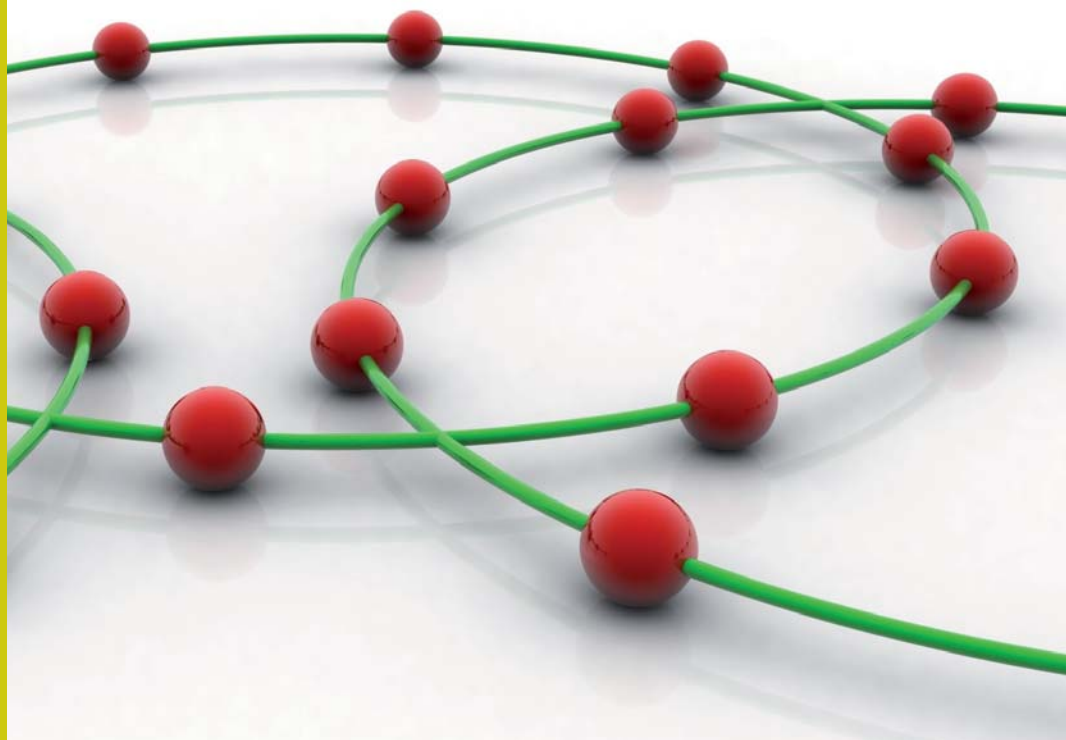


Christoph Emminghaus, Rudolf Tippelt (Hg.)



Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen

Abschließende Ergebnisse zum Programm
„Lernende Regionen –
Förderung von Netzwerken“

Christoph Emminghaus, Rudolf Tippelt (Hg.)

Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen

Abschließende Ergebnisse zum Programm
„Lernende Regionen –
Förderung von Netzwerken“





Gefördert vom

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union, unter Beteiligung aller Länder, gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2009

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
www.wbv.de

Umschlagfoto:
www.shutterstock.de

Bestell-Nr. 6001994
ISBN 978-3-7639-3888-9

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	7
----------------------	---

1. Zusammenfassung	9
---------------------------------	---

Zielsetzung, Theorie, Methode

*Rudolf Tippelt/Claudia Strobel/Andrea Reupold/Christoph Emminghaus/
Rainer Brödel*

2. Verortung im bildungspolitischen Kontext, theoretische Einbettung und Zielsetzung des Programms	25
2.1 Europäische Bezugsebene und nationale Einbettung	25
2.2 Lernende Regionen und lernende Gesellschaft	26
2.3 Das Konzept der Lernenden Regionen und Bezüge der aktuellen Governance-Forschung	27
2.4 Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“	31
2.5 Die Vertiefungsphasen	33
2.6 Die wissenschaftliche Programmbegleitung	33

Claudia Strobel/Sebastian Niedlich/Barbara Schneider

3. Methodisches Vorgehen	35
3.1 Ziele der Wissenschaftlichen Begleitung	35
3.2 LOS 1: Überprüfung der Zielerreichung des Programms	36
3.3 LOS 2: Nachhaltigkeit der Netzwerke, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	41
3.4 Überblick zu den untersuchten Netzwerken LOS 1 und LOS 2	47

Arbeitsfelder und Dynamik in Lernenden Regionen

Andrea Reupold/Helmut Kuwan/Rudolf Tippelt/Markus Lindner

4. Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen – Lebenslanges Lernen vor Ort gestalten	53
4.1 Governance und kommunale Kooperationen	53
4.2 Kommunale Kooperation aus Sicht der Akteure	54
4.3 Die besondere Bedeutung der Kommunen für die Nachhaltigkeit	68
4.4 Fazit: Regionale Verankerung des Lebenslangen Lernens	75

Claudia Strobel/Nilüfer Pekince/Gerald Dubiel/Markus Lindner/Sebastian Pilz

5. Bildungsberatung – regionale Transparenz verbessern	79
5.1 Bisherige Erfolge und Grenzen der Bildungsberatung in Lernenden Regionen	81
5.2 Gestaltung einer transparenten Bildungslandschaft	84
5.3 Institutionelles Porträt: Das Zukunftszentrum Bodensee	96
5.4 Fazit: Neue Lösungsansätze und -konzepte	101

Nilüfer Pekince/Peter Schönfeld/Claudia Strobel/Barbara Schneider/Marcel Holick

6. Neue Lernwelten und Lernzentren – Bildungsmöglichkeiten eröffnen	103
6.1 Neue Lernwelten als Antwort auf individualisierte Bildungsansprüche	105
6.2 Zielgruppenorientierung neuer Lernzentren	108
6.3 Institutionelles Porträt	121
6.4 Fazit: Kreative Lösungen zur Unterstützung von selbstgesteuertem Lernen und zur Stärkung von Eigenverantwortlichkeit	126

