

Bayerische Fachtagung Treffpunkt Bildung am 21.10.2013, Nürnberg

## **Statement Dr. Manfred Riederle „Stadtbibliotheken und Volkshochschulen gemeinsam auf den Weg in kommunale Bildungslandschaften“**

Liebe Frau Professor Dr. Lehner,  
sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Ehrengäste,

ich danke Ihnen für die Einladung zur heutigen Fachtagung. Das Thema ist ebenso gut gewählt wie der Zeitpunkt. Die Stadt Nürnberg ist eine von vier bayerischen Kommunen, die seit vier Jahren am Bundesprogramm "Lernen vor Ort" teilnimmt. Nürnberg hat sich durch die engagierte Beteiligung an diesem Programm als Vorreiter bei der Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften ausgewiesen. In diesem Herbst steht nunmehr die Entscheidung für die Einrichtung sogenannter Transferagenturen im Rahmen des Bundesprogramms an. Diese Agenturen sollen ab 2014 die gesammelten Erfahrungen, Vorarbeiten und konzeptionellen Überlegungen bundesweit austauschen und landesweit an andere Kommunen weitergeben. Angesichts der zeitlichen und inhaltlichen Nähe möchte ich in Übereinstimmung mit dem Deutschen Städtetag betonen, dass der intensiven Einbindung der Kommunen und ihres Personals für den Aufbau und den Betrieb dieser Agenturen eine Schlüsselrolle zukommt. Das kann gar nicht deutlich genug hervorgehoben werden. Schließlich geht es um **kommunale** Bildungslandschaften, also um kommunale Angelegenheiten. Die Transferagenturen und ihre Ausgestaltung müssen diesem kommunalen Ansatz und damit dem Gedanken der kommunalen Selbst-Verwaltung Rechnung tragen. Es darf keine Fremd-Steuerung oder Fremdverwaltung durch den Staat oder andere Institutionen in einem Ausmaß erfolgen, die mit diesem kommunalen Anspruch nicht mehr in Einklang zu bringen wäre. Die Gewährleistung des kommunalen Einflusses ist schließlich das entscheidende Wesensmerkmal für eine Bildungslandschaft, die das Prädikat „kommunal“ verdient. Allein der kommunale Einfluss bietet die Garantie dafür, dass Lösungsansätze selbstverantwortlich von der kommunalen Gemeinschaft entwickelt werden.

Der Deutsche Städtetag hat in der „Aachener Erklärung“ im Jahr 2007 die „kommunale Bildungslandschaft“ als Leitbild für das bildungspolitische Engagement der Städte und Gemeinden begründet. Hauptmerkmale sind zum einen ein ganzheitliches Bildungsverständnis, zum anderen Kooperation und Vernetzung im Sinne eines Gesamtsystems von Erziehung, Bildung und Betreuung. In seiner Münchner Erklärung vom November 2012 hat der Deutsche Städtetag zudem betont, dass die bestehenden Hemmnisse für gemeinsames Handeln in der Bildung in rechtlicher, struktureller und finanzieller Hinsicht beseitigt und zu einer konstruktiven Zusammenarbeit weiterentwickelt werden müssen. Als Grundlage für die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften sollte ein dauerhaftes Bildungsmanagement sowie ein Bildungsmonitoring vor Ort etabliert werden. Die Länder wurden aufgefordert, sich aktiv an der Weiterentwicklung kommunaler Bildungslandschaften, unter anderem durch eine entsprechend organisierte Schulaufsicht, der Förderung des interkommunalen Austausches und – besonders wichtig – einer adäquaten finanziellen Unterstützung zu beteiligen.

Das bayerische Kultusministerium hat 2012 zusammen mit dem Sozialministerium eine Initiative mit der Bezeichnung „Bildungsregionen in Bayern“ ins Leben gerufen und diese mit kultusministerieller Sorgfalt in die Form einer offiziellen Bekanntmachung gegossen. Schon im ersten Satz heißt es dort, dass Bildungsregionen im Dialog der Verantwortlichen vor Ort in den Landkreisen und kreisfreien Städten geschaffen werden. Wir freuen uns natürlich darüber, dass der Staat unsere Verantwortung so explizit anerkennt. Vor allem dann, wenn er uns gleichzeitig die mühevollen Detailarbeit abnimmt und in einem rund 130-seitigen Handbuch ausführlich darlegt, was wir als Bildungsregion im Detail zu verstehen und abzuarbeiten haben. Unsere Freude darüber wäre noch größer, wenn das Land uns auch mehr kommunale Gestaltungsmöglichkeiten einräumen und uns finanziell, personell sowie durch geeignete

organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen unterstützen würde. Der Bund hat seine Initiative „Lernen vor Ort“ übrigens mit 60 Mio. Euro ausgestattet. Und im Nachbarland Baden-Württemberg gibt es ebenfalls ein Förderprogramm. Jede Bildungsregion erhält dort ein Lehrerdeputat (max. A 13) oder ein finanzielles Äquivalent in Höhe von 45.000 €.

