

Jürgen Oelkers

Lernen vor Ort: Wer bestimmt?)*

Fast jede deutsche Stiftung investiert heute in Bildung. Stiftungen verstehen den Einsatz ihrer Gelder tatsächlich als *Investitionen*, während in den staatlichen Haushalten eher von den *Kosten* die Rede ist. Ohne über diese ökonomische Differenz philosophieren zu wollen - Hätte es nicht den massiven Einsatz der Stiftungen gegeben, dann wären viele positive Entwicklungen im Bildungsbereich in den letzten zehn Jahren kaum möglich gewesen. Weder wüssten wir, wie kanadische Förderprogramme aussehen und was ausländische Schulleitungen erfolgreich macht, noch hätten wir Einsicht, wie das E-Learning das Klassenzimmer verändert. Und wir hätten weder den „Deutschen Schulpreis“ noch das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“.

Am Programm „Lernen vor Ort“ sind 26 deutsche Stiftungen angeschlossen, die aber nur beschränkt auch an der Realisierung beteiligt sind. Deshalb ist es reizvoll, sich darüber Gedanken zu machen, wie eine solche Beteiligung aussehen könnte. Wäre das Teil einer zivilgesellschaftlichen Steuerung, die dem deutschen Bildungswesen fremd ist, um es vornehm zu sagen?

Hinter dem Programm „Lernen vor Ort“ steht die Idee, dass trotz der Verschiedenheit der Akteure und ihrer Interessen auf kommunaler Ebene gemeinsame Bildungsziele möglich sind und angestrebt werden können.

- **Das übergeordnete Ziel**
- **wäre die qualifizierte Erhöhung der Bildungsbeteiligung**
- **über den Lebenslauf.**

Das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ bezieht sich auf den Bildungsraum. Wichtig ist nicht einfach nur das Lernen, das überall geschehen kann, sondern tatsächlich der Ort. Wo gelebt und gearbeitet wird, soll auch gelernt werden, wobei natürlich nicht nur Leben, sondern auch Arbeiten immer etwas mit Lernen zu tun hat. Die Verortung an der kommunalen Basis sichert ein Lernen ohne grosse Wege und Hindernisse, die Schwellen sind niedrig und die Angebote können direkt abgerufen werden.

„Lebenslanges Lernen“ macht aber nur dann Sinn, wenn die persönliche Situation beachtet wird und Entscheide aufgrund eigener Bewertungen vorgenommen werden. Die Bürgerinnen und Bürger wissen, dass sie sich qualifiziert weiterbilden müssen, aber sie wissen auch, dass Bildung mehr ist als nur die Qualifikation für den nächsten Karriereschritt. Deswegen sind die Kommunen gut beraten, wenn sie ihr Angebot breit streuen und dabei unterschiedliche Interessen berücksichtigen. Die private Theaterinitiative ist in diesem Sinne genauso wichtig wie die nächste grosse Ausstellung im städtischen Museum oder das Seniorenangebot der Volkshochschule, wobei man sich diese Angebote zunehmend vernetzt vorstellen muss.

*) Statement anlässlich des Elbehausgesprächs 14. Dezember 2010 in Hamburg.

Das Förderprogramm „Lernen vor Ort“ zieht die Konsequenz aus den Befunden der Implementationsforschung, wonach über den Einsatz der Ressourcen lokal entschieden wird und so auch mit den besten Gesetzen keine flächendeckende Steuerung des Bildungswesens möglich ist. Die Umsetzung von Innovationen im Bildungsbereich ist wesentlich bestimmt durch die Kulturen und Mentalitäten, die im Feld vorhanden sind. Die Steuerung durch Gesetze und Erlasse war lange Jahrzehnte eine tief sitzende Illusion, die man unter dem Stichwort „Regelungswut“ gelegentlich noch immer antrifft, aus der sich aber nie die historische Wirklichkeit entwickelte, die angestrebt wurde. Gerade Bildungsreformen kommen nie so an, wie die politische Rhetorik sie verkündet.