Sebastian Pilz/Peter Schönfeld/Markus Lindner/Sebastian Niedlich

7. Übergangsmanagement – Lebenslanges Lernen durch interorganisatorische Kooperation fördern	129
7.1 Übergänge und Statuspassagen im Lebenslauf	129
7.2 Unterstützung der Übergänge durch Vernetzung	133
7.3 Fazit: Gestaltung von Übergängen als Eröffnung von (Weiter-)Bildungsoptionen	147

Carina Lücke/Markus Lindner/Sebastian Niedlich/Peter Schönfeld

8. Bedarfsorientierte Weiterbildung – Innovationsimpulse für KMU	149
8.1 Die Rolle von KMU in den Lernenden Regionen	153
8.2 Maßgeschneiderte Lösungen für spezifische Bedarfslagen	156
8.3 Kooperation von Bildungsinstitutionen und KMU stärken	163
8.4 Fazit: Stärkung des regionalen Wirtschaftsstandortes durch KMU-spezifische (Weiter-)Bildungsangebote	164

Ausblick: Lebenslanges Lernen und regionales Bildungsmanagement

Christoph Emminghaus/Rudolf Tippelt/Markus Lindner/Helmut Kuwan/Andrea Reupold

9. Regionales Bildungsmanagement: Zielsetzung und wissensbasierte Gelingensbedingungen	169
9.1 Wozu regionales Bildungsmanagement?	169
9.2 Bedarf an Steuerungswissen und aktuelle Situation in den Lernenden Regionen	172
9.3 Indikatoren für regionales Bildungsmanagement	174
9.4 Organisation eines regionalen Bildungsmanagements (am Beispiel der Lernenden Regionen)	176
9.5 Fazit: Notwendigkeit eines regionalen Bildungsmanagements	180

*Rudolf Tippelt/Christoph Emminghaus/Andrea Reupold/Markus Lindner/
Sebastian Niedlich*

10. Regionales Bildungsmanagement: Soziale und kooperative Gelingensbedingungen	181
10.1 Identität und eine gemeinsame Strategiefähigkeit als Basis für regionales Bildungsmanagement	181
10.2 Gemeinsame Zukunftsvisionen: Typologie von Netzwerken	185
10.3 Netzwerkkompetenz als personeller Schlüsselfaktor für regionales Bildungsmanagement	191
10.4 Fazit: Nachhaltigkeit Lernender Regionen	194
 Literaturverzeichnis	 199
Abbildungsverzeichnis	206
Tabellenverzeichnis	207

Anhang:

Alle Anhänge (Instrumente und Zusatzauswertungen) können unter folgender URL
heruntergeladen werden: [http://www.edu.lmu.de/apb/forschung/forsch_projekte/
lernende_regionen/index.html](http://www.edu.lmu.de/apb/forschung/forsch_projekte/lernende_regionen/index.html)

Vorwort

Mit der bislang größten Initiative zur Förderung des Lebenslangen Lernens, dem Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ verfolgte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit den Ländern das Ziel, die Rahmenbedingungen für das Lernen im Lebenslauf in Deutschland entscheidend zu verbessern.

Bildung vollzieht sich am Menschen, und sie vollzieht sich im Menschen selbst. Insofern spielen mit wachsendem Lebensalter nicht nur die Verbesserung der Bildungsangebote und ihre Zugänglichkeit, sondern auch die Motivation zur Nachfrage nach mehr und besserer Bildung eine zunehmend wichtige Rolle. Bildungsnetzwerke sollten dazu beitragen, die dafür notwendige Infrastruktur aufzubauen und für Bildung als zentralen Faktor eines selbstbestimmten Lebens und Voraussetzung zur Teilhabe an der Gesellschaft zu werben. Mit neuartigen Modellen für Netzwerkmanagement und Koordinierung von Angebot und Nachfrage in der Bildung haben sich so im Programm „Lernende Regionen“ seit 2001 zukunftsfähige regionale Bildungsnetzwerke mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftsplanung etabliert. Diese Kooperationen haben sich in vielen Regionen zu einem regionalen Bildungsmanagement weiterentwickelt, das allen Bürgerinnen und Bürgern leichteren Zugang zu Bildung ermöglicht. Dabei hat sich der Vorteil von Netzwerken gegenüber Einzelinstitutionen klar erwiesen: Netzwerke verknüpfen vorhandene Strukturen und Angebote mit den Wünschen und Bedürfnissen der Menschen, die Bildung und/oder Qualifizierung nachfragen.

Bereits in den ersten Jahren des Programms sind vielfältige, an den spezifischen Bedingungen der Regionen orientierte Strukturen und Dienstleistungen für das lebenslange Lernen entstanden, die aufgrund ihres Innovationspotenzials später zu eigenen Förderschwerpunkten geworden sind. Seit Sommer 2006 befindet sich das Programm in der Vertiefung. Seitdem werden in den Themenbereichen *Bildungsberatungsagenturen, Lernzentren, Übergangsmanagement, Aus- und Weiterbildung in und mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* sowie *Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen* integrierte Dienstleistungsportfolios qualitativ und quantitativ weiterentwickelt und umgesetzt.

Die vorliegende Publikation berichtet von den wissenschaftlichen Ergebnissen und Erkenntnissen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ und beleuchtet vor allem die Entwicklungen der Netzwerke in den Förderschwerpunkten der Vertiefungsphasen. Der Ludwig-Maximilians-Universität München ist es gemeinsam mit Rambøll Management gelungen, ein ehrgeiziges Konzept einer wissenschaftlichen Programmbegleitung umzusetzen. Die Ergebnisse sind reichhaltig und spannend. Vor allem aber machen sie durchaus deutlich: Die Bildungsnetzwerke der „Lernenden Regionen“ sind ein Erfolgsmodell, das in Deutschland vielerorts zu einem wichtigen Motor für Bildungsinnovation geworden und auch außerhalb Deutschlands auf großes Interesse gestoßen ist.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern erkenntnisreiche Anregungen und viel Erfolg für ihre eigene Arbeit zur Beförderung des lebenslangen Lernens.

