

DE GRUYTER
SAUR

Richard Stang

BILDUNGS- UND KULTURZENTREN ALS KOMMUNALE LERNWELTEN

KONZEPTE, UMSETZUNGEN UND PERSPEKTIVEN

LERNWELTEN

DE
G

Richard Stang

Bildungs- und Kulturzentren als kommunale Lernwelten

Lernwelten



Herausgegeben von
Richard Stang

Richard Stang

Bildungs- und Kulturzentren als kommunale Lernwelten

Konzepte, Umsetzungen und Perspektiven

**DE GRUYTER
SAUR**

Editorial Board

Prof. Dr. Karin Dollhausen (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn)
Olaf Eigenbrodt (Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky)
Dr. Volker Klotz (Amt für Bibliotheken und Lesen, Bozen)
Prof. Dr. Katrin Kraus (Universität Zürich)
Prof. Dr. Bernd Schmid-Ruhe (Hochschule der Medien Stuttgart)
Dr. André Schüller-Zwierlein (Universitätsbibliothek der Universität Regensburg)
Prof. Dr. Frank Thissen (Hochschule der Medien Stuttgart)

ISBN 978-3-11-050042-4
e-ISBN (PDF) 978-3-11-050111-7
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-049780-9
ISSN 2366-6374
DOI <https://doi.org/10.1515/9783110501117>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Keine Bearbeitung 4.0 International Lizenz. Weitere Informationen finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Die Creative Commons-Lizenzbedingungen für die Weiterverwendung gelten nicht für Inhalte (wie Grafiken, Abbildungen, Fotos, Auszüge usw.), die nicht im Original der Open-Access-Publikation enthalten sind. Es kann eine weitere Genehmigung des Rechteinhabers erforderlich sein. Die Verpflichtung zur Recherche und Genehmigung liegt allein bei der Partei, die das Material weiterverwendet.

Library of Congress Control Number: 2023944385

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2023 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Einbandabbildung: donkeyru / iStock / thinkstock
Datenkonvertierung/Satz: bsix information exchange GmbH, Braunschweig
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

www.degruyter.com

Vorwort zur Reihe

Bildung ist zum zentralen Thema des 21. Jahrhunderts geworden und dies sowohl aus gesellschaftlicher als auch ökonomischer Perspektive. Unter anderem die technologischen Veränderungen und die damit verbundene Digitalisierung aller Lebensbereiche führen zu vielfältigen Herausforderungen, für die ein Bewältigungsinstrumentarium erst entwickelt werden muss. Lebenslanges Lernen ist dabei eine Anforderung für biographische Gestaltungsoptionen. Das traditionelle Bildungssystem stößt weltweit an seine Grenzen, wenn es darum geht, die entsprechenden Kompetenzen zur Bewältigung des Wandels zu vermitteln. Deshalb erstaunt es nicht, dass derzeit in allen Bildungsbereichen Suchbewegungen stattfinden, um Konzepte zu entwickeln, die diesen Herausforderungen Rechnung tragen.

Die Reihe *Lernwelten* nimmt sich diesen Veränderungsprozessen an und reflektiert die Wandlungsprozesse. Dabei geht es vor allem darum, die Diskurse aus Wissenschaft und Praxis zu bündeln sowie eine interdisziplinäre Perspektive einzunehmen. Die verschiedenen Bildungsbereiche wie Hochschulen, Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Bibliotheken etc. sollen so vermessen werden, dass für die jeweils anderen Bildungsbereiche die spezifischen Begrifflichkeiten, Logiken, Kulturen und Strukturen nachvollziehbar werden. Es handelt sich bei der Reihe auf diesen verschiedenen Ebenen um ein interdisziplinäres Projekt.

Immer mehr Bildungs- und Kultureinrichtungen haben sich auf den Weg gemacht, Lernangebote konzeptionell und auch räumlich neu zu präsentieren, sowohl im physischen als auch im digitalen Kontext. Von Schulen über Hochschulen bis hin zu Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen. Auch von Bibliotheken und Museen werden neue Lernangebote und -umgebungen konzipiert. Basis dafür ist ein Perspektivenwechsel vom Lehren zum Lernen. Die Lernenden sowie Adressatinnen und Adressaten rücken immer stärker in den Fokus, was zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber der Gestaltung von Lernarrangements führt. Dabei geht es nicht nur um veränderte didaktisch-methodische Settings, sondern im verstärkten Maße auch um die organisatorische, konkret bauliche und digitale Gestaltung von Lernwelten. Vor diesem Hintergrund wird in der Reihe versucht, einen ganzheitlichen Blick auf die verschiedenen Aspekte von Lernen und Lehren sowie Wissensgenerierung und Kompetenzentwicklung zu richten.

Thematische Aspekte der Reihe sind:

- didaktisch-methodische Lehr-Lern-Settings
- Angebotskonzepte
- organisatorische Gestaltungskonzepte
- Gestaltung von physischen Lernumgebungen
- Gestaltung digitaler Lernumgebungen

- Optionen hybrider Lernumgebungen
- Veränderung von Professionsprofilen.

Die Reihe richtet sich an Wissenschaft und Praxis vornehmlich in folgenden Bereichen:

- Bibliotheken: Hier kommt der Gestaltung von Lernoptionen und Lernräumen sowohl im öffentlichen als auch im wissenschaftlichen Bereich eine immer größere Bedeutung zu.
- Erwachsenenbildung/Weiterbildung: Die veränderten Bildungsinteressen und -zugänge der Bevölkerung erfordern konzeptionelle, organisatorische und nicht zuletzt räumliche Veränderungen.
- Hochschulen: Es kündigt sich ein radikaler Wandel von der Lehr- zur Lernorientierung in Hochschulen an. Hier werden immer mehr Konzepte entwickelt, die allerdings einer strategischen Rahmung bedürfen.
- Kultureinrichtungen: Museen, Theater etc. gestalten neue Angebote, die Lernoptionen für Besucherinnen und Besucher eröffnen. Bei der Gestaltung der Lernwelt bedarf es veränderter strategischer Perspektiven.

Unter der Perspektive des lebenslangen Lernens kann die Reihe auch für andere Bildungsbereiche von Relevanz sein, da die Schnittstellen im Bildungssystem in Zukunft fluider und die Übergänge neugestaltet sein werden.

Richard Stang

Vorwort des Autors

Die Erstellung dieses Bandes hat eine lange Vorgeschichte. Seit Ende der 1990er Jahre beschäftige ich mich intensiv mit der Frage, wie neue kommunale Bildungsinfrastrukturen in Form von Bildungs- und Kulturzentren gestaltet werden können. Im Rahmen meiner Tätigkeit beim Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) entwickelten Klaus Meisel und ich 1997 im Rahmen eines Projektantrags ein Konzept für eine Bildungs- und Kommunikationsagentur (Stang 1998, 23), das eine Institution beschrieb, in der Bildung, Beratung und Vermittlung aus einer Hand für die Bürgerinnen und Bürger angeboten wird. Diese Überlegungen mündeten in ein Projekt, das sich mit Lernarrangements für Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen befasste und dabei vor allem am Beispiel von Stuttgart Bibliotheken in den Fokus rückte (Stang/Puhl 2001; Puhl/Stang 2002).

Im Jahr 2001 erhielt das DIE den Auftrag für die Stadt Mannheim ein Konzept für das „Haus der Möglichkeiten“ zu erarbeiten. In einem umfangreichen Beteiligungsprozess von Bürgerinnen und Bürgern wurde ein Konzept entwickelt, das vor allem drei Schwerpunkte im Blick hatte: Bildungs- und Lernort (Ort für Lebenslanges Lernen), Ort für bürgerschaftliches Engagement und Erlebnisort. Obwohl das Konzept auf äußerst positive Resonanz stieß, wurde es in den Strukturen kommunalpolitischer Auseinandersetzungen zerrieben. Hier zeigte sich, dass Innovation im Bildungskontext nicht immer gewünscht ist. Im Laufe der Jahre folgten vielfältige Beratungen, so zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Wissensturm Linz, dem Bildungshaus Norderstedt, dem Bildungscampus Nürnberg, dem Bildungs- und Medienzentrum Trier, dem Zentrum für Information und Bildung Unna und dem Bildungshaus Wolfsburg.

2003 wurde gemeinsam mit dem britischen National Institute of Adult and Continuing Education (NIACE) eine internationale Expert/-innen-Gruppe zum Thema Learning Centres etabliert. Als Ergebnis konnten die Konzepte in den verschiedenen beteiligten europäischen Ländern systematisiert werden (Stang/Heese 2006). Für das EU-Projekt „Developing local learning centres and learning partnerships as part of Member States targets for reaching the Lisbon goals in the field of education and training“ wurden umfangreiche Fallstudien zu Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland erstellt.

Parallel dazu rief ich im Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) gemeinsam mit Karin Dollhausen 2009 die Arbeitsgruppe *Lernzentren (später: Bildungs- und Kulturzentren)* ins Leben, die bis 2019 arbeitete. In dieser Arbeitsgruppe fand ein regelmäßiger Austausch über Entwicklungsperspektiven von Bildungs- und Kulturzentren statt. Dabei diskutierten Vertreterinnen und Vertreter der Bildungs- und Kulturzentren DASTietz Chemnitz, Stadtfenster Duisburg, Wissensturm

Linz, Bildungscampus Nürnberg, Kultur 123 Rüsselsheim, Bildungs- und Medienzentrum Trier und dem Zentrum für Information und Bildung (zib) Unna.

Neben dem Blick auf die Entwicklung in Deutschland im Rahmen von Besuchen von Bildungs- und Kulturzentren rückten in den letzten Jahren vor allem internationale Projekte verstärkt in den Blick, da diese oft sehr innovative Konzepte verfolgen. Bei den Besuchen zum Beispiel des *DOKK 1* in Aarhus (Dänemark), des *Rozet* in Arnheim (Niederlande), des *Oodi* in Helsinki (Finnland), des *Wissenssturms in Linz* (Österreich) oder der *Idea Stores* in London (Großbritannien) zeigte sich, dass die Gestaltung von Bildungsoptionen für alle Bevölkerungsschichten in Form- von Bildungs- und Kulturzentren in anderen Ländern eine deutlich größere Rolle spielt, als dies in Deutschland bislang der Fall ist.

Die vielfältigen Begegnungen bei Beratungen, in den Projekten und auf Forschungsreisen haben mir sehr viele Erkenntnisse vermittelt, die in dieses Buch einfließen. Dafür möchte ich allen, auf deren Erfahrungen ich zurückgreifen konnte, ganz herzlich danken. Besonderer Dank gilt den Teilnehmenden des AK Bildungs- und Kulturzentren, deren Praxiserfahrung für eine wissenschaftliche Reflexion unersetzlich waren und neue Perspektiven eröffnet haben. Vor allem Dr. Wolfgang Eckart (ehemals Bildungscampus Nürnberg), Hubert Hummer (ehemals Wissensturm Linz/Österreich), Eva-Maria Singer (ehemals südpunkt im Bildungscampus Nürnberg) und Rita Weißenberg (ehemals Zentrum für Information und Bildung Unna) möchte ich danken, dass sie auch im Ruhestand dieses Publikationsprojekt durch ihre Beantwortung von Fragen unterstützt haben. Eva-Maria Singer und Greta Stang danke ich für das Korrekturlesen. Last, but not least gehört mein größter Dank meiner Familie (Veronika, Greta und Jette), die mir immer den Freiraum ermöglichen, mich mit dem Thema Lernwelten intensiver zu beschäftigen.

Alle Einrichtungen, die sich als Bildungs- und Kulturzentrum verstehen und von mir nicht angefragt wurden, bitte ich um Nachsicht, dass ich bei der Recherche wohl etwas übersehen habe. Gerne können Sie mich kontaktieren, damit ich sukzessive die Übersicht über Bildungs- und Kulturzentren erweitern kann.

Richard Stang

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Reihe — V

Vorwort des Autors — VII

1 Einleitung — 1

2 Bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung — 5

2.1 Einleitung — 5

2.2 Stadt- und Regionalentwicklung — 6

2.3 Öffentlicher Raum als Bildungsraum — 10

2.4 Dritte Orte — 12

2.5 Bildungsorientierung als Herausforderung — 14

3 Soziokulturelle Zentren — 26

3.1 Einleitung — 26

3.2 Geschichte — 27

3.3 Struktur Soziokultureller Zentren — 30

3.4 Inhaltliche Ausrichtung — 32

4 Bildungs- und Kulturzentren — 35

4.1 Einleitung — 35

4.2 Angebotskonzepte — 46

4.3 Raumkonzepte — 51

4.4 Organisationskonzepte — 55

4.5 Zusammenfassung — 63

5 Einordnungen — 65

5.1 Einleitung — 65

5.2 Entstehungsgeschichte der Einrichtungen — 66

5.3 Dimensionen der Umsetzung — 76

5.4 Probleme bei der Umsetzung — 80

5.5 Alternative Strategien — 84

5.6 Zusammenarbeit der Institutionen — 85

5.7 Organisations- und Leitungsstrukturen — 86

5.8 Perspektiven für Bildungs- und Kulturzentren — 90

6 Internationale Beispiele — 95

- 6.1 Einleitung — **95**
- 6.2 Aarhus (Dänemark): Dokk1 — **99**
- 6.3 Amersfoort (Niederlande): Het Eemhuis — **103**
- 6.4 Arnheim (Niederlande): Rozet — **106**
- 6.5 Helsinki (Finnland): Oodi — **109**
- 6.6 Linz (Österreich): Wissensturm — **112**
- 6.7 London (Großbritannien): Idea Stores — **115**
- 6.8 Zusammenfassung — **120**

7 Beispiele aus Deutschland — 124

- 7.1 Einleitung — **124**
- 7.2 Bad Oeynhausen: Begegnungszentrum
Druckerei/Volkshochschule — **126**
- 7.3 Bayreuth: RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule — **128**
- 7.4 Beeskow: Kupferschmiede — **131**
- 7.5 Berlin: Kultur- und Bildungszentrum Sebastian Haffner — **132**
- 7.6 Bochum: Haus des Wissens — **133**
- 7.7 Böblingen: Höfle — **135**
- 7.8 Bonn: Haus der Bildung — **136**
- 7.9 Bottrop: Kulturzentrum August Everding — **138**
- 7.10 Chemnitz: DASTietz — **139**
- 7.11 Cottbus: LERNZENTRUM — **141**
- 7.12 Dorsten: Bildungszentrum Maria Lindenhof — **142**
- 7.13 Dortmund: Balou Brackel — **143**
- 7.14 Duisburg: Stadtfenster — **144**
- 7.15 Frankfurt-Höchst: BiKuZ Höchst — **146**
- 7.16 Hamm: Heinrich-von-Kleist-Forum — **148**
- 7.17 Ingelheim: Weiterbildungszentrum Ingelheim (WBZ) — **150**
- 7.18 Kaiserslautern: Weiterbildungszentrum — **152**
- 7.19 Ludwigsburg: Kulturzentrum (KUZ) — **154**
- 7.20 Marl: die insel — **156**
- 7.21 Minden: Bildungszentrum am Weingarten — **157**
- 7.22 München: Kulturzentrum Gasteig — **159**
- 7.23 Norderstedt: Bildungswerke / Bildungshaus Garstedt — **160**
- 7.24 Nürnberg: Bildungscampus / südpunkt — **162**
- 7.25 Oberhausen: Bert-Brecht-Bildungszentrum — **165**
- 7.26 Osterholz-Scharmbeck: Campus für lebenslanges Lernen — **167**
- 7.27 Papenburg: Bildungs- und Kulturzentrum — **170**
- 7.28 Potsdam: Bildungsforum — **171**

- 7.29 Rüsselsheim: Kultur123 Stadt Rüsselsheim — **174**
- 7.30 Siegen: KrönchenCenter — **177**
- 7.31 Speyer: Bildungszentrum Villa Ecarius — **179**
- 7.32 Trier: Bildungs- und Medienzentrums — **180**
- 7.33 Unna: Zentrum für Information und Bildung (zib) — **186**
- 7.34 Waltrop: Haus der Bildung und Kultur — **189**
- 7.35 Wolfsburg: Bildungshaus — **192**
- 7.36 Zusammenfassung — **194**

8 Perspektiven — 200

- 8.1 Einleitung — **200**
- 8.2 Kommunale Aufgaben — **201**
- 8.3 Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen — **201**
- 8.4 Stadtentwicklung — **203**
- 8.5 Synergieeffekte durch Bündelung institutioneller Kompetenzen — **204**
- 8.6 Architektur und Raumkonzepte — **205**
- 8.7 Strategien und Konzeptionen — **210**

Literatur — 212

Abbildungsverzeichnis — 220

Zum Autor — 222

Register — 223

1 Einleitung

Spätestens mit der COVID-19-Pandemie und dem Überfall Russlands auf die Ukraine sind in Deutschland vielfältige Problemlagen noch stärker zu Tage getreten, als dies schon vorher der Fall war. Neben der zunehmenden Spaltung der Gesellschaft dramatisieren sich aber auch ökonomische Problemlagen, wie der Fachkräftemangel und die Fragilität von Lieferketten, die Klimakrise mit ihren dramatischen Auswirkungen, die weltweit zu Problemen führen, die sich auch in Deutschland niederschlagen, sowie zunehmend internationale Krisen, die zu immensen Fluchtwellen führen, da sich Menschen in Sicherheit bringen müssen. Diese Herausforderungen, die sich sicher noch ergänzen ließen, erfordern von einer Gesellschaft ein äußerst flexibles und zukunftsorientiertes Reagieren. Dies ist allerdings nur auf der Basis kompetenten Agierens zu leisten. Um diese Herausforderung zu bewältigen, wird Bildung für die Gesamtheit der Bevölkerung zur zentralen Anforderung.

Dabei geht es nicht nur darum, dass die zentralen gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure wissenschaftsbasiert Entscheidungen treffen, sondern auch darum, dass die Bevölkerung auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen Entscheidungen mitträgt. Um dies zu gewährleisten, sollten alle Bürgerinnen und Bürger einen möglichst niedrigschwelligen Zugang zu Information, Bildung und Kultur erhalten. Bislang sind aber viele der Informations-, Bildungs- und Kulturangebote sehr stark an bildungsaffinen Bevölkerungsteilen orientiert. Dadurch können Ausgrenzungen entstehen, die gleichzeitig als Marginalisierung wahrgenommen werden können. Solche Erfahrungen können dazu führen, dass sich Teile der Bevölkerung ausgegrenzt fühlen und dazu neigen, scheinbar einfache Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu goutieren, ohne sich dabei der Tragweite solcher scheinbar einfachen Lösungen bewusst zu sein.

Selbstverständlich können Bürgerinnen und Bürger ihre eigenen Entscheidungen treffen, doch muss sich eine Gesellschaft darüber im Klaren sein, dass allen die Möglichkeit gegeben werden sollte, diese Entscheidungen auf der Basis fundierter Informationen treffen zu können. Allerdings fehlen bislang in den meisten Kommunen Orte, in denen unterschiedliche Einrichtungen als Anlaufstationen unterschiedliche Perspektiven vermitteln können. Bislang sind zentrale Einrichtungen, wie Volkshochschulen und Bibliotheken, die von Kommunen auch gesteuert werden können, oft in unterschiedlichen Gebäuden verortet und die Zusammenarbeit nicht selten eher sporadisch. Neue Institutionalisierungsformen, wie dies Bildungs- und Kulturzentren darstellen, schaffen hier Optionen für eine *One Stop-Struktur*, die Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, ihre Informations-, Bildungs- und Kulturbedürfnisse gebündelt an einem Ort befriedigt zu bekommen.

Bislang werden solche Strukturen in Deutschland nur vereinzelt zur Verfügung gestellt. Doch in den letzten Jahren etablierten sich immer mehr Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland. Dabei zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen der Organisationsstruktur. Zum einen gibt es Institutionen, die durch räumliche Integration von Informations- und Bildungsdienstleistungen gekennzeichnet sind, wie zum Beispiel das *RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule* in Bayreuth, das *Haus der Bildung* in Bonn, das *Kulturzentrum August Everding* in Bottrop, das *Stadtfenster* in Duisburg, das *Kulturzentrum* in Ludwigsburg oder das *Bildungsforum* in Potsdam. Hier befinden sich jeweils Bibliothek und Volkshochschule in einem Gebäude, manchmal ergänzt um weitere Institutionen. An den Schnittstellen der Einrichtungen werden teilweise spezifische Lerninfrastrukturen gestaltet, wie Lernareale zum individuellen Lernen in der Bibliothek, oder gemeinsame Angebote entwickelt, um Interessierten verschiedene Lernzugänge zu ermöglichen.

Zum anderen gibt es Institutionen, die sich durch die organisatorische Integration der beteiligten Einrichtungen auszeichnen. Zu nennen sind hier unter anderen der *Bildungscampus* in Nürnberg, das *Bert-Brecht-Bildungszentrum* in Oberhausen, *Kultur 123* in Rüsselsheim, das *Bildungs- und Medienzentrum* in Trier oder das *Zentrum für Information und Bildung (zib)* in Unna. Hier werden Informations- und Bildungsdienstleistungen der einzelnen Einrichtungen aufeinander abgestimmt den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung gestellt.

Egal ob räumlich und/oder organisatorisch zusammengeführt, stellen diese Institutionen mit ihrem Angebotsspektrum zentrale Anlaufstationen für die Bürgerinnen und Bürger bezogen auf Information, Beratung, Bildung und Kommunikation dar. Unter der Perspektive des *One Stop-Shops* bieten die Einrichtungen räumliche Angebote sowie auch Lern-, Informations- und Beratungsangebote sowohl für Einzellernende als auch Gruppenlernende. Damit stellen sie oft ein zentrales Element kommunaler Bildungsstrategie dar und werden auch unter dieser Perspektive entwickelt.

Da es bislang in Deutschland keine strukturierte Übersicht über die Entwicklungen in diesem Bereich gibt, wird in diesem Band der Versuch unternommen, eine Systematisierung der Situation von Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland zu beginnen. Dabei kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden, da es bislang nirgends eine solche Übersicht gibt. Während Volkshochschulen, Bibliotheken, Museen, Soziokulturelle Zentren etc. über ihre Bundesverbände über eine solche Übersicht verfügen, hat sich bezogen auf Bildungs- und Kulturzentren eine solche Institution noch nicht beziehungsweise entwickelt.

Doch für Kommunen sowie Bildungs- und Kultureinrichtungen ist eine solche Übersicht von besonderer Relevanz, weil Bildungs- und Kulturzentren ein wichtiges Element einer bildungsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung sein können. Deshalb soll in diesem Band versucht werden, zumindest einen ersten Auf-

schlag hierzu zu liefern. Dabei beziehen sich die präsentierten Erkenntnisse auf eine zwanzigjährige Arbeit an diesem Thema, auf die persönliche Kenntnis bezogen auf viele Bildungs- und Kulturzentren aus Besuchen der Einrichtungen, auf die Ergebnisse einer Expertinnen- und Expertengruppe von Bildungs- und Kulturzentren, auf eine Befragung bekannter Einrichtungen und auf eine umfangreiche Internetrecherche.

In Kapitel 2 wird auf Dimensionen einer bildungsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung eingegangen. Dabei erfolgt zunächst eine Begriffsdiskussion, in der zentrale Aspekte aufgeklärt werden und auf deren Bedeutung hingewiesen wird. Bei einer bildungsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung geht es vor allem darum, die strukturellen Rahmenbedingungen zu optimieren, um Bürgerinnen und Bürgern einen verbesserten Zugang zu Information und Bildung zu ermöglichen. Die Gestaltung einer gut strukturierten kommunalen Bildungslandschaft ist hier das Ziel. In diesem Kontext wird auch ein Blick auf den öffentlichen Raum als Bildungsraum geworfen. Auch das Konzept des *Dritten Ortes* wird thematisiert und vorgeschlagen, vom *Fünften Ort* zu sprechen, wenn es um Bildungs- und Kulturzentren geht, da dadurch die Spezifik deutlicher gemacht werden kann. Zum Abschluss des Kapitels wird darauf eingegangen, dass Bildungsorientierung bei der Stadt- und Regionalentwicklung kein leichtes Unterfangen ist und es bei allen Bemühungen darum geht, eine *atmende Bildungsstruktur* zu entwickeln, die flexibel auf zukünftige Herausforderungen reagieren kann.

Soziokulturelle Zentren stehen im Fokus des dritten Kapitels. Der Blick darauf wurde gewählt, um Abgrenzungen deutlich zu machen. Während Soziokulturelle Zentren meist selbstverwaltet waren beziehungsweise sind, sind Bildungs- und Kulturzentren organisatorisch stärker strukturiert und mit dem Fokus auf Information und Bildung ausgerichtet. Trotzdem gibt es gemeinsame strukturelle Merkmale. Die Geschichte der Soziokulturellen Zentren wird aufgeklärt, welche eng mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen verbunden ist. Zentrale Elemente der Struktur solcher Zentren werden vorgestellt und die inhaltliche Ausrichtung diskutiert.

Das vierte Kapitel wendet sich den Bildungs- und Kulturzentren zu. Neben einer Übersicht über zentrale Entwicklungen werden Angebotskonzepte vorgestellt. Auch Raumkonzepte werden beleuchtet, um deutlich zu machen, wo sich spezifische Zugänge bei Bildungs- und Kulturzentren zeigen. Bei der Vorstellung von Organisationskonzepten wird deutlich, wie vielschichtig hier die Ausprägungen sind, wobei sich vier Modelle herauskristallisieren.

Im fünften Kapitel werden von vier Expertinnen und Experten, die als Leitungen von Bildungs- und Kulturzentren tätig waren, Einordnungen vorgenommen. Dr. Wolfgang Eckart (ehemals Bildungscampus Nürnberg), Hubert Hummer (ehemals Wissensturm Linz/Österreich), Eva-Maria Singer (ehemals südpunkt im Bil-

dungscampus Nürnberg) und Rita Weißenberg (ehemals Zentrum für Information und Bildung Unna) berichten aus ihren Erfahrungen. Dabei gehen sie auf folgende Punkte ein: Entstehungsgeschichte der Einrichtungen, Dimensionen der Umsetzung, Probleme bei der Umsetzung, alternative Strategien, Zusammenarbeit der Institutionen, Organisations- und Leitungsstrukturen und Perspektiven für Bildungs- und Kulturzentren.

Internationale Beispiele stehen im Zentrum des sechsten Kapitels. Vorgestellt werden das *Dokki* in Aarhus (Dänemark), das *Het Eemhuis* in Amersfoort (Niederlande), das *Rozet* in Arnheim (Niederlande), das *Oodi* in Helsinki (Finnland), der *Wissensturm* in Linz und die *Idea Stores* in London. Neben der Beschreibung der Einrichtungen werden auch zusammenfassend zentrale Aspekte thematisiert: Orientierung an den Interessen und Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger, Verknüpfung verschiedener Funktionen, Niedrigschwelligkeit und Offenheit, Elemente der Stadtentwicklung und Architektur. Dabei wird deutlich, dass es sich bei allen Einrichtungen um städtische Landmarken handelt, die eine immense Bedeutung im Rahmen der Stadtentwicklung hatten und haben.

