

Kooperationsstrukturen für neue Lernarchitekturen

# LERNZENTREN ALS EXPERIMENTIERFELD\*

**Richard Stang**

Die europaweite Diskussion zum Lebenslangen Lernen hat in vielen Ländern zu Strategien geführt, veränderte Lernarchitekturen im Kontext neuer Kooperationsstrukturen zu entwickeln. Ein konzeptioneller Schwerpunkt dabei sind neue Institutionalformen, wie sie in der Entwicklung von Learning Centres bzw. Lernzentren zum Ausdruck kommen (vgl. Buiskool u.a. 2005; Stang/Hesse 2006). Durch den institutionellen Kontext wird ein Rahmen geschaffen, in dem sich Kooperationsstrukturen gut aufzeigen lassen. Die Frage, wie sich die Kooperationen in diesen Strukturen gestalten, steht im Zentrum dieses Beitrags. Zunächst wird allerdings auf Lernzentrum-Modelle eingegangen, um dann am Beispiel des »One-Stop-Shop«-Modells Steuerungsmodelle, Strukturen und Effekte der Kooperationen herauszuarbeiten.

Im Blick auf die Entwicklung von Konzepten für Lernzentren lassen sich unterschiedliche Organisationsmodelle ausmachen (vgl. ausführlich Stang 2006):

**Modell »Selbstlernzentrum«:** Den Lernenden wird durch eine spezifische Infrastruktur Hilfestellung gegeben, z.B. durch Computerarbeitsplätze, Zugriffsmöglichkeiten auf ein Set von Lernquellen sowie diverse Formen von Lernberatung. Solche Einrichtungen werden teilweise von einzelnen Institutionen wie Volkshochschulen oder Bibliotheken errichtet, aber auch im Verbund verschiedener Einrichtungen, die das Selbstlernzentrum dann gemeinsam betreiben (vgl. Lernen neu denken 2008).

**Modell »Bildungszentrum«:** Hier handelt es sich um traditionelle Bildungseinrich-

tungen, wie zum Beispiel die Volkshochschulen, die sich auf traditionelle Kursangebote für Gruppen konzentrieren, deren Angebote aber bei Bedarf durch Selbstlernangebote, Lernberatung oder E-Learning erweitert werden kann. 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, die es ermöglichen, eher bildungsferne Bevölkerungsschichten an das Lernen heranzuführen (vgl. Padrós/Ruiz 2006). Die Kooperation mit Bürgerinitiativen, sozialen Einrichtungen und anderen Bildungseinrichtungen im Stadtteil ist dabei selbstverständlich.

**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 eine breite

Palette an Angeboten entwickelt haben und Lernplätze für die Einzelarbeit, aber auch zunehmend für Gruppenarbeit zur Verfügung stellen, die in besonderem Maße von Schülern und Studenten 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. Ziel dieser Institutionen, in denen die Kompetenzen unter anderem von Weiterbildungs-, Kultureinrichtungen und Bibliotheken gebündelt werden, ist es, den Bürger/innen einen Anlaufpunkt zur Verfügung zu stellen, in dem Informations-, Bildungs- und Beratungsdienstleistungen in einer räumlichen Einheit angeboten werden.

---

## »Alles unter einem Dach«

---

Das »One-Stop-Shop«-Modell lässt sich besonders gut an der Entwicklung in den letzten Jahren in Deutschland und Österreich vorstellen. Inzwischen haben sich in einigen Kommunen institutionelle Strukturen herausgebildet, die durch eine neue Qualität von Kooperation der Einrichtungen gekennzeichnet sind. Dabei sind interessante Konzepte der räumlichen Gestaltung durch Neu- und Umbauten entstanden, in denen Angebote verschiedener Institutionen in kooperativen Strukturen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengeführt wurden. Da derzeit in Deutschland in vielen Kommunen die Etablierung solcher »Bildungshäuser« vorangetrieben bzw. darüber nachgedacht wird, liegt es auf der Hand, sich mit diesem Modell etwas näher zu beschäftigen. Neben den innovativen Raumkonzepten zur Unterstützung des Lernens sowie den Beratungsangeboten sind es vor allem die Kooperationsstrukturen, die in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse sind.

\* Dieser Beitrag entstand im Rahmen eines Transferprojekts zum Programm »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds, das von Helliwood media & education durchgeführt wurde.

Am Beispiel von vier ausgewählte Einrichtungen (drei aus Deutschland, eine aus Österreich) sollen im Folgenden zentrale Optionen und Problemstellungen dieses Modells aufgezeigt werden. Dabei steht die Perspektive im Zentrum, wie die Kooperationen organisiert bzw. gesteuert werden. Die zugrunde liegenden Informationen wurden aus Experteninterviews in den Einrichtungen, Broschüren der Einrichtungen und deren Informationen im Internet bezogen.

