberaterin als Einstieg genutzt, um danach eine Lernberatung durchzuführen (C2).“

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich das Angebotsspektrum für die Weiterbildungseinrichtungen deutlich erweitert hat. Ebenfalls hat sich besonders für den Bereich der Beratungsdienstleistungen in den Lernzentren eine deutliche Differenzierung in den neuen kooperativen Strukturen ergeben, die sich über Bildungs- und Lernberatung bis hin zur Beratung bei der Informationsrecherche erstrecken kann.

4.2.2 Teilnehmendenstruktur

Die veränderte räumliche Situation, die kooperativen Strukturen sowie die Angebotspalette haben bei den Lernenden zu einer Akzeptanzsteigerung geführt. Auch wenn es schwer fällt, genaue Informationen darüber zu bekommen, ob sich die Sozialstruktur der Teilnehmenden verändert hat, lässt sich doch in den Einrichtungen eine deutliche Steigerung der Nachfrage feststellen. In Anbetracht der allgemeinen Stagnation der Teilnahmezahlen im Erwachsenenbildungsbereich ist hier der Zuwachs teilweise immens, wie zum Beispiel in den Einrichtungen A und D:

„Was sich natürlich deutlich verändert hat ist im Besonderen im Bibliotheksbereich die Steigerungsrate. [Wir] zählen (...) alle, die in die Bibliothek kommen, unabhängig von dem, was sie dort tun. Da haben wir Steigerungen von über 250 Prozent und bei den Entleihungen von über 50 Prozent. Wir haben also im Bibliotheksbereich immense Steigerungen. Wir haben im VHS-Bereich im ersten Arbeitsjahr trotz der in [X-Land]-weit rückläufigen Zahlen mit plus 8 Prozent abgeschlossen (A1).“

„Wir haben alle starken Zuwachs gehabt. Den stärksten Zuwachs hatten die Bibliothek und die VHS. Die VHS hatte weit über 50 Prozent Zuwachs, sowohl im Angebotsbereich als auch bei den Teilnehmenden, den Kunden. Interessant war eine Studie der Uni, die ergeben hat, dass wir plötzlich durchaus eine neue Kundenstruktur hatten. Also die VHS hat einen echten Zugewinn an Kunden gehabt, der nicht aus dem Bereich Bibliothek oder dem Kulturbereich kam. Vielmehr haben die anderen Einrichtungen von der VHS profitiert. Die Volkshochschule hat neue Kunden akquiriert und hat ihre Kunden an die Bibliothek und an die Kultureinrichtungen weitergegeben (D1).“

Gerade wenn die neue Organisationstruktur auch mit einer Neuausrichtung der Zielgruppenansprache verbunden war, konnten hier deutliche Effekte festgestellt werden, wie sich in Einrichtung B zeigt:

„Wir haben festgestellt, dass wir uns deutlich verjüngt haben. Auf der anderen Seite sind uns die Älteren ab 65 aufwärts sowohl bei der Bibliothek als auch bei der Volkshochschule ein Stück weit weggeblieben. Dies hat zum Teil mit dem Gebäude zu tun, das viele als zu modern empfinden. Es gab immer Leute, die der alten Bibliothek nachtrauerten, den kleinen Räumen mit den knarrenden Dielen, wie man sich im Grunde genommen früher eine Bibliothek vorgestellt hat. Auch im VHS-Bereich ist das so. Wir versuchen gegenzusteuern, indem wir spezielle Angebote jetzt auch gerade für diese Zielgruppe machen. Wir wollten uns ursprünglich inhaltlich stärker auf Kinder und Jugendliche ausrichten. Dies haben wir auch voll erreicht. Hierauf sind wir auch ein Stück weit stolz, weil im Bibliotheksbereich gerade die Jugendlichen nicht so eine einfache Zielgruppe sind. Diese haben wir ganz gut erreicht, auch als Nutzer im Volkshochschulbereich. Wir merken, es sind eine ganze Reihe jüngere Teilnehmer da (B1).“

Insgesamt lassen sich mit Ausnahmen noch keine eindeutigen Tendenzen in der Entwicklung der Teilnehmendenstruktur ausmachen. Fast durchgängig wird von den Einrichtungen darauf hingewiesen, dass hierzu dezidierte Untersuchungen notwendig seien. Allen gemeinsam ist, dass sie nach Eröffnung zu zentralen Anlaufstellen für die Bürger/innen in Sachen Bildung, Information und Kultur geworden sind. Dabei lässt sich feststellen, dass die Einrichtungen deutliche Steigerungsraten bei den Teilnehmenden und Kunden haben. Die Attraktivität der neuen Gebäude und der neuen Angebote scheint vor allem auch ein jüngeres Publikum in die Einrichtungen zu ziehen.

4.3 Organisationsstruktur

4.3.1 Primärorganisation und Koordination der Organisationseinheiten

Veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen sowie die finanzielle Situation haben in den einzelnen Kommunen zu Überlegungen geführt, vormals separierte Organisationseinheiten zusammenzuführen bzw. in eine kooperative Organisationsstruktur einzubinden. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, Konzepte zu entwickeln, die veränderten Organisationseinheiten zu koordinieren bzw. zu leiten. Durch das Entstehen inhaltlicher und konzeptioneller Schnittfelder, die Optionen für Synergieeffekte eröffnen, steigt der Bedarf an Abstimmung und Koordination.

Betrachtet man die fünf Einrichtungen, so wird deutlich, dass es unterschiedliche Modelle der Organisation und Koordination gibt. Dabei handelt es sich um dynamische Modelle, die sich im Laufe der Entwicklung der jeweiligen Einrichtung verändern können. Die folgende Systematisierung kann hier nur eine grobe Orientierung liefern. Dabei entstehen Mischmodelle, die sich nicht eindeutig zuordnen lassen. Als grobe Orientierung lassen sich folgende Steuerungsstrukturen beschreiben:

- *Kontraktmodell:* Die Kooperation der beteiligten Institutionen wird über Verträge geregelt. Dabei werden klare Regeln der Kooperation festgehalten und eine Einrichtung übernimmt die Koordination.
- *Steuerungsmodell:* Ein zentrales kommunales Amt steuert die Kooperation der eigenständigen Institutionen. Es handelt sich hier um ein Modell der behördlichen Aufsicht, in der die Leitung des kommunalen Amtes die Kooperation koordiniert.
- *Intendanzmodell:* Die beteiligten Institutionen werden zu einem Eigenbetrieb zusammengeführt, der durch eine Geschäftsführung geleitet wird. Alle beteiligten Institutionen bleiben inhaltlich selbstständig. Die Kooperationsstrukturen werden über Absprachen und die Koordination durch die Intendanz gesteuert.
- *Institutionalisierungsmodell:* Einrichtungen werden organisatorisch zusammengelegt, hier handelt es sich um die behördliche Integration der beteiligten öffentlichen Einrichtung.

	Kontraktmodell	Steuerungsmodell	Intendanzmodell	Institutionalisierungsmodell
Leistungsstruktur	Koordination	Übergeordnete Einrichtung	Intendanz	Leitungsperson
Rahmen für Zusammenarbeit	Verträge	Koordination	Koordination	institutionell verankert
Grad der Selbstständigkeit der einzelnen Institutionen	große Selbstständigkeit	Selbstständigkeit im Rahmen des vorgegebenen Rahmens	Selbstständigkeit bezogen auf den jeweiligen Betriebsteil	Keine Selbstständigkeit mehr

Tab. 1: Steuerungsstrukturen

Die hier skizzierten Steuerungsstrukturen stellen den Versuch dar, eine Systematik zu entwickeln, die die wichtigsten Aspekte der jeweiligen Steuerungsstrukturen bündelt. Es handelt sich hier noch um keine empirisch belastbare Strukturierung. Dazu gibt es derzeit noch zu wenige Fälle. In einem nächsten Schritt soll auf der Basis weiterer Untersuchungen an der Differenzierung dieser Modelle gearbeitet werden.

Im Rahmen des *Institutionalisierungsmodells*, in dem die verschiedenen Einrichtungen organisatorisch zusammengeführt wurden, gab es Neustrukturierungen, die vor sich v.a. auf den Verwaltungsbereich beziehen, wie sich in Einrichtung A zeigt:

„Wir haben eine klassische Matrix im Haus. Wir haben eine durchaus eher klassische Aufbauorganisation mit den beiden Fachabteilungen Bibliothek und VHS und einer dazwischen geschalteten Serviceabteilung. Wir nennen es bewusst Abteilung ‚Service-management‘ mit den relativ eigenständigen Bereichen Buchhaltung, Rechnungswesen, Budget, Controlling. Dann haben wir den Infrastrukturbereich mit z.B. Veranstaltungstechnik, Haustechnik, Reinigung. Das haben wir bewusst in das ‚Servicemanagement‘ ausgelagert (A1).“

Dabei liefert gerade diese Matrixstruktur auch Reibungspunkte:

„Die Reibungspunkte sind eher zwischen den Fachabteilungen und der Servicemanagementabteilung, also sowie das Spannungsverhältnis von Pädagogik und Verwaltung in der alten VHS oder in den Universitäten. Die Schnittstellen sind die konfliktträchtigsten Bereiche und dort gibt es den größten Regulierungsbedarf (A1).“

In Einrichtung B bildet das *Steuerungsmodell* die Grundlage. Der Kulturdezernent der Stadt ist auch für die Steuerung des gesamten „One-Stop-Shops“ verantwortlich. Die Einrichtungen wie Volkshochschule und Bibliothek sind als Bereiche selbstständig, werden aber in

Personalunion geleitet. Es gibt eine klare Struktur und Organisation der Zusammenarbeit der Institutionen, die ein Umdenken gegenüber der alten Struktur erfordert:

„Also früher hatte die Volkshochschule ihr Eigenleben und die konnte planen und tun, was sie wollte. Jetzt muss natürlich abgestimmt werden und das passiert eigentlich auch ohne große Probleme. Man schaut, was die anderen im Hause machen. Wenn wir eine Ausstellung von Seiten der Volkshochschule planen, schauen wir, ob das passt. Wenn wir unser Dozententreffen machen wollen oder umgekehrt die Bibliothek ihren Sommerleseclub, dann stimmt man sich mit den anderen ab. Das ist einfach selbstverständlich geworden, also dass man hier nicht alleine unterwegs ist, sondern in einem gemeinsamen Kontext (B1).“