Dezember 2008

Corinna Maria Brüntink
(Bundesministerium für Bildung und Forschung)

1. Zusammenfassung

Zielsetzung, Theorie, Methode

Verortung im bildungspolitischen Kontext, theoretische Einordnung und Zielsetzung des Programms

Lebenslanges Lernen hat im europäischen bildungspolitischen Diskurs in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und wird als eine zentrale Herausforderung hervorgehoben. Exemplarisch hierfür stehen das Vorgehen der Europäischen Kommission, verschiedene Initiativen der allgemeinen und beruflichen Bildung mit dem Programm für Lebenslanges Lernen unter einem Dach zu bündeln, und die Konzeption der Bundesregierung für das Lernen im Lebenslauf. Gleichzeitig wird im Kontext der fortschreitenden Globalisierung die Region als Handlungsraum betont. Darüber hinaus ergeben sich für die Individuen – angesichts einer sich ausdifferenzierenden Wissensgesellschaft und sich gleichzeitig vollziehender gesellschaftlicher Umbrüche – eine Reihe von Herausforderungen in Bezug auf die erfolgreiche Organisation von Bildung, Beschäftigung und gesellschaftlicher Integration. Lebenslangem Lernen kommt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine Schlüsselrolle zu.

Vor diesem Hintergrund fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit dem Jahr 2001 im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ die Ergänzung und Weiterentwicklung bestehender und den Aufbau neuer regionaler Netzwerke im Bereich des Lebenslangen Lernens. Die Netzwerke führen Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager sowie weitere Interessierte im regionalen Umfeld bildungsbereichs- und trägerübergreifend zusammen. Ziel ist es, durch eine erhöhte Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen eine verbesserte Verzahnung verschiedener Bildungsangebote zu erreichen. Gleichzeitig sollen durch die intensivere Zusammenarbeit zwischen Politikfeldern und gesellschaftlichen Bereichen die Motivation und Befähigung zum selbstständigen Lernen gefördert sowie qualitative und quantitative Verbesserungen bewirkt werden.

Auch die Governance-Forschung und insbesondere der „Regional Governance-Approach“ fokussiert diese Aspekte. Als „Regional Governance“ wird eine Forschungs-

richtung bezeichnet, die interessengeleitete Kooperationen einzelner Akteure zur Steuerung über komplexe, sich selbst organisierende regionale Netzwerke in den Fokus nimmt. Im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird die regionale Steuerungssicht auf das Bildungssystem und den Bildungsmarkt eingenommen. In diesem Kontext erscheinen Befunde der Regional-Governance-Forschung als erkenntnisleitend (vgl. Fürst 2007), die sich zum Teil bereits als Befunde in früheren Evaluationsphasen zeigten (siehe Publikationsverweise):

- Governance bedeutet kollektives Handeln, das ausschließlich dann umgesetzt wird, wenn zuvor eine *gemeinsame Problemsicht* und ein entsprechender *Handlungsbedarf* durch die Beteiligten formuliert wurden.
- Die gemeinsame Handlungsorientierung realisiert eine *Gemeinwohlperspektive* und zieht Lernprozesse aufseiten aller Beteiligten nach sich.
- Diese *Lernprozesse* können durch geeignete *Rahmenbedingungen* und Strukturen befördert werden, wie sie z. B. durch das Förderprogramm zu Lernenden Regionen geschaffen werden.
- Die jeweiligen *Handlungskontexte* der verschiedenen Akteure bedingen eine je unterschiedliche Form der *Mitwirkung* und beeinflussen damit den Erfolg einer Lernenden Region (vgl. Tippelt/Reupold/Strobel/Kuwan 2009).
- Kollektives Handeln in informellen Strukturen baut auf gegenseitigem, gewachsenem Vertrauen auf und braucht Regeln für die gemeinsame Arbeit (vgl. Tippelt/Reupold/Strobel/Kuwan 2009). Hierfür ist eine freiwillige Selbstverpflichtung aller beteiligten Akteure Voraussetzung.

Im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wurden insgesamt 76 Netzwerke gefördert. Die beiden ersten Auswahlrunden begannen in den Jahren 2000 und 2001 mit öffentlichen Ausschreibungen der Förderbedingungen. Bund und Länder wählten gemeinsam die aussichtsreichsten Konzepte für die einjährige Planungsphase aus, in der es darum ging, die Netzwerke aufzubauen und innovative Maßnahmen auszuarbeiten. 2002 traten die Netzwerke in die vierjährige Durchführungsphase ein. In dieser Phase realisierten die Netzwerke ihre Maßnahmen und mussten eine stetig ansteigende finanzielle Eigenbeteiligung von durchschnittlich 30 % aufbringen. Insgesamt wurden die Netzwerke jeweils maximal fünf Jahre im Rahmen des Programms gefördert.¹ Die Gesamtförderung umfasst rund 130 Mio. Euro, zur Hälfte finanziert aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF).² Durch zwei Vertiefungsphasen des Programms bekamen ausgewählte Lernende Regionen von 2006 bis 2008 die Möglichkeit, „integrierte Dienstleistungen in regionalen Netzwerken für lebenslanges Lernen“ aufzubauen und Institutionalisierungen bzw. Modularisierungen in fünf verschiedenen Förderbereichen zu entwickeln. Die fünf Förderbereiche waren Bildungsberatungsagenturen (Förderbereich A), Lernen-

1 Siehe hierzu: Programmdarstellung „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, http://www.bmbf.de/pub/lernende_regionen_foerderung_von_netzwerken.pdf, S. 8.

2 Siehe: Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn, Berlin 2008, S. 6.

tren (Förderbereich B), Übergangsmanagement (Förderbereich C), Aus- und Weiterbildung in KMU (Förderbereich D), kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen (Förderbereich E).