Die Forderung nach geeigneten Rahmenbedingungen hat für die Städte übrigens einen so hohen Stellenwert, dass der BAYERISCHE STÄDTETAG 2013 sie in sein Positionspapier mit Forderungen an Bund und Land aufgenommen hat. Das vom Staat erklärte Ziel, Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit des bayerischen Schulsystems zu organisieren und ganzheitliche Bildungsprozesse im Zusammenwirken der Schulen mit relevanten Kooperationspartnern in der Region zu gestalten, lässt sich nach unserer Überzeugung nur realisieren, wenn die gesetzlichen und institutionellen Zügel zugunsten eines größeren Entscheidungs- und Gestaltungsspielraums vor Ort endlich gelockert werden und den Kommunen die hierfür erforderliche finanzielle Unterstützung gewährt wird. So viel zu den bundes- und landespolitischen Rahmenbedingungen.

Für die Kommunen ist die Entwicklung von Bildungslandschaften eine große Herausforderung. Die Stadt Nürnberg greift diese Herausforderung u. a. mit der Zusammenarbeit von Bibliothek und Volkshochschule in Form des Bildungscampus Nürnberg auf. Erklärtes Ziel dieser Zusammenarbeit ist, dass zwei publikumsstarke Bildungs- und Kultureinrichtungen durch enge Kooperation mehr und besser aufeinander abgestimmte Leistungen für die Bürger bieten, neue Zielgruppen ansprechen und füreinander werben. Geht man davon aus, dass traditionellerweise im Durchschnitt nur um die 6 Prozent der Nutzer beide Einrichtungen gemeinsam in Anspruch nehmen, zeigt dies ein enormes Vernetzungspotential! Wie dieser Weg beschritten werden kann, lässt sich einem Bericht für den Kulturausschuss des Nürnberger Stadtrates vom 30.11.2012 entnehmen. Danach soll der Fokus der Zusammenarbeit in der Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Schwerpunktthemen und gemeinsame Zielgruppenarbeit liegen. Es geht darum, langfristige programmatische Zielsetzungen zu entwickeln und dafür eine verbindliche Struktur der Zusammenarbeit aufzubauen. Das hört sich nicht nur gut an. Es zeigt auch, dass das Kernanliegen einer kommunalen Bildungslandschaft verinnerlicht wurde. Die Herausforderung der Informationsgesellschaft erschöpft sich nicht darin, Kultur – und Bildungseinrichtungen vorzuhalten wie unterschiedliche Flaschen in einem gut sortierten Getränkeladen. Eine Vielfalt von Kultureinrichtungen ist zwar notwendige, keineswegs aber hinreichende Bedingung für erfolgreiche Bildungs- und Kulturpolitik. Die zentrale Aufgabe besteht darin, passgenaue, auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene und den gesellschaftlichen Herausforderungen Rechnung tragende Angebote in einem stimmigen Gesamtkonzept zu konzeptionieren und die dafür verantwortlichen Institutionen auch organisatorisch entsprechend gut aufzustellen.

Niemand wird behaupten, dass dies eine triviale Aufgabe ist. Im Gegenteil: Das über lange Zeiträume gewachsene Nebeneinander von Kultur- und Bildungseinrichtungen hat Strukturen verfestigt und Zuständigkeiten zementiert, deren Veränderung nicht nur eines programmatischen Schrittes, sondern selbst eines Kulturwandels bedarf. Welche Herausforderungen sich bei der organisatorischen Verbindung von Stadtbibliothek und Volkshochschule stellen, offenbart der Stadtratsbericht vom 30.11.2012 in bemerkenswerter Offenheit:

Als größte Herausforderung wird die Konsolidierung des Bibliothekshaushaltes genannt. Es gelte, gleichzeitig mit einem Mehr an Kunden- und Beratungsservice und einer zeitgemäßen Medienausstattung den öffentlichen Kulturauftrag umzusetzen. Einzusparen und gleichzeitig das Leistungsspektrum auszuweiten, scheint der Quadratur des Kreises gleichzukommen. Eingeweihten ist klar: Hier ist kulturelle Höchstleistung gefragt.

Zweite Herausforderung ist die Verbesserung des inneren Ausbaus und der inhaltlich-programmatischen Kooperation. Hier kommen sogenannte Organisationsentwicklungsprozesse zum Einsatz. Die Wortschöpfung aus den drei Begriffen „Organisation“, „Entwicklung“

und „Prozesse“ ist für sich genommen bereits eine kulturelle Meisterleistung und lässt erahnen: Hier ist eine Herkulesaufgabe zu bewältigen.