Der Grund ist einfach: Die Realisierung hängt ab von den Akteuren vor Ort, die über eine Deutungshoheit eigener Art verfügen und die sich nicht kommandieren lassen, was immer den Behörden dazu einfallen mag. Auf der Linie dieser Überlegungen kann von einer *Kommunalisierung* der Bildung gesprochen werden. Der Begriff „Kommunalisierung“ steht einfach für organisierte Bildungslandschaften, die mehr sind als lockere Beziehungsnetze oder formale Expertenrunden, die sich gelegentlich an runden oder nicht so runden Tischen treffen, aber über keine Kompetenzen verfügen.

Gefordert ist ein grundlegend neues Verständnis des lokalen Bildungsraums, der sich abgestimmt und möglichst geschlossen entwickeln muss, ähnlich wie das mit Verkehrsverbänden der Fall ist oder an Projekten zur Regionalförderung gezeigt werden kann. Die Entwicklung des Bodenseeraums ist da ein besseres Beispiel als Stuttgart 21. Das eine ist ausgehandelt worden, das andere sollte ohne Abstimmung „umgesetzt“ werden. In Zürich läuft ein ganz ähnliches Vorhaben zur Untertunnelung des Hauptbahnhofs. Hätte die dortige Planung vorgesehen, das historische Gebäude des Bahnhofs abzureissen, hätte niemand zugestimmt, was auch heisst, dass abgestimmt werden musste und die Planung die Volksabstimmung antizipiert hat. Vielleicht hätte man das bei der Hamburger Primarschule auch tun sollen.

Im Projekt „Lernen vor Ort“ geht es nicht oder noch nicht um Abstimmungen. Die Idee ist, dass kommunale Bildungsnetze oder Bildungslandschaften entwickelt werden, die sich verstetigen lassen, was Kommunikation und Abstimmung voraussetzt. Es geht nicht um einzelne Schulen, Behörden oder Einrichtungen, die nur mit ihresgleichen kommunizieren. Bildungsräume sind demgegenüber dauerhafte Vernetzungen, die verschiedene Ebenen kennen und sich über die Kooperation von Akteuren konstituieren.

Notwendig dafür sind Büros und Projekte, nicht Vorschriften und Dauerstellen. Bildungsräume bieten ein abgestimmtes Programm und zueinander passende Dienste, die kohärent auftreten und dafür ein geeignetes Management benötigen, einschliesslich von Steuergruppen, in denen die relevanten Akteure und so auch die Stiftungen Einsitz nehmen, sofern das Vorhaben es verlangt und die Ziele dadurch befördert werden. Es gibt dafür kein Prinzip, sondern nur unterschiedliche Notwendigkeiten. Die Grundeinheit der Organisation ist das Projekt und nicht die Behörde, Projekte haben flache Hierarchien, brauchen kurzen Wege und zielen auf schnellen Wandel.

Ein gut koordinierter Bildungsservice würde von der Krippe über die Elternberatung bis zur Jugendfreizeit und von den Schulen über die Museen und Theater bis zur Seniorenarbeit reichen, also alles umfassen, was im weiteren „Bildung“ genannt werden kann und sich kommunal organisieren lässt. Im Unterschied zur Verwaltung kann es Management nur geben, wenn Ziele die Entwicklung leiten. Die Bildungsregionen müssen daher für sich

Leitziele formulieren, die plausibel sind, Abstimmung voraussetzen und sich überprüfen lassen

Jedes einzelne Ziel wird zerlegt in Etappen, die Zielerreichung braucht eine ständige Lagebeurteilung und unerreichbare Ziele müssen ohne Sinnverlust abgeschrieben werden können. Der Weg zum Ziel verlangt Organisation: Kommunen und Landkreise werden Leitbilder formulieren, Bildungsbüros einrichten, Steuerungsgruppen installieren und Beiräte berufen, die mit neuen Kompetenzen ausgestattet sind. Nur ein solches lokales Management mit eigener Verantwortung gewährleistet den Erfolg der Massnahmen, der nicht eintritt, wenn die Verantwortung bis zur Unkenntlichkeit aufgeteilt ist. Und nur so gewinnen die Projekte im Übrigen auch Gesichter, die zu lokalen Grössen werden können.