Im Programm entstanden Netzwerke, die bildungsbereichsübergreifend angelegt sind und auch Institutionen aus Bereichen außerhalb der Bildung einbeziehen. Die Netzwerke stellen Instrumente dar, die mit innovativen Bildungsprojekten die regionale Bildungsinfrastruktur aufwerten und ausbauen. Bestehende und aktuelle Notwendigkeiten zur Veränderung des Bildungssystems können weiterentwickelt und ausgeglichen werden. Dabei können sie sich flexibel an den Gegebenheiten vor Ort orientieren und verlangen die Zusammenarbeit aller Akteure über die Bildungsbereiche hinweg.

Lernende Regionen sind als bildungspolitisches Konzept eng mit der Vision einer „Lernenden Gesellschaft“ verbunden (vgl. BMBF 2001). Beide Konzepte haben sich über einen längeren Zeitraum in sozialwissenschaftlichen und internationalen Diskursen entwickelt. Lernen und Wissensaneignung ist dabei Teil nahezu aller gesellschaftlicher Aktivitäten und Lebenswelten. Zudem kennzeichnet das Leitbild der „lernenden Gesellschaft“ die zunehmende Tendenz einer Entfaltung von Prozessen selbstgesteuerten und vernetzten Lernens, wobei den klassischen Bildungsinstitutionen und den sich entwickelnden Netzwerken auf regionaler und lokaler Ebene wichtige Orientierungs-, Fundierungs- und Unterstützungsfunktionen zukommen.

Der vorliegende Bericht umfasst die Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitung zum Abschluss des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Dabei stellt die Analyse aktueller bildungspolitischer Dokumente den Befund einer nachhaltigen Stärkung von Lernenden Regionen als zukunftsfähige Option für die breite Verwirklichung des Lernens in der Lebensspanne und in der gesellschaftlichen Praxis heraus. Bildung ist in diesem Kontext als ein zentraler Motor für die regionale, aber auch für die lokale Entwicklung zu sehen, wobei integrierten oder netzwerk-basierten Konzepten eine Schlüsselrolle eingeräumt wird. Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ war ein erfolgreiches und international stark beachtetes Programm, das einen handlungsorientierten Ansatz zur Entwicklung und Umsetzung Lebenslangen Lernens in der Region verfolgte und zugleich innovative Elemente hervorbrachte. Regionale Netzwerke tragen als „neuartige“ Organisationsform zur Förderung Lebenslangen Lernens bei und entwickeln „integrierte Bildungsprodukte und Bildungsdienstleistungen“ für unterschiedlichste Adressatinnen und Adressaten zur Intensivierung Lebenslangen Lernens.

Methodisches Vorgehen

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wurde seit seinem Beginn wissenschaftlich begleitet. Die Wissenschaftliche Begleitung analysierte durch eine geeignete Verbindung von Methoden der qualitativen und quantitativen

Sozialforschung die Programmumsetzung und Zielerreichung und stellt heraus, in welcher Weise die installierten Netzwerke zur Verwirklichung des lebenslangen Lernens auf regionaler Ebene beitragen. Weiterhin wurden die Bedingungen für die Nachhaltigkeit der Netzwerke und ihrer bildungspolitischen Aktivitäten nach Auslaufen der Förderung ermittelt.

Dabei ging es nicht um eine unmittelbare Intervention in das Programmgeschehen und die Aktivitäten der geförderten Projekte. Sichergestellt werden sollte durch die Programmevaluation vielmehr der überregionale Erfahrungsaustausch und Ergebnistransfer, der wiederum in die zukünftige Programm- und Arbeitsplanung der Projekte einfließen konnte.

Im vorliegenden Bericht stehen die Evaluationsergebnisse der beiden Vertiefungsphasen („Integrierte Dienstleistungen regionaler Netzwerke für lebenslanges Lernen“ I und II zur Vertiefung des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“) aus dem Zeitraum 2006–2008 im Mittelpunkt. Durchgeführt wurde diese Evaluation von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Teams mit unterschiedlichen thematischen und methodischen Schwerpunkten. LOS 1 unter Leitung der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) fokussierte die Zielerreichung des Gesamtprogramms, und LOS 2, durchgeführt von Rambøll Management, untersuchte die Aspekte der Nachhaltigkeit der Netzwerke, der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Bei der Erhebung und Auswertung der Daten konnte auf umfangreiche Arbeiten der Wissenschaftlichen Begleitung der vorherigen Phasen (seit 2001) zurückgegriffen werden, die in die jeweiligen inhaltlichen Kapitel einfließen (vgl. auch Tippelt/Reupold/Strobel/Kuwan et al. 2009).

Arbeitsfelder und Dynamik in Lernenden Regionen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert seit dem Jahr 2001 im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ die Ergänzung und Weiterentwicklung bestehender und den Aufbau neuer regionaler Netzwerke im Bereich des lebensbegleitenden Lernens. Die Netzwerke führen Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager sowie weitere Interessierte im regionalen Umfeld bildungsbereichs- und trägerübergreifend zusammen. Ziel der Förderung war es, durch eine erhöhte Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen sowie Vernetzung von Lernorten eine verbesserte Verzahnung verschiedener Bildungsangebote zu erreichen. Darüber hinaus sollte die Motivation und Befähigung zum selbstständigen Lernen gestärkt sowie qualitative und quantitative Verbesserungen der Lernkultur bewirkt werden. Vor dem Hintergrund der bei der Programmumsetzung während der Planungs- und Durchführungsphase gemachten Erfahrungen wurde im Jahr 2006 eine Vertiefung des Programms beschlossen. Gegenstand dieser Vertiefung war die Förderung von „Integrierten Dienstleistungen regionaler Netz-

werke für Lebenslanges Lernen“ und erstreckte sich auf die folgenden drei Handlungsfelder „Bildungsberatungsagenturen“, „Lernzentren“ und „Übergangsmanagement“. Im Rahmen einer zweiten Programmvertiefung 2007 wurden diese drei Handlungsfelder leicht modifiziert und um die Handlungsfelder „Aus- und Weiterbildung in und mit KMU“ sowie „Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen“ ergänzt.

Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen – Lebenslanges Lernen vor Ort gestalten

In den Vertiefungsphasen des Programms wurde eine besondere Schwerpunktsetzung auf die Kooperation mit Kommunen gelegt. Diese Schwerpunktsetzung erscheint plausibel, da Kommunen die Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit in besonderer Form beeinflussen können. So stehen Kommunen an der Schnittstelle vieler für das Lebenslange Lernen relevanter Politikfelder (kommunale Arbeitsmarkt-, Sozial- und Bildungspolitik, kommunale Wirtschaftsförderung etc.). Diese kommunalen Kooperationen sollten den Fokus darauf legen, Bildung in der Kommune ressortübergreifend zu verankern, verschiedene Politikfelder einzubeziehen und wichtige Anregungen für Regionalentwicklungsstrategien zu geben.

Aufgrund der kurzen Laufzeit der kommunalen Kooperationen im Rahmen des Programms Lernende Regionen konnten die intendierten Veränderungen in den Kooperationsbeziehungen jedoch allenfalls angestoßen und erprobt, aber nicht immer verfestigt werden. Dies war auch dann schwierig, wenn bereits vor der Vertiefungsphase erste Kontakte zu den Kommunen geknüpft waren.

Als Ergebnis der Wissenschaftlichen Begleitung können jedoch eine Reihe von Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Kooperationen zwischen Bildungsnetzwerken und Kommunen festgehalten werden. So sind kommunale Kooperationen insbesondere dann Erfolg versprechend, wenn

- Kommunen bereits seit Beginn der Netzwerkarbeit Partner waren und Einfluss darauf hatten, was im Netzwerk umgesetzt wurde,
- Lebenslanges Lernen als Kernthema in der Kommune verankert war und hierfür nicht erst durch das Netzwerk eine Sensibilisierung stattfinden musste. Dies kann z. B. auch durch zusätzliche oder vorangegangene Förderung in anderen Programmen erfolgt sein,
- ein Abgleich der Netzwerkziele und -aufgaben mit kommunalen/regionalen Entwicklungsstrategien vorgenommen wurde,
- die Kommune als Gesamtorganisation eine starke Kohäsion aufwies und daher Transparenz und gemeinsame Interessen innerhalb der Region möglich waren und
- eine persönliche Identifikation der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters oder der Landrätin bzw. des Landrats mit Netzwerkzielen gegeben war,
- es sich um einen starken Wirtschaftsstandort handelte.

Bildungsberatung: Neue Lösungsansätze und -konzepte

Bildungsberatungsagenturen und Bildungsberatungsangebote stellten während der gesamten Laufzeit im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ eine wichtige Säule dar. Dies kann als Reaktion auf die sich wandelnde und ausdifferenzierende Gesellschaft interpretiert werden. Entsprechend vielfältig zeigen sich die unterschiedlichen Formen und Ansätzen der Beratung, die in den Regionen entstanden sind. Während Bildungsberatung zu Beginn der Lernenden Regionen als Querschnittsthema in fast allen Bereichen eine Rolle spielte, konnten sich in der Vertiefung institutionalisierte Lösungen entwickeln, die zudem die Besonderheiten der jeweiligen Region berücksichtigen. So kann die Transparenz der Angebote ermöglicht und Zugänge für alle Bevölkerungsgruppen, insbesondere aber für Bildungsferne, geschaffen werden.

Neben den konkreten Angeboten, die in den Bildungsberatungsagenturen entwickelt wurden, ist Bildungsberatung auch immer Teil der Dienstleistungen und Produkte der anderen Förderbereiche. So findet z. B. in den Lernzentren immer auch Lernberatung statt, bei den Angeboten zum Übergangsmanagement ist Beratung der Zielgruppen, aber auch der beteiligten Institutionen notwendig, und die Zusammenarbeit mit KMU erfordert häufig eine spezifische (Bildungs-)Beratung der Betriebe.

Um diesem umfassenden Beratungsbedarf professionell nachkommen zu können, sind qualifizierte Beraterinnen und Berater notwendig, die auf die jeweiligen Bedarfe der Ratsuchenden eingehen und mit diesen individuelle Lösungen entwickeln können. Die durch die Lernenden Regionen entwickelten „Regionalen Qualifizierungszentren“ (RQZ) können die Basisausbildung der Beraterinnen und Berater in den Beratungsstellen der Netzwerke und anderen interessierten Institutionen sichern. Im Kontext der Professionalisierung der Beratungen erscheinen zukünftig Anschlüsse und Übergänge zu anderen Ausbildungsgängen und Qualifizierungsangeboten für Beraterinnen und Berater notwendig.

Durch die Verankerung der Beratungsstellen in kommunalen Strukturen können vielversprechende Produkte weitergeführt werden. In vielen Kommunen wird dabei die Übernahme der Beraterinnen und Berater fokussiert, häufig gibt es Ansätze zur Anbindung der Bildungsberatungsstellen an die Volkshochschulen. Dabei wird angestrebt, dass nicht einzelne Produkte isoliert weitergeführt, sondern ganzheitliche Ansätze und das gesamte Know-how des Netzwerks transferiert und nachhaltig in der Kommune verankert werden.

Selbstlernzentren: Unterstützung von selbstgesteuertem Lernen und Stärkung von Eigenverantwortlichkeit

Auch wenn Selbstlernzentren zahlenmäßig ein eher kleiner Bereich im Programm Lernende Regionen geblieben sind (in der Vertiefung: n = 13 Netzwerke), wurden

doch innovative Infrastrukturen geschaffen, die wichtige Beiträge zur Unterstützung des Lebenslangen und selbstgesteuerten Lernens leisten. Für den Erfolg dieser Institutionen ist die Erfüllung zahlreicher Voraussetzungen notwendig.