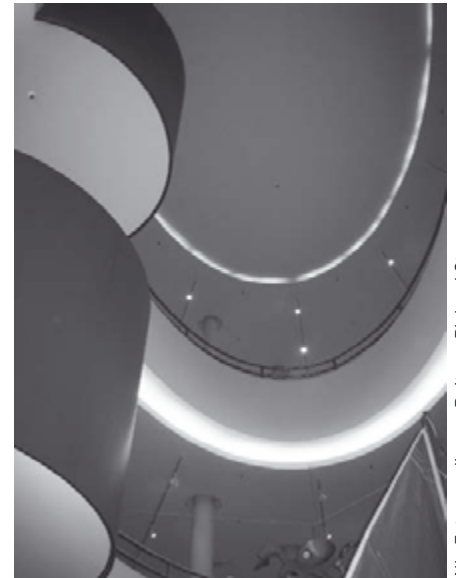
- südpunkt in Nürnberg

Der »südpunkt – Forum für Kultur und Bildung« ist eine Einrichtung der Stadt Nürnberg. Das Gebäude wird als Gemeinschaftsprojekt vom Bildungszentrum (BZ), von der Stadtbibliothek und vom Amt für Kultur und Freizeit genutzt. Auf drei Stockwerken mit circa 5.300 Quadratmetern werden stadtteilorientiert Weiterbildungs-, Kultur- und Informationsdienstleistungen zur Verfügung gestellt. Mit dem »Lernpunkt« bietet das Bildungszentrum eine Infrastruktur, die nicht nur selbstorganisiertes Lernen unterstützt, sondern auch Lern- und Bildungsberatung offeriert. Die beteiligten Institutionen sind orga-

nisatorisch selbstständig. Koordiniert wird die Arbeit im südpunkt vom BZ. Die Abstimmung der Angebote erfolgt über Verträge. Dabei werden gemeinsam thematische Schwerpunkte gesetzt, die auch über den Stadtteil hinaus auf Resonanz stoßen. Unter der Kooperationsperspektive könnte man die Struktur als »Kontraktmodell« bezeichnen.

- Zentrum für Information und Bildung (ZIB) in Unna

Die Einrichtungen Volkshochschule, Kulturamt, Stadtbibliothek, Archiv, Medienkunstraum und Informations-Punkt sind im ZIB, einer Einrichtung der Stadt Unna, räumlich zusammengeführt worden. Auf drei Etagen mit über 5.000 Quadratmetern werden Kultur- und Weiterbildungsdienstleistungen unter einem Dach angeboten. Das ZIB versteht sich als Lern-, Informations- und Kulturzentrum mit vielfältigen Medienangeboten, offenen und geschlossenen Lernräumen in direkter Anbindung an den Medienbestand der Bibliothek und an die Angebote des Kulturbereiches. In einem Lerntreff kann man individuell Lern- und Medienkompetenzen verbessern, Fremdsprachenkenntnisse



ZIB, Unna

Alle Fotos zu diesem Beitrag: Richard Stang

auffrischen oder Wissen über Informations- und Kommunikationstechniken erwerben und vertiefen. Personen, die entsprechende thematische Präsenzveranstaltungen nicht besuchen können oder wollen, haben hier die Möglichkeit, offen und flexibel entsprechend den eigenen Bedürfnissen die Lernressourcen zu nutzen. PC-Arbeitsplätze und Lernprogramme bilden die Basis, Lern- und Bildungsberatung ergänzen das Angebot.

Die beteiligten Institutionen sind organisatorisch getrennt, koordinieren aber die Angebote gemeinsam. Dieser Prozess wird vom Kulturamt gesteuert. Unter der Kooperationsperspektive könnte man hier von einem »Steuerungsmodell« sprechen.

- »DASTietz« in Chemnitz

Aus dem ehemaligen Warenhaus »H. & C. Tietz« in Chemnitz, dem einst größten Geschäftshaus Sachsens, wurde 2004 »DASTietz«, ein Kultur- und Bildungszentrum, in dem Volkshochschule, Stadtbibliothek, das Museum für Naturkunde und die Neue Sächsische Galerie räumlich zusammengeführt wurden. Ergänzt wird das Angebot durch eine Gastronomie- und Ladenpassage im Erdgeschoss. Auf sechs Stockwerken und 17.000 Quadratmetern werden Lern- und



DASTietz, Chemnitz



Wissensturm, Linz

Kulturdienstleistungen angeboten. Ein Selbstlernzentrum gibt es bislang nicht.