Ideen für die vernetzte Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft gibt es genug. Ein leicht utopisch klingendes und eigentlich doch naheliegendes Beispiel sieht so aus: Kommunal neu organisiert werden könnte die curriculare Verzahnung der Schulen mit den Sportvereinen oder Musikschulen vor Ort. Lernzeit, die im Verein oder in der Musikschule erbracht wird, kann dann in der allgemeinbildenden Schule angerechnet werden, und dies nicht nur, weil auch heute schon die Sportnote davon abhängt, wie viel Trainingseinheiten im Verein absolviert wurden, und die Musiknote davon, wie ausserhalb der Schule musiziert worden ist, sondern weil beide Seiten Nutzen davon hätten.

Um von meinem Arbeitsfeld zu sprechen: Der Musikunterricht in den Zürcher Volksschulen ist klar unterdotiert. Ein Bildungsziel, dass eigentlich kein Kind die Schule verlassen dürfte, ohne ein Instrument spielen zu können, lässt sich nur in Kooperation mit den örtlichen Musikschulen realisieren, die ohnehin die musikalische Bildung weitgehend tragen. Was also läge näher, als sie am Curriculum der Schule zu beteiligen? Es gibt für die Form der Zusammenarbeit erste Beispiele in Zürcher Gemeinden, in denen Lernleistungen in dem einen Bereich in dem anderen verrechnet werden. Nur so kommt es zu mehr als zu einem unverbindlichen Miteinander.

Das geht nicht, hört man bei diesem Vorschlag oft, die Zuständigkeit ist nicht gegeben, die Ämter können oder wollen nicht, eine Schule kann doch nicht mit einem Verein kooperieren und dann noch dort, wo die grösste Regelungsdichte herrscht, nämlich beim Curriculum. Aber wie soll sonst das Problem gelöst werden? Hier stelle ich mir einen Versuch vor, den Stiftungen finanzieren und der dann, wie man in der Schweiz sagt, generalisiert wird. Ich wäre gerne bereit, eine Offerte auszuarbeiten, ist doch gemeinsames Musizieren eine der wenigen Tätigkeiten, die sich nicht ins Internet auflösen lassen.

Ein anderes Beispiel: In vielen Kommunen bestehen kommerzielle Lernstudios, die von sich sagen, sie würden nicht etwa „Nachhilfeunterricht“ erteilen, sondern „Vorhilfeunterricht“. Die Investitionen der Eltern sind erheblich. Aber wieso können nicht ältere Schüler die Förderarbeit der Lernstudios übernehmen? Die Schulen müssten nur einen kommunalen Pool bilden, einen Service bereit stellen und gegen ein Entgelt die Leistungen bezahlen. Stiftungen wären hier nicht nötig.

Um nicht schullastig zu werden: Volkshochschulen organisieren in vielen Städten den Grossteil der Erwachsenenbildung. Sie kooperieren an manchen Orten schon heute mit Theatern, Museen oder Konzerthäusern etwa im Bereich der pädagogischen Vorbereitung und didaktischen Betreuung von Aufführungen oder Ausstellungen. An anderen Orten organisieren die Volkshochschulen sogar die Seniorenuniversitäten. Wenig verbreitet sind dagegen Kooperationen mit Jugendämtern, obwohl - oder weil - Jugendliche für die

Volkshochschulen die schwierigste Zielgruppe darstellen. Im Verein mit ihnen könnten Jugendämter Bildungsanbieter werden, und zwar über die Erlebnispädagogik hinaus mit kommunalen Aufträgen und Anliegen.