Ein wichtiger Aspekt ist die finanzielle Förderung, sei es aus öffentlichen Mitteln, aus Fördergeldern oder durch Sponsoren. Denn nur so können die Kosten für die Kundinnen und Kunden so günstig wie möglich gehalten werden, um ein breites Publikum (darunter auch sog. bildungsferne Milieus) anzusprechen. Eine gute technische Ausstattung und die hohe Qualität des Angebots sind unabdingbar und eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Wissensvermittlung. Die Schlüsselposition nehmen die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter ein, die die Lernenden zu einem passgenauen Lernangebot hinführen und bei den Lernprozessen unterstützen. Dies ist in den (Selbst-)Lernzentren erkannt und in Form eines proaktiven Beratungskonzepts umgesetzt worden.

Des Weiteren gehört die Öffentlichkeitsarbeit zu den Aufgaben mit einem deutlichen Effekt im Hinblick auf die Zielsetzungen von (Selbst-)Lernzentren. Veröffentlichungen in Zeitungen, aktive Selbstdarstellung mit Prospekten und auf Plakaten, das Erscheinen in den Medien und in der Presse ermöglichen die Ansprache einer breiten Bevölkerungsgruppe.

Förderlich erweisen sich für die Selbstlernzentren zudem eine zentrale Lage und eine gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Auch die Zusammenarbeit mit Bildungsakteuren vor Ort und aktive Partnerschaften mit kommunalen Vertreterinnen und Vertretern wirken positiv auf die Arbeit, den Aufbau und die Entwicklung im (Selbst-)Lernzentrum.

In einer Wissensgesellschaft, in der der Zugang zu Bildung und Wissen Partizipation und Integration ermöglicht, besteht gleichzeitig die Gefahr, dass die Kluft zwischen denjenigen, die Zugang zu Bildung haben, und denjenigen, die davon ausgeschlossen sind, immer größer wird, wenn keine nutzerorientierten Angebotsstrukturen geschaffen werden. Insofern leisten die (Selbst-)Lernzentren eine wichtige Aufgabe, mit der das Lebenslange Lernen in den einzelnen Regionen unterstützt und der Zugang zu Wissen für alle geschaffen werden kann.

Besonders (Selbst-)Lernzentren sind in der Lage, durch eine persönliche Ansprache und innovative Lernkonzepte, die den (unter Umständen kaum vorhandenen) Wissensstand der potenziellen Adressantinnen bzw. Adressaten berücksichtigen, dieser Aufgabe gerecht zu werden.

Ein Blick nach Großbritannien zeigt, dass sich das Konzept der Selbstlernzentren in Europa bereits bewährt hat (vgl. Clark 2006). Die positiven Erfahrungen in den Selbstlernzentren der Lernenden Regionen weisen darauf hin, dass es sich lohnt, auch in Deutschland diese Einrichtung weiterzuentwickeln und vermehrt zu etablieren.

Übergangsmanagement: Gestaltung von Übergängen als Eröffnung von (Weiter-)Bildungsoptionen

Ausgehend von der wissenschaftlichen Debatte über den Handlungsbedarf bezüglich des Übergangs zwischen den verschiedenen Bereichen des Bildungssystems haben sich zahlreiche Lernende Regionen dieses Themas angenommen. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich insbesondere, die Beweggründe für das Aufgreifen dieses Themenkomplexes näher zu betrachten und hierbei die jeweiligen Ziele und Aufgaben, Formen und Methoden des Übergangsmanagements zu betrachten. Hier machten die qualitativen und quantitativen Befragungen deutlich, dass aus der Sicht vieler Akteure im Bildungsbereich der Netzwerkcharakter der Lernenden Regionen dem starken Bedürfnis des Übergangsmanagements nach vertikaler und horizontaler Vernetzung der unterschiedlichsten, im Verhältnis zueinander autonomen Handlungsträger besonders entgegenkam.

Darüber hinaus beabsichtigte man gerade in der Vertiefungsphase häufig, auf diese Weise Vorhaben und Maßnahmen des Übergangsmanagements aus den vorangegangenen Projektphasen weiterzuführen, sie zu vertiefen und damit die Verstetigung der Projektergebnisse zu fördern.

Geht es um die Frage, welche Dienstleistungen für das Übergangsmanagement konkret angeboten werden, so ist festzustellen, dass eine grundlegende Anforderung an diese Angebote in ihrer Modularität besteht. Die Notwendigkeit modularisierter Angebote für das Übergangsmanagement wird zumindest unter zwei Gesichtspunkten evident: Einerseits erfordert die Übergangsproblematik die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure, die in der Lage sein müssen, sich rasch auf die verschiedensten konkreten Problemlagen einzustellen, um gemeinsam intervenieren zu können. Das macht es erforderlich, die einzelnen Leistungen so zu gestalten, dass sie zueinander kompatibel sind, „zusammenpassen“ und in verschiedenen Kombinationen, entsprechend individuellen Erfordernissen, zusammengestellt werden können.

Zum anderen ermöglichen modularisierte Angebote den Nachweis der unter verschiedenen Bedingungen und Voraussetzungen erworbenen Qualifikationen – auch (und gerade) dann, wenn die entsprechenden Lernphasen relativ kurz waren.

Gerade Prozesse der horizontalen Kooperation im Handlungsfeld Übergangsmanagement werfen Probleme auf, weil sie die Grenzen der einzelnen Bildungs- und damit auch Kompetenzbereiche der beteiligten Institutionen überschreiten müssen, um im gesamten Bildungssystem die erforderliche Durchlässigkeit für die Betroffenen zu sichern. Daher ist die in den einzelnen Lernenden Regionen erzielte Verbesserung der Kooperation von allgemeinbildenden Schulen, berufsbildenden Schulen und außerschulischen Einrichtungen wie Wirtschaftsverbänden und Kommunen eine Innovation von großer Tragweite für die Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse. Das gilt insbesondere für gelungene Beispiele der *Verzahnung* der

unterschiedlichen Bildungsbereiche im Sinne des Ineinandergreifens von Aus- und Weiterbildungsangeboten und einer engen, institutionalisierten Zusammenarbeit der Partnereinrichtungen.