In Einrichtung C kommt das *Kontraktmodell* zum Tragen. Hier werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit über Verträge geregelt, wobei sich hier vielfältige Fragen bezüglich der Entscheidungsstrukturen stellen:

„Wir haben eine Grundsatzrahmenvereinbarung getroffen und eine Kooperationsvereinbarung unterschrieben, in der die ‚Spielregeln‘ festgelegt wurden. Die [Volkshochschule] ist hier die hausverwaltende Dienststelle, d.h., dass alles, was das Gebäude und seine technische Seite anbelangt, durch uns gemanagt wird. Wir stellen auch die Sprecherin des Leitungsteams. Die Institutionen teilen sich wichtige Bereiche wie die Öffentlichkeitsarbeit. Da entstehen natürlich auch Probleme. Wir werden noch stärker die Prozesse, den sogenannten Workflow, entlang der Erfahrung, die wir machen, neu definieren müssen. Dabei geht es vor allem darum, auf welcher Ebene werden welche Entscheidungen getroffen oder Entscheidungen vorbereitet (C1).“

Einrichtung D hat das *Intendantenmodell* als Organisationsstruktur und ist als Eigenbetrieb aufgestellt. Die einzelnen Einrichtungen bleiben inhaltlich selbstständig, aber die Verwaltungsbereiche werden als Querschnittfunktion organisiert:

„Die Strukturen und Abläufe haben sich zum Teil verändert, so wie sie Gesamtfinanzen und Personalstruktur im Querschnitt betreffen, das ist ganz klar. Es wurden durch die neue Rechtsform neue Querschnitte geschaffen. Bereiche, die vorher von der Stadtverwaltung bedient wurden, mussten wir nun selbst bearbeiten, wie Buchhaltung, Personal und ähnliches. Der Eigenbetrieb ist so gedacht, dass alle drei Einrichtungen ihre Haushaltssachbearbeiter, die für Finanzen zuständig sind, in einer Querschnittverwaltung zusammenführen (D1).“

Ebenfalls als Eigenbetrieb ist die Einrichtung E organisiert. Die Organisationsform wurde bereits von der VHS umgesetzt, bevor die anderen Kultureinrichtungen eingegliedert wurden. Es gibt eine Gesamtbetriebsleitung und Teilbetriebsleitungen. Personal, Organisation, Finanzen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit werden von der Gesamtbetriebsleitung verantwortet.

Die Primärorganisation und Koordination der Organisationseinheiten gestalten sich in den untersuchten Einrichtungen unterschiedlich. Dies zeigt auch die verschiedenen Wege, die hier beschrrieben wurden. Es gibt hier keine Patentlösung, sondern die Strukturierung der „neuen“ Organisation muss sich jeweils an den gegebenen lokalen Rahmenbedingungen orientieren. Auch wenn die Strukturen der Primärorganisation unterschiedlich sind, zeigt sich bei allen Einrichtungen, dass sich durch die organisatorische Zusammenführung verschiedener Einrichtung die Instrumente der internen Steuerung verändern und ausdifferenzieren.

4.3.2 Interne Steuerung

Um die verschiedenen Organisationsebenen auch im internen Kommunikationsprozess zu strukturieren, greifen die Einrichtungen auf unterschiedliche Instrumente zurück. Dabei hat sich ein Instrumentarienspektrum entwickelt, das den Veränderungsprozess gestalten hilft.

In der Einrichtung B gibt es hier z.B. eine differenzierte Besprechungsstruktur und Kompetenzteams, die die inhaltliche Planung zwischen den Einrichtungen koordinieren:

„Auf der Organisationsebene haben wir einmal monatlich eine halbe Stunde eine Versammlung mit allen Beschäftigten. Da werden ganz allgemeine Dinge von der Betriebsleitung angesprochen und auch jede Kollegin und jeder Kollege kann sagen, was ihm aufgefallen ist oder was er wissen möchte. Dann haben wir regelmäßige Dienstbesprechungen in den Bereichen. Da ich sowohl für die Bibliothek als auch die Volkshochschule zuständig bin, bin ich sowohl in der einen wie auch in der anderen Dienstbesprechung. Das macht es natürlich sehr einfach, Dinge im Blick zu haben, die der jeweilige Bereich vielleicht gar nicht so sieht. Wir haben dann noch einmal in der Woche unsere Leitungsrunde, in der wir uns auf Bereichsleitungsebene mit dem Betriebsleiter zusammen treffen. Dann gibt es einmal im Jahr Planungsklausuren in allen Bereichen. Eigentlich wollten wir dann auch Gesamtklausuren machen, aber das haben wir im letzten Jahr nicht geschafft. Es gibt dann auch unsere Kompetenzteams, in denen die einzelnen Bereiche in Bezug auf eine Thematik zusammenarbeiten. Da ist nicht unbedingt die Leitung beteiligt, sondern die Personen, die mit der Thematik zu tun haben (B1).“

Durch die organisatorische Eigenständigkeit der einzelnen Institutionen in Einrichtung C läuft hier die interne Steuerung über verbindliche Absprachen, die auf dem Kooperationsvertrag aufbauen und die Grundlage der Arbeit im gemeinsamen Haus darstellen:

„Wir haben eine Steuerungsgruppe aus den Dienststellenleitern der drei Einrichtungen gebildet: Stadtbibliothek, Amt für Kultur und Freizeit und Volkshochschule. Diese Steuerungsgruppe wurde vom Kulturreferat moderiert. Wir werden uns auch regelmäßig treffen, um alle schwierigen Fragen, die auf der Arbeitsebene nicht gelöst werden können, gemeinsam zu klären. Ein institutionelles Zusammenwachsen ist bisher nicht vorgesehen. [Der „One-Stop-Shop“] ist insofern ein Sonderfall, als er keine eigene rechtsfähige Konstruktion ist. Das heißt, er wird von allen drei Dienststellen gespeist, die aber ihre Eigenständigkeit behalten und von daher sind wir in hohem Maße natür-

lich auch auf ein Agreement angewiesen, auf Kooperationsbereitschaft, und darauf, dass die Commitments eingehalten werden (C1).“

Eine differenzierte Besprechungsstruktur ist auch Bestandteil der internen Steuerung der Institution D, in der der Geschäftsführer als „Intendant“ die organisatorisch im Eigenbetrieb eingebundenen Institutionen auf Verwaltungsebene koordiniert und leitet. Die Vermittlung von vorab diskutierten Entscheidungen in die einzelnen Betriebsteile erfolgt durch eine Besprechungsstruktur:

„Wir haben eine wöchentliche Dienstberatung im eigenen Betrieb, in der alle Einrichtungsleiter und der Betriebsleiter in diesem Fall und die Leiterin Finanzen und Organisation mit vertreten sind. Da werden Aufgaben verteilt, Probleme besprochen, wie das eben in Dienstberatungen üblich ist. Die werden dann von den Einrichtungsleitern mit in die Einrichtungen genommen. Dann gibt es eine Zusammenarbeit auf Arbeitsebene. Die Fachbereichsleiter der VHS arbeiten mit den Lektoren der Bibliothek in Teams zusammen (D1).“

Ein wichtiger Aspekt der internen Steuerung ist in Einrichtung E die flache Hierarchie. Hier wird versucht, die Entscheidungen möglichst transparent zu machen und Mitarbeitende mitzunehmen:

„Wir sind keine Personen, die ihre Leitungsfunktion im Sinne einer Darstellung nach außen sehen, so diesen klassischen Intendanten, sondern wir haben eigentlich unsere Arbeit dahingehend verstanden, dass der Betrieb arbeitsfähig wird. Ich glaube, dass das Entscheidende ist, dass die Mitarbeitenden erkennen, dass sie ernst genommen werden und dass sich etwas im positiven Sinne entwickelt. Allein, dass die Mitarbeitenden heute mit guten Computern ausgestattet sind, was städtisch nicht gelaufen ist, schafft eine positive Stimmung. Vorher bei der Stadt war es so: Ist jetzt Geld da, dann kannst du kaufen, was du willst, ist kein Geld da, da kriegst du gar nichts. Heute wird überlegt, lohnt sich die Anschaffung wirklich für den Betrieb. Da muss der Mitarbeiter auch argumentieren. (...) Wir müssen jetzt eher schauen, wie wir das operative Geschäft gestalten, weil wir noch diese klassische Gründergeneration sind, bei der zu viel an operativem Geschäft bei der Leitung liegt. Wir müssen schauen, wie wir mehr an das strategische Steuern kommen. Das ist unsere Hauptaufgabe. Da könnte auch ein Konfliktpotential drin sein, weil man natürlich durch das Operative sehr nah an den Mitarbeitenden ist, und die Mitarbeitenden erleben einen als sehr positiv. Während, wenn man mehr im Steuernden ist, können durch die Distanz Konflikte entstehen (E1).“

Die Bedeutung differenzierter Kommunikations- und Planungsstrukturen für die Steuerung und die gemeinsame Strategieentwicklung wird im Eigenbetrieb E deutlich:

„Zu einer Betriebsleitungssitzung, zu der die Betriebsleitung einlädt, kommen die Teilbetriebsleitungen, und die berichten aus ihren Bereichen, und es werden dann miteinander Strategien festgelegt. Diese werden jährlich erneuert und fortgeschrieben, d.h. es gibt eine gemeinsame Verpflichtung über die Aufgaben und Projekte, die für den Gesamtbetrieb aber auch für die einzelnen Betriebsteile für ein bestimmtes Kalenderjahr anstehen. Da gibt es eine gemeinsame Verständigung und die arbeiten wir dann auch sehr konsequent ab. Einiges erfolgt eigenständig in den Betriebsteilen, aber es

gibt auch sehr viele Schnittstellen, die die gesamte Organisation betreffen. Dadurch, dass wir der zentrale Bereich hier sind, der für alle Betriebsteile bezogen auf Personal, Organisation und Finanzen, Marketing und auch die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, ist natürlich eine Folie vorgegeben, die einfach auch dazu anhält, dass man das Gemeinsame ins Visier nimmt (E1).“