Wenn man Kommunen als Bildungsräume versteht, lassen sich auch neue Konzepte der Integration von Kindern und Jugendlichen vorstellen. Warum können zum Beispiel fremdsprachige Schülerinnen und Schüler Deutsch nicht auch temporär in Gastfamilien lernen, die dafür kommunale Unterstützung erhalten? Auch Vereine sind extrem gute Instanzen der Integration, die nicht einfach nur als Aufgabe der Schule verstanden werden darf. Stadtbibliotheken etwa wären gute Anlaufstellen, wenn dort ein ehrenamtlicher Service „Deutsch am Nachmittag“ bereitstünde, in dem nicht Unterricht erteilt, sondern Deutsch als Kommunikation angeboten wird. Schliesslich könnte man auch Senioren als Sprachlernpartner einsetzen.

Ausdifferenzierte Bildungsräume kann man auch einfach zur Selbstinstruktion nutzen, ein Bereich, der häufig unterschätzt wird, weil das Bildungsdenken tatsächlich immer auf professionellen Unterricht reduziert wird. Selbstinstruktion verlangt Programme, Laptops und Meetingpoints, also Know How und Orte, virtuelle ebenso wie reale. „Lernen vor Ort“ gewinnt so überraschende Varianten, die „Lernen“ von „Unterricht“ unterscheiden und die bei künftigen Qualifizierungsprozessen eine zentrale Rolle spielen werden. Laptops ersetzen nicht den Theaterbesuch, wohl aber manche überflüssige Unterrichtslektion, die es in der Realität tatsächlich geben soll.

Ein zentrales Problem sind die Schnittstellen des Bildungssystems, also der Anfang, die Übergänge und besonders die Integration in den Arbeitsmarkt. „Frühförderung“ ist derzeit ein starkes Thema in der Bildungspolitik, das aber erst dann konkrete Gestalt gewinnt, wenn kommunale Verbünde geschaffen werden und Krippen, Kindergärten sowie Grundschulen ein aufeinander aufbauendes, stark vernetztes und für die Eltern attraktives Programm anbieten. Das verlangt hohes Management und dürfte angesichts der kommunalen Finanzen sowie der unterschiedlichen Zuständigkeiten nicht leicht zu realisieren sein. Aber ohne eine solche Organisation vor Ort sollte der Ausdruck „Frühförderung“ lediglich als ungleich verteiltes Elternprivileg verstanden werden.

Stiftungen sprechen hier bereits Gelder und sollten sich weiter engagieren. Nur mit eigens finanzierten Projekte der frühen Förderung über die verschiedenen Institutionen und Stufen hinweg lässt sich das Know How aufbauen, das zur Veränderung der Praxis erforderlich ist und nur so fängt nicht jede Einrichtung immer von Neuem an. Auch hier würde ich jede Offerte schreiben, die nötig ist.

Die Frage der Integration in den Arbeitsmarkt stellt sich nicht nur im Blick auf Lehrlinge, sondern bezogen auf jede Qualifizierungsmassnahme, die bekanntlich oft „Umschulung“ genannt wird und eigentlich nur einen neuen Anschluss sucht, der nicht selten verpasst wird, weil die Umschulung nur der Umschulung nutzt. Die Erfolgchancen steigen mit dem konkreten Nutzen für die Betriebe. Auch hier kann kommunal viel erreicht werden: Das Ende der Schulzeit kann stärker auf die Anforderungen in den Betrieben abgestimmt werden, Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter müssen nicht in der Form von betriebsfernen Kursen durchgeführt werden und das erforderliche Können kann direkt durch Teilnahme am Arbeitsprozess erworben werden.

Das duale System der Berufsbildung bietet weit mehr Möglichkeiten eines besseren „Lernens vor Ort“, als es die jährliche Diskussion über die Zahl der Lehrstellen ahnen lässt.