Organisatorisch sind die beteiligten Institutionen in einem Eigenbetrieb zusammengeführt, der von einer Geschäftsführung geleitet wird, die für die übergreifenden Aspekte des Zentrums wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung zuständig ist. Die einzelnen Einrichtungen verantworten ihre Institutionen. Unter der Kooperationsperspektive könnte man hier von einem »Intendanzmodell« sprechen.

- Wissensturm in Linz

Der Wissensturm ist eine Einrichtung der Stadt Linz, in der Volkshochschule, Stadtbibliothek, Medienzentrum und Bürgerservice räumlich und teilweise organisatorisch zusammengeführt wurden. Mit 15 Etagen und über 15.000 Quadratmetern stellt der Wissensturm eine räumliche Struktur dar, die es ermöglicht, Weiterbildungs-, Kultur- und Informationsdienstleistungen unter einem Dach anzubieten. Die Volkshochschule und die Stadtbibliothek sind auch organisatorisch zusammengelegt und betreiben gemeinsam das Lernzentrum Wissensturm (LeWis), in dem eine breite Infrastruktur für das selbstorganisierte Lernen zur Verfügung gestellt wird. Dabei spielt

Lern- und Bildungsberatung eine große Rolle.

Die Kooperation zwischen Volkshochschule und Stadtbibliothek wurde schon im Vorfeld des Neubaus durch die Zusammenführung unter einer Leitung organisatorisch vollzogen, so dass die Angebotsentwicklung in einer klar umrissenen Organisationsstruktur stattfindet. Unter der Kooperationsperspektive könnte man die Organisationsstruktur als »Institutionalisierungsmodell« bezeichnen.

Betrachtet man die vier Beispiele, wird deutlich, dass es hier wiederum unterschiedliche Organisations-, Steuerungs- bzw. Kooperationsmodelle gibt:

- Kontraktmodell: Die Kooperation der beteiligten Institutionen wird über Verträge geregelt.
- Steuerungsmodell: Ein zentrales kommunales Amt steuert die Kooperation der eigenständigen Institutionen.
- Intendanzmodell: Die beteiligten Institutionen werden zu einem Eigenbetrieb zusammengeführt, der durch eine Geschäftsführung geleitet wird.
- Institutionalisierungsmodell: Einrichtungen werden organisatorisch zusammengelegt.

Information und Kultur geworden sind. Alle Einrichtungen können deutliche Steigerungen der Nutzungszahlen verzeichnen. So haben zum Beispiel bei einer Einrichtung im ersten Jahr die Nutzungsfrequenz der Bibliothek um 250 Prozent und die Ausleihen um 50 Prozent zugenommen und die Nachfrage nach dem VHS-Angebot konnte trotz landesweit rückläufiger Zahlen um acht Prozent gesteigert werden. Bei einer anderen Einrichtung haben die Unterrichtsstunden der Volkshochschule um über 200 Prozent zugelegt. Synergieeffekte sind sicher eines der deutlichsten Zeichen dieser neuen Institutionform, in der die Kooperation der verschiedenen Einrichtungen einen mehr oder weniger verbindlichen Rahmen erhalten hat, wobei es jeweils sehr unterschiedlich ist, in welchem Maße die einzelnen Institutionen auf erhöhte Nachfrage stoßen. Deutlich wird bei der genaueren Betrachtung der Einrichtungen auch, dass die Attraktivität des Gebäudes einen Anteil an den Nutzungssteigerungen hat. Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Attraktivität das Kooperationsinteresse von externen Firmen und Bildungsträgern erheblich erhöht.

Tabelle 1: Steuerungsstrukturen der Modelle

|                                                        | Kontraktmodell          | Steuerungsmodell                                     | Intendanzmodell                                           | Institutionalisierungsmodell |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Leistungsstruktur                                      | Koordination            | Übergeordnete Einrichtung                            | Intendanz                                                 | Leitung                      |
| Rahmen für Zusammenarbeit                              | Verträge                | Koordination                                         | Koordination                                              | institutionelle Verankerung  |
| Grad der Selbstständigkeit der einzelnen Institutionen | große Selbstständigkeit | Selbstständigkeit im Rahmen des vorgegebenen Rahmens | Selbstständigkeit bezogen auf den jeweiligen Betriebsteil | keine Selbstständigkeit      |