Hier wird aber auch deutlich, dass die informelle Kommunikation eine wichtige Rolle spielt, d.h. neben der offiziellen kommt der informellen Kommunikationsstruktur in den Einrichtungen besondere Bedeutung zu:

„In der strategischen Planung und in der konzeptionellen Arbeit ist das quasi schon institutionalisiert, über die Teilbetriebsleitung und die Gesamtbetriebsleitung, die regelmäßig miteinander arbeiten. Und bei kleineren Projekten ist das überhaupt kein Thema, da läuft vieles informell. Durch die zentralen Geschäftsbereiche ist die Kommunikation auch gegeben (E1).“

Die interne Steuerung erfolgt in allen Einrichtungen über eine differenzierte Besprechungsstruktur, in die alle Institutionen der Einrichtungen eingebunden sind. Je nach Primärorganisation gibt es hier unterschiedliche Wege, wie Entscheidungen getroffen werden. Auf inhaltlicher Ebene finden sich durchgehend thematische Teams, die von den verschiedenen Institutionen in den Lernzentren personell gespeist werden und die die inhaltliche Profilierung der Einrichtung vorantreiben. Ein weiteres wichtiges Element sind die informellen Kommunikationsstrukturen, die ja nach Qualität helfen, die interne Steuerung zu unterstützen. In allen Einrichtungen ist die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur eine der größten Herausforderungen.

4.4 Organisationskultur

4.4.1 Herausforderungen

Das Zusammenführen von verschieden strukturierten Einrichtungen schafft besondere Herausforderungen für die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur. Dies stellt für alle Einrichtungen eine zentrale Herausforderung dar, insbesondere, da Volkshochschulen, Bibliotheken und Kultureinrichtungen unterschiedliche Planungskulturen in die gemeinsame Organisation einbringen.

In Einrichtung A geht es v.a. darum, bei den Mitarbeitenden aus den verschiedenen Institutionen ein gemeinsames Bewusstsein dafür zu schaffen, dass man fortan in einem Hause arbeitet. Dafür werden verstärkte Anstrengungen unternommen, aber es zeigt sich auch, dass es sich hier um einen längerfristigen Prozess handelt:

„Ich würde irgendwie vorsichtig sein, schon großartige Ergebnisse zu referieren. Du hast deinen Abteilungsstatus, du hast dein gewisses Bewusstsein, VHS-Bewusstsein oder Bibliotheksbewusstsein, dann kommt [der „One-Stop-Shop“] dazu. Dann kommen die Sachbereiche dazu, wo wir derweil probieren, Dinge zwischen diesen beiden Fachabteilungen [VHS und Bibliothek] zu verschränken. Das ist der Prozess, der dann trotz alledem am Anfang nicht so revolutionär ist: viel Umdenken und Aufeinander zugehen und das Interesse des Partners mitdenken. Wir machen jetzt wieder eine zweitägige Klausur, weil die Gefahr im Alltagsgeschäft immer ist, dass das natürlich zu stark in den Hintergrund tritt. Wir haben viele Prozesse noch nicht ausreichend geklärt. Da stehen wir mitten in einer Entwicklung. Ich glaube allerdings schon, dass in hohem Ausmaß dem gemeinsamen Haus und dem tollen Erfolg des Gebäudes zu danken ist, dass schon im Vordergrund steht: ‚Wir arbeiten im [„One-Stop-Shop“]! Wir arbeiten in dieser gemeinsamen Organisation (A1)!“

In Einrichtung B sind zwei Entwicklungstendenzen festzustellen. Zum einem wächst die Identität mit der Gesamteinrichtung und es entsteht hier ein Selbstbewusstsein, etwas Besonderes zu leisten, auf der anderen Seite erschweren die finanziellen Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit, da bei Engpässen wieder jede Einrichtung mehr auf sich schaut:

„Es gibt zwei Entwicklungen, die man durchaus sehen kann. Auf der einen Seite ist hier das Verständnis, wir sind hier [der „One-Stop-Shop“]. Das ist in den Köpfen drin bei den Kolleginnen und Kollegen. Und da ist auch keiner, der irgendwie sagt: ‚Ich bin jetzt hier Volkshochschule und wenn jemand eine Frage hat, kann ich ihm jetzt keine Auskunft geben, wo jetzt die Bibliothek ist oder wen sie da erreichen können‘. Ich kann durchaus auch sagen, wer da der Ansprechpartner sein könnte. So gut kennen wir uns, auch wenn wir hier doch schon über 40 Leute sind. Das hat sich wirklich wunderbar entwickelt und das wird auch von den Kollegen und Kolleginnen als positiv gesehen, dass sie mitbekommen, was die anderen leisten. (...) Das ist das Positive, da gibt es schon auch ein gewisses Selbstbewusstsein. Wir sind hier eine Marke. Wir haben schon etwas Besonderes und haben auch in vielen Punkten eine gewisse Vorreiterrolle. Wir werden auch immer angesprochen von anderen Volkshochschulen oder von anderen Bibliotheken, die hierher kommen, das kriegt man auch mit. Und wir müssen darauf achten, dass wir etwas Besonderes bleiben, dass wir uns nicht zurücklehnen und sagen: „Das haben wir einmal geschafft und jetzt ist es gut!“ Die andere Entwicklung ist natürlich die Aufgaben- und Arbeitsbelastung, die da ist. Die Aufgaben, die wir machen, haben zugenommen und die Arbeitsbelastung ist intensiver geworden. Wir sind damals mit der Zusage hier eingezogen, es gibt keinen Personalabbau. Wir sind mit dem gleichen Personal eingezogen. Der Kämmerer hatte damals, so wie das heutzutage häufig ist, Synergieeffekte gleichgesetzt mit Einsparung. Wir haben dagegehalten und haben gesagt: ‚Also auf keinen Fall Einsparungen! Aber wir wollen auch nicht mehr Personal. Wir wollen nur für uns die Aufgaben anders verteilen und machen dann mehr‘. Das haben wir auch geschafft. Dennoch ist natürlich im Laufe der Zeit weiter an dieser Schraube gedreht worden, weil alle Bereiche einsparen müssen. Mittlerweile sind wir alle an dem Punkt, wo wir schon feststellen können, Personal, Finanzen, das ist wirklich total eng. Da fängt es dann wieder an, dass wieder jeder Bereich erst mal für sich schaut. Damit man seine Dinge gut geregelt bekommt, macht man erst einmal Stopp, wenn neue Anforderungen kommen. Das ist so ein bisschen das Widersprüchliche. Die Bereitschaft, dass Bibliothek und Volkshochschule etwas gemeinsam entwickeln, ist vorhanden (...), aber es müssen eben auch Zeit und Ressourcen dafür da sein (B1).“

Das eigene Haus schafft bei Einrichtung C einen Identitätsrahmen, der auch von den Mitarbeitenden akzeptiert ist. Jedoch ist hier die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur nicht einfach, da die Einrichtungen für sich noch selbstständig sind und die Zusammenarbeit nur über Kooperationsverträge geregelt ist und nicht durch eine gemeinsame Organisationsstruktur:

„Es ist eine in hohem Maße nicht formalisierte Einrichtung. Wir sind keine Körperschaft, wir sind keine GmbH, kein Verein, sondern dieses Haus besteht eigentlich im Prinzip, wenn man so will, aus drei Abteilungen unterschiedlicher Einrichtungen mit einer eigenen Identität. Das steht z.B. auch in unserer Grundsatzvereinbarung, dass wir dem Haus eine eigene Identität geben wollen. Wir haben sehr lange an der Namensfindung gearbeitet, haben auch Befragungen durchgeführt. Die Identität des Hauses steht im Vordergrund, wenn man so will unter einem Dach. Darunter tauchen aber wieder die drei Einrichtungen auf. (...) Und das will ich nicht verschweigen, da knirscht es mittlerweile auch manchmal in den Abstimmungsprozessen bei der Öffentlichkeitsarbeit, weil eben die Organisationskulturen und die Muster, wie Dinge entschieden werden, wie Dinge geplant werden, schon sehr unterschiedlich sind. Aber das ist ja das Spannende (C1).“

Die Zusammenarbeit in Einrichtung D ist die Fortführung vorhandener Kooperationen, wobei sich durch die Zusammenführung in einem Haus eine neue Qualität entwickelt hat, die auch neue Perspektiven eröffnet. Allerdings wird hier noch mehr Unterstützung durch die Leitung des Eigenbetriebs gewünscht:

„Die Zusammenarbeit hat sich verändert. Wir haben auch vorher schon inhaltlich zusammengearbeitet als wir nicht unter einem Dach und in der rechtlichen Form zusammengeführt waren. Das hat sich noch vertieft. Wir sehen uns nicht häufiger, weil es eben keine festen Strukturen gibt. Aber die fachliche Intensität, der fachliche Austausch, ist doch noch mal ein anderer geworden. (...) Wir haben durchaus auch kleinere und größere Seminare zur Teamentwicklung durchgeführt, die interessanterweise ergeben haben, dass es ein unglaublich starkes, kollegiales, also emotional gefühltes, positives Miteinander in diesem Hause gibt. Der Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, dass die Führung das noch mehr trägt. Also die Wahrnehmung unter den Mitarbeitern ist die, wir arbeiten super zusammen auf Arbeitsebene und wir würden uns wünschen, dass das Ganze gesehen wird und sogar noch ein Stück weit verstärkt wird, unterstützt, begleitet, koordiniert und anerkannt wird (D1).“

Die positive Grundstimmung eröffnet auch gute Perspektiven für die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur in Einrichtung D, auch wenn dies nicht immer einfach ist:

„Das zu leben, dass wir mehr sein wollen als die Summe der vier Teile, scheidert manchmal wirklich am Alltag. Aber wir sind gemeinsam in die Leitbildentwicklung eingestiegen. Da wurde auch noch mal offenbar, dass unterschiedliche Organisationskulturen vorherrschen und dass Annäherung bei einer Leitbildentwicklung ganz spannend ist. Das war absolut spannend. Dann haben wir, was auch erforderlich war, Dienstberatung auf verschiedenen Ebenen durchgeführt. Dies für die verschiedenen Einrichtungen durchzuführen, ist einfach von der Logistik her nur sehr schwer zu machen. Auch das Intranet gibt das in dem Fall nicht her. Eine neue Unternehmenskultur, die kann

man nicht im Netz verbreiten, die muss man leben. Das braucht wirklich Zeit. Das Schöne hier ist, dass das Wir-Gefühl gelebt wird. Und wenn es unterschiedlich gelebt wird, aber es wird gelebt. Organisationskultur ist nur eine bestimmte Form des Ausdrucks. Das Gefühl ist da. Das ist ein ‚Wir‘ – nicht ein ‚Wir‘ als Stadtbibliothek, sondern ein ‚Wir‘ im [„One-Stop-Shop“]; und dazu gehört die Stadtbibliothek, dazu gehört die VHS. Das sind aber WIR. Jeder mit einem eigenen Profil und jeder hat etwas besonderes, was letztlich [den „One-Stop-Shop“] ausmacht (D1).“

Im Eigenbetrieb E gab es anfangs Reibungspunkte bei der Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur. Inzwischen sind Fortschritte gemacht worden, Entwicklungsbedarf gibt es aber weiterhin:

„Reibungspunkte gab es bei bestimmten Themenstellungen sehr stark, aber die Zeit heilt da einiges. Wir sind da mittlerweile auf einem ganz guten Weg. Da muss man mal sehen, natürlich gibt es Haltungen, die sich in Teilen herausgebildet haben, aber die Menschen werden älter und werden den Betrieb auch verlassen. Jetzt gibt es neue Möglichkeiten und da sind Leute, die neu eingestellt werden und die werden mit einem ganz anderen Blick in die Gesamtorganisation reinkommen: Nicht mit diesem Blick auf die Teilbetriebe, nicht, ich gehöre zur Kultur und ich gehöre zur VHS, sondern es wird ein Gesamtblick da sein. Das versuchen wir auch zu fördern. Dieser Betrieb vertritt in den zentralen Fragen von Bildung und Kultur und was die ökonomische Basis betrifft die Einheit nach draußen. Der Wirtschaftsplan, der einen städtischen Zuschuss von knapp vier Millionen ausweist, muss für den gesamten Betrieb gesehen werden. Wie wir das intern steuern, dass wir gewisse Erkenntnisse haben müssen, was die Teilbetriebe an Ressourcen verbrauchen, das ist ein anderes Thema, das ist die Kosten- und Leistungsrechnung, aber nach außen muss das gemeinsame Handeln da sein und der eine muss immer für den anderen eintreten und umgekehrt (E1).“

Wichtige Aspekte dabei sind in Einrichtung E eine entsprechende Transparenz von Entscheidungen der Leitung und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf die Veränderung einzulassen. Hier wird vor allem auch die besondere Verantwortung der Leitung gesehen:

„Die Mitarbeiter merken auch, es geht wirklich um ihre Arbeit und das ist ein anderes Verhältnis zur Arbeit, das sie hier erfahren. Hier ist es nicht wie im klassischen Kulturbereich: vorne steht einer mit einem weißen Schal und hinten dran wird nicht geschaut, wie die Arbeitsbedingungen sind. Ich glaube, dass das ein wichtiger Faktor ist, der eine gute Organisationskultur ausmacht (E1).“

Die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur ist eines der Kernthemen für alle Lernzentren. Das Zusammenwachsen der unterschiedlichen Kulturen erfordert eine langfristige Perspektive. Es zeigt sich bei allen Einrichtungen, dass hier gezielte Strategien notwendig sind, um die Mitarbeitenden mit ins gemeinsame „Boot“ zu nehmen. Allerdings ist in den meisten Einrichtungen bereits ein „Wir-Gefühl“ zu bemerken. Unter dem Druck finanzieller Engpässe treten allerdings auch Abschottungstendenzen auf. Doch unter einer längerfristigen Perspektive scheint im gemeinsamen Handeln ein immenses Potenzial zu liegen, das auch heute schon – trotz aller Probleme – von den meisten Mitarbeitenden erkannt wird.

4.4.2 Entwicklungsperspektiven

Es ist für die Entwicklung zukünftiger Profile der Lernzentren von zentraler Bedeutung, die Bedürfnisse der Bürger/innen in den Blick zu nehmen und die entsprechenden Anforderungen an Bildung und Kultur im kommunalen Kontext zu formulieren. Hierbei gibt es keine Standardlösungen; vielmehr muss die Entwicklung an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden.

In Einrichtung C werden die Bedürfnisse der Bürger/innen als Ausgangspunkt für die Organisationsentwicklung herangezogen. Das Zusammenwachsen der Einrichtungen wird vor diesem Hintergrund als Herausforderung gesehen:

„Der Bürger will in ein Haus gehen, interessiert sich für kulturelle Bildungsangebote im weitesten Sinne und deshalb war die Idee: viele Möglichkeiten unter einem Dach. Das heißt die institutionellen Interessen stehen erst mal hinten an. Im Vordergrund steht eben, was könnten hier die Leute wollen? Da haben wir unterschiedliche Erfahrungen mit eingebracht. Es ist eine Organisationsentwicklung der besonderen Art. Wir werden aber auch über Teamentwicklungsprozesse nachdenken müssen. Wir [in der VHS] machen schon seit Jahren systematisch Organisationsentwicklung. Wir begreifen das auch als eine Daueraufgabe. Und in dem Zusammenhang haben wir alle Abteilungen eingeladen, Teamentwicklungsprozesse zu machen mit einer externen Trainerin. Da sind wir auch mittendrin, auch das Führungskräftepersonal komplett zu schulen im Hinblick auf ein gemeinsames Leitungsverständnis. Wir haben ein gemeinsames Verständnis von der Übernahme von Verantwortung und das wird jetzt hier auch im [„One-Stop-Shop“] zunehmend eine Rolle spielen. Es wird sich dann zeigen, wie die verschiedenen Kulturen der Einrichtungen noch mehr zusammenwachsen müssen (C1).“

Nicht nur für den realen Ort, sondern auch für die Darstellung im Internet wird in Einrichtung D eine gemeinsame Perspektive gesehen, um für die Bürger/innen die Vernetzung der Institutionen und die Synergieeffekte deutlich zu machen:

„Wir hätten gerne eine verknüpfte Homepage, dass der Kunde automatisch, wenn er sich für einen Kurs interessiert, natürlich auch gleich eine Literaturliste mitkriegt, was ist da an ergänzender Literatur in der Bibliothek vorhanden und am besten gleich mit Regalstandort und so weiter. Also im Umkehrschluss auch genauso, dass der Kunde der Bibliothek auch gleich die Information bekommt, dazu gibt es einen Kurs an der Volkshochschule mit den Themen ABC (D1).“

Aber auch ein gutes Vorbild der Leitung ist ein entscheidendes Kriterium bei der Gestaltung der Organisationskultur, wie es sich in Einrichtung E zeigt:

„Es ist eine ganz andere Form von Transparenz vorhanden und auch zu erkennen, dass es um eine positive Entwicklung des Gesamtbetriebes geht. Ich glaube, das bewegt schon, zumal wir in der kollegialen Betriebsleitung ein kollektives Verfahren gewählt haben, das strahlt auch in die Gliederung der Teilbetriebe aus. Es ist einfach eine

ganz andere Form von Teamspirit da, wir haben eine relativ flache Hierarchie. Wir versuchen immer Leute mit einzubinden. Das ist eine Kultur, die muss sich noch weiter durchsetzen, aber wir sind auf einen guten Weg (E1).“

Es sind viele Faktoren, die die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur befördern bzw. behindern. Entscheidend ist dabei, wie die Leitung der Einrichtung diesen Prozess steuert und mit welchem Vorbild sie voran geht. Eine differenzierte Besprechungs- und Informationsstruktur ist dabei sicher ein wichtiger Faktor. Begleitete Angebote zur Unterstützung der Teamentwicklung sind weitere Instrumente, die diesen Prozess unterstützen. Doch hängt der Erfolg entscheidend von der Perspektive der Mitarbeitenden ab. Große Einflussfaktoren sind dabei die konkrete Spürbarkeit von positiven Synergieeffekten für die Mitarbeitenden, die Positionierung der Einrichtung im kommunalen Kontext und deren Stellenwert.

4.5 Positionierung (Kooperation/Konkurrenz)

4.5.1 Stellenwert

Die neuen organisatorischen Strukturen haben durch die Zusammenführung der Institutionen und die damit verbundenen Neubauten haben zu einer deutlichen Stärkung der Position der Lernzentren und damit der einzelnen Institutionen im kommunalen Kontext geführt. Dies hat viele Gründe.