Beispiele aus Deutschland werden im siebten Kapitel vorgestellt. Auch wenn es schwierig war, einen Überblick über Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland zu erhalten, können doch 34 von ihnen in diesem Band präsentiert werden. Die Bandbreite der Einrichtungen spiegelt auch die Heterogenität wider, was sowohl beteiligte Institutionen, als auch Organisationsstrukturen angeht. In der zusammenfassenden Reflexion der Darstellungen werden folgende Themen nochmals differenzierter ausgeleuchtet: Architektur und Gestaltung, Konzeptionen, Organisationsstrukturen, Stadtentwicklung sowie Zentralisierung und Dezentralisierung.

Im achten Kapitel werden die Erkenntnisse aus den bisherigen Ausführungen gebündelt und Hinweise gegeben, was bei der Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren zu berücksichtigen ist. Dies geschieht unter folgenden Perspektiven: kommunale Aufgabe, Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen, Stadtentwicklung, Synergieeffekte durch Bündelung institutioneller Kompetenzen, Architektur und Raumkonzepte, Strategien und Konzeptionen.

Auch wenn dieser Band nicht alle Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland präsentieren kann, kann er doch Kommunen und Einrichtungen eine Orientierung geben, welche Potenziale in der Etablierung einer vernetzten Institutionenstruktur im Rahmen von Bildungs- und Kulturzentren liegen können. Gerade in Anbetracht der gesellschaftlichen Herausforderungen sollte noch intensiver überlegt werden, wie solche Strukturen etabliert werden können. Wenn dieser Band dazu Hinweise geben kann, hat sich der Aufwand gelohnt.

2 Bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung

2.1 Einleitung

Betrachtet man die gesellschaftlichen Herausforderungen (Flüchtlingskrise, COVID-19-Pandemie, Überfall von Russland auf die Ukraine, Demographischer Wandel, Klimawandel etc.), die sich seit spätestens 2015 – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit – abzeichnen, und die damit verbundenen Anforderungen an die Menschen, mit gravierenden Unsicherheiten umgehen zu müssen, zeigt sich immer deutlicher, dass Bildung ein zentraler Baustein von Bewältigungsstrategien ist. Auch zeigt sich, dass die Individualisierung der Gesellschaft zunehmen wird. Das Statistische Bundesamt prognostiziert für 2040 40 Prozent Einpersonenhaushalte (DESTATIS 2020); im Jahr 2018 waren es 21 Prozent. Die regionale Unterschiedlichkeit wird hier besonders in den Großstädten deutlich. So hatte die Stadt Frankfurt 2019 52,6 Prozent Singlehaushalte (Brücher 2020, 4). Auch wenn hier leichte Abschwächungen der Entwicklung festzustellen sind (Brücher 2020, 4), werden sich in Zukunft in Anbetracht des demographischen Wandels die Einpersonenhaushalte auf einem hohen Niveau halten.

Die zunehmende Fragmentierung der Gesellschaft verbunden mit einer stärkeren kulturellen Differenzierung durch wirtschaftlich und gesellschaftlich notwendiger werdende Migration dürften die Heterogenität der Bildungsbedarfe vergrößern. Biographische Gestaltungskompetenz wird zur Grundlage ökonomischer Teilhabe und des sozialen Miteinanders (Stang 2016a, 4–5). Dabei geht es nicht mehr nur um *Beschäftigungsfähigkeit* (employability), sondern verstärkt um die *Gesellschaftsfähigkeit* der Individuen, die die Basis für das Zusammenleben in der Gesellschaft bildet.

Die Gestaltung des Alltags, der besonders durch die technischen Entwicklungen immer mehr Kompetenzzumutungen bereithält, schafft vielfältige Herausforderungen. Diese Herausforderungen erfordern neue Bildungsstrukturen, die neben den Schulen die außerschulische Bildung und die Bildung Erwachsener in den Fokus rücken. Diese werden vor allem im kommunalen Kontext verortet sein. Kommunen müssen deshalb auf diese Herausforderungen reagieren und Konzepte für eine bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung entwickeln.

2.2 Stadt- und Regionalentwicklung

Wendet man sich dem Begriff der Stadtentwicklung zu, wird deutlich, dass es sich hier um einen eher diffusen Begriff handelt (Streich 2012, 516). Für Streich ist eine Definition von Heuer aus den 1970er Jahren noch immer tragfähig:

Stadtentwicklung kann definiert werden als das sichtbare Ergebnis eines sozioökonomischen Wachstums- oder Schrumpfungsprozesses einer Stadt, der aus den Verhaltensweisen und sich wechselseitig beeinflussenden Entscheidungen der handelnden Akteure resultiert und einen ständigen Wandel der sozialen und wirtschaftlichen sowie der baulichen und räumlichen Struktur der Städte impliziert. (Heuer 1977, zitiert nach: Streich 2012, 524)

Letztlich geht es bei Stadt- und Regionalentwicklung um „Entwicklungserwartungen“ (Streich 2012, 525), die gestaltet werden müssen. Dabei bezieht sich die Gestaltung vor allem auf Daseinsgrundfunktionen. Beckmann sieht dabei vielfältige Aspekte, die berücksichtigt werden sollten:

Menschliche Aktivitäten erfordern Anlagen bzw. Flächen für Wohnen, Arbeiten, Ausbildung, Mobilität, Freizeit und Erholung, Bildung und Kultur sowie für Versorgung und Dienstleistungen. Aber auch gewerblich-industrielle Produktion, Land- und Forstwirtschaft, Verkehrs-, Ver- und Entsorgungsanlagen beanspruchen Flächen. Sie prägen als Daseinsgrundfunktionen die Siedlungsräume. (Beckmann 2020, 1)

Für Beckmann ist Bildung eine dieser Daseinsgrundfunktionen. Gleichzeitig spielt eine Fülle von Faktoren eine Rolle, wie von Krämer et al. (2020) dargelegt wird:

Mit ihren zentralen Funktionen unterliegen Städtebau und Stadtentwicklung einer Vielfalt ebenso starker wie dynamischer Einflussfaktoren, die aus dem kulturellen, sozialen, gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Kontext heraus entstehen. (Krämer et al. 2020, 11)

Diese Vielfalt der Faktoren bedingen allerdings auch, dass Stadtentwicklung nur bedingt planbar ist. Krämer et al. plädieren deshalb „für einen konstruktiven Umgang mit Komplexität und Optionen in einem weitgespannten, umfassenden Themenfeld“ (Krämer et al. 2020, 12). Dabei gilt es immer zu berücksichtigen, dass dramatische gesellschaftliche Veränderungen, wie in den letzten Jahren die COVID 19-Pandemie, der Überfall von Russland auf die Ukraine etc., kaum eingeplant werden können. Dies bedeutet, dass es letztendlich keine Rezepte gibt, da die Rahmenbedingungen und Kontexte von Stadt- und Regionalentwicklung sich sowohl in der räumlichen, aber auch in der zeitlichen Verortung immer unterscheiden.

Unabhängig davon, kristallisieren sich Faktoren heraus, die Stadt- und Regionalentwicklung unter der Perspektive der Wissensgesellschaft in Zukunft auf besondere Weise prägen können, wie Streich es formuliert:

In jüngerer Zeit richtet sich das Interesse zunehmend auf diejenigen ‚weichen‘ Standortfaktoren, die zwar in der klassischen Dreiteilung der Infrastruktur zunächst der personellen Infrastruktur zuzurechnen sind, denen jedoch unter den künftigen Bedingungen der Wissensgesellschaft eine herausragende Qualität zuwächst. Der entscheidende Faktor, möglicherweise der Schlüsselfaktor für die Entwicklungspotentiale von Städten ist das Vorhandensein von kreativen sozialen Milieus, von Menschen also, die ihre individuellen Fähigkeiten in großer Breite und in einer Atmosphäre gegenseitiger Toleranz kreativ entfalten können. Unter den Gegebenheiten der Wissensgesellschaft ist seit einiger Zeit von ‚Talent-Pools‘ die Rede. Gemeint sind damit Gruppen von Menschen, die das soziale und innovative Geschehen in Städten maßgeblich bestimmen und vorantreiben. (Streich 2012, 539, H. i. O.)

Streich wirft in diesem Zusammenhang allerdings die Frage auf, „welche Bedingungen eine Stadt denn nun erfüllen muss, um einen guten Nährboden für die Herausbildung von Talent-Pools vorzuweisen“ (Streich 2020, 539). Kultur und Kreativität werden als wichtige Faktoren zukünftiger Stadtentwicklung angesehen. Es liegt nahe, dass bei der Entwicklung eines Umfeldes für Kunst und Kreativität gerade Bildungsangebote eine wichtige Rolle spielen. Dabei rücken nicht nur Schulen und Hochschulen in den Blick, sondern in verstärktem Maße auch non-formale und informelle Angebote, wie sie zum Beispiel von Bibliotheken und Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Doch spielen diese Einrichtungen bislang in der Stadt- und Regionalentwicklung nur eine untergeordnete Rolle.

Gleichwohl zeichnet sich ab, dass die Bildungsorientierung vor dem Hintergrund der Diskussion über *Lernende Städte* beziehungsweise *Lernende Regionen* an Bedeutung im Kontext von Stadt- und Regionalentwicklung zunimmt, wie dies Streich ausführt:

Den unterschiedlichen Konzepten der lernenden Städte bzw. Regionen dürfte die Vorstellung gemein sein, Innovation und Lernen zum Kern aller Entwicklungsstrategien zu machen, damit die örtliche und regionale Wirtschaft auf hohem Innovationsniveau weiterfunktionieren und in einer globalisierten Welt konkurrenzfähig bleiben kann [...]. Dazu werden verschiedene Kombinationen des lebenslangen Lernens ebenso für erforderlich gehalten wie der kreative Gebrauch der digitalen Informations- und Kommunikationstechniken. (Streich 2012, 584)

Streich fasst auch zusammen, welche Aspekte für die Konstituierung einer *Lernenden Stadt* beziehungsweise einer *Lernenden Region* von unter anderem besonderer Relevanz sind:

- [...] eine Vielzahl lernender und sich um Lernen bemügender Menschen,
- eine lernende Wirtschaft [...];
- lernende Institutionen in Stadt und Region [...];
- der Einsatz von lernenden Maschinen, die Kontrollaufgaben übernehmen, Menschen von Routineaufgaben entlasten und das Lernen erleichtern;
- Verlinkung von lernenden Menschen mit maschinell gespeichertem Wissen;
- Lernen durch Erfahrung in den komplexen Geschehnissen einer Stadt bzw. Region und durch Schaffung einer kreativen Atmosphäre der kulturellen Vielfalt (Streich 2012, 585).

Im Wesentlichen geht es darum, Bürgerinnen und Bürgern einen möglichst niedrigschwelligen Zugang sowohl zu Information, Bildung, Kultur und Lernen, als auch zur Nutzung digitaler Technologien zu ermöglichen. Während Schulen und Hochschulen von den Bundesländern gesteuert werden, liegt dies bei anderen Bildungseinrichtungen wie Bibliotheken und Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen zu großen Teilen in den Händen von den Kommunen. Somit ergibt sich hier ein strategisches Handlungsfeld im Kontext von Stadt- und Regionalentwicklung, dessen Potential bislang noch nicht ausgeschöpft wurde.

Million et al. sprechen in diesem Zusammenhang von „wissensbasierter Stadtentwicklung“ (Million et al. 2017, 17). Sie stellen eine Entwicklung hin zu mehr Planung im Bildungsbereich im kommunalen Kontext fest:

Zunehmend werden Bildungsbauten zudem planerisch und pädagogisch multifunktional gedacht; sie sollen Angebote und Dienstleistungen für die Nachbarschaft aufnehmen und zu individuellen Freizeit und Lernräumen wie auch zu nachbarschaftlichen Versammlungsorten weiterentwickelt werden. (Million et al. 2017, 18).

Im Konzept der „sozialräumlichen Bildungslandschaften“ (Million et al. 2017, 205) findet sich eine Perspektive für eine bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung. Bei ihrer Untersuchung zu sozialräumlichen Bildungslandschaften, die das Ergebnis einer bildungsorientierten Stadtentwicklung sind, stellen Million et al. fest, dass es hier keine einheitliche Struktur gibt, sondern sich die Entwicklung durch Vielfalt auszeichnet (Million et al. 2017, 205). Auf der Basis ihrer Analyse arbeiteten sie konstitutive Elemente sozialräumlicher Bildungslandschaften heraus. Diese sind:

- die Vielfalt beteiligter Institutionen,
- unterschiedliche Formen organisationaler Kooperationen,
- pädagogische und städtebauliche Aspekte im Gesamtkonzept,
- sozialräumliche Bezüge (Million et al. 2017, 205).

Dabei zeigt sich, dass bei den untersuchten Bildungslandschaften die Struktur der beteiligten Institutionen sehr unterschiedlich ist (Million et al. 2017, 205–206). Ebenfalls unterschiedlich gestalten sich die organisationalen Kooperationen der jeweiligen beteiligten Institutionen (Million et al. 2017, 206). Die Relevanz pädagogischer und städtebaulicher Gesamtkonzepte wird in der Analyse der Bildungslandschaften deutlich (Million et al. 2017, 207). Die Bedeutung der sozialräumlichen Bezüge zeigt sich in den untersuchten Bildungslandschaften:

Die betrachteten Bildungslandschaften werden allesamt als Stadtbausteine konzipiert und sind als städtebauliche Entwicklungsprojekte gedacht. Raum wird nicht lediglich als Rahmen oder Hintergrundfolie von Bildung verstanden, sondern wird programmatisch als Teil der Bildungslandschaften interpretiert und gestaltet. (Million et al. 2017, 207)

Die sozialräumliche Perspektive eröffnet einen erweiterten Blick auf Stadt- und Regionalentwicklung unter der Perspektive der sozialen Praktiken und damit auch auf die Bedürfnisse von Menschen. Kessl und Reutlinger sehen die Grundlage von Sozialraum in folgender theoretischen Grundannahme: *„Räume sind keine absoluten Einheiten, sondern ständig (re)produzierte Gewebe sozialer Praktiken“* (Kessl/Reutlinger 2010, 21, H. i. O.). Für Kessl und Reutlinger ist dabei ein relationales Raumverständnis wichtig, das den physischen Raum und den sozialen Raum integriert betrachtet (Kessl/Reutlinger 2022, 7). Für Bildung als Basis von Kompetenzentwicklung ist dieses Raumverhältnis besonders relevant, da Bildung nicht nur in Räumen stattfindet, sondern auch in der Auseinandersetzung mit anderen Menschen und der Gestaltung des Raums. Diese räumlichen Kontexte stellen ein Wechselspiel von Menschen und Gütern dar, wie Löw dies beschreibt:

Menschen als Bestandteile einer Raumkonstruktion weisen dabei die Besonderheit auf, daß sie sich selbst plazieren und Plazierungen verlassen. Darüber hinaus beeinflussen sie mit Mimik, Gestik, Sprache etc. die Raumkonstruktionen. Wengleich Menschen in ihren Bewegungs- und Entscheidungsmöglichkeiten aktiver sind als soziale Güter, so wäre es dennoch eine verkürzte Annahme, würde man soziale Güter als passive Objekte den Menschen gegenüberstellen. Auch soziale Güter entfalten eine Außenwirkung zum Beispiel in Gerüchen und Geräuschen und beeinflussen in dieser Weise die Möglichkeiten der Raumkonstruktionen. (Löw 2012, 155)

Für die Gestaltung von Bildungsräumen beziehungsweise räumlichen Lernwelten ist dieses Verhältnis besonders relevant. Raumnutzung in Bildungskontexten ist nicht nur durch individuelle Erfahrungen geprägt, sondern auch durch kulturelle Praktiken. Dies sollte immer berücksichtigt werden, wenn Gebäude gestaltet werden, die Bildung ermöglichen sollen. Bildungsstrukturen können sich nur dann grundlegend verändern, wenn veränderte soziale und kulturelle Praktiken eingeübt werden. Gleichzeitig zeigt sich, dass sich der Zugang zu Bildung nur bedingt

verändern kann, wenn Gebäude für Bildung mit den immer gleichen Konzepten gestaltet werden. Gruevska (2019, 1) weist darauf hin, dass Räume öffnend oder begrenzend wirken können. Lernwelten sollten immer öffnend wirken. Die zentrale Perspektive dabei ist die Schaffung von Optionsräumen für das Lernen. Peschl und Fundneider sprechen in diesem Zusammenhang von Enabling Spaces:

Enabling Spaces dürfen nicht nur als ‚Möglichkeitsräume‘, sondern müssen als ‚Ermöglichungsräume‘ verstanden werden; d. h., sie bieten Rand-/Rahmenbedingungen, die Prozesse der Innovation, des individuellen und kollaborativen Lernens und der Wissensgenerierung ermöglichen und unterstützen, diese aber nicht explizit und mechanistisch vorgeben. (Peschl/Fundneider 2012, 75, H. i. O.)

Eine bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung sollte die Gestaltung dieser Optionsräume für Lernen und Bildung ins Zentrum stellen. Dabei geht es nicht nur darum, Schulen und Hochschulen innovativ zu gestalten, sondern Bildungsmöglichkeiten in der Breite neu zu justieren. Bibliotheken, Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen, außerschulische Jugendeinrichtungen etc. sind dabei besonders in den Blick zu nehmen. Dabei sollte hier auch die öffentliche Zugänglichkeit ein wichtiges Kriterium sein. Hier gilt es die Perspektiven zu erweitern.

2.3 Öffentlicher Raum als Bildungsraum

Für Berding und Selle ist der öffentliche Raum vor allem durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- baulich gefasste Stadträume,
- nach oben offene Freiräume (Freiraum),
- bestimmte Raumtypen (Platz, Park etc.),
- in erster Linie von Fußgängern genutzte Stadträume,
- Flächen, die im Eigentum der Kommune sind bzw. von ihr bewirtschaftet werden,
- Räume, die für jedermann zu jeder Zeit ungehindert zugänglich sind (Berding/Selle 2018, 1640).

Auch wenn im Kontext des vorliegenden Bandes vor allem der letzte Punkt von zentraler Bedeutung ist, lohnt es sich doch auf die Relevanzdimensionen bezogen auf den öffentlichen Raum einzugehen. Berding und Selle sehen vor allem folgende Funktionen:

- *identitätsstiftende Funktionen*: hier ist nicht nur die Gestaltung, sondern auch die Nutzung von Bedeutung,

- *soziale Funktionen*: Sozialisation und Aneignungsweisen, das Miteinander der Menschen und der kulturelle Austausch werden beeinflusst, aber auch Probleme sichtbar,
- *ökologische Funktionen*: das Klima wird beeinflusst,
- *ökonomische Funktionen*: ist Element als Standortfaktor und öffnet Perspektiven für den Konsum, zum Beispiel durch Außengastronomie etc.,
- *politische Funktionen*: Ort der politischen Meinungsäußerung, Sichtbarmachung von Zivilgesellschaft (Berding/Selle 2018, 1641–1644).

Die hier nur angedeuteten Funktionen machen deutlich, wie vielschichtig die Bedeutung des öffentlichen Raums ist. Kommunen gestalten diesen Raum durch bauliche Maßnahmen, soziale Maßnahmen und symbolische Maßnahmen (Üblacker/Lukas 2022, 186–189). Für den Bildungsbereich sind diese Dimensionen von zentraler Bedeutung. Durch bauliche Maßnahmen lassen sich Optionen für Bildung so gestalten, dass sie möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern Zugang ermöglichen. Soziale Maßnahmen können dazu dienen, die Niedrigschwelligkeit des Zugangs zu gewährleisten. Symbolische Maßnahmen – wie zum Beispiel den Bau eines Bildungs- und Kulturzentrums in einem marginalisierten Stadtbereich – setzen ein Zeichen für die Bevölkerung.

Die Bedeutung des öffentlichen Raums im Bildungskontext hat in den letzten Jahren zugenommen. Million et al. sehen darin allerdings eine Entwicklung, die historische Wurzeln hat:

In der griechischen Antike gab es Pädagogik nämlich nur und ausschließlich im öffentlichen Raum und nirgendwo sonst. [...] Der erste intuitive Gedanke, dass Bildung vor allem in Unterrichtformen vermittelt werde und dies dann weitgehend unabhängig vom städtischen Kontext vorstättengehe, kann zumindest historisch und begrifflich zerstreut werden. Die Stadt ist seit jeher per se bildend, unabhängig von Alter, Geschlecht und Lebenssituation. Stadt ist – hier insbesondere der öffentliche Raum – Konfrontation und Aufforderung zugleich. Öffentlicher Raum ist weitaus mehr als eine geografische Größe; öffentlicher Raum ist Austragungsort gesellschaftlicher Entwicklungen und der Ort der historischen Auseinandersetzung zwischen den Mächten in der Stadt – nämlich denjenigen, die die städtischen Räume hervorbringen und prägen und die um ihren Anteil an den städtischen Nutzungen kämpfen. (Million et al. 2017, 20)

Bildungs- und Kulturzentren können solche öffentlichen Räume sein. Das ein Bedarf an solchen Räumen vorhanden ist, zeigt die Diskussion über die *Dritten Orte*.

2.4 Dritte Orte

Der Begriff des *Dritten Ortes* wird oft in Zusammenhang mit einer Arbeit von Ray Oldenburg aus dem Jahr 1989 gebracht. Oldenburg stellt den Begriff *Third Place*, der den Sozialraum jenseits von Zuhause und Arbeit beschreibt, in den Fokus und definiert ihn so:

The third place is a generic designation for a great variety of public places that host the regular, voluntary, informal, and happily anticipated gatherings of individuals beyond the realms of home and work. (Oldenburg 1999, 16)

Doch bereits 1982 hatte Oldenburg zusammen mit Brissett den Dritten Ort thematisiert. Sie wiesen auf die Bedeutung solcher Orte für die Menschen hin und dies nicht erst seit heute:

Historically, at least from the time of the association of knights onward, people and their communities have benefited from their social participation in public places apart from home and work. During most periods of history, public associations of people have been little appreciated: their full value rarely perceived. (Oldenburg/Brissett 1982, 268)

Oldenburg und Brissett sehen allerdings nicht in allen Orten die Funktionen eines Dritten Ortes gegeben:

Third places exist outside the home and beyond the “worklots” of modern economic production. They are places where people gather primarily to enjoy each other’s company. They are not like businessmen clubs and singles bars which people inhabit in order to informally encourage the achievement of formal goals. Indeed, the majority of public places in our society fail to become actual third places. Upon entering many of these establishments, one finds intense devotion to the business at hand. One opens the door to a bar, coffee shop, or sauna, and finds people at work, either at their job or at their leisure. There is no lively conversation in these places, no suspension of the usual and typical, no joy of association. The “ingredients” of third place are simply not there. (Oldenburg/Brissett 1982, 269, H. i. O.)

Es sind die Aspekte „Zugänglichkeit, Möglichkeit informeller Begegnungen und Zweckfreiheit“ (Eigenbrodt 2014, 29) die zentral für dieses Konzept sind. Eigenbrodt weist aber auch darauf hin, dass es sich bei den Dritten Orten, die Oldenburg meint, nicht um Orte handelt, die ohne Konsum besucht werden können, und bezieht den Diskurs auf Bibliotheken, die heute oft als Dritte Orte bezeichnet werden:

Dabei ist der Dritte Ort definitiv kein nicht kommerzieller Raum, wie es in der Rezeption Oldenburgs oft zu lesen ist. Oldenburgs Beispiele sind sämtlich kommerzielle Räume, insbesondere gastronomische Betriebe, aber auch solche der Dienstleistung und des Einzelhan-

dels. Insofern ist die Bibliothek vom Dritten Ort Oldenburgs sehr verschieden, da sie ein explizit nicht kommerzieller Ort ist. (Eigenbrodt 2014, 29)

Auch wenn der Begriff des Dritten Ortes in seiner ursprünglichen Definition nur unzureichend für öffentliche Räume, die nicht kommerzialisiert sind, zu verwenden ist, ist es doch sinnvoll, die Aspekte nochmals zusammenzufassen, die für Oldenburg von zentraler Bedeutung für solche Räume sind. Folgende Aspekte hält er für besonders relevant:

- Neutralität,
- Reduktion der Bedeutung des sozialen Status,
- gute Gespräche,
- gute Zugänglichkeit,
- Existenz von Stammgästen,
- unauffällige Gestaltung,
- entspannte Stimmung und
- zweites Zuhause (Oldenburg 1999, 22–41).

Morisson erweitert 2019 die Perspektive, in dem er in Bezug auf die moderne Wissensgesellschaft Mischformen aus Erstem, Zweitem und Drittem Ort analysiert, wie sie sich zum Beispiel in Co-Workingspaces finden. Für ihn sind diese Mischformen ein *Vierten Ort*:

The fourth place blurs the frontier, within the same space, of the first (home), second (work), and third place making the space, a place in itself. The function of the fourth place is to foster networking, to promote mingling, and to favor collaboration, face-to-face interactions, and the exchange of tacit knowledge. (Morisson 2019, 448)

Er weist darauf hin, dass die Trennung der Orte in der modernen Wissensgesellschaft (knowledge society) und Wissensökonomie (knowledge economy) zunehmend obsolet wird:

The frontier between the the traditional first, second, and third place is increasingly unclear, leading to the creation of new spaces and a new place. The emergence of the fourth place, coworking, comingling, and coliving spaces highlight the importance of tacit knowledge, social interactions, networks, and the spatial dimension of innovations in the knowledge economy. (Morisson 2017, 448–449)

Abbildung 1 macht deutlich, wie sich für Morisson die Verknüpfung der verschiedenen Orte darstellt.

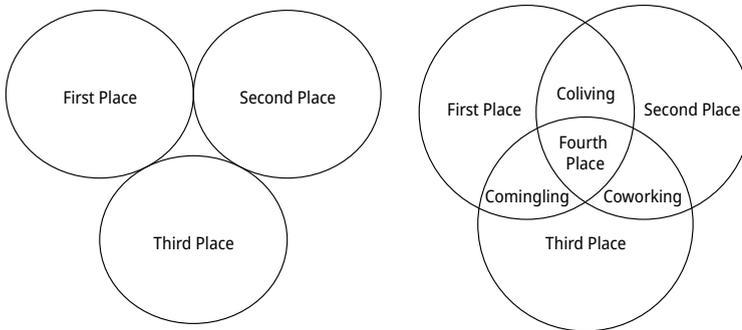


Abb. 1: Orte vor (links) und in (rechts) der knowledge society (eigene Darstellung nach Morisson 2019, 448).

Nun stellt sich die Frage, wo Bildungs- und Kultureinrichtungen in dieser Struktur zu verorten sind? Handelt es sich hier um den *Fünften Ort*? Einige Aspekte, die Oldenburg für den Dritten Ort als konstitutiv angesehen hat, sind auch für Bildungs- und Kultureinrichtungen relevant. Auch wenn es meistens nichtkommerzialisierte Orte sind, ist in den meisten Einrichtungen nicht von Zweckfreiheit zu sprechen. So bleibt für Eigenbrodt in Bezug auf Bibliotheken „ungeklärt, wie sich die Zweckfreiheit des Dritten Ortes mit dem klaren Informations- und Bildungsauftrag der Bibliotheken verbinden lässt“ (Eigenbrodt 2014, 30). Bei Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen stellt sich nicht nur die Frage nach der Zweckfreiheit, sondern auch nach der Zugänglichkeit. Vielleicht wird es notwendig diese Institutionen als *Fünfte Orte* zu bezeichnen, um deren Spezifität deutlich zu machen.