Aus- und Weiterbildung in KMU: Stärkung des regionalen Wirtschaftsstandortes

Mit dem Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) haben sich die Lernenden Regionen mit einem Segment von Unternehmen beschäftigt, die oftmals unterdurchschnittliche Beteiligungsquoten an der Weiterbildung aufweisen.

Die Ergebnisse aus der Wissenschaftlichen Begleitforschung zeigen, dass es vielen Lernenden Regionen gelungen ist, KMU für die Bedeutung des Themas Weiterbildung bzw. Ausbildung stärker zu sensibilisieren. Die Netzwerke haben geeignete Mittel und Wege gefunden, KMU anzusprechen und zu akquirieren. Sie haben organisatorische Netzwerklösungen entwickelt und erprobt und dazu beigetragen, KMU und Bildungsdienstleister näher zusammenzubringen. Insofern sind die in den Netzwerken der Lernenden Regionen entwickelten Management- und integrierten Dienstleistungen für den Bereich der Aus- und Weiterbildung in KMU sowohl ein Faktor der Implementierung des Lebenslangen Lernens in der Arbeitswelt, der Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und Arbeitgeber als auch ein spezifischer Beitrag zur nachhaltigen Stärkung der Regionen im globalen Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte.

Hier erweist sich der Nutzen der Lernenden Regionen für die Information, Sensibilisierung und Motivation regionaler Akteure der Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung. Die Erfahrungen aus den Lernenden Regionen belegen, dass sich der Aufwand für die Netzwerkarbeit lohnt. So kann – wenn die genannten Anforderungen an die Arbeit mit KMU berücksichtigt werden – auch bei der „schwierigen“, als „weiterbildungsresistent“ beschriebenen Zielgruppe der KMU ein Bewusstsein für den Nutzen und Mehrwert von Aus- und Weiterbildungen im Zuge des Lebenslangen Lernens verankert und ein wichtiger Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitgeber sowie der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Regionen geleistet werden. Gleichwohl muss unterstrichen werden, dass dies den handelnden Akteuren der Lernenden Regionen ein sehr hohes persönliches und zeitliches Engagement abverlangt hat, welches auch zukünftig vonnöten sein wird, um die Anzahl der bislang erreichten KMU stetig zu erhöhen.

Globaler Wettbewerb und Fachkräftemangel werden weiter zunehmen und insbesondere KMU vor große Herausforderungen stellen. Bei der Konzeption der Angebote und Dienstleistungen sind daher auch Hemmnisse und Barrieren von KMU bei der Teilnahme an Aus- und Weiterbildung, wie z. B. der Zeitmangel (bedingt durch den

Druck des Tagesgeschäfts) sowie die hohen Kosten, zu berücksichtigen. Für KMU muss daher der Nutzen von verstärkten Anstrengungen in Aus- und Weiterbildung sowie der positive Zusammenhang von Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit transparent gemacht werden. Dies erfordert eine weitere Sensibilisierung für diese Themen, aber auch Verstärkung bedarfsgerechter Angebote und eine wirtschafts-adäquate Ansprache.

Um KMU zielgerichtet zu unterstützen, gilt es auch in Zukunft, neue Wege zu gehen und die Kooperation zwischen Bildungsträgern und Betrieben gezielt zu stärken. Lernende Regionen haben diese Wege beschritten und gezeigt, welche Formen der KMU-Ansprache Erfolg versprechend sein können. Die Einbindung kommunaler Akteure und bereits bestehender Wirtschaftsnetzwerke sind in diesem Zusammenhang ebenso zentrale Faktoren wie das persönliche Gespräch vor Ort in einem Unternehmen.

Ausblick: Lebenslanges Lernen und regionales Bildungsmanagement

Regionales Bildungsmanagement: Zielsetzung und wissensbasierte Gelingensbedingungen

Während der Laufzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ hat die nationale und internationale Diskussion um empirisch fundiertes Wissen über Status und Leistungsfähigkeit des Bildungssystems an Bedeutung gewonnen. Ein zentrales Ergebnis ist die nationale Bildungsberichterstattung, in der zuletzt 2008 über die verschiedenen Bildungsbereiche hinweg eine Bestandsaufnahme des deutschen Bildungssystems vorgelegt wurde.

Für ein regionales Bildungsmanagement, so die Erfahrungen in den Lernenden Regionen, sind differenzierende Aspekte zu berücksichtigen. So ist beispielsweise auf den sozioökonomischen Hintergrund der Bevölkerung, die Dynamik der Migration und den regional sich sehr unterschiedlich zeigenden demografischen Wandel einzugehen. Regionales Bildungsmanagement muss den jeweiligen Besonderheiten von Bundesländern und Regionen gerecht werden. Empirisch sind sicherlich auch auf regionaler Ebene längsschnittliche Veränderungen (z. B. durch Berücksichtigung von Zeitreihendaten) zu erkennen, denn Orientierungs- oder Steuerungsmöglichkeiten werden erst sichtbar, wenn man Kohorten-, Alters- und Periodeneffekte unterscheiden kann.