Dritte Herausforderung ist die Profilbildung nach außen. Das klingt harmloser als es ist. Es geht um einen Bewusstseinswandel, der sich nicht einfach von heute auf morgen per ordre de mufti vorschreiben lässt. Cultura braucht Zeit und Pflege, um im Bild zu bleiben. Das Zusammenwachsen von Stadtbibliothek und Bildungszentrum durch die Unterbringung in einem gemeinsamen Gebäude zu befördern, ist nicht nur ein weithin sichtbarer, sondern auch ein weitsichtiger Schritt. Frau Prof. Dr. Lehner hat die Grundidee dieser Verbindung bei einer Landtagsanhörung am 18.04.2013 mit den Worten „form follows function“, d. h. die vernetzte Struktur sollte sichtbar gemacht werden, sehr schön beschrieben. Hinzu kommt, dass die gemeinsame Präsenz das Stadtbild aufwertet.

Die genannten Herausforderungen zeigen: Wer den mühsamen Weg einer kommunalen Bildungslandschaft beschreitet, braucht ein gutes (Qualitäts-) Management. Dazu gehört die Steuerung anhand von klar definierten und konsequent kontrollierten Zielen. Der Bildungscampus stellt sich dieser Herausforderung und befindet sich auch damit auf dem richtigen Weg. Die Bedeutung eines aussagekräftigen Bildungsmonitorings als Navigationshilfe kann gar nicht genug hervorgehoben werden. Eine Steuerung anhand von Zielen ohne Zielkontrolle ist unmöglich. Je besser die Zielerreichung anhand aussagekräftiger Zahlen, Daten und Fakten ins Visier genommen wird, desto eher sind die Verantwortlichen in der Lage, zielführende Maßnahmen zu treffen. Ebenso wie bei gut geführten Betrieben sollten auch gut geführte Kultureinrichtungen regelmäßig Rechenschaft über den Stand ihrer Zielvereinbarungen anhand aussagekräftiger Indikatoren ablegen. Erwähnt sei an dieser Stelle, dass es eine Handreichung der Initiative LvO aus dem Jahr 2012 für die Erfassung von Indikatoren für lebenslanges Lernen beim kommunalen Bildungsmonitoring gibt. Erwähnt sei auch die Beteiligung an interkommunalen Vergleichen, wie etwa im Bibliotheksbereich der sogenannte BIX (Bibliotheksindex). Solche Vergleiche weiten nicht nur den Blick über die Stadtgrenzen. Sie erlauben es auch, die bekannten drei Fragen besser beantworten zu können: Woher kommen wir, wo stehen wir und wohin gehen wir.

Der Volkshochschulstatistik 2011 kann man übrigens entnehmen, dass die bayerischen Kommunen ihre Volkshochschulen mit 32 Prozent (Bundesdurchschnitt: 27 Prozent) überproportional, also stärker als die Kommunen in anderen Ländern bezuschussen. Man kann der Statistik aber ebenso entnehmen, dass der Zuschuss des Landes Bayern bei nur 6,4 Prozent im Vergleich zu einem bundesweiten Länderdurchschnitt von 13,8 Prozent unterproportional ist. Die Abweichungen in Nürnberg sind noch höher. Hier beträgt der städtische Zuschuss 39 Prozent, der des Landes 5 Prozent. Die Diskrepanz zwischen den kommunalen und staatlichen Leistungen hat politische Konsequenzen. Da Bayern bei der staatlichen Grundfinanzierung der Erwachsenenbildung im Bundesvergleich auf einem der hinteren Plätze liegt, fordert die Arbeitsgemeinschaft der Träger der Erwachsenenbildung in Bayern zu Recht eine ausreichende staatliche Grundfinanzierung (i. H. v. 25 Mio. EUR mit gesetzlich verankerter Dynamisierung). Diese Forderung wird von den kommunalen Spitzenverbänden unterstützt. Angemerkt sei, dass der BAYERISCHE STÄDTETAG 2013 in seinem Positionspapier an Bund und Land deutlich gemacht hat, dass auch die öffentlichen Bibliotheken eine bessere landesweite Förderung benötigen, um ihrer Aufgabe als Orte für Kommunikation, Lernen und Kultur gerecht werden zu können.

Zum Schluss drei zusammenfassende Aussagen:

1. Die Kooperation von Stadtbibliothek und Volkshochschule/ Bildungszentrum ist ein guter und wichtiger Schritt auf dem Weg zur Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft. Die damit verbundenen Organisationsprozesse mögen für die Beteiligten nicht einfach sein. Gleichwohl ist der eingeschlagene Weg zukunftsweisend.

2. Ein dauerhaftes Bildungsmanagement und ein aussagefähiges Bildungsmonitoring sind das A und O für die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften. Machen Sie die Ziele und Ergebnisse ihrer Arbeit transparent, nehmen Sie an interkommunalen Vergleichen teil und stellen Sie den Verantwortlichen gute Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung.
3. Wer Pionier auf dem Weg in ein neues Bildungszeitalter sein will, muss für diesen Weg Begeisterung wecken. Dafür reicht gutes Management allein nicht aus. Wie sagt Antoine de Saint-Exupéry: Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.