Unabhängig davon wird deutlich, dass sich Stadt- und Regionalentwicklung damit auseinandersetzen sollten, wie solche Einrichtungen in ein Konzept des öffentlichen Raums integriert werden können. Bildungs- und Kulturzentren bieten hier sicher Optionen, Zugänglichkeit und informelle Begegnungen für die Breite der Bevölkerung zu ermöglichen. Zweckfreiheit wäre unter der Perspektive der Bildungsorientierung allerdings nur bedingt eine Option.

2.5 Bildungsorientierung als Herausforderung

Die Begleitung von Lernprozessen wird besonders unter der Prämisse immer wichtiger, dass die Selbstorganisation der Lernenden immer stärker vor dem Hintergrund der Diskussion über das Lebenslange Lernen in den Fokus rückt. Auch die Nutzung digitaler Medien für das individuelle Lernen erfordert Kompetenzen,

die erst erworben werden müssen. Die Entwicklungen in den Bereichen Schule und Hochschule zeigen, wie aufwändig die Vermittlung dieser Kompetenzen und wie wichtig eine Begleitung ist. Um möglichst vielen Menschen in allen Altersstufen den Erwerb dieser Kompetenzen zu ermöglichen, bedarf es einer Bildungsinfrastruktur, die einen niedrigschwelligen Zugang schafft.

Im kommunalen Kontext sind es neben den Einrichtungen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung – wie die Volkshochschulen – verstärkt auch Bibliotheken (Stang/Schüller-Zwierlein 2018) oder Museen (Giese 2021), die sich als Lernorte etablieren. Diese werden allerdings selten in Betrachtungen zur kommunalen Bildungsinfrastruktur einbezogen. Unter der Perspektive der Bildungsorientierung wäre es aus kommunaler Sicht aber wichtig, die verschiedenen Akteurinnen und Akteure gemeinsam in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls auch stärker miteinander zu verzahnen.

Die Verknüpfung verschiedener Bildungsakteurinnen und -akteuren ist seit den 2000er Jahren vor allem international eine Entwicklung, die durch neue Organisations- und Institutionskonstellationen für Bildungsinfrastrukturen im kommunalen Kontext gekennzeichnet ist: die Entwicklung von Learning Centern beziehungsweise Bildungs- und Kulturzentren (Stang/Hesse 2006). Zentrale Elemente dieser veränderten Konstellationen sind die Bündelung von Informationsdienstleistungen durch Bibliotheken, von Bildungsdienstleistungen durch Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen und teilweise von Bildungs- und Kulturangeboten durch Museen, Musikschulen etc.

Zur Optimierung des Zugangs zu Bildung für alle Bevölkerungsschichten werden im kommunalen und regionalen Kontext veränderter Strukturen bezogen auf das Bildungssystem von Relevanz. Eine bildungsorientierte Stadt- beziehungsweise Regionalentwicklung wird zum zentralen Steuerungsinstrument, um die Zukunft von Städten und Regionen zu gestalten (Stang 2015). Die Bedeutung zeigte sich in den letzten Jahren vor allem im Kontext von Internationalen Bauausstellungen (IBA). Dort wurde auch an Konzepten gearbeitet, wie Stadtentwicklung unter der Bildungsperspektive gestaltet werden kann. So wurde zum Beispiel 2013 das Bildungszentrum *Tor zur Welt* in Hamburg im Rahmen der IBA eröffnet (IBA 2013). In Heidelberg stand die IBA unter dem Motto *Wissen schafft Stadt*. Zielrichtung der IBA war, die Wissensstadt der Zukunft zu entwickeln (Stadt Heidelberg 2012). Der ursprünglich sehr weit gesteckte Rahmen, der vor allem auch durch niedrigschwellige Zugänge zu Bildung gestaltet werden sollte, wurde im Laufe der Projektzeit von 2012–2022 zunehmend eingeengt. Vor allem die Universität machte deutlich, dass sie sich in Heidelberg als zentrale Bildungsakteurin versteht. Aber auch im Rahmen der Projektlinie *Soziale Stadt*, die bis 2019 realisiert wurde, wurden Bildungsvorhaben realisiert (BMUB 2015). Projekte wie *OASE* in Mannheim haben sich auch auf die Fahnen geschrieben, niedrigschwellige Kultur-, Bildungs-

und Freizeitangebote für alle Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers Neckarstadt zu entwickeln und anzubieten.¹

Es ist davon auszugehen, dass es durch die Entwicklung neuer städtischer beziehungsweise regionaler Bildungsinfrastrukturen gelingt, Bildungsangebote der Bevölkerung näher zu bringen. Dabei kann auf die Bedarfe der jeweiligen Bevölkerung reagiert und Angebote zielgerichtet gestaltet werden.

Jütte hat in einer Fallstudie zu lokalen Institutionenlandschaften bereits 2002 das Konzept des *sozialen Netzwerks Weiterbildung* herausgearbeitet (Jütte 2002). Dabei macht Jütte deutlich, wie wichtig, aber auch wie voraussetzungsreich Kooperationen und die Entwicklung von Netzwerken in der Weiterbildung in kommunalen Kontexten sind. Gleichzeitig weist er aber auch auf zentrale Problematiken für den Weiterbildungsbereich hin:

Häufig sind im bildungspolitischen Raum naive Implementationsannahmen vorzufinden. Danach gibt es eine erwachsenenpädagogisch wünschenswerte Form der Kooperation, die allein an dem Eigeninteresse und der Eigensinnigkeit lokaler Akteure scheitert. Wirkungsmächtige Kooperation muss sich aber den Nutzenüberlegungen der Akteure stellen. Die Abwägung der Kosten-Nutzen-Relation ist für Akteure zentral und beeinflusst in einem nachhaltigen Maße ihre Handlungsstrategien, so dass zu fragen ist, wieso diesem Aspekt aus bildungspolitischer Sicht so wenig Aufmerksamkeit zuteil wird. Dabei fällt die Kosten-Nutzen-Analyse aus Sicht der Bildungsträger zumeist anders aus als diejenige aus Sicht der Bildungspolitik. Während die Ersteren eher auf kurzfristige ökonomische Nutzeffekte zielen, geht es den Letzteren um eine langfristige höhere Effektivität des Weiterbildungssystems. Die zumeist unhinterfragte Gleichsetzung der Nutzeffekte auf der Akteurs- und der Systemebene lässt politische Kooperationsbemühungen so wirkungslos werden. (Jütte 2002, 333)

Jütte macht die Problematiken von Kooperationen für den Bereich der Erwachsenenbildung/Weiterbildung deutlich. Einrichtungen aus einem Bildungsbereich sind in ihren Logiken ähnlich. Wenn nun Kooperationen mit Einrichtungen aus anderen Bildungsbereichen eingegangen werden, werden die Herausforderungen von Netzwerken und Kooperationen noch komplexer. Wenn Bildungsstrukturen verändert werden sollen, dann bedarf es neben Veränderungen der politischen Steuerung auch Veränderungen der Interaktionsmuster zwischen den Bildungsakteurinnen und -akteuren. Diese sind allerdings sehr stark von festgefügtten Bildern geprägt, ohne dass dabei die jeweiligen Logiken und Entwicklungen bekannt sind. So werden die Bibliotheken oft auf ihre Funktion der Medienausleihe reduziert, obwohl viele Bibliotheken – sowohl Wissenschaftliche Bibliotheken (Eigenbrodt 2021) als auch Öffentliche Bibliotheken (Stang/Umlauf 2018) – inzwischen längst als multifunktionale Lernwelten gestaltet sind. Um eine veränderte kommunale beziehungsweise regionale Bildungslandschaft als integrierten Optionsraum Le-

1 <https://oase-mannheim.de/>.

benslanges Lernen zu etablieren, bedarf es verstärkter Anstrengungen im kommunalen beziehungsweise regionalen Kontext.

Für Jütte dominiert allerdings bislang noch eine additive Perspektive bei der Gestaltung von Kooperationen:

Von Kooperation und Vernetzung werden synergetische Effekte für das soziale System der Weiterbildung erwartet. Durch die abgestimmte Zusammenarbeit verschiedener Akteure im System sollen Optimierungspotenziale in unterschiedlichen Formen entstehen. Die synergetische Nutzung von Energien verlangt dabei eine Abkehr von isolierten Aktionen, die in ihrer Wirkung nur additiv sind. Vielmehr soll durch eine verzahnte Zusammenarbeit eine neue Qualität des Systems hervorgebracht werden. Akteure betonen jedoch eher die ergänzenden Effekte kooperativen Handelns im Sinne einer Addition. (Jütte 2002, 344)

Unter der Perspektive der Bildungsorientierung im kommunalen beziehungsweise regionalen Kontext bedarf es allerdings einer stärker integrierenden Sichtweise, wie sie sich zum Beispiel im Kontext des Konzepts der *Learning Communities* findet:

Learning Communities sind ergo eingebettet in spezifisch konstruierte, übergeordnete ‚Lernkulturen‘ und zugleich konstitutiver Bestandteil von (neuen) Lerninfrastrukturen auf regionaler Ebene, die eine Realisierung lebenslangen Lernens als pragmatische Gestaltungsaufgabe erhalten haben. (Schreiber-Barsch 2007, 123, H. i. O.)

Im Kontext der Learning Communities erhält Bildung besonders unter der Perspektive der Stadt- und Regionalentwicklung große Relevanz. Ein ganzheitlicher Blick auf die Strukturen, bei dem nicht nur Institutionen in den Blick genommen werden, sondern auch Lernkulturen, die sich aus den unterschiedlichen Lernzugängen – formales, non-formales und informelles Lernen – ergeben. Dabei rückt das Lernen im kommunalen beziehungsweise regionalen Alltagskontext immer stärker in den Blick (Schreiber-Barsch 2007, 136). Allerdings ist es bei der Gestaltung einer bildungsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass sich die jeweiligen Umwelten und Arenen von Bildung unterscheiden. Jede Kommune beziehungsweise jede Region haben ihre spezifische Struktur bezogen auf die Bevölkerung, auf die vorhandenen Einrichtungen, auf die Problemlagen etc. Das heißt, dass jede Kommune beziehungsweise jede Region ihr eigenes spezifisches Konzept eines Optionsraums lebenslangen Lernens entwickeln muss. Dabei gilt es auch, immer die Bezüge zu den Nachbarschaften (lokal, regional, national, global) zu definieren und zu gestalten. Es liegt nahe, dass diese in einer Großstadt anders aussehen als in einer ländlich geprägten Region.

Schreiber-Barsch benennt vier Kerneigenschaften von Learning Communities:

- grenzüberschreitende Kooperation zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen,
- individuelle, kollektive, organisationale Lernprozesse (bottom-up-gesteuert),
- gemeinsame Vision lokaler Revitalisierung auf der Basis einer die Biographie der Lernenden überspannenden Lernkultur,
- integrativer Ansatz, der die Ganzheitlichkeit im Blick hat (Schreiber-Barsch 2007, 137–138).

Ein weiterer konzeptioneller Zugang bezogen auf die Vernetzung von Bildungs- und Kultureinrichtungen zeigt sich in der Diskussion über *Bildungslandschaften*, die seit den 2000er Jahren intensiviert wurde, auch wenn es bereits in den 1980er Jahren ähnliche Diskussionen gab (Falkenreck 2022, 208). Dabei wird auf der Strukturebene eine ganzheitliche Perspektive eingenommen. Das heißt, dass das Zusammenspiel aller Akteurinnen und Akteure im Bildungsbereich beleuchtet und dabei versucht wird, jenseits von Konkurrenzen eine an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientierte Bildungsstruktur zu entwickeln, wie dies Trautmann beschreibt.

Die Vernetzung von Bildungseinrichtungen überwindet kommunale Grenzen trotz bestehender Konkurrenzen. [...] Absprachen unter den Bildungsanbietern ermöglichen die Bündelung von Ressourcen und eine verbesserte Kursabdeckung über die gesamte Region. [...] Bildungsnetzwerke können so einen positiven Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten, indem sie regionale Potenziale – wie z. B. kulturelle Vielfalt oder innovative Kernkompetenzen in bestimmten wirtschaftlichen Bereichen – aufgreifen und Expertise in allen bildungsrelevanten Bereichen bündeln. Sie können die Bildungslandschaft sowohl als Standortfaktor als auch als Wirtschaftsfaktor sichtbar machen und überregional an Präsenz gewinnen. Ressourcenschonende Übereinkünfte und Absprachen ermöglichen eine ausgewogenere Verteilung von Angeboten und unterstützen den Erhalt einer pluralen Bildungslandschaft, die unterschiedliche Zielgruppen anspricht. Eine zusätzliche Etablierung von regionalen, bildungsbereichsübergreifenden Datenerfassungen zu Bildungsverläufen und -bedarfen könnte langfristig zusätzlich dazu beitragen, Bildungsstrukturen evidenzbasiert an die in der Region vorhandenen Bedürfnisse und Defizite anzupassen, und so eine zielgerichtete Steuerung von Angeboten ermöglichen. (Trautmann 2015, 36)

Hier werden die Potenziale von Bildungslandschaften deutlich. Auch zeigt sich, dass sich die Etablierung von Bildungslandschaften immer an den kommunalen Besonderheiten orientieren muss. Es gibt hier keine Rezeptlösungen, vielmehr ist eine angepasste Gestaltung notwendig. Dabei ist es von besonderer Relevanz, Bildungslandschaften von den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger her zu denken, damit diese ihre Bildungsbiographie im Kontext des lebenslangen Lernens gestalten können. Synergieeffekte im Bildungssystem lassen sich eben nur optimal erzeugen, wenn sich die Strukturen von Bildung an den Lernenden orientieren

und nicht an den Institutionen. Den Bürgerinnen und Bürgern ist es letztendlich egal, welche Art von Institution ihre Bildungsbedürfnisse befriedigt. Gleichzeitig bedarf es allerdings auch Strukturen, die darauf reagieren können, welche gesellschaftlichen Bedarfe bezogen auf Bildung bestehen.

Million et al. verstehen Bildungslandschaft als „langfristige Kooperationen unterschiedlicher formaler und non-formaler Institutionen der Erziehung, Betreuung und Bildung auf regionaler, kommunaler oder lokaler Ebene“ (Million et al. 2015, 7). Dies bedeutet, dass Akteurinnen und Akteure wie zum Beispiel Jugendhilfe, Schule, Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Wirtschaft sowie soziale und kulturelle Institutionen in die Vernetzungsperspektive einbezogen werden sollten (Million et al. 2015, 7). Falkenreck sieht dabei folgende Hauptziele der Etablierung von Bildungslandschaften:

- Förderung von Chancengleichheit im Hinblick auf individuelle Bildungsbiographien,
- Förderung eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses,
- Aufbau einer integrierten kommunalen Bildungsinfrastruktur (Falkenreck 2022, 209).

Bezogen auf die Praxis identifiziert Falkenreck vier Kooperationsdimensionen in Bildungslandschaften:

- Kooperation und Vernetzung aller bildungsrelevanten Akteurinnen und Akteure in Kommunen,
- Abstimmung zwischen der Bildungspolitik des jeweiligen Bundeslandes,
- Kooperation und Vernetzung zwischen der Kommune als staatlicher Akteurin der Bildungssteuerung und den bildungsrelevanten Akteurinnen und Akteuren vor Ort,
- eine neuartige Kooperation und Vernetzung zwischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten beziehungsweise wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren (Falkenreck 2022, 209–210).

Bezogen auf den Diskurs über Bildungslandschaften sieht Bollweg zwei zentrale Zugänge: *politisch-strategische Ansätze*, „die Bildung als Entwicklungs- und Standortfaktor thematisieren, in denen ein physisch-materielles Verständnis von Raum dominiert“ (Bollweg 2018, 1163) und *konzeptionell-strategische Ansätze*

die Wechselwirkung zwischen Raum und sozialer Entwicklung hervor[heben], in der Bildung als Entfaltungsprozess von Personen und Institutionen und über die Demokratisierung von (Bildungs-)Verantwortung in den Blick genommen wird (Bollweg 2018, 1163–1164).

Dies macht deutlich, dass es unterschiedliche Zugänge gibt, mit denen Bildungslandschaften in den Blick genommen werden können. Bollweg kommt vor diesem Hintergrund zu folgender Erkenntnis:

Als solches lassen sich die damit verbundenen Zielperspektiven nur ob der jeweiligen politischen oder konzeptionellen Ausrichtung *vor Ort* beantworten. Eine Bildungslandschaft kann somit definiert werden als eine lokal angepasste Strategie, mit der auf gesellschaftliche Strukturveränderungsprozesse reagiert wird. (Bollweg 2018, 1166, H. i. O.)

Gleichzeitig kritisiert Bollweg die Begriffsverwendungen in Zusammenhang mit dem Diskurs über Bildungslandschaften. Für sie sind sowohl die Verwendung des Begriffs Landschaft, als auch der Begriffe lokal, kommunal und regional problematisch, da sie strukturell statisch und auf Territorien bezogen sind und somit die sozialräumliche Dimension nicht profiliert wird:

Mit der verkürzten Vorstellung von Raum als (einem geografisch beobachtbaren) Ort geht es zumeist darum, eine gebietsbezogene Zusammenarbeit bzw. Vernetzung voranzutreiben. Raumtheoretische Aspekte, die die Mehrdimensionalität des Raums hervorheben, werden zugunsten eindimensionaler Betrachtungsweisen abgelöst. (Bollweg 2018, 1166)

Auch Reutlinger sieht die Verwendung des Begriffes Bildungslandschaft problematisch, da seiner Meinung nach die territoriale Konnotation die Dimensionen, die mit Bildungslandschaft verbunden sind, verkürzt, das Nebeneinander von Bildungsorten fokussiert wird und dadurch die „Landschaft“ droht, „sich jedoch als starre Fläche langsam über die Lebenswelt zu legen, bis sie aus dieser institutionellen Perspektive scheinbar zur Lebenswelt wird“ (Reutlinger 2010). Reutlinger plädiert dafür, die Diskussion über Bildungslandschaften noch stärker im Hinblick auf gesellschaftliche Prozesse zu führen und eben nicht nur bezogen auf institutionelle Strukturen:

Aus einer raumwissenschaftlichen Perspektive auf die Bildungslandschaftsdiskussion rücken die Ordnungen des Räumlichen bzw. die mit den gesellschaftlichen Prozessen zusammenhängenden pädagogischen (Neu)Ordnungen in den Fokus. Mit der Verknüpfung des Raumbegriffs mit dem Begriff der Ordnung ist Raum nicht als a priori Tatsache gegeben, sondern besteht in den Beziehungen von Phänomenen zueinander. (Reutlinger 2010)

Man kann der Argumentation von Bollweg und Reutlinger nur zustimmen, dass der Diskurs über Bildungslandschaften deutlich breiter geführt werden muss. Man könnte den Begriff natürlich durch den Begriff *Optionsraum Lebenslangen Lernens* ersetzen, weil dieser den Blick auf die Handlungsoptionen weitet. Doch soll an dieser Stelle weiter der Begriff Bildungslandschaft verwendet werden, da

er in der Diskussion über zukünftige Bildungsstrukturen aktuell anschlussfähig ist. Dabei sollte aber die Öffnung des Begriffs mitgedacht werden.

Für die Etablierung einer Bildungslandschaft sieht Bollweg vier Aufgabenbereiche, die es zu berücksichtigen gibt:

- *Orientierung*: Hier geht es um die Bestandsaufnahme der Situation vor Ort bezogen auf die Bildungsstruktur. Dabei spielt auch die Ermittlung von individuellen Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger eine zentrale Rolle. Daran soll sich dann die Bildungsplanung orientieren.
- *Strukturierung*: Hier steht Bildung als wirtschaftlicher und sozialer Standortfaktor im Fokus. Die Vernetzung der Bildungsakteurinnen und -akteure wird zur zentralen Stellschraube, um das Lebenslange Lernen sinnvoll zu strukturieren. Bildungsmonitoring ist hierbei ein wichtiges Instrument, um die Prozesse zu steuern.
- *Integration*: Die Verbesserung von Bildungsangeboten wird hier mit Stadtentwicklungsprozessen verbunden. Dabei wird besonderer Wert auf eine integrierte Stadtentwicklung gelegt. Alle Aspekte der Stadtentwicklung werden dann auch unter der Bildungsperspektive beleuchtet.
- *Kooperation*: Kooperation wird zur zentralen Handlungsmaxime. Dazu bedarf es einer hohen Verbindlichkeit. Über Zielvereinbarungen lassen sich diese Strukturen steuern. (Bollweg 2018, 1168–1170)

Die Ausführungen von Bollweg machen die zentrale Bedeutung von Kommunen als Steuerungsakteurin deutlich. Darauf weist auch Falkenreck hin:

Kommunen kommt somit eine verstärkte Verantwortung für Bildung zu: Sie werden [...] zur zentralen Steuerungsinstanz von Bildungslandschaften erklärt und sollen so zu einer Regionalisierung bzw. *Kommunalisierung von Bildung* beitragen. [...] Bildung wird zum zentralen Standortfaktor, der über Kooperation und Vernetzung gesteuert werden soll. (Falkenreck 2022, 213, H. i. O.)

Der Deutsche Städtetag hat in seiner Aachener Erklärung 2007 auf die Relevanz eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses hingewiesen:

Gleichwohl darf ein ganzheitliches Bildungsverständnis als Grundlage aller Reformbemühungen nicht aus dem Blick geraten. Bildung ist mehr als Schule! Kognitives, soziales und emotionales Lernen müssen miteinander verbunden und in verbindliche Vernetzungsstrukturen einbezogen werden. Die kulturelle Bildung, die kognitives Lernen ergänzt, Kreativität fördert und Integration unterstützt, ist in ein Gesamtkonzept umfassender Bildung zu integrieren. (Deutscher Städtetag 2007, 1)

Daraus wird auch ein Leitbild entworfen, das für Kommunen als Orientierung bei der Gestaltung von Bildungslandschaften dienen soll:

Leitbild des Engagements der Städte ist die kommunale Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung. Hauptmerkmale der kommunalen Bildungslandschaft sind:

- Individuelle Potentiale des Individuums und deren Förderung in der Lebensperspektive sind Ausgangspunkt für die Organisation von Bildungs- und Lernprozessen. Kein Kind, kein Jugendlicher darf verloren gehen.
- Die für Bildung zuständigen Akteure arbeiten auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammen: Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft etc.
- Eltern bzw. Familien werden als zentrale Bildungspartner einbezogen.
- Übergänge werden nach dem Prinzip „Anschlüsse statt Ausschlüsse“ ermöglicht und gestaltet.
- Die kulturelle Bildung wird als wichtiger Teil ganzheitlicher Bildung einbezogen. (Deutscher Städtetag 2007, 2, H. i. O.)

In der Aachener Erklärung fällt auf – und das gilt tendenziell für den Diskurs zu Bildungslandschaften insgesamt –, dass der Fokus vor allem auf Kinder, Jugendliche und Familien gelegt wird und der Bereich Erwachsenenbildung/Weiterbildung beziehungsweise die Bildung und das Lernen Erwachsener weniger im Fokus steht, wobei in der Aachener Erklärung explizit formuliert wird „Bildung ist mehr als Schule!“ (Deutscher Städtetag 2007, 1). Auch im Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Aufbau Kommunalen Bildungslandschaften wird vor allem auf die „Entwicklungsförderung junger Menschen“ (Deutscher Verein 2007, 2) Bezug genommen. Dabei werden auch bezogen auf die Gestaltung von Bildungslandschaften Forderungen formuliert:

Der Deutsche Verein spricht sich daher nachdrücklich dafür aus, dass alle Bildungsakteure, von der Familie über die Schule, Jugendhilfe bis zu Betrieben aufeinander bezogen arbeiten und im Sinne der bestmöglichen Förderung von Kindern und Jugendlichen zusammen wirken. Dabei geht es vor allem um die Vermittlung sozialer und schulischer Schlüsselkompetenzen und um die Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen. Dies gelingt vor allem dann, wenn die je spezifischen institutionellen Ressourcen durch enge Kooperation miteinander verschränkt werden. (Deutscher Verein 2007, 6)

Diese auch in der Praxis feststellbare Verengung des Diskurses über Bildungslandschaften hat sicher auch damit zu tun, dass der Unterhalt von Schulen zur Pflichtaufgabe von Kommunen zählt, während zum Beispiel Erwachsenenbildung/Weiterbildung oder Bibliotheken eben nicht dazu gehören. Unter der Perspektive der Bildungsorientierung, die das Lebenslange Lernen fokussiert, erscheint dies problematisch; dies vor allem auch, weil die Bildungsstruktur äußerst ausdifferenziert ist. Die oben beschriebenen differierenden Zugänge machen deutlich, dass unterschiedliche Bildungskontexte, Akteurinnen und Akteure, Kooperationsstrukturen und Strukturen der Steuerung eine komplexe Struktur darstellen, die mit dem Begriff Bildungslandschaft nur schwer zu fassen ist. Wie oben schon ausge-

führt, könnte hier eine Beschreibung wie des *Optionsraums Lebenslangen Lernens* die Perspektiven öffnen. Damit würde auch der Sozialraum als Bildungsraum stärker in den Fokus rücken.

Diese erweiterte Perspektive findet sich im Konzept der *Learning Cities*, das den Fokus stärker auf eine gesamtgesellschaftliche Perspektive und einen ganzheitlichen Blick richtet. Das UNESCO Institute for Lifelong Learning definiert Learning Cities wie folgt:

A Learning City is a city which effectively mobilizes its resources in every sector to

- promote inclusive learning from basic to higher education;
- revitalize learning in families and communities;
- facilitate learning for and in the workplace;
- extend the use of modern learning technologies;
- enhance quality and excellence in learning; and
- foster a culture of learning throughout life.

In so doing it will create and reinforce individual empowerment and social cohesion, economic and cultural prosperity, and sustainable development. (UIL 2015, 9)

Die Entwicklung von kommunalen beziehungsweise regionalen Infrastrukturen für das Lebenslange Lernen und eine nachhaltige Entwicklung stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Dabei wird ein sehr weites Verständnis von Bildung zugrunde gelegt, wie dies der Direktor des UNESCO Institute for Lifelong Learning, David Atchoarena, formuliert:

[...] inclusive lifelong learning depends also on equal learning opportunities beyond the formal education system. It addresses every individual's right to engage in meaningful and rewarding learning across domains as diverse as literacy, vocational skills and citizenship skills, in settings as varied as community learning centres, schools, libraries, leisure centres, universities and – through the extension of digital technologies – homes. The right to inclusive lifelong learning applies to all populations, with a concerted effort required to reach disadvantaged or vulnerable groups. (Atchoarena 2021, 6)

Atchoarena macht deutlich, dass es eben nicht nur um die Institutionen der formalen Bildung geht, wenn Bildungsstrukturen gestaltet werden sollen, sondern um alle Aspekte der Lebenswelt. Kommunale Bildungs- und Kulturzentren werden hier explizit genannt. Unter dieser Perspektive wird nochmals deutlich, dass Stadtentwicklung bezogen auf die Gestaltung des Optionsraums Lebenslangen Lernens eine wichtige Funktion zukommt. Million et al. weisen auch darauf hin:

Stadtentwicklung wird zunehmend zum Akteur innerhalb einer sich verstärkt profilierenden kommunalen Bildungspolitik, und pädagogische Akteure begreifen sich immer mehr und häufiger als Bestandteile von städtischen Kontexten. (Million et al. 2015, 2)

Rückt man nun die Herausforderungen der Gestaltung eines Optionsraums Lebenslangen Lernens in den Fokus wird deutlich, dass es in Zukunft darum gehen wird, bei der Betrachtung von zum Beispiel Bildungslandschaften, die Perspektiven zu erweitern und im kommunalen beziehungsweise regionalen Kontext alle Möglichkeits- und Entwicklungsräume für Lernen in den Blick zu nehmen. Bollweg und Otto beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die Bildungslandschaften:

Um Bildungslandschaft als Raum flexibler Bildung entlang der Dimensionen Zugang und Nutzung thematisieren zu können, sind alle Entwicklungsräume als gelebte und lebbare Möglichkeits- und Erfahrungsräume zentral, die die Grundlage für Bildung als Lebensbildung bilden und sich allen Nutzungs- und Verwertungsanforderungen über ‚objektiv‘ bestimmbare und (pädagogisch) intendierte ‚Gehalte‘ von Bildung entziehen. (Bollweg/Otto 2015, 209, H. i. O.)