In Einrichtung A ist es vor allem auch die Qualität des Gebäudes, die dazu beigetragen hat, dass die Institution enorm an Bedeutung gewonnen hat:

„Vorweg muss man sagen, dass sich durch das [„One-Stop-Shop“-] Gebäude der Stellenwert der Einrichtungen enorm verbessert hat. Bezogen auf die Größe, wir sind trotz dieses [Gebäudes] ein kleiner Player am Ort, haben wir, was die Mitarbeit in Gremien, was die Präsenz in der Öffentlichkeit, in der Presse betrifft, wenn man solche Indikatoren hernimmt, enorm an Bedeutung in der Stadt und über die Stadt hinaus gewonnen (A1).“

Durch den Neubau hat die Präsenz der Einrichtung B in der Kommune zugenommen. Die Institution konnten ihre Teilnehmerzahlen steigern:

„Wir sind insgesamt präsenter. Wir haben jetzt unsere Teilnehmerzahlen im Bereich der Bibliothek steigern können. Im Bereich der Volkshochschule haben wir auch leichte Steigerungen (B1).“

Aus der Perspektive der Bürger/innen können die Angebote in einer neuen vernetzten Struktur genutzt werden, wie sie in Einrichtung C gegeben ist. Dadurch entsteht eine neue Qualität des Bildungs- und Kulturangebots:

„Die Leute, die jetzt in der Bibliothek drüben sind und feststellen, es wäre vielleicht mal ganz spannend, sich das Selbstlernzentrum anzuschauen, die gehen mal gerade sieben oder acht Meter und schon sind sie im Selbstlernzentrum und entdecken dann auch tatsächlich: ‚Mensch da findet doch heute Abend eine spannende Veranstaltung statt, da gehe ich auch noch rein!‘ Man kann also ohne weiteres einen halben Tag hier verbringen. Wenn man ein Kind hat, kann man es in dem Kinderladenbereich unterbringen. Es ist bestens aufgehoben. Man kann hier an einem Tag die Angebote dreier verschiedener Einrichtungen nutzen, ohne dass man das wirklich merkt. Das ist eine Qualität des Hauses, die wir bisher in der Form nicht gehabt haben. Das kann auch allein an einer Volkshochschule so nicht gehen (C2).“

Aber auch die veränderte Perspektive für Politik und Verwaltung auf Bildung und Kultur ist ein wichtiger Aspekt der Bedeutungszunahme der Institutionen, die in einem „One-Stop-Shop“ zusammengeführt werden. Dies zeigt sich in Einrichtung D:

„Das Kennenlernen anderer Strukturen, anderer Mentalitäten im Kulturbereich, das war ganz spannend. Da Kompromisse zu finden, das war kein Problem, das war ein einziges Highlight. Das war so spannend, hat Augen geöffnet, Ohren geöffnet, den Blick geschärft für Kundeninteressen, vor allem über den eigenen Tellerrand hinaus, also das war Klasse. Auch die Aufmerksamkeit, was Kultur und Bildung bewegen kann, in der Kommunalpolitik, welche Funktion Kultur und Bildung haben kann, dass es sogar dazu beitragen kann, eine Innenstadt zu beleben, die eigentlich tot ist. Das war spürbar. Es hat die Stadträte, auch Beamte, Dezernenten, Bürgermeister erstaunt, welche Funktion Kultur und Bildung durch die Veränderung spürbar haben kann (D1).“

Auch die Qualität spielt bei Einrichtung D eine Rolle. Dies zieht u.a. eine neue Positionierung der Volkshochschule nach sich:

„Die VHS hat es gestärkt. Das Gebäude, d.h. also die räumliche Situation, aber auch der Service, der jetzt vorgehalten werden kann, das sind Synergieeffekte. Auch die Atmosphäre des Hauses, die spielt eine ganz große Rolle. Wir sind als Volkshochschule als Kooperationspartner viel attraktiver geworden. Ich habe keine Antwort auf das ‚Warum‘. Plötzlich ist da eine vermutete Kompetenz bei uns, die vorher interessanterweise anscheinend nicht da war. Wir machen nichts anderes als vorher auch. Das ist ganz anders geworden. Die Auftragslage durch Unternehmen spricht da natürlich auch Bände, dass wir auch zur Konkurrenz geworden sind, was wir vorher in dem Fall so nicht waren, in dem Bereich der außerberuflichen Weiterbildung (D1).“

Durch die Zusammenführung der verschiedenen Institutionen in den Eigenbetrieb hat die Bedeutung der Einrichtung E zugenommen. Die Einrichtung wird stärker wahrgenommen:

„Wir haben dadurch mehr Gewicht bekommen. So ein Betrieb ist sichtbarer, auch über die Häuser inklusive einer sehr guten Qualität, man nimmt uns da anders wahr. Ich glaube, man nimmt uns eher stärker wahr, wir sind auch dadurch stärker geworden, das muss man mal ganz einfach sehen, weil wir mehr Möglichkeiten haben (E1).“

Die hier nur skizzierten Aspekte machen bereits deutlich, welchen Stellenwert die „One-Stop-Shops“ im kommunalen Kontext einnehmen. Das Zusammenführen der Institutionen schafft nicht nur die Addition der einzelnen Bereiche, sondern generiert auch einen „Mehrwert“, der vor allem von der Bevölkerung erkannt wird, aber auch die Politik wird dadurch viel stärker für die Potenziale der Themenfelder Bildung und Kultur sensibilisiert. Hierin liegt eine große Chance, das Lebenslange Lernen im Kommunalen Kontext zu fördern und weiterzuentwickeln. Allerdings entstehen durch die Stärkung der Institutionen in den „One-Stop-Shops“ auch Konkurrenzsituationen, die von den Einrichtungen jedoch sehr selbstbewusst angegangen werden.

4.5.2 Konkurrenz

Durch die neuen institutionellen Konstellationen und den Stellenwert der „One-Stop-Shops“ im kommunalen Kontext haben sich teilweise auch neue Konkurrenzsituationen mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen ergeben.

Einrichtung A begegnet diesen sehr selbstbewusst, sieht aber auch die Notwendigkeit, gut zu überlegen, wo Konkurrenz und wo Kooperation sinnvoll ist:

„Es gibt Bereiche, in denen wir sehr bewusst in Konkurrenz zu anderen Einrichtungen stehen, sogar zu befreundeten mit einem ähnlichen Trägerhintergrund oder auch durchaus mit einem gewissen politischen Näheverhältnis, also [das] Berufsförderungsinstitut wäre da so ein Beispiel oder auch das Wirtschaftsförderungsinstitut. Es gibt dann Bereiche, wo wir probieren, Konkurrenz tunlichst zu vermeiden und primär auf Kooperation und Abstimmung setzen, nehmen wir das Beispiel Literaturbereich. Es gibt eine tolle Einrichtung, das ist das [X]-haus. Es gibt weitere: Landesbibliothek, weitere Literatureinrichtungen, wo ich sagen würde, da ist der Literatur, den Literaten nicht gedient, wenn wir da irgendwie vielleicht sogar gegeneinander arbeiten. Da ist es sinnvoll, sich abzusprechen (A1).“

Interessanterweise hat gerade das bundesweite Vernetzungsprojekt „Lernende Regionen“ für Einrichtung B zu einer verstärkten Konkurrenzsituation geführt:

„Es gab hier einmal die lernenden Regionen. Die gibt es immer noch und das war eine Zeitlang sehr schwierig. Da war das Verhältnis eher von Konkurrenz geprägt. Vielleicht war es auch eine Besonderheit. Es war da unproblematisch als es darum ging, die Bundesmittel, die die lernende Region hatte, in Projekte umzusetzen. Da waren alle dabei und da haben alle: ‚Hier!‘ gerufen und haben ihre Sachen gemacht, die sie sonst nicht hätten machen können. Das ist so, wenn es was zu verteilen gibt oder wenn man davon einen Vorteil hat. Es wurde dann schwierig, als die lernende Region sich Gedanken machen musste, wie sie sich selbst refinanziert. Dann ging die Konkurrenz los, wer bietet denn was an und wer fischt welche Mittel ab? Da kam man durchaus in so eine Konkurrenzsituation und das war schwierig. Das war nicht schön. Das hat dann im Grunde genommen dazu geführt, dass die Vertrauensbasis irgendwie ziemlich gering war (B1).“

Insgesamt lässt sich feststellen, dass alle „One-Stop-Shops“ mit sehr viel Selbstbewusstsein in Konkurrenzsituationen gehen und sich durchaus ihrer Stärken bewusst sind. Dies gilt in gleichem Maße für Kooperationen im Kultur- und Bildungsbereich.

4.5.3 Kooperation

Die „One-Stop-Shops“ achten genau darauf, welche Kooperationen für sie sinnvoll sind und ob diese in ihr Profil passen. Dies trägt zur weiteren Profilierung der Einrichtungen bei. Dies zeigt sich zum Beispiel in Einrichtung A, in der genau darauf geachtet wird, wie die Kooperation jeweils zu gestalten ist:

„Da sind relativ viele Einrichtungen vor Ort, mit denen wir dann sehr konkret in Kooperationen sind, ob das bei Vortragsreihen ist, ob das bei Symposien ist, bei denen die Initiative entweder von uns aus geht oder von außen kommt, so wie es mittlerweile oft passiert, dass alle möglichen Vereine, andere Bildungseinrichtungen oder sonstige Institutionen auf uns zu kommen und uns als Kooperationspartner suchen. Wenn das Angebot in unser Portfolio, unser Programm passt, dann steigen wir dort auch ein und haben auf diese Art eine Vielzahl zusätzlicher Veranstaltungen, oft zu günstigen Bedingungen. Wenn diese Organisationen Dinge tun, die nicht in unser Portfolio passen oder wir sagen: ‚es ist nicht unser Geschäft‘, diese Themen aber dennoch Leitbildkonform sind, dann vermieten wir eben und stellen die Infrastruktur zu den mit der Politik vereinbarten Preisen zur Verfügung (A1).“

Eine ähnliche Situation findet sich in Einrichtung E, in der die Rahmenbedingungen für Kooperationen sehr dezidiert formuliert werden:

„Es gibt viele, die gern bei uns unterschlupfen würden, aber die wir nicht wollen. Also wir werden nur dann kooperieren, wenn es sinnvoll ist und wenn es sich wirklich aus dem Arbeitsgegenstand heraus ergibt. Wir haben viele Erfahrungen aus den 1970er/1980er Jahren, wo dann unter einem Kurs 20 Unterstützter standen und einer macht die Arbeit und die anderen unterstützen und machen gar nichts. Kooperation

kann nur sinnvoll sein, wenn sie wirklich sehr klare Absprachen hat, wer was wie macht, wie was finanziert, mit welchem Ziel und Zweck. Nur Kooperation, damit man da viele drunter schreibt, damit haben wir eigentlich eher schlechte Erfahrung gemacht. Wir würden das auch nicht machen, weil wir das nicht im Sinne dessen brauchen, dass wir stark dastehen, sondern wenn, dann muss sich das aus der Notwendigkeit, aus der Arbeit heraus ergeben, dann ja, dann gerne (E2).“

Die Struktur des „One-Stop-Shops“ schafft die Grundlagen für neue Formen der Kooperation, in der dann die verschiedenen Institutionen ihre spezifische Kompetenz mit einbringen können, wie es sich in Einrichtung B zeigt:

„Also kurz nachdem wir hier eingezogen sind, da wurden wir in dem Medienpartnerprojekt von Bertelsmann Mitglied. Daraus hat sich dann die Bildungspartnerschaft ergeben und die läuft wirklich sehr gut. Wir haben Kooperationsverträge mit allen weiterführenden Schulen. In den Kooperationsverträgen steht auch drin, was im Grunde genommen regelmäßig gemacht wird. Das fängt im (...) damit an, dass die Schüler zunächst eine Einführung in die Schulbibliotheken bekommen. Wir haben noch Schulbibliotheken in zwei Schulzentren, die wir mit betreuen und noch mit einer Personalstelle besetzen. Die bekommen regelmäßige Einführungen in die Internetrecherche hier bei uns im Haus. Die Schüler bekommen in der Oberstufe auf alle Fälle noch mal eine Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, eine Vorbereitung auf die Facharbeiten hier bei uns im Haus. Das machen wir mit unseren Leuten. Also Lerntreff und Bibliothek geben die Einführung und erklären ihnen wie und wo sie vernünftigerweise recherchieren, dass sie nicht nur auf Wikipedia und Google gehen. Das sind die beiden Punkte, die auf alle Fälle laufen. Es gibt darüber hinaus Leseförderungsangebote. Da haben wir mit den Schulen auch gute Kooperationsprojekte (B1).“

Auch neue Felder werden eröffnet. So entwickelt sich in Einrichtung D eine intensive Zusammenarbeit im Sozialbereich:

„Die Netzwerkarbeit hat sich auch verändert und sie ist auch vielschichtiger geworden, auch im Sozialbereich. Wir sind viel stärker in den Sozialnetzwerken verankert als das vorher der Fall war. Das geht los bei den Alphabetisierungsnetzwerken bis hin zu Wohnungsloseninitiativen und Arbeitsgruppen der Arge. Also das ist vielseitiger und vielschichtiger geworden und auch da in diesen Netzwerken nehmen wir auch verschiedenen Funktionen wahr: Zum einen bieten wir Weiterbildung bei den Netzwerkakteuren an. Gleichzeitig geben wir Input zur Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit selbst, z.B. für Betroffene. Das ist äußerst interessant. Auch im Bereich der beruflichen Bildung, in der sprachlichen Bildung und auch ganz stark bei der politischen Bildung, natürlich kulturelle Bildung waren wir schon immer stark in Netzwerken verankert (D1).“

An größeren Zusammenhängen wird in Einrichtung C gearbeitet, was das Engagement für eine kommunale Bildungslandschaft deutlich macht:

„Wir verstehen uns als integrierter Bestandteil, aber auch ein Stückweit als Motor für das, was man heutzutage als ‚kommunale Bildungslandschaft‘ bezeichnet. Wir sind ein ziemlich aktiver Player auf diesem Feld. Ich persönlich bin auch natürlich in relativ vielen Gremien: Bildungsrat, Bildungsbeirat. Ich bin jetzt selber in der Bildungsplanung aktiv, in einer kleinen Gruppe, in der ein Bildungsplan entwickelt werden soll, erstmals in der Form von der vorschulischen Bildung bis hin zur Uni. Das ist ein Projekt, das min-

destens auf vier Jahre angelegt ist. Von daher sind wir, schon ziemlich gut vernetzt. Das ist eine Stärke von unserem Haus, dass wir gut vernetzt sind, anders ginge es auch gar nicht (C1).“

Nimmt man diese unterschiedlichen Perspektiven in den Blick wird deutlich, dass die „One-Stop-Shops“ wichtige Akteure bei der Gestaltung der jeweiligen kommunalen Bildungsstruktur sind. Aus der Verbindung von Bildungs-, Kultur- und Informationsdienstleistungen ergeben sich immense Potenziale für die Zukunft. Da in allen Einrichtungen dieses strategische Potenzial gesehen wird, ist davon auszugehen, dass sie perspektivisch ein hohes Innovationspotenzial im Hinblick auf die Entwicklung von bildungsbereichsübergreifenden Strukturen aufbauen werden. Dies zeigt auch ein Blick auf die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen in diesem Kontext.

4.6 Zukünftige Entwicklungen

Die Bedeutung von „One-Stop-Shops“ wird in der Bildungslandschaft zunehmen. Dabei wird es Entwicklungen und Herausforderungen geben, wie die Einschätzungen der Interviewpartner deutlich machen. So werden in Einrichtung A immense Chancen darin gesehen, durch die Attraktivität der Räume und Angebote mehr Bürger/innen anzusprechen:

„Die Bedeutung solcher Lernorte wird in Zukunft immer weiter steigen. Schlagworte wie „Individualisierung“ stehen im Raum, weil es viel mehr technische Möglichkeiten im Unterschied zu früher gibt. Die Notwendigkeit und das Interesse an Unabhängigkeit von zeitlichen und anderen Strukturen werden mit der beruflichen Entwicklung meines Erachtens nur noch verstärkt werden. Interessant [an unserem „One-Stop-Shop“] ist, dass diese Dinge seit längerer Zeit in der Literatur relativ prominent abgehandelt und kontrovers diskutiert worden sind. Wir waren in der Planungsphase natürlich sehr unsicher, weil wir sehr viel in die räumliche wie die technische Infrastruktur investiert haben, besonders aber auch in die Beratung, was eine Schlüsselentscheidung gewesen ist. Und dann, was ist dann? Kommen dann die Leute? Stimmt die Nutzungsfrequenz? Im ersten Jahr wurde die Einrichtung dann schon mal sehr gut genutzt. Ich hätte das bei weitem nicht in dem Ausmaß zu prognostizieren gewagt. Das war deutlich über meiner Erwartung. Und das könnte schon als kleiner Hinweis darauf gewertet werden, dass die Bedeutung solcher Orte generell steigen wird. Was ich schon glaube ist, dass die Attraktivität und die Multifunktionalität dieses Lernortes eine relativ zentrale Rolle spielt, dass er auch tatsächlich aufgesucht und in beabsichtigtem Ausmaß genutzt wird. Dies wird sich noch verstärken. Es ist vielleicht trivial, wenn man das sagt, aber das zeigt unsere Stadt bis zu einem gewissen Grade, dass es nur funktionieren wird, wenn es nach wie vor die kommunale Verantwortung gibt, die die Finanzierung sicherstellt, weil eine billige Form ist es wahrscheinlich nicht, solange man es tatsächlich als Gebäude ausführt. Auch für den Stellenwert vor Ort, halte ich diese kommunale Einbindung und diese Wertigkeit bei der Politik durchaus für nicht unwesentlich (A1).“

In Einrichtung A wird ein Bereich als wesentlich für die Zukunft solcher Einrichtungen gesehen, die Beratung:

„Beratung ist sicher ein Schlüsselfaktor. Persönlich glaube ich, dass in dieser ‚Vervielfältigung von Kundennutzen‘, wie wir es jetzt ganz bescheiden mit Bibliothek und VHS versuchen, noch viel mehr Potenzial drin steckt. Es ist jetzt vielleicht nicht sinnvoll, das in kleineren oder größeren Dimensionen zu denken. Aber es war eine kurze Zeit Thema, ob es möglich wäre, noch mehr Einrichtungen in so einem Lernortkonzept einzu-beziehen, von Vereinen angefangen, die in Teilbereichen tätig sind, auch wieder beratend, aber nicht nur beratend, bis hin zu durchaus auch kommunalen Einrichtungen. Kommunale Zentren zu schaffen, die eine Reihe weiterer Funktionen auch räumlich und organisatorisch integrieren, das macht Sinn (A1).“

Unter anderem in den kurzen Wegen für die Bürger/innen wird in Einrichtung B eine besondere Qualität solcher Einrichtungen gesehen:

„Ich finde es einfach wichtig, dass es lokal solche Einrichtungen gibt. Die kurzen Wege für die Bürger/innen, das soll man wirklich nicht unterschätzen – und auch dass man Räumlichkeiten hat. Man kann Bildung nicht nur virtuell, digital oder sonst wie machen. Einrichtungen haben immer wieder eine wichtige Treffpunktfunktion. Das merken wir auch hier im Hause. Abends ist es einfach eine schöne Stimmung. Das kriegen wir von den Leuten auch zurück gespiegelt. Die sagen: ‚Es ist einfach schön, in euer Haus zu gehen, da Leute zu treffen, die da auch hingehen, und mit anderen zusammen in so einer Lernsituation zu sein‘. Ich glaube, es ist wichtig, Lernen positiv zu besetzen. Das haben Lernzentren auch als Aufgabe. Wenn ich mir momentan die Entwicklung in den Schulen anschau, dann bekomme ich das kalte Grausen, wie da im Grunde genommen durch Verkürzung von Abitur, durch immer noch Draufpacken und immer noch eine Prüfung und immer noch die Lernstandserhebung, Kindern und Jugendlichen das Lernen dort verdorben wird. Umso wichtiger sind solche Lernzentren, wie wir sie haben, die deutlich machen, dass man auch anders lernen kann. (...) Wichtig ist die Frage der Öffnungszeiten. Wann sind denn überhaupt diese Lernzentren geöffnet? Wir stellen z.B. fest, dass im Moment der Vormittagsbereich weniger genutzt wird, weil offensichtlich mehr Frauen berufstätig sind und vormittags nicht so viel Zeit haben. Die Älteren über 65, die haben wir noch nicht so hier im Hause, wie wir uns das eigentlich wünschen würden, die gehen dann eher in andere Zirkel, wie z.B. die Altentreffs. Die bieten mittlerweile auch alles an, von Computerkursen bis Sprachkursen (B1).“

Auch in Einrichtung B wird der Beratungsbereich als zukünftiges Entwicklungsfeld gesehen. Die Servicefunktion und die Funktion als Wegweiser spielen dabei eine große Rolle:

„Das Thema ‚Beratung‘ ist auch ein Wichtiges. Die Frage ist, wie sich da die Lernzentren aufstellen. Neben Organisation und Planung von Weiterbildung ist der Beratungsbereich für mich dieser ganz wichtige dritte Teil, der in den letzten Jahren auch wieder stärker gesehen wird und an Bedeutung gewinnt. Wichtig ist insgesamt ein Ausbau von Service, also was für ein Serviceverständnis hat man eigentlich. Das hat natürlich mit dem Personal zu tun und auch mit Qualitätsmanagement. Das sind wichtige Dinge, denen sich Lernzentren auch immer wieder stellen müssen. Wir müssen auch etwas bieten, über unser eigenes Angebot hinaus schauen und eine Vermittlungsfunktion einnehmen, die Leute orientieren, wo kann ich was machen in dieser Stadt und in der Region, um für die Leuten da ein bisschen auch Wegweiser zu sein (B1).“

Die Einrichtung C1 sieht in den „One-Stop-Shops“ die Zukunft und macht deutlich, dass es darum gehen wird, mit entsprechenden Angeboten für alle Lebensphasen die Bildungsbiographie von Menschen zu begleiten:

„Es ist die Zukunft. Die Weiterbildung wird nicht mehr in diesem institutionellen Nebeneinander unterschiedlicher Institutionen sein. Es geht jetzt darum, dieses Umdenken auch strukturiert und organisiert umzusetzen. Wenn wir künftig in Lebensläufen denken, wenn wir in Bildungsbiographien denken, wenn wir dran denken, wie können wir Menschen in ihren unterschiedlichen biografischen Bildungsverläufen unterstützen, vor allen Dingen auch in den Umbruchsituationen unterstützen, dann sag ich immer gerne: ‚Wir sind ja auch Spezialisten im Übergangsmanagement in allen Altersstufen.‘ Übergangsmanagement habe ich heute nicht nur, wenn ich die Schule verlasse und in die Ausbildung und in den Beruf gehe oder an die Uni, sondern ich habe es sogar mit 40, 50, sogar mit 55. Dann werden wir solche integrierten Häuser des Lernens viel stärker brauchen als bisher. Wir werden noch viel stärker die Individualisierung des Lernens in den Blick nehmen müssen. Also die Individualisierung des Lernprozesses, wo ich eben nicht mehr dreißig Leute in einen Raum versammle und sage: ‚Jetzt lernt mal alle gemeinsam Englisch!‘, ähnlich wie in der Schule im gleichen Takt mit dem gleichen Lernziel und den gleichen Methoden, sondern wir werden das Kunststück und den Balanceakt auch vollbringen müssen, dass wir bei einer großen Vielfalt von Angeboten möglichst individuelle Unterstützung leisten, im Prinzip für jeden einzelnen Fall. Da haben wir natürlich eine große Herausforderung, der wir hier im [„One-Stop-Shop“] beginnen anzunehmen. Wir werden es auch nicht für jeden Einzelnen schaffen. Aber die Grundidee ist wichtig, dass wir eben wirklich maßgeschneiderte Bildungskonzepte entwickeln und eben diese alten Barrieren, die traditionell in Deutschland immer noch sehr stark sind, aufbrechen. Lernen und Bildung sind nach wie vor bei einem Großteil der Bevölkerung nicht wirklich positiv besetzt, sondern werden mit der klassischen Form von Schule und mit dem, wie man Schule erlebt und erfahren hat, assoziiert. Wir als Weiterbildungsträger sollten nicht nur theoretische Forderungen stellen, dass Bildung und Lernen bei uns anders ist, sondern auch wirklich das umsetzen und auch ungewöhnliche Formen und Experimente auf diesem Weg mit einplanen. Deswegen vertraue ich darauf, dass unser Weg auch der richtige ist. Insofern ist dieses Haus auch natürlich eine Art Werkstatt, ist eine Art Laboratorium, in dem wir auch Fehler machen werden, in dem auch nicht alles funktionieren wird, in dem wir auch mal feststellen, dass wir da an der Stelle nicht weiterkommen. Insgesamt sind wir aber schon auf dem Weg, auf den andere Bildungsträger in anderen Großstädten vielleicht auch in anderen Regionen in 10/15 Jahren hinkommen werden. Ich will das jetzt nicht auf die Großstädte allein konzentrieren, aber da kumuliert natürlich immer die Problematik (C1).“

Es wird davon ausgegangen, dass die Beispiele Multiplikationswirkung haben und sich auch auf die Struktur der anderen Häuser auswirken:

„Also wir haben ganz neue Strukturen und das ist der [„One-Stop-Shop“], dass wir auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, wir müssen es machen, sonst wird das Haus nicht wirklich so ausgenutzt, wie es da ist und wie es genutzt werden kann und da initiieren wir natürlich auch Gedanken, die z.B. in unseren anderen Häusern weiter wieder umgesetzt werden. Das ist das Positive und daran sehe ich vor allem unsere Zukunft, dass wir in den nächsten fünf Jahren initiieren und neue Ideen anregen und mit umsetzen. Das ist so ein Ziel von uns und ich denke, wir müssen es machen und wir machen es gern (C2).“

Auch in Einrichtung D wird das Konzept des „One-Stop-Shop“ als Zukunftsperspektive gesehen, und dabei sogar die zukünftige Existenz von Volkshochschulen und Bibliotheken als eigenständige Einrichtungen in Frage gestellt:

„Es werden weit mehr werden müssen. Also die reine Funktion der Weiterbildungseinrichtung ist so schon nicht mehr gegeben. Es wird in der Weiterbildung ständig kooperiert, vernetzt, egal ob man die gleiche bauliche Hülle hat oder nicht. Die Erfahrung, die wir auch haben, ist, dass es sehr erstrebenswert ist, mehr Einrichtungen tatsächlich unter einem Dach auch rechtlich zu vereinheitlichen. (...) Ich bin davon überzeugt, dass das die Zukunft ist und das es eher dahin gehen wird, dass es tatsächlich [„One-Stop-Shops“] gibt. (...) Ob es immer eine VHS geben wird, immer eine Stadtbibliothek geben wird, das wage ich zu bezweifeln. Wann das der Fall sein wird, weiß ich nicht. Es wird sicher neue Formen geben. Es gibt neue Formen des Lernens schon lange, nicht nur das organisierte Lernen, die Mischung wird noch eine andere werden und dazu braucht es diese [„One-Stop-Shops“].“ (D1)

Ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung der Zukunftsperspektive ist die Gestaltung der Lernraumangebote. Hier wird es in Zukunft veränderte Gestaltungsoptionen geben und die Architektur muss sich stärker mit Lernen auseinandersetzen, davon geht D1 aus:

„Es muss eine Lernumgebung geschaffen werden, nicht eine einzige, sondern es müssen Räume geschaffen werden, die es auch ermöglichen, sozial in der Gruppe und alleine zu lernen. Ich habe jetzt keine Ahnung, welche Formen des Lernens es künftig noch geben wird. Es muss Räume geben und die gibt es in der Form noch nicht. Es gibt Funktionen. Es gibt funktionale Räume. (...) Es gibt immer noch Räume und da stehen Stühle und Tische und man kann nicht einfach hingehen und sagen, ich werfe jetzt hier mal einen Sitzsack rein oder ich mache jetzt einfach mal den Raum auf und schaue mal, was passiert. Da sprechen wieder andere Dinge dagegen, dass man das so macht. Oder dass eine Kursgruppe einfach mal in die Bibliothek geht. Der Raum ist dafür nicht geschaffen, Gruppen aufzunehmen. Also wir brauchen Räume. Das erste ist, dass Architektur sich auch mit Lernen auseinandersetzt (D1).“

Insgesamt zeigt sich – trotz aller Problemlagen, mit denen es die Einrichtungen zu tun haben –, dass die Zukunft in integrierten Häusern und Organisationsstrukturen zu sehen ist. Obwohl derartige Institutionen noch selten zu finden sind, stellen sie ein zukunftsorientiertes Konzept dar, das in immer mehr Kommunen Anklang findet. Hier kann von den Erfahrungen der bestehenden Einrichtungen gelernt werden.

5. Fazit

Es lassen sich vielfältige positive Effekte der neuen Institutionenform „One-Stop-Shop“ beschreiben, in der die Kooperation der verschiedenen Einrichtungen einen mehr oder weniger verbindlichen Rahmen erhalten hat. Allerdings stoßen diese auf eine unterschiedlich hohe Nachfrage. Deutlich wird bei der genaueren Betrachtung der Einrichtungen auch, dass die Attraktivität des Gebäudes einen großen Anteil an den Nutzungssteigerungen hat. Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Attraktivität auch das Kooperationsinteresse von externen Firmen und Bildungsträgern erheblich erhöht hat.

Die große Chance, die diese Art von kooperativer Struktur eröffnet, ist die Zusammenführung der jeweils spezifischen Kompetenzen. So bieten die Volkshochschulen neben dem traditionellen Kursgeschäft z.B. oft Lern- und Bildungs- bzw. Bildungsscheck-beratung an. Die Bibliotheken mit ihren Medien- und Informationsdienstleistungen steuern neben der traditionellen Medienausleihe individuelle Lernplätze, Recherchemöglichkeiten im Internet sowie Angebote zum Erwerb von Medien- und Informationskompetenz bei. Ein Nukleus der neuen Angebotsformen ist in vielen Fällen ein Selbstlernzentrum, in dem die Nutzer/innen selbstorganisiert, falls gewünscht aber auch mit fachlicher Beratung, Lernressourcen individuell nutzen können. Die Kultureinrichtungen erweitern das Spektrum.

Ein wichtiger Faktor aus der Perspektive der Nutzer/innen ist die deutlich verbesserte Aufenthaltsqualität. Dazu tragen nicht nur die meistens sehr ansprechend gestalteten Räume bei, sondern auch eine höhere zeitliche Flexibilität. So kann in Wartezeiten auf den Beginn eines Volkshochschulkurses das Angebot der Bibliothek oder der Kultureinrichtungen genutzt werden. Gastronomische Angebote kommen den Nutzern aller Einrichtungen zugute. Das Zusammenführen der Angebote führt zur gegenseitigen Aufmerksamkeitszunahme und „Mitnahmeeffekten“. Bisher konnten keine „Abzugseffekte“ festgestellt werden. Dies dürfte an den spezifischen Angebotsstrukturen der Einrichtungen liegen, die kaum miteinander konkurrieren, sondern sich ergänzen. Darin liegt sicher einer der Erfolgsfaktoren solcher Konzepte.