Und auch die betriebliche Weiterbildung kann durch neue Kooperationen zwischen den Arbeitsämtern, den Betrieben und den kommunalen Bildungseinrichtungen weiterentwickelt werden. Den Sprachkurs in „Business English“ könnte auch die Volkshochschule übernehmen, die erfahrene Ökonomen anstellt, die anders als viele Englischlehrer diese sehr spezielle Fachsprache auch tatsächlich beherrschen. Und warum könnte man nicht spezialisierte Meisterlehren für Senioren öffnen, die umlernen wollen, genügend Geld haben und aber keinen Abschluss mehr benötigen?

Noch etwas zur Kooperation mit den Schulen: Auch ein Theaterbesuch lässt sich auf den Deutschunterricht hin anrechnen. Wer wirklich Lesen in den Mittelpunkt von Kindern und Jugendlichen rücken will, darf nicht nur an Schulen denken. Hier können kommunale Kampagnen im öffentlichen Raum weiterhelfen. Vielen Kindern fehlen auch Einsichten in gesunder Ernährung, die sich nicht durch abstrakte Belehrungen gewinnen lassen. Vereine und Schulen könnten gemeinsame Ernährungs- und Bewegungsprogramme anbieten, bei denen auch ein Zusammenhang zwischen Fitness und Lernerfolg sichtbar wird. Seniorenheime können Schülerinnen und Schüler zu Projekten des sozialen Lernens gewinnen wie umgekehrt Schulen Senioren als erfahrene Lernpaten anstellen können.

Die Bildungshoheit der Bundesländer ist durch den Föderalismusentscheid von 2007 nochmals gestärkt worden. In der Konsequenz ist es sicher nicht leichter geworden, die kommunalen Zuständigkeiten im Bildungsbereich auszubauen. Aus Schweizer Sicht kann man gegen den Föderalismus an sich nichts haben. Was es zu kritisieren gilt, sind mangelnde Abstimmungen im System und überflüssige Steuerungsebenen, die die Entwicklung behindern, statt sie zu befördern.

Heutige Rufe nach einer bundesstaatlichen Neuordnung des Schulwesens sollte man vor dem Hintergrund der Bürokratiefolgen diskutieren. Man hätte wie in Frankreich oder Japan eine uneffiziente, aber aufgeblähte Zentralsteuerung, die den Kommunen noch weniger Freiraum liesse, als dies mit der immerhin erreichbaren Landesbürokratie der Fall ist. „Zentralisierung“ ist in der Schweiz immer die Aufforderung, eine Regierung abzuwählen.

Diese Einschätzung gilt für den gesamten Bildungsbereich, der damit für die Kommunen und Landkreise neben der Infrastruktur und den Arbeitsplätzen zu einem erstrangigen Standortfaktor geworden ist. Die kommunale Bildung ist in ihrer Breite ein Indikator für Lebensqualität, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Wer über ein zu geringes oder wenig attraktives Bildungsangebot verfügt, gerät in eine Abwärtsspirale. Das erklärt das gestiegene Interesse der Kommunen an der Entwicklung ihrer Bildungsangebote, und dafür steht letztlich auch der Ausdruck „Bildungslandschaften“

Kommunale Bildung muss und kann sich zu einem kohärenten Angebot entwickeln, das die Kommunen unterscheidbar macht und ihnen Profil gibt. An der Organisation sind auch die örtlichen Stiftungen zu beteiligen, schon aus dem Grunde, weil das Bundesprogramm auslaufen wird und die Kommunen selbst für Nachhaltigkeit sorgen müssen. Die Verstetigung guter Ansätze und Erfahrungen ist die Hauptschwierigkeit des gesamten Programms. Und sollte man die Stiftung nutzen und als zivilgesellschaftlichen Akteur akzeptieren. Ihren Ort können die Stiftungen wechseln, ihren Zweck nicht.