Der Begriff der Lebensbildung, deren Ziel auch die Entwicklung von biographischer Gestaltungskompetenz (Stang 2016a, 5) ist, trifft sicher den Kern des Anliegens. Damit wird deutlich, dass der Fokus nicht nur auf der *Beschäftigungsfähigkeit* (employability) von Menschen liegt, sondern auch verstärkt auf deren *Gesellschaftsfähigkeit*, für die kulturelle und soziale Kompetenzen zentral sind.

Kommunale beziehungsweise regionale Bildungspolitik, die die Bedingungen für eine integrierte und ganzheitliche Bildungsinfrastruktur schafft, muss dabei die unterschiedlichen und teilweise kontroversen Bildungsinteressen berücksichtigen (Mack 2015, 216–217). Als zentrales Steuerungsinstrument für den Wandel von Lernwelten und die Etablierung eines Optionsraums Lebenslangen Lernens wird so eine bildungsorientierte Stadt- beziehungsweise Regionalentwicklung. Dies bedeutet, dass Bildung auf allen Ebenen der Stadt- beziehungsweise Regionalentwicklung einbezogen wird.

Integrierte Strukturen, wie sie sich heute in Bildungs- und Kulturzentren zeigen, wenn zum Beispiel Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen und Bibliotheken zusammenarbeiten, könnten hier eine Orientierung bieten. Je nach Struktur der Stadt oder Region könnten auch Schulen und Hochschulen, Institutionen der Berufsbildung sowie Institutionen des Elementarbereichs sowie soziale und kulturelle Institutionen in ein vernetztes System integriert werden. Darüber hinaus sollten alle Bereiche des Lebensvollzugs in den Blick genommen werden, wo gegebenenfalls Lern- und Bildungsoptionen liegen, ohne diese pädagogisieren zu wollen. Es geht dabei nicht darum, neue Bildungszumutungen zu schaffen, sondern Bildungsoptionen zu eröffnen.

Von Bedeutung ist dabei eine kommunale beziehungsweise regionale Koordination, um Informations- und Bildungsdienstleistungen nicht zu doppeln, wenn dies kontraproduktiv ist, und in einer nachvollziehbaren Struktur zu präsentieren.

Bildungs- und Kulturzentren wären ideale Orte, um Angebote zu bündeln und als Netzwerkknoten zu agieren. Dies dürfte allerdings nicht ausschließlich zentral erfolgen. Davon ausgehend sollten auch in Stadtteilen oder in regionalen Kontexten in anderen kleineren Gemeinden Dependancen eingerichtet werden. Diese dienen als Anlaufstelle vor Ort, um auf bildungsbezogene und gegebenenfalls auch soziale Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger reagieren zu können. Neben dem Informations- und Bildungsservice können dort auch die allgemeinen Angebote des Bürgerinnen- und Bürgerservice zur Verfügung gestellt werden. Als Bezugs- und Beratungspersonen schaffen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vor Ort Verbindlichkeit. Sie können die Besucherinnen und Besucher beraten und je nach Informations-, Lern- und Beratungsbedarf an andere Einrichtungen vermitteln. Hier entstehen Synergieeffekte über eine abgestimmte Struktur in der Kommune oder der Region durch die Vermeidung von Doppel- oder Mehrfachstrukturen. Dadurch könnte auch das vorhandene Personal effizienter dafür eingesetzt werden, einen verbesserten Service für mehr Bürgerinnen und Bürger zu Verfügung zu stellen.

Wie sich Bildungs- und Kulturzentren als kommunale und regionale Lernwelten etablieren können, soll im Folgenden genauer beleuchtet werden. Doch zunächst werden Soziokulturelle Zentren in den Blick genommen, die seit den 1970er Jahren die deutsche Kultur- und Bildungslandschaft geprägt haben.

3 Soziokulturelle Zentren

3.1 Einleitung

Gesellschaftliche Umbruchssituationen führen häufig auch zu Neujustierungen in der Kultur. So gestalteten sich auch auf der Basis der Neuen Sozialen Bewegungen (NSB), die sich in Folge der außerparlamentarischen Opposition und der Studentenbewegung in den 1970/1980er Jahren etablierte (Rucht 2021, 652), neue kulturelle Formen. Ausgangspunkt war dabei ein Grundverständnis der Neuen Sozialen Bewegungen, wie es Rucht skizziert:

Die NSB verbinden radikaldemokratische Forderungen mit dem Ziel solidarischer, selbstbestimmter Lebensweisen und der Verbesserung der Lebensbedingungen. Thematische Schwerpunkte wichtiger Einzelbewegungen sind Bürger- und Menschenrechte, Emanzipation von Frauen, Ökologie und Atomenergie, Frieden und Abrüstung, selbstverwaltete Lebens- und Arbeitsformen sowie Hunger und Elend in der Dritten Welt. Zum Umfeld der NSB zählen aber auch Selbsthilfegruppen im Gesundheits- und Sozialbereich, Schwulen- und Lesbengruppen, Hausbesetzer und militante „autonome“ Gruppen. (Rucht 2021, 652, H. i. O.)

Auf der kulturellen Ebene entwickelte sich die Soziokultur als „Gegenkultur“, die eine Antwort auf die „restaurative Kulturpolitik des Nachkriegsdeutschlands West“ (Knoblich 2001, 7) darstellen sollte. Kultur sollte dabei möglichst weit gefasst werden, um zum Beispiel Kunst – aber darauf sollte Kultur nicht reduziert werden – wieder stärker in die Lebenszusammenhänge der Menschen einzubinden und damit die Auseinandersetzung möglichst breiter Bevölkerungsschichten zu ermöglichen. Knoblich bringt die Perspektive auf den Punkt: „Es geht nicht mehr nur um das kanonische Erbe, denn auch die Orte und Formen des eigenen Lebens und Handelns sind jetzt Gegenstand von Kultur“ (Knoblich 2001, 8). Sievers macht deutlich, welchen Anspruch Soziokultur zu Beginn erhob:

[Soziokultur] war damals angetreten, um die neuen immateriellen Werte der Dienstleistungsgesellschaft kulturpolitisch aufzugreifen und mehr Teilhabegerechtigkeit („Kultur für alle und von allen“) einzufordern. In reformpolitischer Perspektive ging es dabei auch darum, neue Räume und Orte für Kultur zu erschließen, neue Arbeitsformen in Projekten auszuprobieren und neue Zielgruppen anzusprechen. (Sievers 2019, 48, H. i. O.)

Soziokulturelle Zentren bildeten die institutionelle Manifestation dieses Anspruchs. Die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ definiert diese wie folgt:

Soziokulturelle Zentren sind Häuser und Begegnungsstätten, die – generationenübergreifende und interkulturelle – Kulturprogramme und Angebote im Bereich Musik, Theater, Kunst,

Kunsthandwerk, Film etc. anbieten. Sie dienen der Förderung kreativer Eigentätigkeit und kultureller Kompetenz, indem sie zwischen professioneller Kunstproduktion und dem künstlerischen Schaffen von Laien vermitteln. (Deutscher Bundestag 2007, 133)

Die Etablierung von Soziokulturellen Zentren war der Ausdruck einer Bewegung, Demokratie auf der Basis von Kultur weiterzuentwickeln und dadurch Gesellschaft zu verändern (Knoblich 2018, 92). Kultur sollte politisch sein und die Bürgerinnen und Bürger für den gesellschaftlichen Wandel sensibilisieren.

3.2 Geschichte

Nachdem sich in der Nachkriegszeit die gesellschaftlichen Strukturen langsam wieder geordnet hatten, wurde vor allem im Kulturbereich deutlich, dass es der Neuorientierung bedurfte. Der Begriff der *Soziokultur* entstand Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre als Gegenentwurf zur etablierten Kulturpolitik des Nachkriegsdeutschlands West (Knoblich 2001, 7). Knoblich verweist darauf, dass Glaser und Stahl diesen Begriff in die deutsche Diskussion eingebracht haben (Glaser/Stahl 1974). Diese formulieren den Anspruch wie folgt:

Damit die realutopische Projektion vom Traum des Wahren zu dessen Bewußtsein gelangt, muß sie ihren Weg über das Sein nehmen: muß es gelingen, Freiheit in der Vermittlung mit Notwendigkeit und von dieser zu organisieren: durch Transformation instrumenteller Lebenstätigkeit in der Arbeit, und nicht nur jenseits derselben. Kultur wird damit nicht mehr zum Gegenpol von Notwendigkeit, sondern – und dies kennzeichnet sie letztlich als Soziokultur – zum systemverbessernden Teil dieser Notwendigkeit selbst. [...] Hierbei wird die soziokulturelle Organisationsstruktur der Gesellschaft: einem Veränderungsprozeß unterworfen, in dem die Bedeutungsgleichheit von ästhetischer und politischer Emanzipation jedermann bewußt wird, so daß sich die ästhetischen Rezipienten potentiell zu ästhetischen Produzenten wandeln und gleichzeitig politischer Passivität durch politische Aktivität entgegenwirken. In solchen wieder Mensch gewordenen Menschen verkörpert sich eine Soziokultur, die aus der Erkenntnis hervorgeht, daß jeder ästhetischen Erfahrung immer auch eine politisch-erziehlige zugrunde liegt, daß jedes Sein, welches ästhetischer Qualität entbehrt auch der Menschlichkeit entsagt. So verstandene Soziokultur verhilft einer Bewußtheit zum Dasein, wonach jede Politik, die Menschen dienen soll, das Versprechen der Ästhetik an Humanität einlösen muß. Denn jedes Seiende ist seinsnotwendig ästhetisch prädisponiert: je mehr es sich von dieser Vorprägung entfernt, desto stärker droht es in Nichts aufzugehen. Hiervon schützt nur eine Kultur zum Mitspielen in Verbindung mit einer Politik zum Mitmachen. (Glaser/Stahl 1974, 209–210, H. i. O.)

Ausgehend von diesem Anspruch wurde auch deutlich, dass auf der räumlichen Ebene Veränderungen vollzogen werden müssen. Knoblich weist darauf hin, dass hier nicht nur die Kritik an der kulturellen Struktur von Bedeutung waren, son-

dern auch die Kritik am Städtebau (Knoblich 2001, 7). Er nimmt in diesem Zusammenhang auch Bezug auf die Erklärung „Bildung und Kultur als Elemente der Stadtentwicklung“ des Deutschen Städtetages von 1973 (Deutscher Städtetag 1973) und auf Mitscherlichs Streitschrift „Die Unwirtlichkeit der Städte“ (Mitscherlich 1965). Mitscherlich benannte schon 1965 grundlegende Problemlagen der Stadtentwicklung:

Es ist natürlich lukrativer – wie die Dinge liegen –, ein Rasenstück an eine Versicherungsgesellschaft zu verkaufen, statt einen Spielplatz für Kinder daraus zu machen. Es ist ungleich bequemer, die noch produktiven alten Menschen irgendwo an gottverlassenen Orten in Altersheime auszusiedeln, als sich zu bemühen, Lösungen zu finden, in denen sie produktiv, und wenn nicht mehr dies, so doch respektiert unter uns bleiben können. (Mitscherlich 1965, 25)

Der ökonomisch orientierten Gesellschaftsentwicklung etwas entgegenzusetzen, war auch der Anspruch der Soziokultur. Es sollten Orte geschaffen werden, die Begegnung und Kommunikation jenseits einer Konsumorientierung ermöglichen. Soziokulturelle Zentren werden zum Ausdruck dieser Entwicklung. Knopp sieht hier gerade in der Entstehungsphase eine besondere Situation:

Soziokulturelle Zentren sind in ihrer Entstehungsphase auch immer Teil einer stadtpolitischen Auseinandersetzung. Diese wird einerseits zwischen den Verfechtern neuer Ansätze in der Kulturpolitik und konservativen Kräften ausgetragen, andererseits verläuft auch eine Konfliktlinie zwischen den eher wohlwollenden Kräften in der Stadtpolitik und den auf Autonomie bestehenden Akteuren der Zentren. (Knopp 2003, 58)

Anfang der 1970er Jahre entstanden die ersten Soziokulturellen Zentren wie zum Beispiel das KOMM in Nürnberg und die Lagerhalle in Osnabrück (Freitag et al. 2002, 118). Ende der 1970er entwickelten sich immer mehr Soziokulturelle Zentren, da die politischen Auseinandersetzungen auch neue Orte des Diskurses erforderten. Diese Entwicklung führte auch dazu, dass sich die *Bundesvereinigung soziokultureller Zentren e. V.* gründete:

1979 beschlossen einige Einzelzentren, unter ihnen die *Börse* (Wuppertal), die *Lagerhalle* (Osnabrück), das damalige KOMM (jetzt Kulturzentrum K4, Nürnberg) und der *Pavillon* (Hannover), die „Bundesvereinigung soziokultureller Zentren e. V.“ ins Leben zu rufen. (Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren 2020, 7, H. i. O.)

Die Soziokulturellen Zentren entwickelten sich zu Orten, die stark von den Inhalten und dem Kulturverständnis der Neuen Sozialen Bewegungen, die sich unter anderem mit Themen wie Frieden, Menschenrechte, Frauenrechte, Ökologie und Atomkraft beschäftigten, geprägt waren. Ausgehend von dieser Bewegungsorientierung entwickelten sich Soziokulturelle Zentren im Laufe der Jahre zu wichtigen

Kulturinstitutionen, die der städtischen und teilweise auch regionalen Kultur entscheidende Impulse gaben. Sie versuchten immer auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse und Herausforderungen zu reagieren und entwickelten sich so permanent weiter:

Dabei erfuhren soziokulturelle Zentren im Laufe der Jahrzehnte Veränderungen wie kaum eine andere Kulturinstitution. Die Anpassung an konkrete regionale und lokale Erfordernisse, die sozial, kulturell, ökonomisch oder durch den demografischen Wandel bedingten Veränderungen der Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse, haben einen vielgesichtigen und facettenreichen Kulturbereich hervorgebracht. (Deutscher Bundestag 2007, 133)

Obwohl in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) Kunst und Kultur sehr stark der Ideologie und politischen Strukturen untergeordnet und somit stark gesteuert war, entwickelte sich auch in der DDR eine alternative Kunst- und Kulturszene (Gundermann 2012). Die Studentenbewegung in Westeuropa und die Reformbewegungen in Polen und der Tschechoslowakei führten auch in der DDR bei Künstlerinnen und Künstlern teilweise zu einer veränderten Perspektive auf die politischen Verhältnisse. Gleichzeitig nahmen die *Kulturhäuser* die Rolle von Soziokulturellen Zentren ein, die allerdings vom Staat kontrolliert wurden. Groschopp beschreibt die Struktur im Verhältnis zu den Soziokulturellen Zentren im Westen:

„Kulturhäuser“ stellten aber staatlich initiierte, alimentierte und verwaltete Einrichtungen dar, die der kulturellen und politischen Erziehung dienen sollten. Sicher wirkten sie auch im Rahmen einer sozialen Konflikt- und Kontrollstrategie. In ihnen wurde im übrigen auf besondere Weise Sozialarbeit geleistet. Und Geselligkeit fand hier ebenso statt wie Kunstproduktion. Kulturhäuser waren in der DDR Einrichtungen der Soziokultur zumindest in einem anderen Verständnis, schon weil man hier öfters gut bis festlich gekleidet hinging, Raumstruktur wie Möblierung andere Verhaltensweisen vorschrieben als in einem Stützpunkt der modernen Boheme. Soziokulturelle Zentren sind (bzw. waren) eher Flucht-, Protest- und Emanzipationsorte in einer marktbestimmten Öffentlichkeit als Bildungs- und Kunsttempel in planwirtschaftlicher Umwelt, wie man die Kulturhäuser verstehen kann. (Groschopp 1994, 98, H. i. O.)

Es entwickelten sich aber jenseits der staatlichen Kontrolle Strukturen, die den Kulturhäusern auch andere Funktionen zukommen ließ. Gundermann beschreibt dies bezogen auf die Kunstszene:

Die staatlichen Bemühungen, die alternative Kunstszene, soweit sie nicht zum politischen Widerstand zu rechnen war, wieder in den offiziellen Kulturbetrieb zu integrieren, führte denn auch nicht zur erhofften Stabilisierung der kulturellen Institutionen, sondern beschleunigte deren Verfall. So waren beispielsweise mit den Jugendklubs und Kulturhäusern im Umfeld der Kunsthochschulen und der Universitäten sowie den Stadtbezirks- und Kulturbundgalerien schon seit den 1970er Jahren staatliche Institutionen entstanden, die sich die

alternative Szene aneignen konnte. Die Vielzahl der Orte, an denen Kultur individuelle Aktivität bedeutete, führte zu einer „neuen Unübersichtlichkeit“, der mit den geläufigen Methoden der Kontrolle schwer beizukommen war – schon aus Mangel an Personal. Obendrein sympathisierten die Veranstalter, die hier ihre Vorstellungen von einem sinnstiftenden kulturellen Angebot zu verwirklichen trachteten, aber auch einige Amtsträger in den Kulturverwaltungen immer offener mit den bislang Ausgegrenzten. Auf diese Weise entstanden mit der Zeit andere, selbstbestimmte Öffentlichkeiten. (Gundermann 2012, H. i. O.)

Jenseits der staatlichen Kontrolle entwickelte sich eine Alternativkultur, die versuchte, die geringen Spielräume möglichst weit auszunutzen, allerdings konnte sich keine Struktur etablieren, die mit den Soziokulturellen Zentren im Westen vergleichbar gewesen wäre, obwohl Knoblich Parallelen der Entwicklung sieht:

Breitenkultur setzt sich also in West wie Ost bewegungsförmig durch, nur sind die Agenturen der Bewegungen different: Auf der einen Seite ist es die basisdemokratisch gedachte Selbstorganisation, auf der anderen sind es die staatlich dafür vorgesehenen Akteure wie etwa der FDGB, die FDJ, der Kulturbund oder die Stadt-, Kreis- und Bezirkskabinette für Kulturarbeit bzw. die Volkskunstkabinette der Kreise. Auf beiden Seiten hofft man aber auf eine Veränderung der Gesamtgesellschaft durch diese Aktivitäten, wird an Vorläuferdebatten unterschiedlich angeknüpft. (Knoblich 2018, 91)

3.3 Struktur Soziokultureller Zentren

Im Bundesverband Soziokultur sind derzeit über 660 Soziokulturelle Zentren vertreten². Diese:

orientieren sich satzungsgemäß an den Grundsätzen eines erweiterten Kulturbegriffs, der Förderung künstlerisch-kreativer Eigenbetätigung, der Integration verschiedener Altersgruppen sowie sozialer und ethnischer Minderheiten und einer nichtkommerziellen nutzerorientierten Ausrichtung mit demokratischen Organisationsstrukturen in Selbstverwaltung (Freytag et al. 2002, 118).

Knopp weist darauf hin, dass „deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen vorhanden sind, was ihre Größe, ihren Personalstamm und ihr Haushaltsvolumen anbetrifft“ (Knopp 2003, 49). So gibt es Einrichtungen, die über wenige Räume und kaum finanzielle Mittel verfügen, aber auch solche, die mehrere 1.000 m² nutzen können und auch auf entsprechende finanzielle Zuwendungen und eine Vielzahl von hauptamtlichen Mitarbeitenden zurückgreifen können. Freitag et al unterscheiden unterschiedliche Typen (Tabelle 1).

² <https://soziokultur.de/bundesverband/ueberuns/>.

Tab. 1: Typen Soziokultureller Zentren (eigene Darstellung nach Freytag et al. 2002, 118).

	Hauptamtliche Mitarbeiter	Breite und Quantität des Angebots	Entwicklungsstadium des Zentrums
Großzentrum Typ 4	≥ 8	ausschließlich multifunktionales Zentrum, das mindestens 5 von 7 Angebotsbereichen* abdeckt	mehrfährige Arbeit, ‚entwickelte‘ Einrichtung
großes Mittelzentrum Typ 3	≥ 3	multifunktionales Zentrum	mehrfährige Arbeit bzw. Konsolidierung in relativ kurzer Zeit
kleines Mittelzentrum Typ 2	≥ 1	multifunktionales Zentrum oder Zentrum mit deutlichem inhaltlichen Schwerpunkt; weniger Angebote als Typ 3	mehrfährige Arbeit und Arrangement mit bestehenden Möglichkeiten bzw. Zentrum mit Tendenz zu Typ 3
Kleinzentrum Typ 1	ohne	eindeutige Spezialisierungen; weniger Angebote und Besucher als Typ 2	Aufbauphase ohne gesicherte finanzielle oder personelle Perspektiven

* Angebotsbereiche: Sozialarbeit und psychosoziale Arbeit, Selbsthilfe- und selbstorganisierte Gruppen, politische Arbeit, Weiterbildung/kulturelle Bildung, Veranstaltungsarbeit, Info- und Kommunikationsbereich, Projektarbeit.

Diese Typisierung macht deutlich, wie unterschiedlich die Strukturen der Soziokulturellen Zentren sein können. Wichtiges Element der Soziokulturellen Zentren ist die Selbstverwaltung, das heißt, dass die Zentren weitgehend selbst über ihre Ausrichtung entscheiden, wobei die Art der Finanzierung dabei auch eine Rolle spielt, denn sie sind letztendlich auf öffentliche Förderung angewiesen. Dies hat auch mit dem Institutionalisierungsprozess zu tun:

Viele soziokulturelle Zentren, gerade in den alten Ländern, sind aus selbst verwalteten Kommunikationszentren, Kulturläden oder Bürgerhäusern entstanden, die erst im Laufe der Jahre feste institutionelle Strukturen herausbildeten. Heute befinden sie sich in unterschiedlichsten Trägerschaftsformen. Die Spannweite reicht von wenigen kommunalen Eigenbetrieben über Vereine in freier Trägerschaft, die etwa durch die Möglichkeit zu kostenfreier Nutzung von Gebäuden kommunale Unterstützung und durch Landesmittel öffentliche Förderung erfahren, bis zu privaten GbR, Stiftungen oder gemeinnützigen GmbH, die mit Land und Kommune kooperieren. Aus den Antworten der Landesarbeitsgemeinschaften wird deutlich, dass die freie Trägerschaft dabei nicht unbedingt als Nachteil gesehen wird, da soziokulturelle Zentren einen hohen Grad an Selbstorganisation benötigten, um kulturell wirksam werden zu können. (Deutscher Bundestag 2007, 135)

Ein wichtiges Element der Etablierung von Soziokulturellen Zentren war auch die Raumperspektive. Die ersten Soziokulturellen Zentren entstanden teilweise durch Besetzungen leerstehender Gebäude, wie beispielsweise „alte Fabriken, Lagerhallen, Schlachthöfe, Bahnhofsgebäude, Feuerwachen, aber auch Villen“ (Knoblich 2018, 110). Knoblich weist auch darauf hin, dass die Gebäude nicht selten nicht im Zentrum der Städte waren, sondern in Stadtteilen und das damit auch Stadtteilkulturarbeit gefördert wurde (Knoblich 2018, 110).

Auch wenn die freie Trägerschaft die Optionen der inhaltlichen Gestaltung erweitert, werden diese durch die Abhängigkeit von Fördergeldern auch wieder eingeschränkt. Besonders die Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie haben viele Soziokulturelle Zentren vor existenzielle Herausforderungen gestellt, da die Veranstaltungsprogramme nicht realisiert werden konnten.

3.4 Inhaltliche Ausrichtung

Bangert macht deutlich, dass die Soziokulturellen Zentren schon in ihrer Grundkonzeption immer Dritte Orte nach dem Verständnis von Oldenburg (1999) waren:

Schauen wir auf die Merkmale, die Oldenburg für die „Dritten Orte“ aufzählt, ist klar, dass die Soziokultur die grundsätzlichen Voraussetzungen für die „Dritten Orte“ erfüllt hat, bevor es die Definition für dieselben gab. Soziokulturelle Zentren und Vereine fördern die Demokratie, ermöglichen Gemeinschaft und Kommunikation, erlauben unabgesprochene und regelmäßige Treffen, sie geben Impulse für kreative Tätigkeit und sind offen für alle und individuell nutzbar. Die Nutzung dieser Orte ist mit geringen Kosten verbunden; sie sind offen an Abenden und Feiertagen, oft fußläufig erreichbar und sie bieten ein intellektuelles Forum. (Bangert 2020, 374, H. i. O.)

Knoblich sieht die Funktion der Soziokulturellen Zentren noch grundlegender:

Man findet Räume, öffnet sich in die Gemeinschaft oder den Stadtteil und verhandelt alles, was im wahrsten Sinne des Wortes *bewegt*. Zugleich schafft man eine Bühne für Kreativität und (preiswerte) Kunst jenseits etablierter Podien, um letztlich ein Klima der Rekreation und des Austauschs zu ermöglichen, aber von da aus auch Impulse für Veränderungen im Umfeld zu setzen. Wichtig scheint der vernetzende Charakter: die Angebotsstruktur erzwingt die Beteiligung, das Engagement. *Teilhabe* und *Teilnahme* finden gleichermaßen statt; eine kleine Zelle vor Ort, aber Wirkung im demokratischen Resonanzraum, der vollständig ernst genommen wird, weil man es selbst mit seinen Wirkungsansprüchen ernst meint. (Knoblich 2018, 113, H. i. O.)

Hier wird deutlich, dass es immer darum ging, Demokratie zu gestalten und Menschen aktiv in diese Gestaltungsprozesse zu integrieren. Die von Willy Brandt 1969 ausgerufene Maxime „Mehr Demokratie wagen“ findet in den gesellschaftlichen

Umbrüchen der 1970er Jahre in den Soziokulturellen Zentren ihren Resonanzboden. Selbstorganisation, Selbstverwaltung, basisdemokratische Strukturen etc. werden zum gesellschaftlichen Experiment, das auch seine Auswirkungen auf die Gesamtgesellschaft hat. Die Verbreiterung der kulturellen Basis und teilweise die Radikalisierung von Kultur ebnen den Weg für die Pluralität der Lebensentwürfe. Alte Rollenbilder werden zumindest hinterfragt, auch wenn sie noch nicht aufgelöst werden, neue Lebensentwürfe werden zu Optionen, auch wenn sich alte Gesellschaftsstrukturen als widerständig erweisen. Dies lässt sich zum Beispiel beim Thema Bildungsgerechtigkeit zeigen. Auch wenn allen alle Bildungswege offenstehen, ist die Bildungsschere besonders in Deutschland noch besonders ausgeprägt.