Allerdings erfordert der Prozess der konzeptionellen Integration der beteiligten Einrichtungen verbindliche Kooperationsstrukturen. Die Einrichtungen verfügen über unterschiedliche Handlungslogik und Organisationskulturen. So muss z.B. eine Volkshochschule schon sehr langfristig die Belegung von Räumen planen, während dies Bibliotheken und Kultureinrichtungen bei Veranstaltungen kurzfristiger tun. Auch die Abhängigkeit von Drittmitteln und Einnahmen sind ein Punkt, der die Einrichtungen sehr unterschiedlich betrifft. So stehen hier die Volkshochschulen unter einem deutlich höheren Druck als zum Beispiel die Bibliotheken.

Es gehört zu den größten Herausforderungen kooperativer Strukturen, verschiedene Organisationskulturen in einem Haus zu integrieren. Hier gibt es bislang kaum schlüssige Konzepte. Ausgangspunkt bei der Konzeptentwicklung sollten die Bedürfnisse der Bürger/innen sein, wobei der wirtschaftliche Aspekt immer berücksichtigt werden muss. Die Erhöhung der Dienstleistungsqualität wird nicht nur durch die Addition der Kompetenzen der Einrichtungen erreicht, sondern durch die enge Verzahnung. Die Entwicklung gemeinsamer Angebots- (z.B. die Etablierung eines Selbstlernzentrums), Bildungs- und Lernberatungsstrukturen sind hier sicher Erfolg versprechende Perspektiven. Doch zeigt sich gerade bei der Etablierung gemeinsamer Angebote ein weiteres Problem: die unterschiedliche Vergütungsstruktur. Wenn z.B. im gemeinsamen Selbstlernzentrum sowohl Mitarbeitende der Bibliothek als auch der Weiterbildungseinrichtung arbeiten, kann es vorkommen, dass für die gleich Arbeit unterschiedliche Gehälter gezahlt werden. Bei der Bewältigung dieser Problemlagen wird in Zukunft Kreativität gefragt sein. In den vorgestellten neuen Lernarchitekturen wird im Hinblick auf Kooperationsstrukturen viel experimentiert. Die Erfahrungen dieses Experimentierens sollte genutzt werden, um Konzepte zu entwickeln, die eine Orientierung bei der Gestaltung neuer Institutionenformen liefern.

Das DIE Bonn und der Forschungsschwerpunkt „Lernwelten“ der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart werden die Arbeiten, die im Projekt „Strukturen und Leistungen von Lernzentren“ begonnen wurden, fortsetzen und Beratungs- und Unterstützungskonzepte entwickeln, die interessierten Kommunen und Institutionen eine Orientierung bei der Gestaltung einer innovativen kommunalen Bildungsinfrastruktur geben werden.

6. Literatur

- BLK – Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2004): Strategie für lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland (Materialien für Bildungsplanung und Forschungsförderung 124). Bonn
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.) (2009): Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 3. grundl. überarb. Aufl. Wiesbaden
- Bohnsack, Ralf (2007): Dokumentarische Methode und praxeologische Wissenssoziologie. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. Konstanz, S. 180–190
- Buiskool, Bert-Jan u.a. (2005): Developing local learning centres and learning partnerships as a part of the Member States targets for reaching the Lisbon goals in the field of education and training. A study of the current situation. Leiden. Online verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/locallearning.pdf> (Zugriff: 12.04.2011)
- Dietrich, Stephan/Herr, Monika (Hg.) (2005): Support für Neue Lehr- und Lernkulturen. Bielefeld
- Emminghaus, Christoph/Tippelt, Rudolf (Hg.) (2009): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- EU-Kommission – Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel. Online verfügbar unter: http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2000/EU00_01.pdf (Zugriff: 12.04.2011)
- Gnahn, Dieter (2007): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Studententexte zur Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Kramer, Esther (2007): Mobile Bildungsberatung in Berlin und Brandenburg. In: inform – Das Netzwerk-Magazin für Lernende Regionen, Heft 3, S. 6
- Nuissl, Ekkehard/Dobischat, Rolf/Hagen, Kornelia/Tippelt, Rudolf (Hg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- Padrós, Maria/Ruíz, Laura (2006): Dialog als bürgerschaftsorientiertes Konzept. Learning Centres in Spanien. In: Stang, Richard/Hesse, Claudia (Hg.): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld, S. 111–126
- PT-DLR – Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt (Hg.) (2008a): Referenzmodelle für Lernzentren. In: inform extra – Sonderausgabe zur Transferkonferenz. Online verfügbar unter: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Inform_LV_Lernzentren_final.pdf (Zugriff: 12.04.2011)
- PT-DLR – Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt (Hg.) (2008b): Bildungsberatung im Dialog. In: inform extra – Sonderausgabe zur Transferkonferenz. Online: <http://www.die-bonn.de/doks/2011-lernzentrum-01.pdf>

- ne verfügbar unter: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Inform_LV_Bildungsberatung_final.pdf (Zugriff: 12.04.2011)
- PT-DLR – Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt (Hg.) (2008c): Professionalisierung der regionalen Bildungsberatung in Deutschland. In: inform extra – Sonderausgabe zur Transferkonferenz. Online verfügbar unter: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Inform_EV_Bildungsberatung_final.pdf (Zugriff: 12.04.2011)
- PT-DLR – Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt (Hg.) (2008d): Lernen kompetent begleiten. In: inform extra – Sonderausgabe zur Transferkonferenz. Online verfügbar unter: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Inform_EV_Lernzentern_final.pdf (Zugriff: 12.04.2011)
- Schiersmann, Christiane (2009): Beratung im Kontext lebenslangen Lernens. In Tippelt, Rudolf/von Hippel, Aiga (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 747–767
- Stang, Richard (1998): Organisationen im Umbau. Anforderungen an Weiterbildungsinstitutionen. In: Nispel, Andrea/Stang, Richard/Hagedorn, Friedrich (Hg.): Pädagogische Innovation mit Multimedia. Band 2. Frankfurt/M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, S. 21–24
- Stang, Richard (2006a): Kooperation und Vernetzung als strategisches Konzept. Learning Centres in Deutschland. In: Stang, Richard/Hesse, Claudia (Hg.): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld, S. 37–52
- Stang, Richard (2006b): Erweiterte Angebotsprofile und Organisationsmodelle. Perspektiven für die Lernkulturentwicklung. In: Stang, Richard/Hesse, Claudia (Hg.): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld, S. 161–175
- Stang, Richard (2009): Impulsgeber für das Lebenslange Lernen. Die öffentlichen Bibliotheken als Bildungseinrichtung. In: BuB – Forum Bibliothek und Information, Heft 6, S. 447–450
- Stang, Richard/Hesse, Claudia (Hg.) (2006): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld
- Themennetz – Themennetz „Neue Lernwelten“ im Rahmen des Programms Lernende Regionen (Hg.) (2008): Lernen neu denken. Lernzentren in den Lernenden Regionen. Saarbrücken
- Tietgens, Hans (1970): Zukunftsperspektiven der Erwachsenenbildung. In: Tietgens, Hans/Mertineit, Walter/Sperling, Dietrich: Zukunftsperspektiven der Erwachsenenbildung. Braunschweig, S. 7–174
- Tietgens, Hans (1979): Vorbemerkungen. In: Otto, Volker u.a. (1979): Offenes Weiterlernen – Erwachsenenbildung im Selbstlernzentrum. Braunschweig, S. 1–4

Weber, Karola/Peter, Thomas (2007): L-Punkte bauen Brücken am Bodensee. In: inform –
Das Netzwerk-Magazin für Lernende Regionen, Heft 3, S. 7–8

Anhang

Leitfaden für die Experteninterviews

Allgemeiner Überblick

- Können Sie einen kurzen Überblick über die Entwicklung von der Idee bis zur Umsetzung der Einrichtung geben?
- Erzählen Sie, was für Sie besondere Highlights bzw. Probleme bei dieser Entwicklung waren?
- Es gibt immer viele Faktoren, die eine solche Entwicklung beeinflussen. Welche waren für Sie die wichtigsten?
- Wie würden Sie die Rolle der lokalen/regionalen Politik einschätzen?

Angebots- und Teilnehmendenstruktur

- Hat sich das Leistungsspektrum erweitert?
- Welche genuin neuen Angebote sind durch die Zusammenarbeit entwickelt worden?
- Welche Beratungsangebote haben Sie und wie sind diese strukturiert?
- Welchen Stellenwert haben diese im Gesamtangebot?
- Wie hat sich der Kunden-/Teilnehmenden-/Adressatenkreis verändert?

Organisationsstruktur

- Wie haben sich das Selbst- und Aufgabenverständnis, die internen Strukturen und Abläufe auf der Ebene der verschiedenen Anbieter im Lernzentrum verändert?
- Welche neuen Perspektiven sind eröffnet worden, welche Ansprüche sind aufgegeben worden?
- Wie wird die Zusammenarbeit unter den Akteuren im Lernzentrum organisiert (betriebliche, administrative Strukturen und Abläufe)?
- Welche Erleichterungen/welche neuen Reibungspunkte ergeben sich aus der Zusammenarbeit?
- Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die Weiterentwicklung des Lernzentrums für die nächsten Jahre?

Organisationskultur

- Wie würden Sie das Verhältnis der Mitarbeitenden aus den unterschiedlichen Bereichen zur Entwicklung des Lernzentrums beschreiben?
- Die Mitarbeitenden des Lernzentrums haben teilweise unterschiedliche organisatorische Herkunft (z.B. VHS, Bibliothek). Wie lassen sich die verschiedenen Organisationskulturen verbinden?

Kooperation/Konkurrenz

- Wie würden Sie das Verhältnis zu anderen Anbietern im lokalen/regionalen Raum beschreiben?
- Gibt es Strukturen der Vernetzung mit Akteuren außerhalb des Lernzentrums?

Zukunft

- Wenn Sie sich die Entwicklung der Erwachsenenbildung/Weiterbildung anschauen, welche Bedeutung werden in Zukunft Lernzentren haben?