Auch wenn es unterschiedliche Organisationsstrukturen der Zusammenarbeit gibt, lässt sich doch eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten feststellen. Für alle vier Einrichtungen wurden Neubauten teilweise unter Verwendung alter Gebäudestrukturen erstellt. Allen gemeinsam ist, dass sie nach Eröffnung zu einer zentralen Anlaufstelle für die Bürger/innen in Sachen Bildung,

Die große Chance, die diese Art von kooperativer Struktur bietet, ist die Zusammenführung der jeweils spezifischen Kompetenzen. So bieten die Volkshochschulen neben dem traditionellen Kursgeschäft oft auch zum Beispiel Lern- und Bildungs- bzw. Bildungsscheckberatung 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, mit fachlicher Beratung, Lernressourcen individuell nutzen können. Die Kultureinrichtungen erweitern das Spektrum.

### »Mitnahmeeffekte«

Ein wichtiger Faktor aus der Perspektive der Nutzer/innen ist die deutlich verbesserte Aufenthaltsqualität im Verhältnis zu den früheren Strukturen. Dazu tragen nicht nur die meistens sehr ansprechend gestalteten Räume bei, sondern auch eine höhere zeitliche Flexibilität. So kann bei 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 zu »Mitnahmeeffekten«. Bislang 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 Handlungslogiken und Organisationskulturen. So muss z.B. eine Volkshochschule sehr langfristig die Belegung von Räumen planen, während dies Bibliotheken und Kultureinrichtungen bei Veranstaltungen kurzfristiger tun. Auch die Abhängigkeit von Drittmitteln und Einnahmen ist ein Punkt, der die Einrichtungen sehr unterschiedlich betrifft. So stehen hier die Volkshochschulen

unter einem deutlich höheren Druck als zum Beispiel die Bibliotheken.

Die Problematik der unterschiedlichen Organisationskulturen ist eine der größten Herausforderungen in diesen kooperativen Strukturen, die durch die gemeinsame Nutzung eines Hauses einen klaren Rahmen haben. Hier gibt es bislang kaum schlüssige Konzepte. Ausgangspunkt bei der Konzeptentwicklung sollten die Bedürfnisse der Bürger/innen sein, wobei der wirtschaftliche Aspekt immer mitberücksichtigt 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 Angebotsstrukturen, wie z.B. die Etablierung eines Selbstlernzentrums und die Möglichkeit der Bildungs- und Lernberatung, bietet 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 solche der Weiterbildungseinrichtung arbeiten, kann es vorkommen, dass für die gleiche 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, und aus diesen Erfahrungen kann viel über die Gestaltung von Kooperationen gelernt werden. Diese Prozesse sollen in Zukunft im Rahmen einer Kooperation zwischen der Hochschule der Medien und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) wissenschaftlich begleitet werden.

### Literatur

Buiskool, B.-J. 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. URL: <http://ec.europa.eu/educa->

tion/policies/2010/studies/locallearning.pdf (Stand: 28.09.2009)

Lernen neu denken (2008): Lernzentren in den Lernenden Regionen. Herausgegeben vom Themennetz »Neue Lernwelten« im Rahmen des Programms Lernende Regionen. Saarbrücken

Padrós, M./Ruíz, L. (2006): Dialog als bürgerschaftsorientiertes Konzept. Learning Centres in Spanien. In: Stang/Hesse, a.a.O., S. 111–126

Stang, R. (2006): Erweiterte Angebotsprofile und Organisationsmodelle. Perspektiven für die Lernkulturentwicklung. In: Stang/Hesse, a.a.O., S. 161–175

Stang, R. (2009): Impulsgeber für das Lebenslange Lernen. Die öffentlichen Bibliotheken als Bildungseinrichtung. In: BuB – Forum Bibliothek und Information, H. 6, S. 447–450

Stang, R./Hesse, C. (Hrsg.) (2006): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld

### Abstract

*In den letzten Jahren haben sich in europäischen Ländern verschiedene Institutionenformen von Lernzentren (learning centres) entwickelt, von denen unter dem Gesichtspunkt der Kooperationsgestaltung vor allem das »One-Stop-Shop«-Modell relevant ist. Hier werden Informations-, Bildungs- und Beratungsdienstleistungen in einer räumlichen Einheit angeboten. Am Beispiel dieser Kooperationsform werden Steuerungsmodelle, Strukturen und Effekte von Kooperationen herausgearbeitet.*



Dr. Richard Stang ist Professor an der Hochschule der Medien Stuttgart und leitet dort den Forschungsschwerpunkt »Lernwelten«. Außerdem berät er das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) als Senior Researcher.

Kontakt: [stang@hdm-stuttgart.de](mailto:stang@hdm-stuttgart.de)