„Kultur für alle!“ und „Bildung für alle!“ wurden in den 1970er Jahren zu gesellschaftspolitischen Grundforderungen, die zwar bis heute noch nicht umgesetzt sind, aber damals auch eine Folie für die Entwicklung soziokultureller Initiativen bildete. Es erstaunt deshalb nicht, dass die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ folgende Konstanten der Arbeit Soziokultureller Zentren sieht:

- beteiligungsorientierte, spartenübergreifende Kulturpraxis mit Schwerpunkt auf Kinder- und Jugendarbeit unter Einbeziehung von Sozial-, Umwelt- und Bildungselementen (Partizipation),
- Schwerpunktbildung im Bezug auf politische Bildung und demokratische Praxis,
- nichtkommerzielle Ausrichtung der Angebote, kulturelle Standortsensibilität und Engagement für das Gemeinwesen,
- niedrigschwellige Angebote, die auch benachteiligten Bevölkerungsgruppen den integrativen Zugang durch offene Treffs, Veranstaltungs- und Kreativangebote ermöglichen (Rezeption),
- Förderung kreativer Eigentätigkeit und Vermittlung zwischen professioneller Kunstproduktion und selbst organisiertem künstlerisch-kulturellem Schaffen. (Deutscher Bundestag 2007, 133)

Beteiligungsorientierung, demokratische Praxis, nichtkommerzielle Ausrichtung, Niedrigschwelligkeit, Förderung von Kreativität etc. sind Dimensionen gesellschaftlicher Anforderungen, die auch heute noch von drängender Aktualität sind. Betrachtet man sich die aktuellen Diskussionen zu den Anforderungen der Zukunft und den 21st Century Skills wird die Relevanz dieser Dimensionen deutlich. So formulieren Fullan und Scott sechs Elemente (the 6 Cs) der Bildung für das 21. Jahrhundert (Fullan/Scott 2014, 6–7):

- Creativity,
- Character Education,
- Citizenship,
- Communication,

- Critical Thinking & Problem Solving,
- Collaboration.

Kreativität, Charakterbildung, aktive Staatsbürgerschaft, Kommunikation, kritisches Denken und Problemlösen, Kollaboration – so könnten auch die Eckpunkte für ein Leitbild für Soziokulturelle Zentren lauten, wobei hier noch ein siebtes und achtes C ergänzt werden könnte: Culture und Cultural Education. Mit einem solchen Blick auf die Soziokulturellen Zentren wird deutlich, welche Relevanz diese heute haben. Richtet man den Fokus aber stärker auf das Thema Bildung rücken Bildungs- und Kulturzentren in den Blick, die anders als die Soziokulturellen Zentren stärker im Verantwortungsbereich der Kommunen stehen.

4 Bildungs- und Kulturzentren

4.1 Einleitung

Wirft man einen Blick auf die gesellschaftlichen Herausforderungen wird deutlich, dass diese nur bewältigt werden können, wenn Bildungsaktivitäten intensiviert werden und Bildungsinstitutionen den Wandel von der Lehrinstitution zur Lerninstitution gestalten. Wenn man sich anschaut, welche individuellen Anforderungen an die Kompetenzen der Zukunft gestellt werden (Abbildung 2), zeigt sich, die Herausforderung.

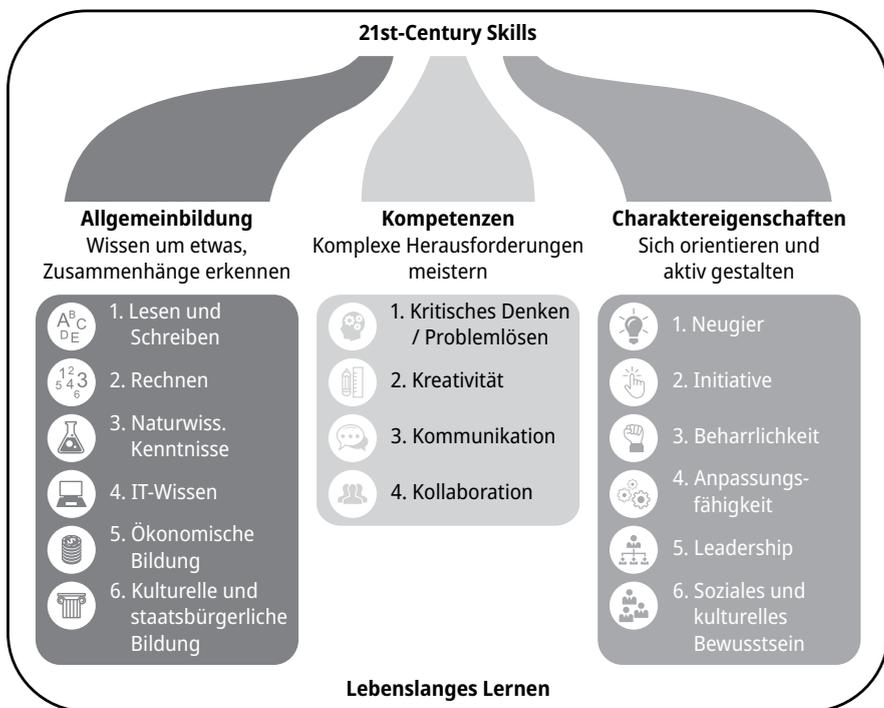


Abb. 2: 21st-Century Skills (eigene Darstellung nach WEF 2016).

Neben den grundlegenden Fähigkeiten, wie Lesen und Schreiben, Rechnen, Verständnis für wissenschaftliche Zusammenhänge, Informations- und Kommunikati-

Hinweis: Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren in weiten Teilen auf den Ausführungen zu Bildungs- und Kulturzentren in: Stang 2016a, 155–176.

onstechnologien nutzen, finanzielle Vorgänge einordnen sowie kulturelle und bürgerschaftliche Entwicklungen beurteilen und sich daran zu beteiligen, wird die Förderung von Kompetenzen wie kritisches Denken und Problemlösen, Kreativität, Fähigkeit zur Kommunikation und zur Zusammenarbeit immer wichtiger. Außerdem sollen Menschen dabei unterstützt werden, ihre Charaktereigenschaften, wie Neugier, Initiative, Beharrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Führungsqualität sowie soziales und kulturelles Bewusstsein weiterzuentwickeln.

Betrachtet man diese komplexen Herausforderungen, wird deutlich, dass die individuelle Förderung nicht von einer Bildungsinstitution alleine geleistet werden kann, sondern dass unterschiedliche Zugänge zum Lernen notwendig sind und dies ein Leben lang. Das Lebenslange Lernen wird zur Basis der Gestaltung einer Biographie, in deren Rahmen auf die permanenten Veränderungsanforderungen reagiert werden kann. Neben dem Lernen in Bildungsinstitutionen (Elementarbereich, Schule, Hochschule, Erwachsenen-/Weiterbildung) kommt dabei informellen Lernoptionen eine besondere Bedeutung zu. Letztendlich geht es darum, Ermöglichungsräume für Lernen zu schaffen, wie dies auch Peschl und Fundneider mit ihren Überlegungen zu *Enabling Spaces* entwickelt haben (Peschl/Fundneider 2012, 75). Dazu müssen Rahmenbedingungen gestaltet werden, die unterschiedliche Zugänge zu Lernen und Kompetenzentwicklung ermöglichen. Dabei stellt sich im kommunalen Kontext die Frage, wie die Bildungsbedürfnisse und -bedarfe von allen Bürgerinnen und Bürgern befriedigt werden können.

Die starke *Versäulung* und *Segmentierung* der Bildungsstrukturen (Elementarbereich, Schule, Hochschule, Bibliotheken und Erwachsenenbildung/Weiterbildung) hat in Deutschland über Jahre die Entwicklung innovativer Strukturen behindert. An den Interessen der Bürgerinnen und Bürgern orientierte Kooperationen hingen und hängen noch immer oft von den agierenden Personen ab. Dies erstaunt umso mehr, als dass Kooperation immer wieder zu einem bildungspolitischen Postulat erklärt wurde, wie Mickler erläutert:

Bildungspolitische Forderungen nach kooperativen Organisationsformen im Bildungssystem haben in Deutschland eine lange Tradition und werden von verschiedenen Akteursgruppen mit unterschiedlicher Relevanz und Resonanz ausgesprochen. (Mickler 2013, 23)

Dollhausen und Feld sehen bereits in den 1960er/1970er Jahren Aktivitäten in Richtung mehr Kooperation, die sich allerdings vor allem auf den Erwachsenenbildungsbereich beziehen. Sie sehen in den 1990er Jahren im Kontext der Diskussion über das Lebenslange Lernen eine zunehmende Öffnung über die Institutionengrenzen hinaus, was sich auch in der zunehmenden Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren zeigte (Dollhausen/Feld 2010, 24). Dabei sind ihrer Ansicht nach vor allem folgende Erwartungen an eine vernetzte Bildungsstruktur von besonderer Relevanz:

- die systematische Einbindung von relevanten Akteuren im Kontext Lebenslangen Lernens, wie etwa Unternehmen, Kultureinrichtungen, Schulen, Berufsschulen, Hochschulen, öffentliche Stellen usw.;
- die Erweiterung von Möglichkeiten zur Inklusion sozialer Gruppen in Lern- und Weiterbildungsprozesse, darunter insbesondere bildungsferne und benachteiligte Gruppen;
- die verbesserte Erreichbarkeit von Bürger/innen/n „vor Ort“ sowie eine damit einhergehende Erweiterung von Möglichkeiten zur Mobilisierung von lebensbegleitenden Lern- und Bildungsprozessen in der Bevölkerung. (Dollhausen/Feld 2010, 24, H. i. O.)

Die Veränderung der Perspektive in Richtung einer stärkeren Sensibilität gegenüber den Potenzialen von Kooperationen im Bildungskontext mündete in den 2000er Jahren in bundesweite bildungspolitische Programme wie *Lernende Regionen* (BMBF 2008; Emminghaus/Tippelt 2009; Nussli et al. 2006; Szameitat et al. 2018) oder *Lernen vor Ort* (Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ 2016; Siepke/Pohl 2012) oder länderspezifische Programme wie *HESSENCAMPUS* (Kruse et al. 2010). Bei diesen Programmen wurde versucht, neue Bildungsnetzwerke zu etablieren, die im regionalen beziehungsweise kommunalen Kontext ihre Wirkung entfalten sollten.

Dollhausen unterscheidet bezogen auf die Erwachsenenbildung/Weiterbildung zwischen Netzwerken mit strukturähnlichen Akteurinnen und Akteuren, heterogenen Netzwerken und Netzwerken mit strukturbildender Funktion (Dollhausen 2013, 18). Es sind vor allem *heterogene Netzwerke*, die neue Perspektiven eröffnen und innovative Möglichkeiten erschließen sollen, wie Dollhausen ausführt:

Eine zunehmend wichtiger werdende Variante heterogener Netzwerke stellen solche Netzwerke dar, die bewusst und gezielt heterogene Akteure zur Erschließung von innovativen Möglichkeiten ansprechen. (Dollhausen 2013, 20)

Bei den *Netzwerken mit strukturbildender Funktion* geht es vor allem darum, aus einer (politischen) Steuerungsperspektive Netzwerke von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren aufzubauen, um innovative Strukturen zu etablieren (Dollhausen 2013, 20–21). *Lernende Regionen*, *Lernen vor Ort* oder *HESSENCAMPUS* sind solche Netzwerke. Für Strobel et al. sind solche Netzwerke die Voraussetzung für Innovationen im Bildungswesens (Strobel et al. 2009, 55–56). In der Analyse des Programms *Lernende Regionen* stellen sie folgende Innovationen heraus:

Die Entwicklung von Innovationen erfolgt in den Netzwerken der Lernenden Regionen in Form von Produktinnovationen sowie als Prozess-/Strukturinnovationen. Gleichzeitig können Innovationen auf der Makro-, der Exo-, der Meso- und der Mikroebene betrachtet werden. Hierbei bezeichnen Produktinnovationen konkret entwickelte neue Angebote und Dienstleistungen für spezifische Zielgruppen. Prozess-/Strukturinnovationen betreffen auf der Exoebene strukturelle Veränderungen in der Region (z. B. ausgelöst durch die explizite Öffnung zu den Zielen Lebenslangen Lernens) und auf der Mesoebene Strukturen im Netz-

werk und potenziell nachhaltige Kooperationen zwischen den Netzwerkakteuren. (Strobel et al. 2009, 65)

Mit den Programmen *Lernende Regionen* und *Lernen vor Ort* konnten Bildungsnetzwerke und in manchen Projekten auch neue kommunale/regionale Steuerungsstrukturen etabliert werden, die Bürgerinnen und Bürgern bei der Gestaltung ihrer Bildungsbiographie neue Optionen eröffneten. Doch fällt auf, dass nur gelegentlich neue Institutionalisierungsformen realisiert wurden, die die Netzwerke auch räumlich neu verortet haben. Dies erstaunt umso mehr, als dass im Programm *Lernende Regionen* ein Handlungsfeld *Neue Lernwelten* explizit ausgewiesen wurde (Schönfeld et al. 2009). Allerdings zeigte sich in der Ausrichtung dieses Handlungsfelds auch, dass oft das E-Learning in den Fokus der Aktivitäten gerückt wurde und nicht die Gestaltung von neuen Räumlichkeiten, wobei im Laufe des Projektes deutlich wurde, dass gerade dieser Bereich der Unterstützung bedarf:

Im Laufe der Arbeit der Lernenden Regionen wurde immer deutlicher, dass es für eine nachhaltigere Wirkung der Aktivitäten im Bereich „Neue Lernwelten“ vielfach einer umfassenderen konzeptionellen Grundlage bedarf, als sie bisher vorhanden war. Als ein wesentlicher Schwerpunkt im Bemühen um die Verbreiterung dieser Grundlage kann die verstärkte Hinwendung zur praktischen Lösung des Problems der Lernbegleitung/Lernberatung betrachtet werden. Mit dem stärkeren Übergang zur Begleitung und Betreuung der Lernenden bei der Realisierung individueller, selbstorganisierter Lernprozesse erweist sich der ausschließliche Rekurs auf herkömmliche Weiterbildungsstrukturen und -institutionen, um die veränderten Anforderungen an die Gestaltung der institutionellen Kontextbedingungen des Lernens zu erfüllen, als obsolet. Angesichts dessen haben sich einige Netzwerke der Aufgabe verschrieben, Lernzentren zu schaffen bzw. in ihrer Arbeit zu festigen. (Schönfeld et al. 2009, 128, H. i. O.)

Die Etablierung von Selbstlern- und Beratungszentren wurde zumindest unterstützt und ein *Referenzmodell für Lernzentren* entwickelt, das Bildungsinstitutionen und Kommunen helfen sollte, entsprechende Einrichtungen zu etablieren (PT-DLR o. J.). Im Rahmen der Initiative *HESSENCAMPUS* wurden – allerdings mit einem starken Fokus auf Schule, Ausbildung und berufliche Bildung – neue Raumkonzepte gefördert wie zum Beispiel das *Haus des Lebenslangen Lernens* in Dreieich (Wahl 2015). Einen Schwerpunkt auf die Gestaltung neuer räumlicher Kontexte legt das Programm „Dritte Orte – Häuser für Kultur und Begegnung im ländlichen Raum“ des Landes Nordrhein-Westfalen, das seit 2019 gezielt die Etablierung neuer Raumkonzepte im ländlichen Raum fördert. Wobei folgende Ziele im Fokus stehen:

Durch Öffnung und Vernetzung bzw. Bündelung von kulturellen Angeboten wie auch Angeboten der Bildung und Begegnung soll der zu entwickelnde „Dritte Ort“ ein Ankerpunkt für kulturelle Vielfalt und ein Beitrag der Kultur zur Verbesserung des gesellschaftlichen Zu-

sammenhalts, zur Schaffung von gleichwertigen Lebensverhältnissen und zur Stärkung von Identität werden. Die „Dritten Orte“ sichern und erweitern die kulturelle Infrastruktur im ländlichen Raum und beziehen dabei haupt- und ehrenamtliche Aktivitäten ein. Das Programm fördert kulturelle Einrichtungen in kommunaler und freier Trägerschaft, die in Kooperation mit weiteren Einrichtungen, Vereinen oder Initiativen die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines „Dritten Ortes“ für die Region voranbringen wollen. Auf Grund ihrer Lage im ländlichen Raum wird hierfür ein besonderer Bedarf gesehen. (MKWNRW 2019, 2, H. i. O.)

Seit 2020 werden 26 Projekte mit circa zehn Millionen Euro gefördert, in deren Rahmen unterschiedliche räumliche Strukturen entwickelt werden (MKWNRW 2021). Zu den Leitlinien für die Planung gehören unter anderem:

- gute Erreichbarkeit,
- niedrigrschwelliger Zugang,
- erweiterte Öffnungszeiten,
- einladende Atmosphäre und Gestaltung,
- gute technische Ausstattung sowie
- Einbindung in die Stadt-/Dorf- beziehungsweise Regionalentwicklung (MKWNRW 2021, 5).

Mit den in den Projekten entwickelten Ansätzen sollen Möglichkeiten der Vernetzung über soziale und Altersgrenzen hinweg sowie Möglichkeiten zum informellen Lernen geschaffen werden. Dabei geht es auch um veränderte Institutionalformen zur Unterstützung lebenslangen Lernens. Ein niedrigrschwelliger und auf breite Zielgruppen hin orientierter Zugang steht dabei im Fokus. Möglichkeiten des selbstgesteuerten Lernens sind genauso im Blick wie Zugänge zu organisierten Angeboten.

Die hier vorgestellten Programme und Projekte machen deutlich, wie unterschiedlich die Ansätze für ein integriertes Konzept zur Förderung des lebenslangen Lernens sein können. Wichtig dabei ist, dass die Angebote für alle offenstehen und „die Begegnung von Angehörigen unterschiedlicher Generationen und ein auf Verständigung basierendes wechselseitiges Lernen zwischen ansonsten häufig separierten Sozial- und Altersgruppen“ (Brödel 2011, 241) eine wichtige Rolle spielt.

Doch auch unabhängig von Förderprogrammen werden im kommunalen Kontext neue Institutionalformen entwickelt, die Ausdruck einer zunehmenden Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren von Bildung und Kultur sind. Anders als soziokulturelle Zentren sind diese stärker auf Bildung und die Unterstützung des lebenslangen Lernens fokussiert. *Bildungs- und Kulturzentren*, im internationalen Diskurs oft auch *Learning Centres* genannt (Stang/Hesse 2006), sind dadurch gekennzeichnet, dass Institutionen wie Bibliotheken, Volkshochschulen, Musikschulen, Museen, Archive etc. räumlich und/oder organisatorisch zusammengeführt

werden, um Bürgerinnen und Bürgern abgestimmte Bildungs- und Informationsdienstleistungen sowie Zugänge zu Kultur zu ermöglichen.

Allerdings ist die räumlich und konzeptionell enge Verknüpfung von Bildung und Kultur kein neues Phänomen. Bereits um die Jahrhundertwende 19./20. Jahrhundert etablierten sich mit der zunehmenden Institutionalisierung der Volksbildung (Seitter 2007, 24) neue Formen der Bildungsinstitutionen:

Dass das Bibliothekswesen und die Volksbildung in jener Zeit als zusammengehörig betrachtet wurden, indizieren nicht nur gemeinsame Diskussionszusammenhänge, sondern auch die Trägerstrukturen: So besaßen die Trägervereine der Volkshochschulen oft weitere Abteilungen für Büchereiwesen, Kino und Lichtbilder, Theater und Laienspiel, für den Musikunterricht und die bildende Kunst. (Behrens et al. 2001, 160)

Volkshochschule und Bibliothek wurden in einer Kommune nicht selten von einer Person geleitet. Auch war es nicht unüblich, dass sich die Institutionen in einem Gebäude befanden. Nach dem Ersten Weltkrieg fand eine zunehmende Separation der Institutionen statt. Die Bedeutung der Volksbildung nahm zu und Volkshochschulen bezogen ihre eigenen Häuser:

[...] in den 1920er Jahren [werden] verstärkt Volkshochschulen als eigenständige Einrichtungen in den Blick [genommen] und [...] pädagogische Überlegungen [tragen] zur Gestaltung von eigenen Bildungsräumen bei. Viele Trägerinstitutionen pachten oder kaufen – trotz fehlender öffentlicher Finanzierung – leerstehende Schlösser oder Villen und richten in ihnen Volksbildungsstätten ein. Dieser Vorgang stellt in Deutschland den Grundbaustein für die Einrichtungsformen Abend-Volkshochschule, Heimvolkshochschule, Volkshochschulheime und Landvolkshochschulen dar. (Mickler 2013, 59).

Nach dem Zweiten Weltkrieg und im Rahmen des Wiederaufbaus gab es erneut Bemühungen, Bibliotheken und Volkshochschulen unter einem Dach zusammenzuführen. Die *Marler Insel*, die 1955 eröffnet wurde, ist sicher eines der bekanntesten Beispiele (Pöggeler 1959, 30–31). Doch gab es in den 1950er Jahren unter anderem in Ingelheim, Dortmund und Oer-Erkenschwick weitere Beispiele dafür, dass sich neue Institutionenformen in der Tradition des vorherigen Jahrhunderts etablierten (Pöggeler 1959).

Die 1960/70er Jahren waren eher von der oben bereits beschriebenen Etablierung soziokultureller Zentren (Knoblich 2001, 9–10) geprägt. Doch gab es auch immer wieder Aktivitäten, Bildungs- und Kultureinrichtungen näher zusammenzubringen, wie zum Beispiel 1969 mit dem *Kulturzentrum Ludwigsburg*, in dem Volkshochschule und Stadtbibliothek gemeinsam räumlich untergebracht wurden (Stierle 2003, 34).

Mit dem Jahrtausendwechsel beginnt eine Entwicklung, die durch eine Vielzahl von Neu- und Umbauten von Häusern gekennzeichnet ist, in denen unter an-

derem Bibliotheken und Volkshochschulen sowie weitere Bildungs- und Kultureinrichtungen unter einem Dach zusammengeführt werden, wobei sich allerdings sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen entwickelt haben.

Betrachtet man die Entwicklungen von Bildungs- und Kulturzentren – sowohl national, als auch international – lassen sich Modelle der Zusammenarbeit finden. Bereits 2005 haben Stang und Irschlinger den Versuch unternommen, diese Modelle zu systematisieren:

- *Modell „Organisationale Integration“*
Bibliothek, Volkshochschule und gegebenenfalls weitere Einrichtungen werden in einer gemeinsamen organisationalen, d. h. finanz-, verwaltungs- und planungstechnischen Einheit zusammengefasst.
- *Modell „Räumliche Integration“*
Bibliotheken, Volkshochschulen und ggf. weitere Einrichtungen werden in einem Gebäudekomplex zusammengeführt, nutzen gemeinsam Verkehrsflächen, sind aber finanz-, verwaltungs- und planungstechnisch eigenständige Einrichtungen.
- *Modell „Enge konzeptionelle Kooperation“*
Dieses Modell zeichnet sich durch eine enge konzeptionelle Kooperation von eigenständigen Bibliotheken und Weiterbildungseinrichtungen aus. Längerfristige Projekte und strategische Planungen zur gemeinsamen Gestaltung von Lernarrangements stehen hier im Vordergrund.
- *Modell „Netzwerk bzw. lockere Kooperation“*
Die Partner arbeiten punktuell für bestimmte Projekte oder Veranstaltungen zusammen und tauschen sich aus, jedoch gibt es dabei keine langfristigen gemeinsamen strategischen Planungen. (Stang/Irschlinger 2005, 3, H. i. O.)

Einen darauf aufbauenden Versuch der Systematisierung der Struktur von Bildungs- und Kulturzentren lieferte Mickler, die drei Modelle beschreibt:

- das Modell der räumlichen Integration,
- das Modell der räumlichen und konzeptionellen Integration und
- das Modell der räumlichen, konzeptionellen und organisatorischen Integration (Mickler 2013, 66–70).

Das Modell der *räumlichen Integration* beschreibt die Zusammenführung von Informations- und Bildungsdienstleistungen in einem Gebäude bei gleichzeitiger organisationaler Selbstständigkeit der einzelnen Institutionen, wie zum Beispiel das *Haus der Bildung in Bonn* (Eröffnung: 2015), das *Kulturzentrum August Everding in Bottrop*, das *Kulturzentrum Ludwigsburg* (1969), der *Gasteig in München* (1985) sowie das *Bildungsforum Potsdam* (2013). In diesen Bildungs- und Kulturzentren sind jeweils Bibliothek und Volkshochschule sowie teilweise auch weitere Einrichtun-

gen in einem Gebäude zusammengeführt. Eine Zusammenarbeit erfolgt punktuell, oft in Form von thematischen Projekten und Veranstaltungen.

Beim Modell der *räumlichen und konzeptionellen Integration* findet sich ebenfalls die Integration von Informations- und Bildungsdienstleistungen in einem Gebäude bei gleichzeitiger organisationaler Selbstständigkeit der einzelnen Institutionen. Dabei spielt hier die konzeptionelle Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Beispiele sind das *RW21* in Bayreuth³ (Eröffnung: 2011), *DAStietz* in Chemnitz⁴ (2004), das *Bildungszentrum Hessencampus/Haus des Lebenslangen Lernens Dreieich* (2009), das *Stadtfenster Duisburg* (2015) und der *südpunkt in Nürnberg* (2009), bei dem 2011 im Rahmen der Gründung des *Bildungscampus Nürnberg* das Bildungszentrum (Volkshochschule) und die Stadtbibliothek auch organisatorisch zusammengeführt wurden. Die Gestaltung spezifischer Lerninfrastrukturen wie Lernareale zum individuellen und selbstorganisiertem Gruppen-Lernen in der Bibliothek oder gemeinsame Selbstlernzentren werden bei diesem Modell besonders fokussiert. Die Entwicklung gemeinsamer Bildungs- und Kulturangebote ist ein weiterer Aspekt, der bei diesen Bildungs- und Kulturzentren eine Rolle spielt.

Die organisationale Zusammenführung in einer Organisationseinheit spielt beim Modell der *räumlichen, konzeptionellen und organisationalen Integration* die eine zentrale Rolle. Die Einrichtungen verfügen über eine Gesamtleitung, die die Steuerung der Entwicklung gemeinsamer Konzepte und Angebote übernimmt. In diesen Bildungs- und Kulturzentren gibt es dann auch eine gemeinsame Verwaltung. Zu nennen sind hier unter anderem die *Bildungswerke Norderstedt* (Gründung: 2008), die allerdings inzwischen wieder aufgelöst wurden – allerdings arbeiten Volkshochschule und Bibliothek weiter an einem gemeinsamen Neubau, dem *Bildungshaus Norderstedt* –, das *Bert-Brecht-Bildungszentrum* in Oberhausen (1985/2011), *Stadtbücherei/Volkshochschule mit BiC BildungsCenter KÖWE* in Regensburg (2004), das *Bildungs- und Medienzentrum* in Trier (2001) und das *Zentrum für Information und Bildung (zib)* in Unna (2004). Hier werden Informations- und Bildungsdienstleistungen der einzelnen Einrichtungen aufeinander abgestimmt, aus einer Hand den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung gestellt.

Die Systematisierung von Mickler muss allerdings noch um das Modell der *konzeptionellen und organisatorischen Integration* erweitert werden, das dadurch gekennzeichnet ist, dass die Einrichtungen zwar organisational zusammengeführt sind und konzeptionell eng zusammenarbeiten, sie sich aber in unterschiedlichen Gebäuden befinden wie zum Beispiel beim *Bildungscampus* in Nürnberg (Gründung: 2011) und bei *Kultur 123* in Rüsselsheim (2007). Kennzeichnend für die beiden Bildungs- und Kulturzentren ist, dass sich die beteiligten Einrichtungen in ei-

³ benannt nach der Adresse Richard-Wagner-Straße 21.