Unter Berücksichtigung der oben erwähnten Zielperspektiven ist ein regionales Bildungsmanagement auf die Benennung von konkreten Zieldimensionen und Interventionsfeldern angewiesen. Eine Anlehnung an die Zieldimensionen der nationalen Bildungsberichterstattung (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006; 2008)

erscheint sinnvoll: Dort wird (1) die individuelle Regulationsfähigkeit, also die kognitiven, motivationalen und sozialen Kompetenzen des Einzelnen, betont, es werden (2) die Befähigung zur gesellschaftlichen Teilhabe und die Wahrung sozialer Chancen entsprechend den universellen Ansprüchen einer demokratischen und fairen Gesellschaft hervorgehoben, und es werden (3) Humanressourcen, die der Entfaltung von Qualifikation und Kompetenz im ökonomischen System dienen, bearbeitet. Solche Zieldimensionen strukturieren nicht nur die Formulierung von Indikatoren, sie fördern das Bildungsmanagement auch zu einer breiten und ganzheitlichen Bearbeitung von regionalen und lokalen Problemen heraus.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Notwendigkeit und Herausforderungen für ein regionales Bildungsmanagement ist den Lernenden Regionen besondere Bedeutung beizumessen, da sie wichtige Vorarbeiten geleistet und erste Ansätze für ein regionales Monitoring erprobt haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn auf die formulierten Fragen nach den Voraussetzungen *für* und der Aufbereitung *von* deskriptivem, indikatorenbasiertem Wissen für regionales Bildungsmanagement angeknüpft werden soll. Im Mittelpunkt standen dabei verschiedene Ansätze zur Verbesserung der Wissensbasis. Hierzu zählen sowohl innovative Bedarfsanalysen als auch praktische Erfahrungen im Umgang und der Anwendung eines eigens für die Lernenden Regionen entwickelten Online-Selbstmonitoring-Systems.

Regionales Bildungsmanagement: Soziale und kooperative Gelingensbedingungen

Identität und gemeinsame Strategiefähigkeit

Neben fachlichen bzw. wissensbasierten Aspekten erfordert ein funktionierendes regionales Bildungsmanagement unabdingbar eine Reihe von grundlegenden sozialen und kooperativen Kompetenzen. Zentrale Basis für das Herausbilden derartiger Kompetenzen ist eine von den verschiedenen Netzwerkpartnern in den Lernenden Regionen geteilte Zielorientierung und Identität. Erst diese Identität versetzt die Akteure in den Lernenden Regionen in die Lage, auch unabhängig voneinander im Alltag im Sinne der gemeinsamen Themen- und Zielstellung zu agieren. Hierbei sind zwei Dimensionen zu unterscheiden:

- **Die Identität des Netzwerks nach innen.** Hier geht es um das Selbstverständnis der Netzwerkpartner und um die Frage, inwieweit diese sich an den übergeordneten Interessen und Zielsetzungen des Netzwerks orientieren. Dies muss nicht zwangsläufig heißen, dass die Netzwerkpartner eine „Wertegemeinschaft“ bilden, auch ein mittel- bis langfristiger Interessenausgleich kann dazu führen, dass die eigenen Interessen zeitweilig zurückgestellt werden.
- **Die Identität des Netzwerks nach außen.** Hier geht um die Wahrnehmung und Akzeptanz des Netzwerks in der Region und um die Frage, inwieweit die Ziele und Aktivitäten des Netzwerks in der Region bekannt sind und als relevant in Bezug auf regionale Bedarfslagen und individuelle Interessen bewertet werden.

Beide Dimensionen bedingen sich dabei gegenseitig. So ist davon auszugehen, dass die Attraktivität einer Mitgliedschaft im regionalen Netzwerk und die Bereitschaft, sich an dessen Zielen zu orientieren, in dem Maße steigt, in dem das Netzwerk als maßgeblicher und anerkannter Akteur in der Region erscheint.

Nachhaltigkeit Lernender Regionen

Der dauerhafte Bestand der Netzwerke, ihrer Strukturen und Angebote über den Förderzeitraum hinaus rückt die Frage nach der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt. Dabei stellt sich die Frage, welche Faktoren dazu beitragen, den Fortbestand der entstandenen Netzwerke zu sichern, sodass diese sich als Teil eines größeren sozialen Systems verstehen, welchem es gelingt, Lebenslanges Lernen aller Bevölkerungsgruppen zu fördern. Hierbei interessiert weniger die Betrachtung von Einzelmaßnahmen und Teilprojekten als vielmehr die Gesamtstruktur der Netzwerke.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass alle vor Beginn der Arbeit eines Netzwerks getroffenen Entscheidungen die Basis für dessen erfolgreiche Arbeit bilden. So ist eine auf die regionale Ausgangslage und die bestehende Akteurskonstellation angepasste Strategie die beste Voraussetzung, um die gewünschten Wirkungen in der Region zu erzielen. Inwieweit die gewählte Strategie und die Orientierung an einem bestimmten Netzwerktyp Erfolg versprechend sind, lässt sich häufig bereits am Interesse der beteiligten Organisationen und Personen ablesen. Dort, wo jenseits von Fördermitteln ein Interesse an einer Vernetzung besteht und sich alle Partner einen Mehrwert für sich selbst und die Region versprechen, existieren die besten Rahmenbedingungen für ein längerfristiges Gelingen.

Der Untersuchungsgegenstand einer nachhaltigen Vernetzung in den regionalen Netzwerken lässt sich auf folgende Faktoren zuspitzen, die zugleich als wichtige Rahmenbedingungen für die nachhaltige Arbeit von Lernenden Regionen anzusehen sind:

1. Nachhaltigkeit in Bezug auf den organisatorischen Bestand der Netzwerke über den Förderzeitraum hinaus (*organisatorische Nachhaltigkeit*)
2. Nachhaltigkeit in Bezug auf die Sicherung von Arbeitsergebnissen (*produktbezogene inhaltliche Nachhaltigkeit*)
3. Nachhaltigkeit in Bezug auf die Finanzierung der Netzwerkstätigkeit über den Förderzeitraum hinaus (*finanzielle Nachhaltigkeit*)

Im Bezug auf die *organisatorische Nachhaltigkeit* zeigen die Ergebnisse, dass die Netzwerke der Lernenden Regionen eine Vielzahl realisierter Kooperationsvorhaben und Teilprojekte mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten etabliert haben. Dabei kommt gerade den Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozessen innerhalb der Netzwerke eine kaum zu unterschätzende Bedeutung zu. Transparente und effiziente Strukturen des Netzwerkgeschehens sind für die Zielerreichung entscheidend, indem diese einen hohen Wirkungsgrad für Netzwerkhandeln erwarten lassen und darüber hinaus die Zufriedenheit der Netzwerkpartner wie auch deren Beteiligungs-