⁴ benannt nach dem Gebäude, dem ehemaligen Kaufhaus Tietz.

ner Campussituation befinden und dadurch die die Wege zwischen den Einrichtungen sehr kurz sind.

Eines der zentralen Merkmale dieser Modelle ist, dass die Bildungs- und Kulturzentren mit ihrem Angebotsspektrum zentrale Anlaufstellen für die Bürgerinnen und Bürger darstellen, um Möglichkeiten für Information, Beratung, Bildung und Kommunikation nutzen zu können. Letztendlich sind es *One-Stop-Shops*, in denen auf Lern-, Informations- und Beratungsangebote je nach Bedürfnis zugegriffen werden kann, wobei sowohl Einzellernende als auch Gruppenlernende spezifische Zugänge nutzen können (Stang 2011, 9). In ihrer Untersuchung zu Bildungs- und Kulturzentren kritisiert Mickler allerdings die Verwendung des Begriffs *One-Stop-Shop* zur Typisierung von Bildungs- und Kulturzentren, da er „verstärkt mit Warenkonsum, Belieferung und kurzfristigen bzw. einmaligen Aufhalten sowie einem egoistischen Kunden oder Teilnehmerhabitus mit rezipierender bzw. passiver Haltung assoziiert werden kann“ (Mickler 2013, 76).

Diesem Verständnis stellt Mickler ein anderes entgegen:

Sie werden verstanden als städtebaulich markante, räumlich und zum Teil auch organisatorisch zentralisierte und verstetigte Einheiten von Bildungs-, Kultur- und Serviceeinrichtungen, die in der Zusammenführung ihrer je eigenen Kompetenzen und Angebote vielseitige und miteinander verknüpfte, für alle zugängliche nicht-kommerzialisierte Lern-, Kommunikations-, Reflexions-, Informations-, Beratungs-, Entdeckungs-, Freizeit-, Genuss- und Aufenthaltsmöglichkeiten bereitstellen. (Mickler 2013, 78–79)

Was Mickler hier beschreibt – und letztendlich dem Begriff *One-Stop-Shop* nur eingeschränkt etwas entgegengesetzt –, verweist auf das Konzept, das die letzten Jahre im Bildungs- und Kulturbereich unter dem Begriff *Dritter Ort* geführt wird (Oldenburg 1999), der den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit bietet, ohne die Notwendigkeit des Konsums sich mit anderen Menschen zu begegnen und sich auszutauschen. Der zentrale Gedanke hinter dem Konzept ist, dass Menschen einen niedrigschwelligen Zugang zu Bildungs- und Kulturangeboten sowie Vergemeinschaftungssituationen erhalten.

In den letzten Jahren haben viele Städte erkannt, welches Potenzial in solchen Einrichtungen für die Stadtentwicklung steckt. Million et al. sprechen auch von der Entwicklung sozialräumlicher Bildungslandschaften, die durch die intensive Kooperation verschiedener Institutionen unter einer pädagogischen und städtebaulichen Perspektive geprägt sind (Million et al. 2017, 205).

Als Teil einer solchen Bildungslandschaft können Bildungs- und Kulturzentren ein wichtiger Motor für die kommunale Bildungsentwicklung sein und Perspektiven für die Stadtentwicklung entwickeln. So entstanden Projekte wie zum Beispiel das *RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule* in Bayreuth (Weinreich 2011), *DASTietz* in Chemnitz (BMVBS 2010, 131–132, Mickler 2013, 169), der *Wissensturm* in Linz (Ös-

terreich) (Hummer 2012) oder das *Zentrum für Information und Bildung (zib)* in Unna (Weißenberg/Sedlack 2007, 57–59) unter der Perspektive, damit Stadtentwicklung zu betreiben, um teilweise marginalisierte Innenstadtbereiche aufzuwerten. Dabei stand immer im Fokus, Optionen für das *Lebenslange Lernen* zu verbessern und für alle Generationen und sozialen Schichten einen niedrigschwelligen Zugang zu ermöglichen.

Trotzdem erstaunt es, dass sich dies in der Diskussion über regionale beziehungsweise lokale Bildungslandschaften (Bleckmann/Schmidt 2012) bislang kaum niedergeschlagen hat. Nach wie vor ist der Diskurs über Bildungslandschaften in Deutschland noch sehr stark vom Diskurs über die Zukunft der Schulinfrastruktur bestimmt (Coelen et al. 2015; Niemann 2014).

Die Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren als Teil einer bildungsorientierten Stadtentwicklung wird in anderen Ländern längst umgesetzt. Dies lässt sich an Beispielen zeigen wie in Dänemark mit dem Urban Media Space *Dokk 1* in Aarhus, in Finnland mit dem *Oodi* in Helsinki, in Großbritannien mit den *Idea Stores* in London oder in den Niederlanden mit dem *Rozet* in Arnheim. In diesen Einrichtungen gelingt es Bildungs-, Informations- und Kulturangebote so miteinander zu verschmelzen, dass die Grenzen der verschiedenen Bereiche für die Besucherinnen und Besucher kaum merkbar sind. Die Häuser stellen eine Einheit dar.

Ein noch elaborierteres Konzept wurde für das *Bildungshaus Wolfsburg* entwickelt, das bereits 2009 projiziert und auch der Architektenwettbewerb 2013/2014 abgeschlossen, aber durch die finanziellen Probleme der Stadt Wolfsburg im Rahmen des Abgasskandals noch nicht realisiert wurde. Das Konzept sieht vor, dass die räumlichen Trennungen von Volkshochschule, Stadtbibliothek und Medienzentrum aufgehoben werden, das heißt, dass die Kursräume der Volkshochschule jeweils in den thematischen Bereichen der Bibliothek verortet sind. Alle drei Einrichtungen wurden auch organisatorisch zusammengeführt. Die Sekundarstufe II der Neuen Schule Wolfsburg sollte auch in dem Gebäude untergebracht werden. Im Zentrum des Konzepts steht der Marktplatz, auf dem ein Café, ein Selbstlernzentrum, Beratungsflächen etc. zur Verfügung gestellt werden soll, um Bürgerinnen und Bürger niedrigschwellig an Information und Bildung heranzuführen. Grundlage des Architektenwettbewerbs war ein differenziertes pädagogisches Konzept (Rabofski et al. 2014, 140–145). Ein wichtiger Eckpfeiler der Konzeptentwicklung war ein intensiver Beteiligungsprozess der Bürgerinnen und Bürger. Das Bildungshaus sollte ein zentrales Element der *Bildungslandschaft Wolfsburg* werden. Es sollte ein Knotenpunkt für eine vernetzte, kommunale Struktur aller Informations- und Bildungsangebote bilden. Die Perspektive einer bildungsorientierten Stadtentwicklung wurde hier stringent verfolgt, um die Potenziale einer intensiven Vernetzung der Bildungsakteurinnen und -akteure zu entfalten:

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass alle zentralen Akteure/innen sich ihrer gemeinsamen Verantwortung für lebenslanges Lernen bewusst sind: Kindertagesstätten, Schulen, Verwaltung, Jugendarbeit, Institutionen der Erwachsenenbildung, Kultureinrichtungen, Organisationen, Vereine und Verbände sowie – natürlich – die Bürger/innen selbst. Gemeinsames Ziel ist es, eine Bildungslandschaft zu entwickeln, in der jede/r die Möglichkeit hat, das eigene Potenzial voll zu entfalten, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und Alter. (Rabofski et al. 2014, 138)

Ein ähnliches Konzept wie das des Bildungshauses Wolfsburg wird heute im *Bildungshaus Norderstedt* umgesetzt⁵. Dort werden Stadtbücherei, die Volkshochschule und das Stadtarchiv unter einem Dach vereint. Ziel ist es hier, den Bürgerinnen und Bürgern ein Bildungs- und Kulturzentrum mit hoher Aufenthaltsqualität, niedrighschwelligem Angeboten und vielfältigen Kursangeboten zur Verfügung zu stellen. Auch hier dient die Fläche der Bibliothek als Verkehrsfläche auf dem Weg zu Veranstaltungsräumen. Durch intensive Kooperationen mit anderen Einrichtungen und Initiativen sollen unterschiedlichste Alters- und Bevölkerungsgruppen angesprochen werden. Das Bildungshaus versteht sich als *Dritter Ort*, der Menschen aller sozialer Milieus zusammenbringen soll.

Mit Bildungs- und Kulturzentren können kommunale Bildungslandschaften gestaltet werden. Dass diese auch als Knoten für die Vernetzung und strategische Ausrichtung fungieren können, zeigt sich besonders gut am *Bildungs- und Medienzentrum* in Trier, bei dem die von der Stadt eingerichtete Abteilung „Kommunales Bildungsmanagement“ eingegliedert wurde und dort neben dem Monitoring der Prozesse auch Projekte für die gesamte Bildungslandschaft koordiniert werden.

Dass die stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit von Bildungs- und Kulturinstitutionen immense Potenziale hat, fächern Eckart und Sträter in den zehn guten Gründen für eine systematische Zusammenarbeit von Bibliotheken und Volkshochschulen auf:

Bibliotheken und Volkshochschulen

- sind kommunale Zentren für Information, Wissen und Weiterbildung [...],
- sind wichtige Instrumente der kommunalen Bildungspolitik [...],
- kümmern sich um zentrale Themen der Städte und Gemeinden [...],
- sind kommunale Marktplätze für Ideen und kreative Köpfe [...],
- denken und handeln nicht in Zuständigkeiten, sondern in Verantwortung für Bürgerinnen und Bürger [...],
- sind Bildungslotsen und begleiten beim Lernen im Lebenslauf [...],
- unterstützen individuelle Bildungswege ein Leben lang [...],
- sprechen Zielgruppen an, die besonderen Förderbedarf haben [...],
- erreichen mehr Menschen, wirtschaften effizienter und erhöhen ihr Gewicht in der Kommune [...],

⁵ <https://www.bildungshaus-norderstedt.de/>.

- folgen, wenn sie sich eng verbinden, einer europäischen Entwicklung (Eckart/Sträter 2015, 37–41).

Vor allem im Zusammenhang mit den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zeigt sich, welche Bedeutung das lebenslange Lernen hat. Bildungs- und Kulturzentren können mit ihren Angeboten dazu beitragen, den Bürgerinnen und Bürgern niedrigschwellige Zugänge zur Entwicklung von wichtigen Kompetenzen jenseits von Schule und Hochschule zu ermöglichen.

4.2 Angebotskonzepte

Wie bereits ausgeführt, ist die Niedrigschwelligkeit ein zentraler Aspekt der Angebotskonzepte von Bildungs- und Kulturzentren. Vor allem, wenn die Übergänge zwischen den beteiligten Einrichtungen kaum spürbar sind, wird der Zugang zu Angeboten erleichtert. Dies ist dort besonders einfach zu gestalten, wo die räumliche, konzeptionelle und organisationale Integration realisiert wird. Ausgehend von den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer werden dort Angebote gestaltet und die Perspektive der Einzelinstitution rückt in den Hintergrund. Aus der Perspektive der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer spielt es keine Rolle, welche Institution das Angebot zur Verfügung stellt, das sie benötigen – egal ob Bibliothek, Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtung, Kultureinrichtung oder eine andere. Durch die Gestaltung der Übergänge ist es möglich, Individuallernen und Gruppenlernen zu verschränken. Dadurch kann auch den unterschiedlichen Interessen Rechnung getragen und ein passanter Übergang auf andere Bildungsoptionen aufmerksam gemacht werden. So können sich Bildungs- und Kulturzentren zu Optionsräumen entwickeln, die Perspektiven für die Gestaltung individueller Lernwege eröffnen.

Betrachtet man dies in der konkreten Umsetzung, zeigt sich, dass sich zum Beispiel Volkshochschulen, die hauptsächlich gruppenorientierte Angebote und Beratung zur Verfügung stellen, und Bibliotheken, die Einzellernplätze oder Lernplätze für selbstorganisierte Gruppen vorhalten, ideal ergänzen. Für die Nutzerinnen und Nutzer sind die Übergänge zwischen den Bereichen einfach. Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Blick auf Bildungs- und Kulturzentren ist, dass sie Kommunikationsflächen (Cafés, Loungezonen etc.) zur Verfügung stellen und so zu nicht-kommerzialisierten Orten der Begegnung werden. Dies kann die Voraussetzung für die Schaffung von sozialer Integration schaffen, die im gesellschaftlichen Kontext immer mehr Bedeutung erhält, da die Orte, an denen sie stattfinden kann, weniger werden. Dabei schafft das vielfältige Kultur- und Bildungsangebot Erlebnis- und Erfahrungsräume für die Breite der Bevölkerung.

So hat zum Beispiel das *RW21 Bayreuth* das Thema *Lernen* in den Fokus seiner Aktivitäten gerückt. Es wurden unterschiedliche Lernzonen eingerichtet und ein komplexes Arrangement von Lernräumen gestaltet. Neben Gruppenräumen und Carrels zu individuellem Lernen gibt es ein Lernstudio sowie ein Lesecafé. Das Café erlaubt es, durch eine mobile Möblierung verschiedene Angebote zu realisieren (Lesungen, Diskussionsrunden etc.) (Weinreich 2011). Im Selbstlernzentrum *PLUS Lernstudio* unterstützt eine pädagogische Fachkraft die Lernenden.

Das *Bildungs- und Medienzentrums Trier* bietet mit dem *Lerntreff* ein Selbstlernzentrum mit dem Schwerpunkt der Förderung von Grundbildung. Während die Fläche der Stadtbibliothek einen idealen Ort für den *Lerntreff* darstellt, kann die Volkshochschule dort Beratungsleistungen bieten. Durch ausleihbare Notebooks wird eine flexible Nutzung von Lernprogrammen ermöglicht. Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter unterstützen die Lernenden. Mit einer flexiblen Möblierung des *Lerntreffs* wurde die Voraussetzung geschaffen, verschiedene Lernszenarien wie Einzel- oder Gruppenlernen zu schaffen. Gleichzeitig dient der *Lerntreff* bei Bedarf auch als Fläche für Lesungen und Veranstaltungen, wenn alle Möbel beiseite gerückt werden. (APAG-Projekt 2015, 10–12)

Welches breite Angebot Bildungs- und Kulturzentren den Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung stellen können, fächert Hummer am Beispiel des *Wissensturns Linz* auf:

- Medien nutzen und/oder entleihen (unter anderem Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, CDs, DVDs, Hörbücher, Kameras, Schnittplätze, Studios, PCs und andere)
- Kurse und Seminare besuchen
- Einzelunterricht (zum Beispiel Klavier) und Sprachtrainings nutzen
- Lehrgänge absolvieren
- Symposien, Vorträge, Diskussionsveranstaltungen besuchen
- Beratungsleistungen in Anspruch nehmen (zum Beispiel Sprachberatung, Lernberatung, Bildungsberatung, PC-Beratung, diverse Beratungen durch die BibliothekarInnen, Grundbildungsberatung, erste anwaltliche Auskunft)
- Bürgerserviceleistungen in Anspruch nehmen (zum Beispiel Meldebestätigung, Hundekarte, Fundwesen)
- Selbststudium im LeWis
- Radio- und Fernsehsendungen produzieren
- Die KursleiterInnen-Bibliothek nutzen
- Leute treffen
- Feste feiern
- Selbstorganisierte oder vororganisierte Lerngemeinschaften (zum Beispiel Tandems) bilden
- Schach spielen
- Kunst betrachten
- Im Internet surfen

- Ins Lokal gehen
- Mit dem Lift fahren und auf Linz schauen (Hummer 2012, 280–281).

Das Angebotsspektrum macht deutlich, auf welche unterschiedlichen Interessen der Nutzerinnen und Nutzer im Wissensturm reagiert wird. Auch wurde bereits 2007 bei der Eröffnung ein städtischer Hotspot installiert, damit im ganzen Haus kostenlos auf das Internet zugegriffen werden konnte, was in dieser Zeit eher noch unüblich war. Auch konnten damals im Medienzentrum mit einer personalisierten Karte 24 Stunden die Ton- und Videostudios genutzt werden. Inzwischen wurde das Medienzentrum geschlossen und vom Sender DORFTV werden in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule neue Angebote zum Erwerb von Medienkompetenz zur Verfügung gestellt.

Wirft man einen Blick auf die inhaltliche Strukturierung von Angeboten in Bildungs- und Kulturzentren, lassen sich unterschiedlichen Systematiken feststellen. Dabei zeigt sich bei der Entwicklung solcher inhaltlichen Systematiken, dass zum Beispiel die Benennung der Sachbereiche der Bibliothek und der Programmbereiche der Volkshochschule nicht deckungsgleich sind. Doch ist es für eine gemeinsame Angebotspräsentation wichtig, dass eine vereinheitlichte Systematisierung den Nutzerinnen und Nutzern eine bessere Orientierung liefert. Dadurch lassen sich die verschiedenen Angebote besser aufeinander abstimmen. Im Rahmen der Konzeptentwicklung für den *Wissensturm Linz* wurde dieses Thema gezielt angegangen und die Verschränkung der Kursangebote der Volkshochschule und Medienangebote der Bibliothek thematisch wie folgt fokussiert:

- Politik und Gesellschaft,
- Natur und Technik,
- Haushalt und Wohnen,
- Gesundheit und Wohlbefinden,
- Kultur und Kreativität,
- Grundbildung und Beruf sowie
- Sprachen (Hummer 2012, 269).

Bei der Entwicklung des *Bildungshauses Wolfsburg* wurden die Themen anders systematisiert:

- Digitale Welt,
- Kinder und Familie,
- Sprachen und Reisen,
- Körper, Geist und Seele,
- Literatur, Kunst und Musik,
- Natur und Umwelt,
- Gesellschaft und Wirtschaft (Rabofski et al. 2014, 142).

Im *Bildungscampus Nürnberg* wurde eine andere inhaltliche Fokussierung vorgenommen. Die Angebotsbereiche sind dort folgendermaßen strukturiert:

- Integration und interkulturelle Arbeit,
- Sprach- und Leseförderung inkl. Alphabetisierung,
- Medien- und Medienkompetenzvermittlung,
- Ausbildung und berufliche Orientierung,
- Auf- und Ausbau von Lernkompetenzen,
- Auf- und Ausbau von Lern- und Bildungsberatung,
- kulturelle Freizeitgestaltung (Eckart 2013, 61).

In der Grundausrichtung ähneln sich diese drei Systematiken, doch wird deutlich, dass die Einrichtungen auch unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Bildungs- und Kulturzentren reagieren damit auch auf lokale Herausforderungen, was von zentraler Bedeutung ist. Allerdings sind die zentralen Themenfelder wie Gesundheit, Sprachen, Kultur, Natur etc. zumindest beim *Wissensturm Linz* und dem *Bildungshaus Wolfsburg* zu finden, während im *Bildungscampus Nürnberg* die Kompetenzentwicklung im Allgemeinen mehr in den Fokus gerückt. Insgesamt wird hier gut sichtbar, wie wichtig eine intensive Auseinandersetzung mit den Angebotsfeldern bei der Entwicklung der Kooperation ist, um die jeweiligen Angebote in einer Gesamtstruktur sichtbar zu machen.

Selbstlernzentren beziehungsweise Selbstlernzonen, in denen die Nutzerinnen und Nutzer selbstorganisiert ihr Lernen gestalten können, sind ein weiteres wichtiges Angebotselement von Bildungs- und Kulturzentren sind. Der Zugriff auf unterschiedliche Lernmaterialien wie zum Beispiel Lernsoftware (Sprachen, berufliche Kompetenzen etc.), relevante Bücher und Zeitschriften etc. wird in den beteiligten Bibliotheken in Absprache zumeist mit den Volkshochschulen ermöglicht. Eine gemeinsame Konzeption des Angebots verbessert die Abstimmung zwischen Gruppenlernangeboten in der Volkshochschule und Einzellernaktivitäten in der Bibliothek. Im Rahmen von Integrationskursen wurde der Mehrwert dieser Abstimmung besonders gut sichtbar. Hier konnten die beteiligten Institutionen ihre spezifischen Kompetenzen ideal in einen Mehrwert für die Lernenden umsetzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Angebotsspektrums von Bildungs- und Kulturzentren sind vielfältige Beratungsdienstleistungen. Diese werden bezogen auf die lokalen Anforderungen und auf die Bedürfnisse der Lernenden entwickelt. Beim Blick auf die Beratungsangebote der Bildungs- und Kulturzentren lassen sich folgende Angebote ausmachen:

- Bildungsberatung/Bildungsscheck-Beratung,
- Kompetenzentwicklungsberatung,

- Lernberatung bezogen auf Lerntyp, -techniken, -methoden und Medieneinsatz,
- Lernprozessbegleitung,
- Vermittlung von Lernpartnerinnen und Lernpartnern,
- Sprachenberatung,
- EDV-Beratung (Diwischek 2008, 15; Stang 2010a, 219).

Spätestens seit der COVID-19-Pandemie hat das E-Learning an Bedeutung gewonnen. Vor allem Volkshochschulen haben ihr Angebot deutlich erweitert (Sgodda 2021, 45). Sgodda weist auch darauf hin, wie sich die Entwicklung dynamisiert hat:

Auch eine neue Form der Kooperation ist entstanden, da ressourcenschwache Volkshochschulen Formate von bereits digital erfahrenen Volkshochschulen und Volkshochschulverbänden übernehmen und umgekehrt Teilnehmende in diese Angebote vermitteln. In kürzester Zeit wurden Kursleitende fortgebildet, um ihnen die Umstellung ihrer Präsenz- auf Onlineformate zu ermöglichen und ihre didaktisch-methodischen Fähigkeiten für die „erweiterten Lernwelten“ weiterzuentwickeln. (Sgodda 2021, 45, H. i. O.)

Im Rahmen der Bildungs- und Kulturzentren sind es nicht nur die Volkshochschulen, die ihre digitalen Aktivitäten deutlich erweitert haben, sondern auch die Bibliotheken, haben ihre E-Angebote ausgeweitet. Datenbanken, E-Books, E-Zeitschriften, E-Zeitungen, E-Audio, E-Video, Games, Apps, E-Learning-Kurse sind Angebote im Portfolio von Bibliotheken (Schade 2016, 35). Die Strategien in den Bildungs- und Kulturzentren sind allerdings noch oft sehr stark auf die jeweilige Institution ausgerichtet und orientieren sich an den Profilen der Lernwelt Öffentliche Bibliothek (Stang/Umlauf 2018) und der Lernwelt Erwachsenenbildung/Weiterbildung (Schreiber-Barsch/Stang 2021).

Wie sich die Angebotsstruktur von Bildungs- und Kulturzentren darstellt, ist auch abhängig vom jeweiligen Modell der Integration. Im Rahmen des Modells der räumlichen Integration überwiegt die Konzentration – wenn überhaupt – auf gelegentliche gemeinsame Veranstaltungen. Bei den anderen Modellen kann die Abstimmung deutlich intensiver ausfallen, so bietet zum Beispiel eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit eine bessere Sichtbarkeit der Angebote. Oft werden auch aufeinander abgestimmte Angebote für die Nutzerinnen und Nutzer zur Verfügung gestellt, die nach Außen als einheitliche Angebotsstruktur wahrgenommen wird. Dies generiert Synergieeffekte in Bezug auf die Akquise von Teilnehmenden beziehungsweise Nutzerinnen und Nutzern. Die gegenseitige Ergänzung der Angebote wird dabei deutlicher und erhöht die Aufmerksamkeit.

Die Bedeutung einer gemeinsamen Konzept- und Angebotsentwicklung ist nicht zu unterschätzen. Für (potentielle) Nutzerinnen und Nutzer erhöht sich durch ein gemeinsames Auftreten der Einrichtungen die Aufmerksamkeit und die

Einrichtungen können ihre jeweiligen Kompetenzen noch deutlicher machen. Doch nicht nur das inhaltliche Angebot, sondern auch das Raumangebot trägt entscheidend zur Akzeptanz von Bildungs- und Kulturzentren in der Bevölkerung bei.

4.3 Raumkonzepte

In ihrer Studie zur Kooperation in Bildungs- und Kulturzentren verweist Mickler auf die Bedeutung der räumlichen Organisation der Einrichtungen hin. Die Bündelung der Einrichtungen in einem Gebäude ist von besonderer Relevanz. Sie sieht Raumgestaltung, Verortung und Gestalt des Gebäudes als wichtige Dimension bei der Entwicklung der Organisation in Bildungs- und Kulturzentren (Mickler 2013, 284). Für sie spielen dabei unterschiedliche Raumdimensionen eine wichtige Rolle. Mit Verweis auf Zech (2008, 90–91) stellt sie folgende Dimensionen der Raumwahrnehmung als besonders bedeutend heraus (Mickler 2013, 284–286):

- *ästhetische Dimension*: die räumlich-ästhetische Wertigkeit des Gebäudes, Sichtbarkeit der Kooperation, Relevanz für Mitarbeitende;
- *praktische Dimension*: Nutzungsmöglichkeiten, bauliche Problembereiche, Planungsstrukturen bezogen auf den Bau;
- *soziale Dimension*: Basis für Kommunikation und Begegnung, Möglichkeit der formellen und informellen Zusammenarbeit der Mitarbeitenden; Begegnungsoptionen unterschiedlicher Teilnehmendengruppen;
- *kulturelle Dimension*: Symbolwert für die Zusammenarbeit der Einrichtungen, Identitätsstiftung;
- *kognitive Dimension*: Erkenntnis- und Ermöglichungsraum, Veränderung des Verständnisses bezogen auf Bildung, Kultur und Service.

Diese Perspektiven lassen sich um die gleichen Dimensionen – bezogen auf die Adressatinnen und Adressaten sowie die Nutzerinnen und Nutzer – erweitern:

- *ästhetische Dimension*: Attraktivität des Gebäudes als Bildungs- und Kultur-einrichtung, Eröffnung neuer visueller Perspektiven auf Bildung und Kultur;
- *praktische Dimension*: Vielfältige Nutzungsmöglichkeiten in einem Gebäude, Bildungs- und Lernserviceleistungen an einer Anlaufstelle, offener und angenehmer Aufenthaltsort;
- *soziale Dimension*: Optionen für Kommunikation und Begegnung, Begegnung mit anderen Milieus;
- *kulturelle Dimension*: Symbolwert für die Bedeutung von Bildung und Kultur in der Kommune;

- *kognitive Dimension*: Lern-, Erfahrungs- und Ermöglichungsraum, formales, non-formales und informelles Lernen.

Die verschiedenen Dimensionen kommen besonders zum Tragen, wenn sich das Bildungs- und Kulturzentrum in einer räumlichen Einheit befindet. Doch auch in einer Campussituation, in der sich die beteiligten Einrichtungen in einem gemeinsamen Areal befinden, wie dies zum Beispiel bei *Kultur 123 Rüsselsheim* (Volkshochschule, Bibliothek, Theater und Musikschule) oder der Zentrale des *Bildungscampus Nürnberg* (Volkshochschule und Bibliothek) der Fall ist, sind diese Dimensionen von Relevanz, wobei hier von besonderer Bedeutung ist, wie die Gebäude mit den Einrichtungen zueinander in Beziehung stehen.

Allerdings können sich die Potenziale einer gemeinsamen räumlichen Verortung nur realisieren, wenn auch die organisatorische Verknüpfung umgesetzt wird, wie dies Franz deutlich macht:

Werden mit der räumlichen Konzentration keine organisationalen Verzahnungen angestrebt, so ergeben sich ‚kooperative‘ Schnittstellen allenfalls im Bereich gemeinsam genutzter Infrastrukturen (Verkehrsflächen, Hausmeisterservice, Veranstaltungstechnik, Reinigung etc.). (Franz 2014, 44, H. i. O.)

Dieses Problem zeigt sich oft in Bildungs- und Kulturzentren, in denen die Einrichtungen nur *nebeneinander* existieren und sich die Zusammenarbeit nur auf gelegentlich stattfindende Veranstaltungen reduziert. Die Potenziale, die in der gemeinsamen Verortung vorhanden wären, bleiben dann ungenutzt und räumliche Synergieeffekte nicht ausgeschöpft. Hier ließen sich viele Beispiele finden.

Wirft man nun einen genaueren Blick auf Raumstrukturen in Bildungs- und Kulturzentren, die entweder dem Modell der räumlichen und konzeptionellen Integration oder dem Modell der räumlichen, konzeptionellen und organisationalen Integration zuzuordnen sind, zeigen sich die Potenziale. Bibliotheken bieten neben der inhaltlich strukturierten Bestandspräsentation und Leseplätzen unter anderem für die Zeitschriftenlektüre eben auch individuelle Lernplätze und Lernareale für selbstorganisierte Gruppen, die teilweise auch mit technischer Infrastruktur ausgestattet sind. Für Kinder und Jugendliche werden spezifische, altersadäquate Raumangebote zur Verfügung gestellt, die oft auch eine Gaming-Zone zur Nutzung unterschiedlicher Computerspiele-Konsolen beinhalten. Volkshochschulen bieten Seminar-, Fach-, Kreativ- und Sport- beziehungsweise Entspannungsräume sowie häufig eine Lehrküche, die für organisierte Gruppenangebote im Rahmen von Kursangeboten zur Verfügung stehen, allerdings bei Nichtbelegung auch anderweitig verwendet werden können. Sind im Bildungs- und Kulturzentrum weitere Einrichtungen, wie zum Beispiel ein Medienzentrum oder eine Musikschule integriert, gibt es Film- und Tonstudios sowie Musikübungsräume, die sowohl im Rah-

men von organisierten als auch selbstorganisierten Aktivitäten von Einzelpersonen und Gruppen genutzt werden können.

Größere Veranstaltungsräume und Ausstellungsflächen, die multifunktionale Optionen eröffnen, werden häufig gemeinsam genutzt. Weitere Elemente eines gemeinsamen Raumangebots können ein Café oder ein Restaurant sein. Ein Selbstlernzentrum beziehungsweise eine Selbstlernzone mit einer entsprechenden Beratungsinfrastruktur an der Schnittstelle der Einrichtungen können gemeinsam zur Verfügung gestellt werden. Ein Makerspace kann gemeinsam eingerichtet und genutzt werden. Auch Co-Workingspaces stellen Optionen für ein gemeinsames Raumangebot dar. Die hier nur kurz skizzierten Raumoptionen machen deutlich, dass eine gemeinsame Raumnutzung vielfältige Möglichkeiten eröffnet, Synergien sowohl bei der Entwicklung neuer Raumangebote, als auch bei gemeinsamen Nutzungen, die zu einer besseren Raumauslastung führt, zu schaffen.

Für die Nutzerinnen und Nutzer ergibt sich aus diesen Raumkonstellationen eine verbesserte Nutzungs- und Aufenthaltsqualität, da für alle Bedarfe Raumangebote zur Verfügung gestellt werden. Neben der räumlich-ästhetischen Qualität spielt auch die räumlich-zeitliche Dimension eine wichtige Rolle. So können zum Beispiel Wartezeiten vor Beginn eines Volkshochschulkurses genutzt werden, um das Angebot der Bibliothek oder gegebenenfalls weiterer Kultureinrichtungen in Anspruch zu nehmen. Gastronomische Angebote, die sich oft als Frequenzbringer erweisen, bieten für die Nutzerinnen und Nutzer weitere Optionen für den Aufenthalt im Bildungs- und Kulturzentrum. Werden dann noch Angebote wie Bürgerservice eingebunden, der Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, zum Beispiel Reisepässe etc. zu beantragen oder sonstige behördliche Aktivitäten abzuwickeln, wird das Bildungs- und Kulturzentrum zu einem zentralen Anlaufort für alle Bevölkerungsschichten. So zeigt sich im *Wissensturm* in Linz oder im *Dokk1* in Aarhus, dass diese Angebote Menschen in die Einrichtung bringen, die ein klassisches Bildungs- und Kulturzentrum kaum besuchen würden.

Bislang ist die räumliche Strukturierung der Bereiche der einzelnen Einrichtungen in Bildungs- und Kulturzentren oft stark additiv gestaltet. Die Flächen der einzelnen Einrichtungen sind voneinander getrennt und es gibt bestenfalls gemeinsam genutzte Flächen als *Integrationsflächen*, wie zum Beispiel gemeinsame Veranstaltungsräume, Ausstellungsflächen, Gastronomie etc. Im *Bildungshaus Norderstedt* und im *Bildungshaus Wolfsburg* sieht die Planung ein integratives Raumkonzept vor. Dabei sollen die Räume der Volkshochschule und die Bibliotheksflächen nicht mehr voneinander getrennt werden. Vielmehr sollen diese eine Einheit bilden und die Bibliotheksflächen sozusagen zu Verkehrsflächen bezogen auf den Zugang zu den Kursräumen der Volkshochschule werden. Gleichzeitig sollen thematische Verknüpfungen geschaffen werden, das heißt, dass der thematische Medienbestand der Bibliothek mit den jeweiligen Räumen der thematischen

Kursangebote der Volkshochschule verknüpft wird. So können zum Beispiel Teilnehmende eines Sprachkurses, die sich in einem Kursraum der Volkshochschule befinden, vor dem Kurs oder in den Pausen im thematischen Areal *Sprachen und Reisen* über aktuelle Medien informieren. Auch Einzellern-, Gruppenlern- und Kurslernbereiche werden so miteinander vernetzt, dass das Kursangebot in unterschiedlichen didaktischen Settings realisiert werden kann. So kann ein Sprachkurs der Volkshochschule auch in einer Lerninsel in der Fläche der Bibliothek stattfinden und damit eine kommunikativere Atmosphäre geschaffen werden. (Rabofski et al. 2014, 140–145)

Multioptionale Raumkonzepte, die eine integrierte und nicht eine additive Raumgestaltung in den Fokus rücken, tragen dazu bei, die Integration der Einrichtungen in Bildungs- und Kulturzentren besser zu realisieren. Für die Nutzerinnen und Nutzer ergeben sich daraus neue Erfahrungs- und Ermöglichungsräume (Stang 2016b, 78–79), die vor allem im Kontext des Zugangs zu neuen Formen des Lernens von besonderer Bedeutung sind. Die Wahrnehmung der Räume spielt bei der Bewertung von Bildungs- und Kulturzentren eine zentrale Rolle, wie dies Mickler in ihrer Untersuchung herausgearbeitet hat:

Die positive Bewertung der Bildungs- und Kulturzentren erfolgt auf allen Personalebene in erster Linie über das subjektive Wahrnehmen und das Erleben stilvoller, attraktiver und moderner räumlicher Bedingungen. Raum wird in diesen Aussagen als Form der sinnlichen Anschauung relevant. (Mickler 2013, 284)

Der Bedeutung der Räume wurde lange Zeit nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Doch diese sind von elementarem Einfluss auf unser Handeln. Unser Körper bewegt sich immer im physischen Raum, den wir nicht verlassen können (Stang 2017, 28–29). Der Raum konstituiert sich – wie Löw es formuliert – erst „in der Wechselwirkung zwischen Handeln und Strukturen. Damit ist gesagt, daß Räume keineswegs beliebig geschaffen werden, sondern die (An)Ordnungen in der Regel sozial vorstrukturiert sind“ (Löw 2012, 191). Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass die Wahrnehmung von Räumen nicht nur eine soziale Dimension hat, sondern auch das Wissen über Räume und deren Nutzungsoptionen ist bei der Aneignung von Raum von Bedeutung. Raumnutzung ist eingeübt. Dies lässt sich an einem Beispiel aus dem Bildungsbereich deutlich machen:

Eine Person meldet sich für ein Seminar bei einer Einrichtung der Erwachsenenbildung an und erwartet dort einen klassischen Seminarraum mit U- oder Carré-Möblierung. Angekommen in dem Seminarraum stellt sie fest, dass der Raum mit einem Stuhlkreis arrangiert ist und sie fühlt sich unwohl, weil sie nicht einschätzen kann, was nun hier geschehen soll. Anders sieht es bei der Anmeldung zu einem Malkurs aus. Dort wird eher eine Atelieratmosphäre erwartet und eine U- oder Carré-Möblierung würde irritieren. Das individuelle „Raumwissen“ sowie die Materialität des Raumes formiert Erwartungen sowie das Agieren

in Räumen, also auch wie wir uns mit unserem Körper im Raum bewegen. (Stang 2021, 15–16, H. i. O.)

Bildungs- und Kulturzentren mit ihren unterschiedlichen Raumangeboten haben die Möglichkeit, sowohl dieses Raumwissen zu befriedigen, aber Menschen auch neue Raumerfahrungen zu ermöglichen. Damit können Besucherinnen und Besuchern neue Perspektiven eröffnet und Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Dies macht deutlich, wie wichtig die Raumkonzepte sind. In der Gestaltung von Bildungs- und Kulturzentren liegt hier ein immenses Potenzial, das allerdings nur ausgeschöpft werden kann, wenn die Konzepte über das hinausweisen, was in den beteiligten Institutionen bereits vorhanden ist.

Dies ist allerdings auch abhängig von den jeweiligen Organisationskontexten, die sehr unterschiedlich ausfallen, wenn man deutschlandweit Bildungs- und Kulturzentren in den Blick nimmt. Die Organisationskonzepte haben einen immensen Einfluss auf die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen.

4.4 Organisationskonzepte

Unter der Perspektive der Organisationsstruktur lassen sich in Bildungs- und Kulturzentren unterschiedliche Kooperationsformen finden. Mickler sieht Arten von Kooperationsstrukturen, die sich von Netzwerken abgrenzen lassen. Sie weist allerdings auch darauf hin, dass bei einer Fusion nicht mehr von Kooperation gesprochen werden kann (Mickler 2013, 81–84):

- *Kooperation als räumliche Zentrierung*: Die Dienstleistungen werden an einem gemeinsamen Ort, meistens einem zentralen Gebäude, erbracht, in dem die Kooperation manifestiert wird.
- *Kooperation als definierte Akteurskonstellation*: Die beteiligten Einrichtungen sind klar zu identifizieren. Die Zusammenarbeit schafft ein Kooperationsgefüge, das sich durch eine beschreibbare Organisationsstruktur auszeichnet und dadurch tendenziell Stabilität hat.
- *Kooperation als diagonale Arbeitsgemeinschaft*: Es handelt sich um eine branchenübergreifende, kommunale Kooperation (Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Kultur, Information etc.). Dadurch entstehen Innovationspotenziale, da neue Angebote generiert werden können.
- *Kooperation als formalisierte Zusammenarbeit*: Der Formalisierungsgrad der Kooperation ist durch entsprechende Steuerungs- und Leitungsstrukturen höher als bei Netzwerken.

- *Kooperation als institutionelle Zusammenarbeit*: Kooperation wird zum Strukturprinzip und zur Strategie von Bildungs- und Kulturzentren. Aus separaten Einrichtungslogiken wird idealerweise eine integrierende Organisationskultur.
- *Kooperation als partielle Integration*: Die inhaltlich-konzeptionelle Zusammenarbeit und die räumliche sowie organisatorische Zusammenführung können die Grundlage für effizientere Organisationsstrukturen sein. Dadurch entstehen Synergieeffekte.

Bei Bildungs- und Kulturzentren ergibt sich die Herausforderung, dass die spezifischen Organisationskulturen und Steuerungsmechanismen miteinander verknüpft werden müssen. Hierbei spielen sehr unterschiedliche Dimensionen eine Rolle, unter anderem die rechtliche Verfasstheit, die finanzielle Struktur, die Personalstruktur etc. Mickler entfaltet für Bildungs- und Kulturzentren bezogen auf drei zentrale Organisationsmerkmale folgende Dimensionen von Organisationskonzepten: Struktur, Kultur und Strategie (Mickler 2013, 110–121).

Nimmt man die *Struktur* in den Blick, dann sind Mitgliedschaftsregelung, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Rechtsform von zentraler Bedeutung. Dabei spielt die Zusammensetzung der Einrichtungen eine zentrale Rolle für das Konzept von Bildungs- und Kulturzentren. Meistens sind Bibliotheken und/oder Volkshochschulen die zentralen Akteurinnen. Weitere Bildungs- und Kultureinrichtungen, wie Musikschulen, Museen, Theater etc., können das Institutionenportfolio ergänzen. Doch auch Gastronomie oder Einzelhandelsgeschäfte können eine Rolle bei der Gestaltung von Bildungs- und Kulturzentren spielen und in einem gemeinsamen Gebäude verortet sein. Allerdings zeigt sich bei der räumlichen, konzeptionellen und teilweise organisatorischen Verknüpfung der Einrichtungen, dass dabei äußerst unterschiedliche Organisations- und Professionskulturen aufeinandertreffen. Mickler bündelt hier zentrale Aspekte:

Sie bringen unterschiedliche professionalitätsbezogene Sichtweisen und Erfahrungen ein, handeln aus verschiedenartigen beruflichen Ausbildungen und Wissensbeständen heraus, sind bestimmte Arbeitszeitrhythmen und -routinen gewöhnt, verlassen sich auf einrichtungsbezogene Standardisierungen und Verfahrensbildungen, beziehen sich auf unterschiedliche Angebote, Kunden- und Nutzergruppen und führen zudem unterschiedliche Gehaltsniveaus mit. (Mickler 2013, 110)

Nimmt man die Modelle der Organisation, Koordination und Steuerung bei Bildungs- und Kulturzentren genauer in den Blick, lassen sich unterschiedliche Modelle herausarbeiten:

- *Kontraktmodell*: Die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen wird über Verträge geregelt. Dabei werden klare Regeln der Kooperation vereinbart. Es ist möglich, dass eine der Einrichtungen die Koordination übernimmt. Es

kann aber auch sein, dass die Institutionen gleichberechtigt die Organisation gestalten.

- *Steuerungsmodell*: Eine übergeordnete Behörde beziehungsweise kommunales Amt steuern die Zusammenarbeit der organisatorisch noch eigenständigen Institutionen. Es handelt sich hier um ein Aufsichtsmodell, in dem gegebenenfalls Kooperationsstrukturen vorgegeben werden.
- *Intendantenmodell*: Die beteiligten Institutionen werden durch eine übergreifende Geschäftsführung koordiniert und beaufsichtigt. Die beteiligten Institutionen bleiben organisatorisch selbstständig. Die Strukturen der Kooperation werden über Absprachen und die Koordination durch die Intendanten gesteuert.
- *Institutionalisierungsmodell*: Im Zentrum steht hier die organisatorische Zusammenlegung der Einrichtungen. Es gibt dann eine für alle Einrichtungen zuständige Leitung, die eine der Leitungen einer der beteiligten Einrichtungen sein kann oder eine übergeordnete Leitung. (Stang 2011, 19)

Diese Modelle zeigen idealtypische Ausprägungen, die jeweils noch modifiziert werden können. Wenn man die Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland in den Blick nimmt, wird deutlich, dass diese Modelle auch Wandlungen unterworfen sind, da nicht selten solche Strukturen sehr stark von einzelnen Akteurinnen und Akteuren geprägt sind. Wenn diese die Einrichtung verlassen, verändern sich nicht selten die Koordinaten. Mickler verweist auch darauf, dass sich die Rahmenbedingungen ändern können, dann Anpassungen vorgenommen werden müssen und sich daraus auch weitere Ausdifferenzierungen ergeben können (Mickler 2013, 112). Diese Komplexität bildet sich auch in den Rechtsformen von Bildungs- und Kulturzentren ab. So lassen sich hier Fachbereiche, Ämter, Eigenbetriebe, Regiebetriebe etc. finden.

Mit dem Blick auf das Organisationsmerkmal *Kultur* zeigt sich, dass die Zusammenführung unterschiedlicher Organisationskulturen in einem Bildungs- und Kulturzentrum kein einfaches Unterfangen ist. Man kann sogar konstatieren, dass diese unterschiedlichen Organisationskulturen eine der größten Herausforderungen bei der Entwicklung von kooperativen Strukturen ist (Stang 2010b, 151). Zentrale Aspekte bei der Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur sind:

- Schaffung einer gemeinsamen Identität,
- Stärkung des organisationalen Selbstbewusstseins,
- Veränderungen als längerfristigen Prozess sehen,
- Transparenz von Entscheidungen,
- Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten,
- Etablierung einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit,
- Bereitstellung breiter Angebote zur Personal- und Teamentwicklung (Stang 2011, 24–27).

Die Operationalisierung dieser Elemente lässt sich sehr gut am Beispiel der Entwicklung des *Bildungscampus Nürnberg* zeigen. Dort galt es Anfang der 2010er Jahre zwei unterschiedliche Organisationen so zu verbinden, dass

- beide Einrichtungen sich gleichberechtigt unter einem Dach zusammenschließen,
- ihre Identitäten als Einrichtungen mit besonderer Tradition und Kernkompetenz gewahrt bleiben (keine Fusion!),
- ihre unterschiedlichen Organisationskulturen berücksichtigt werden,
- ein gemeinsames Zielkonzept erarbeitet werden kann und eine gemeinsame Steuerung ermöglicht wird und
- das, was künftig besser gemeinsam gemacht werden kann, in eine gemeinsame Struktur umgewandelt wird und dabei Synergien erzeugt werden, die zu einem noch wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz führen und
- dafür eine professionelle Struktur geschaffen wird (Eckart 2013, 63).

Die Aspekte, die Eckart hier auffächert, macht die Komplexität der Aufgabe bei der Zusammenführung verschiedener Institutionen deutlich. Die Gleichberechtigung der Institutionen ist eine zentrale Grundlage. Hierarchisierungen bezogen auf die Einrichtungen führen zu einer Schiefelage, die sich kaum in den Griff bekommen lässt. Die Identitäten der Einrichtungen, die sich aus der Tradition, aber auch aus den jeweiligen fachlichen Kompetenzen speist, sollten nur langsam aufgelöst werden – wenn überhaupt. Allerdings kann die intensive Zusammenarbeit auch zu der Entwicklung einer neuen Identität führen. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Organisationskulturen ist wichtig, um Prozesse der gemeinsamen Identitätsentwicklung in Gang zu setzen. Die Veränderung gewachsener Organisationskulturen stellt sicher eine der größten Herausforderungen bei der Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren dar. Um hier Prozesse in Gang zu setzen, ist die gemeinsame Entwicklung von Zielen und einem Leitbild von zentraler Bedeutung. Für die Mitarbeitenden muss sich aus einer veränderten Struktur ein Mehrwert ergeben, wenn man die Strukturen nachhaltig verändern will.

Um ein solches, gemeinsames Leitbild zu entwickeln, ist es wichtig, sich mit dem Organisationsmerkmal, der *Strategie*, zu beschäftigen. Bezogen auf Bildungs- und Kulturzentren lassen sich unterschiedliche Dimensionen herausarbeiten. Für Mickler sind unter anderem folgende Dimensionen von Bedeutung (Mickler 2013, 118–121):

- Orientierung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger,
- Initiierung von Lebenslangem Lernen für alle,
- Möglichkeitsräume als Freiräume gestalten,
- Verbindung von Lernen und Nicht-Lernen,
- Zusammenführung spezifischer Kompetenzen,
- inhaltlich-konzeptionelle Synergieeffekte,
- ökonomische Ressourcenoptimierung,

- Gestaltung innovativer Lernarchitektur,
- gemeinsame Marke,
- einheitliche Organisationsstruktur.

Die Bearbeitung jeder dieser Dimensionen erfordert unter der Steuerungsperspektive einen immensen Aufwand, der in den Einrichtungen nicht nebenher geleistet werden kann. Doch für integrierende Organisationsstruktur müssen diese Dimensionen alle bearbeitet werden. Hierzu bedarf es eines Aufbaus von Steuerungsprozessen, wie diese auch von Mickler (Abbildung 3) dargestellt werden.



Abb. 3: Steuerungsprozesse von Kooperation (eigene Darstellung nach Mickler 2013, 113).

Für Mickler wird hier die Idealvorstellung eines Zwei-Ebenen-Modells deutlich,

in welchem eine übergeordnete Leitungsinstanz zwar für die Grundsteinlegung zur Klärung und Ermöglichung von kooperativen Aktivitäten zuständig ist sowie Kooperationserfolge kontrolliert und fördert. Die Leitungsebene bestimmt jedoch im Idealfall weitere zentrale kooperationszuständige Personen, deren Aufgabe es ist, kooperative Aktivitäten konkret zu fördern. Um erfolgreich arbeiten zu können, sollten sie den entsprechenden Kompetenz- und Handlungsspielraum insbesondere bezogen auf die Stellenstruktur und Zeiterfordernis eingeräumt bekommen (Mickler 2013, 113–114).

Die Auswahl der zentralen Akteurinnen und Akteure für den Prozess der Kooperation ist entscheidend. Diese Aufgabe kann nicht nebenher erledigt werden, wenn die Etablierung eines Bildungs- und Kulturzentrums von Erfolg gekrönt sein soll. Vielmehr sind diese Akteurinnen und Akteure zentral. Deshalb ist es auch wichtig, dass diese aus allen beteiligten Institutionen ausgewählt werden und Zeitbudgets für diese Aufgabe zur Verfügung gestellt bekommen.

Die Ausführungen zu den hier – in Anlehnung an Mickler – entfalteten drei Organisationsmerkmale *Struktur*, *Kultur* und *Strategie* machen die Herausforderungen für Organisationskonzepte bei der Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren deutlich. Was dies in der konkreten Umsetzung bedeuten kann, fächert Franz auf, wenn sie die Aspekte bündelt, die bei der Gestaltung einer organisatorischen Einheit prägend sind:

In *organisatorischer* Hinsicht werden die beteiligten Einrichtungen in einer organisationalen Einheit, d. h. einer finanz-, planungs- und verwaltungstechnischen Einheit zusammengefasst und teilweise unter eine gemeinsame Leitung gestellt. In der praktischen Umsetzung erhalten die Einrichtungen etwa eine gemeinsame, zentralisierte Servicestelle, die für beide Einrichtungen Leistungsaufgaben erbringt, z. B. in den Bereichen Infrastruktur, Bürgerservice, Rechnungswesen, Budget, Marketing usw. Teilweise werden differenzierte und umfassende Team- und Besprechungsstrukturen installiert, um die Beteiligung aller Teilbereiche an den verschiedenen Prozessen sicherzustellen. Die organisatorische Verzahnung dient etwa dem Abbau von Doppelangeboten und Mehrfachzuständigkeiten sowie verbesserten Zugangsmöglichkeiten über einrichtungsübergreifende Softwareprogramme. (Franz 2014, 43, H. i. O.)

Diese Zusammenfassung von Franz gibt Hinweise darauf, dass die Zusammenführung verschiedener Institutionen mit ihren spezifischen Kompetenzen in einem Bildungs- und Kulturzentrum ein äußerst komplexes Unterfangen ist. Die Zusammenführung verschiedener Einrichtungen erfordert die Entwicklung eines integrierten Konzeptes. Dieses integrierte Konzept kann nur realisiert werden, wenn eine neue Organisationsstruktur und eine integrierte Organisationskultur etabliert werden kann. Zentrale Akteurinnen und Akteure sind dabei die Mitarbeitenden der verschiedenen Einrichtungen, die gemeinsam im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen fortgebildet und begleitet werden müssen, wenn eine gemeinsame Organisationskultur entstehen soll, die nicht durch die Addition der spezifischen Kompetenzen geprägt ist, sondern durch deren Integration in ein einheitliches Konzept. Dazu bedarf es eines intensiven Organisationsentwicklungsprozesses, für den auch ausreichend Zeit eingeplant werden muss.

Aufeinander abgestimmte Bildungs- und Kulturdienstleistungen für alle Bevölkerungsschichten erfordern organisatorische Rahmenbedingungen, die die Kooperationsstruktur auch durch die Verbindung von Angeboten für die Nutzerin-

nen und Nutzer deutlich machen. Vor allem, wenn eher bildungsungewohnte Teile der Bevölkerung durch die Angebote angesprochen werden sollen, bedarf es eines gut orchestrierten Zusammenspiels von Informations-, Bildungs- und Beratungsangeboten. Bildungs- und Kulturzentren probieren hier sehr viel aus, doch es gibt bislang kaum strukturierte Organisationsmodelle, die diesen Herausforderungen durchgängig Rechnung tragen. Allerdings sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass es keine Modelle gibt, die sich von einem Ort auf den anderen übertragen lassen. Jedes Bildungs- und Kulturzentrum muss seinen Weg im Kontext der jeweiligen Umwelt entwickeln. Von besonderer Bedeutung sind dabei die handelnden Personen. Sie entscheiden letztendlich, ob Kooperationen zustande kommen. Von oben lassen sich diese kaum vorschreiben.

Wenn diese Kooperationen funktionieren, hängt dies auch an der Gestaltung der Schnittstellen der Einrichtungen. Dies bezieht sich dann nicht nur auf neue räumliche und konzeptionelle Synergiezonen wie zum Beispiel gemeinsam bespielte Selbstlernzentren, sondern auch auf damit verbundene neue Professionsprofile, wie Lernberaterinnen und Lernberater oder Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, die die Nutzerinnen und Nutzer der Bildungs- und Kulturzentren bei ihren Lernaktivitäten beraten und begleiten. Hier entstehen durch Bildungs- und Kulturzentren neue Perspektiven.

Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass die Personalstruktur bei den beteiligten Institutionen sehr unterschiedlich ist. So ist zum Beispiel bei Volkshochschulen der Großteil der Lehrenden freiberuflich tätig, was besondere Herausforderungen mit sich bringt, wie Mickler feststellt:

Unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse und Identifikationsgrade sowie die Einbindung einer Vielzahl von neben- und freiberuflichen Kursleitungen erfordern besondere Umgangsformen in kooperativen Kontexten. (Mickler 2013, 142)

Für die Organisation von Bildungs- und Kulturzentren sind die unterschiedlichen Personal- und teilweise damit verbundene Gehaltsstrukturen eine der großen Herausforderungen. Daraus können sich Probleme ergeben, wenn Mitarbeitende aus verschiedenen Institutionen mit unterschiedlichen Gehältern zum Beispiel in gemeinsam bespielten Angeboten wie Selbstlernzentren die gleiche Arbeit machen. Ein anderes Problem kann entstehen, wenn Personal aus den verschiedenen Einrichtungen zum Beispiel in neu eingerichtete zentrale Funktionen des Bildungs- und Kulturzentrums wechseln. Solche Problemlagen erfordern ein differenziertes Veränderungsmanagement. Besonders in Einrichtungen, in denen neue Organisationsstrukturen etabliert werden, bedarf es Konzepten, wie mit Veränderungen der Stellenstruktur umgegangen wird.

Im *Bildungscampus Nürnberg* wurde ein solcher, neuer organisatorischer Rahmen geschaffen, der neben der Struktur der beiden Einrichtungen Stadtbibliothek und Bildungszentrum (Volkshochschule) neu entwickelte Organisationselemente umfasst. Eine Gesamtleitung für den Bildungscampus wurde etabliert, um die Gesamtprozesse besser koordinieren zu können. Außerdem wurde eine gemeinsame Kernverwaltung für die Bereiche wirtschaftliche Steuerung, Haushalt und Controlling, Personalwesen, Gebäude- und Raummanagement, IT-Management sowie eine gemeinsame Stabstelle Marketing und Öffentlichkeitsarbeit installiert. Damit wurden zentrale Elemente einer übergreifenden Organisationsstruktur geschaffen, wobei die inhaltlichen Kernbereiche von Stadtbibliothek und Bildungszentrum in eigenen organisatorischen Einheiten verblieben. In der Gründungsphase des *Bildungscampus Nürnberg* wurde bewusst eine organisatorische Einheit *Kooperation* und damit eine Schnittstelle für die beiden Institutionen geschaffen, deren thematischen Fokusse Qualitätsmanagement, Projekte, Selbstlernzentren, digitale Angebote und Innovationsmanagement waren (Eckart 2012, 130–132). Interessant an diesem Konzept ist, dass das Strategieziel Kooperation auch in einer organisatorischen Einheit auf der gleichen Ebene wie die Einheiten Verwaltung, Stadtbibliothek und Bildungszentrum angesiedelt ist.

Eine andere Gestaltung der Organisationsstruktur hatte der *Wissensturm Linz* bei seiner Gründung. Dort gab es auch eine gemeinsame Leitung. Neben den Fachabteilungen Volkshochschule und Bibliothek wurde eine Abteilung Servicemanagement eingerichtet, die folgende Bereiche umfasste: Service-Center (Schalterbereich, an dem alle Leistungen des Hauses angeboten werden), Infrastruktur (Veranstaltungstechnik, Hausverwaltung, Reinigung) sowie Rechnungswesen (Buchhaltung, Budget, Controlling etc.). Diese Abteilung ist Dienstleisterin für die beiden Fachabteilungen. Die inhaltliche Koordination erfolgt über thematische Bereichsteams, in denen sich Vertreterinnen und Vertretern der Fachabteilungen inhaltlich abstimmen (Hummer 2012, 269).

Diese beiden Beispiele zeigen, dass die Gestaltung von Organisationsstrukturen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Wobei hier – anders als in den meisten Bildungs- und Kulturzentren – die zentrale Übernahme von Verwaltungsaufgaben schon in die Richtung einer insgesamt gemeinsamen Organisationsstruktur geht. Während im *Bildungscampus Nürnberg* die Zusammenarbeit durch die organisatorische Einheit Kooperation auch im Organigramm verankert wurde, wurden im *Wissensturm Linz* die Rahmenbedingungen für die Kooperation über eine verbindliche Besprechungskultur realisiert.

Nimmt man die Organisationsstrukturen von Bildungs- und Kulturzentren insgesamt in den Blick, zeigt sich, dass sich fast alle Organisationskonzepte punktuell unterscheiden. Diese Konzepte werden von lokalen Rahmenbedingungen, historischen Entwicklungen der Institutionen, kommunalpolitischen Interessen

etc. sowie – was nicht unterschätzt werden darf – von den Akteurinnen und Akteuren moderiert. Dies hat sich in vielen Bildungs- und Kulturzentren in den letzten Jahren gezeigt, wenn Leitungen in den Ruhestand gegangen sind und veränderte Strukturen etabliert wurden. Diese Heterogenität von Organisationskonzepten verweist auf das Entwicklungsstadium der *Lernwelt Bildungs- und Kulturzentrum*. Die Entwicklung ist im Fluss. Als Institutionalform sind Bildungs- und Kulturzentren zwar konturiert, von einer Konzeptstabilität kann aber noch keine Rede sein.

4.5 Zusammenfassung

Bildungs- und Kulturzentren entwickeln sich europaweit zu einer zentralen Institutionalform zur Unterstützung lebenslangen Lernens (Buiskool et. al. 2005; Stang/Hesse 2006). Dies lässt sich auch an der Eröffnung vieler Bildungs- und Kulturzentren zeigen, die weit über die Grenzen des jeweiligen Landes als neue Orte des Lernens und des sozialen Austausches bekannt geworden sind, zum Beispiel: *Dokk1* in Aarhus, *Wissensturm* in Linz, *Idea Stores* in London, *Oodi* in Helsinki. In Deutschland gibt es seit der Jahrtausendwende verstärkt neue Initiativen zur Etablierung solcher Zentren. Oft geht diese Entwicklung federführend vor allem von Volkshochschulen und Bibliotheken aus, die mit der räumlichen Zusammenführung an eine Tradition anknüpfen, die bis an die Anfänge der Volksbildung Ende des 19. Jahrhunderts zurückreicht. Auch damals waren oft Einrichtungen der Volksbildung und Volksbüchereien räumlich und organisational miteinander verknüpft.

Heute sind die neuen Bildungs- und Kulturzentren durch Heterogenität der institutionellen Zusammensetzung und der organisationalen Strukturen geprägt. Doch ist allen gemeinsam, dass sie sich als innovative Bildungs-, Kultur- und Lernorte verstehen, die für alle Bürgerinnen und Bürger offen sind, und Angebote für die unterschiedlichsten Lernbedürfnisse zur Verfügung stellen. Als nicht-kommerzialisierte Orte der Begegnung und Kommunikation nehmen sie inzwischen eine wichtige Funktion als *Marktplatz* in den Kommunen ein.

In den Bildungs- und Kulturzentren entsteht durch die Verknüpfung der unterschiedlichen Bildungs-, Lern-, Informations-, Medien- und Kulturangebote eine kommunale Lernwelt, die nicht nur die Summe aller Angebote darstellt, sondern durch Verweis- und Gelegenheitsstrukturen für Nutzerinnen und Nutzer einen Mehrwert generieren kann, der durch Ermöglichung in vielfältiger Hinsicht gekennzeichnet ist. So können Nutzerinnen und Nutzer der einen Institutionen passand die Angebote der anderen Einrichtungen kennenlernen. Wenn noch ein allgemeiner Service für Bürgerinnen und Bürger integriert ist, der ihnen zum Beispiel

die Möglichkeit eröffnet, einen Pass zu beantragen, behördliche Vorgänge abzuwickeln etc., dann können fast alle Bürgerinnen und Bürger an die Angebote herangeführt werden.

Richtet man einen Blick auf die aktuelle Struktur von Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland, dann werden die unterschiedlichen Zusammensetzungen der beteiligten Institutionen, die jeweiligen lokalen Bedingungen, die unterschiedlichen lokalpolitischen Rahmungen sowie die unterschiedliche Einbindung in kommunale Verwaltungsstrukturen deutlich. Aus den lokalen Besonderheiten hat sich eine heterogene Struktur von Organisationskonzepten entwickelt. Da es hier keine fest verankerten Strukturen von Konzepten gibt, werden auch Optionsräume für neue Konzepte eröffnet. Für Kommunen ergeben sich hier Möglichkeiten für eine an den lokalen Bedingungen orientierte Gestaltung der Rahmenbedingungen für das lebenslangen Lernen. Bildungs- und Kulturzentren stellen neben den Öffentlichen Bibliotheken die einzige Institutionalform dar, die Bildungsprozesse vom jüngsten bis ins höchste Alter durchgängig begleiten und unterstützen kann. Vor dem Hintergrund der aktuellen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen wird deutlich, dass solche Bildungs- und Vergemeinschaftungsoptionen dringender gebraucht werden denn je. Unter der Perspektive einer bildungsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung stellen Bildungs- und Kulturzentren einen zentralen Baustein für eine zukunftsorientierte Entwicklung dar. Die aktuelle Diskussion über die Etablierung Dritter Orte ist ein weiteres Indiz dafür, dass die Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren eine wichtige Option für Kommunen ist, Zukunft zu gestalten.

Dabei ist es wichtig, die Entwicklungen der letzten Jahre zu reflektieren, um gerade bei der Planung solcher Angebote, angepasste Strategien zu entwickeln. Für Kommunen ergeben sich daraus Chancen, die zunächst bezogen auf den finanziellen Aufwand kaum umsetzbar erscheinen. Betrachtet man aber die längerfristige Perspektive, werden solche Angebote die Zukunft auch kleinerer Kommunen sichern. Dies wird auch deutlich, wenn man sich mit den Potenzialen beschäftigt, die von zentralen Akteurinnen und Akteuren der Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren der letzten Jahre dargelegt werden.

5 Einordnungen

5.1 Einleitung

Die Vielfalt der Konzepte, organisatorischen Strukturen sowie strategischen Entwicklungen von Bildungs- und Kulturzentren macht deutlich, dass es kein einheitliches Konzept geben kann. Vielmehr sind die jeweiligen Strukturen angepasst an spezifische Entwicklungslinien und lokale Rahmenbedingungen. Auch spielen die Akteurinnen und Akteure eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Ausrichtung. Sowohl die kommunal Verantwortlichen als auch das Leitungspersonal der Einrichtungen sowie die Mitarbeitenden und letztendlich die Nutzerinnen und Nutzer prägen die Bildungs- und Kulturzentren. Oft lassen sich erst im Rückblick strukturbildende Entwicklungen erkennen und beschreiben.

2009 wurde im Rahmen des Projektes „Strukturen und Leistungen von Lernzentren“, das vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM) realisiert wurde, ein Arbeitskreis von Expertinnen und Experten installiert, der sich mit Fragen der Zukunft von Bildungs- und Kulturzentren aus der Perspektive von Erwachsenenbildung beschäftigte.⁶ Dabei wurden vor allem Einrichtungen berücksichtigt, die Vorreiterfunktionen in diesem Bereich übernommen hatten. Das bislang letzte Treffen der Gruppe fand 2018 statt. Im Laufe der Zeit wurde die Gruppe um Vertreterinnen und Vertreter aus Bibliotheken, die Teil von Bildungs- und Kulturzentren waren, erweitert. Folgende Bildungs- und Kulturzentren haben an dem Arbeitskreis teilgenommen: *Bildungscampus Nürnberg mit südpunkt*, *Bildungshaus Wolfsburg*, *Bildungs- und Medienzentrum Trier*, *Dastietz Chemnitz*, *Kultur 123 Rüsselsheim*, *Stadtfenster Duisburg*, *Wissensturm Linz* und *Zentrum für Information und Bildung Unna*.

Um die Entwicklung der letzten Jahre zu reflektieren, konnten zentrale Akteurinnen und Akteure des Arbeitskreises, die inzwischen alle im Ruhestand sind, für eine gemeinsame Reflexion gewonnen werden. Dies sind: Dr. Wolfgang Eckart (ehemals Bildungscampus Nürnberg), Hubert Hummer (ehemals Wissensturm Linz/Österreich), Eva-Maria Singer (ehemals südpunkt im Bildungscampus Nürnberg) und Rita Weißenberg (ehemals Zentrum für Information und Bildung Unna). Die wichtigsten Aspekte des Austausches sollen im Folgenden thematisch strukturiert präsentiert werden.

⁶ Die Gruppe wurde von Prof. Dr. Karin Dollhausen (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung) und dem Autor ins Leben gerufen. Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat sich 2015 aus der gemeinsamen Organisation zurückgezogen.

5.2 Entstehungsgeschichte der Einrichtungen

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Das *Zentrum für Information und Bildung (zib)* war von Anfang an ein Stadtentwicklungsprojekt, um die stillgelegte Lindenbrauerei in direkter Nachbarschaft zur Fußgängerzone und die Belebung dieses Teils der Fußgängerzone zu entwickeln. Dafür sollte ein Publikumsmagnet dort an das Ende der Fußgängerzone und auf dem Gelände der ehemaligen Brauerei angesiedelt werden. Zunächst wurde nur an die Bibliothek gedacht, da diese städtische Einrichtung, direkt am Markt gelegen, zwar einen optimalen Standort hatte, das Gebäude aber keine Expansion und Weiterentwicklung ermöglichte.

Parallel zu diesen Überlegungen, die den letzten Teil der ehemaligen Brauerei baulich umnutzen sollte, waren die Ideen, in den stillgelegten Brauereikellern ein Museum für Lichtkunst als Ankerpunkt auf der Route der Industriekultur einzurichten, bereits weit fortgeschritten. Das Land Nordrhein-Westfalen signalisierte, Mittel aus dem Wirtschaftsministerium für die Umnutzung und Gestaltung des Umfelds des Museums bereit zu stellen. Allerdings war dem Land die Idee, dort die städtische Bibliothek anzusiedeln, nicht innovativ genug. Das war der Start für weitere Überlegungen die Bildungs- und Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft (Bibliothek, Volkshochschule, Stadtarchiv, Kulturbereich) dort auf dem Gelände zu konzentrieren und möglichst Synergien zu nutzen. Von Vorteil war, dass die oben genannten Einrichtungen bereits in einem Dezernat angesiedelt waren, aber dennoch bisher wenige Berührungspunkte untereinander hatten. Einzig der i-Punkt, der zum Bereich Stadtmarketing gehörte und im Rathaus verortet war, kam aus einem anderen Dezernat hinzu. Der Hintergrund war, die Stadttinformation und das Zentrum für Internationale Lichtkunst räumlich zu verbinden.

Inhaltlich wurden in Workshops und Hearings die Anforderungen an Weiterbildungs- und Kultureinrichtungen herausgearbeitet, um sich zukunftsorientiert mit dem neuen Konzept aufzustellen. Die Idee, ein gemeinsames Haus zu schaffen mit Treffpunktcharakter und Aufenthaltsqualität, mit einer Ausrichtung auf das kreative Selbsterleben mit vielfältigen Angeboten der kulturellen Bildung einerseits und mit einem Schwerpunkt auf die Vermittlung von Medienkompetenz andererseits, waren von Anfang an Schwerpunkte des Hauses. So stand die von allen Beteiligten gemeinsam entwickelte Konzeption unter der Überschrift: „Zwischen Sinnenreich und Cyberspace“. Über einen Zeitraum von zwei Jahren wurde das inhaltliche Konzept diskutiert und weiterentwickelt. Sowohl in internen Arbeitsgruppen als auch in Diskussionsveranstaltungen mit der Bildungsland-

schaft in Unna, sollte einerseits das Konzept geschärft und andererseits Bedenken und Ängste ausgeräumt werden.

Die Politik von Anfang an einzubinden und sie an (externen) Diskussionen und Hearings teilhaben zu lassen, war strategisch wichtig. Durch Exkursionen mit Politik und Verwaltungsspitze – insbesondere in die moderne Bibliothekswelt unserer Nachbarn in den Niederlanden – wurde sinnlich erfahrbar, wie unser Weg aussehen könnte. Letztlich wurde die überarbeitete Version unseres Konzeptes „Zwischen Sinnenreich und Cyberspace, Teil III“ vom Rat der Stadt Unna einstimmig verabschiedet.

Das Konzept bildete die Grundlage für die räumlichen Anforderungen, die mit dem Architekten abgestimmt wurden. Das Ergebnis der Raumanforderungen bekam in der Planungsphase einen ersten Dämpfer, da aufgrund der gedeckelten Finanzierung, eine Etage komplett eingespart werden musste. Das führte dazu, dass sowohl Unterrichts- und Entspannungsräume als auch Büro- und Besprechungsräume deutlich kleiner ausfielen.

Mit der Schaffung neuer Angebote wie dem Selbstlernzentrum „Lerntreff“, dem Medienkunstraum, dem i-Punkt als erste Anlaufstelle im Hause und dem Café wurde die Angebots- und Servicequalität sowie der Abbau von Schwellenängsten für alle Einrichtungen deutlich verbessert.

Eva-Maria Singer (südpunkt Nürnberg)

Das Projekt Lernende Regionen Nürnberg-Fürth war am Bildungszentrum der Stadt Nürnberg angesiedelt. Die dabei entwickelten Bildungsangebote für die Südstadt (Bildungszentrum Süd) waren wesentliche Ausgangspunkte für die Schaffung eines gemeinsamen Raums für Bildungs- und Kulturangebote der Stadt Nürnberg. Die Südstadt (ca. 70.000 Menschen) ist seit langem Schmelztiegel der verschiedensten Nationalitäten, Kulturen, Religionen und Lebensformen. Mehr als 100 Jahre lang schlug hier das Herz der Industrie Nürnbergs. Durch den intensiven Strukturwandel seit den 1980er Jahren vielfach gefordert, präsentierte sich dieser Stadtbereich südlich der Bahnlinie prominent für verschiedene Förderprojekte. Neben einem Zentrum des sozialen Lebens für die Bewohnerinnen und Bewohner der Südstadt, dem Südstadtforum Service und Soziales (ab 2004) wurden verschiedene Ideen für Kultur, Bildung und Lebenslanges Lernen für ein gemeinsames Haus von Bildungszentrum, Bibliothek und Amt für Kultur und Freizeit zusammengetragen und im *südpunkt* umgesetzt. Das Bildungszentrum ist die verantwortliche Dienststelle, wodurch der Aspekt des Lernens in den Mittelpunkt rückte. Das Selbstverständnis des *südpunkts* entwickelte sich über die Idee eines Bildungs- und Kulturzentrums hinaus zum vielseitigen Lernort. Dieser basiert auch auf dem

Selbstlernzentrum (SLZ) des Bildungszentrums, das 1997 als Multimediastützpunkt entstand, 2002 zu einem PC-gestützten Selbstlernzentrum weiterentwickelt wurde und ab 2006 in der Vertiefungsphase der Lernenden Regionen Nürnberg-Fürth verschiedenste Kategorien einer Lernwelt explorativ realisierte.

Wolfgang Eckart (Bildungscampus Nürnberg)

Was 2009 noch utopisch schien, war 2011 schon Realität: Die Schaffung einer innovativen Bildungs- und Kultureinrichtung als Zusammenschluss zweier großer, traditioneller „Bildungsschwergewichte“ in Nürnberg. Hier trafen um das Jahr 2010 mehrere Faktoren und Entwicklungen zusammen, die günstig waren für die zügige Umsetzung der Idee einer intensiven Partnerschaft zweier großer Einrichtungen: dem Bildungszentrum (VHS) und der Stadtbibliothek. Ziel war von Anfang an, keine nur punktuelle Zusammenarbeit der benachbarten Einrichtungen, sondern eine, an gemeinsamen Zielen orientierte, dauerhafte und kontinuierliche Kooperation. Geplant war, dies institutionell abzusichern. Die Ideen wurden in einem ersten Konzept („Eckpunktepapier“) skizziert und mit politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern besprochen.

Grundlegend dafür waren folgende Ausgangspunkte:

- Die Grundüberzeugung, dass das Postulat vom *Lebenslangen Lernen* nicht nur ein Umdenken in den Bildungsinstitutionen erfordere mit dem Ziel, passgenaue Angebote für unterschiedliche Lebens- und Lernphasen anzubieten, sondern auch zu intensiveren und stabileren Formen der *Kooperation* beziehungsweise *Vernetzung* von Bildungs- und Kultureinrichtungen zu kommen. Leitbild ist das der Bildung als vernetztes System, das an die Stelle des versäulten Bildungswesens treten soll.
- Förderprogramme der EU und des Bundes wie *Lernende Regionen*, an denen das Bildungszentrum Nürnberg federführend beteiligt war. Ziel war, am Aufbau einer kommunalen Bildungslandschaft aktiv mitzuwirken. Von Anfang an verstand sich das Projekt *Bildungscampus* als ein Beitrag zur Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft in Nürnberg.
- Die positiven Erfahrungen mit dem *südpunkt* als neuartigem Bildungs- und Kulturzentrum, das seit 2009 die Angebote von Bildungszentrum, Stadtbibliothek und Stadtteilkultur unter einem Dach bündelte und speziell auf die Bedürfnisse der Bevölkerung im Nürnberger Süden hin ausrichtete. Was dort so gut klappte, so meine Überzeugung, konnte als eine Art Blaupause auch auf die gesamte Stadt übertragen werden.
- Ein weiterer wichtiger Ausgangspunkt war der in dieser Zeit erfolgte *Neubau der Stadtbibliothek Nürnberg*, denn damit bot sich die Gelegenheit, Ideen und

Konzepte einer Bibliothek des 21. Jahrhunderts in den Prozess einzuspeisen. Der Neubau wurde schon sehr lange geplant und es gab auch intensive innerstädtische Diskussionen, auch heftigen Streit über seine architektonische Gestaltung. Erstaunlicherweise hatte es aber in all den Jahren kaum eine Diskussion darüber gegeben, was eine moderne Großstadtbibliothek denn auszeichnen, auch ein inhaltliches Konzept dazu konnte nicht ausfindig gemacht werden.

- Auch *wirtschaftliche Gründe* spielten eine wichtige Rolle bei der Gründung des *Bildungscampus*: Die Haushaltslage der Stadtbibliothek war seit Jahren stark anwachsend defizitär, ohne dass dazu erfolgversprechende Strategien zur Konsolidierung sichtbar geworden wären. Die Situation war längst so kritisch, dass die Zukunftsfähigkeit der Bibliothek gefährdet war. Deshalb hatte mich der Stadtrat mit meiner Einsetzung zum Gesamtleiter Bildungscampus auch explizit damit beauftragt, entsprechende Konzepte zu erarbeiten und zügig umzusetzen. Hintergrund war die erfolgreiche Sanierung des Haushalts des Bildungszentrums und eine umfassende Organisations- und Personalentwicklung, die dort in den Jahren zuvor stattgefunden hatte. Ich hatte mir einen Ruf als Reformler erarbeitet, der auch vor schwierigen Aufgaben nicht zurückschreckte.
- Klar war, dass eine intensive Zusammenarbeit von Bildungszentrum und Stadtbibliothek nur dann erfolgversprechend sein konnte, wenn auch die Leitung der Stadtbibliothek voll dahinterstand. Die fällige Neubesetzung der Direktorenstelle kam deshalb zu einem günstigen Zeitpunkt.

Die Gründung des Bildungscampus basierte zunächst auf einer politischen Entscheidung: Formal kam er durch die Gründung einer neuen städtischen Dienststelle aufgrund eines Stadtratsbeschlusses zustande. Der Beschluss wurde mit breiter Mehrheit gefasst; lediglich die bündnisgrüne Fraktion stimmte dagegen (später stimmte auch sie dafür). Die Vorlage stammte aus dem städtischen Kulturreferat und war mit der gesamten Stadtspitze und den einschlägigen Querschnittsämtern abgestimmt, zudem war die Personalvertretung einbezogen. Ich wurde vom Stadtrat zum Gesamtleiter bestellt, blieb aber in Doppelfunktion Leiter des Bildungszentrums. Als stellvertretende Gesamtleiterin war die künftige Direktorin der Stadtbibliothek vorgesehen. Am 1. Januar 2011 traten alle diese Regelungen in Kraft, somit das Gründungsdatum des Bildungscampus Nürnberg.

Was demnach in der Gründungsphase gefehlt hat, war eine breite Diskussion in den beiden Einrichtungen über Idee, Ziele und Konzept des Zusammenschlusses. Es gab dazu in der unmittelbaren Folge des Beschlusses zwar große Mitarbeitendenversammlungen, bei denen Ziele und Konzept vorgestellt werden konnten, auch das positive Beispiel Linz mit seinem innovativen Wissensturm wurde dort

präsentiert. Allerdings zeigte sich, dass sich zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, speziell aus der Stadtbibliothek, eher überrumpelt fühlten, was scharfe und heftige Diskussionen und Ablehnung zur Folge hatte. Von daher ist die Entstehungsphase als ein Top-Down-Prozess zu bewerten, vergleichbar mit der Entwicklung in Linz. Auch dort durfte die Belegschaft erst ab dem formalen Beschluss der Zusammenlegung eingebunden werden.

Ob es auch anders, also im Zuge eines Bottom-Up-Prozesses möglich gewesen wäre, darf man allerdings im Rückblick bezweifeln. Erstens war das Zeitfenster für einen zügigen Entscheidungsprozess relativ klein – es sollte ja rasch die Stelle der Bibliotheksleitung wiederbesetzt werden können. Und zweitens war über viele Jahre hinweg zu beobachten, dass die Bereitschaft zu Veränderungen bei der Stadtbibliothek – vorsichtig formuliert – nicht sehr stark ausgeprägt war. Sie hatte sich vielmehr gegenüber Forderungen nach haushaltsrelevanten Reformen aus Stadtverwaltung und Politik zunehmend immunisiert und abgeschottet. Das sollte sich jetzt im Rahmen der neuen Konstellation ändern: Die Bibliothek sollte den Neubau als Chance für eine konzeptionelle Neuausrichtung begreifen, sich im Bildungscampus für dauerhafte Kooperationen öffnen und – gemeinsam mit dem Partner Bildungszentrum – Reformprozesse im Inneren angehen.

Die Aufgaben für mich als Gründungsleiter der neuen Einrichtung *Bildungscampus* waren also sehr komplex und herausfordernd. Es galt vor allem, in dem Prozess der Zusammenlegung viele unterschiedliche Baustellen gleichzeitig zu bearbeiten: Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Idee des *Bildungscampus* werben, die Vorteile für alle überzeugend darzulegen, Ängste abzubauen und für Vertrauen sorgen, gleichzeitig Reformprozesse im Inneren anstoßen und dafür zu sorgen, dass die Ziele Schritt für Schritt umgesetzt werden.

Zudem spielte natürlich die Größe der neuen Einrichtung eine Rolle. Mit über 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mehr als 200.000 Nutzerinnen und Nutzern pro Jahr wurde sie zur größten Bildungs- und Kultureinrichtung der Stadt (nach dem Staatstheater Nürnberg, das eine Stiftung ist, an dem der Freistaat Bayern und die Stadt Nürnberg zu gleichen Teilen beteiligt sind). Auch bundesweit gesehen war dies – vom Volumen her – bislang der größte formale Zusammenschluss zu einem Bildungs- und Kulturzentrum neuer Art.

Um von Anfang an deutlich zu machen, dass es sich bei der Gründung des *Bildungscampus* nicht um eine Fusion zweier Einrichtungen handelt, sondern um eine inhaltliche und organisatorische Verzahnung weiterhin relativ selbständiger Partnerinnen, wurden zehn Grundsätze für den Prozess der Ausgestaltung formuliert. Dazu gehörte vor allem die Feststellung, dass der *Bildungscampus* eine neue Organisationseinheit mit zwei gleichwertigen Partnerinnen darstellt, die allerdings eine gemeinsame Zielstellung erarbeiten sollten. Auch wurde die Notwendigkeit einer aktiven Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Er-

arbeitung der Ziele sowie bei der anstehende Organisations- und Personalentwicklung betont.

Zudem wurde die neue Direktorin der Stadtbibliothek, Frau Sträter, zugleich stellvertretende Leiterin des Bildungscampus. So war von Anfang an klar, dass die Bibliothek ihre eigene fachliche Struktur und Führung behalten wird. Zugleich war schon in der Stellenausschreibung festgelegt, dass erwartet wird, dass die neue Direktorin das Modell *Bildungscampus* aktiv mittragen und mitgestalten soll. Die Zusammenarbeit mit ihr war von Anfang an gut.

Als allgemeine Ziele kristallisierten sich heraus:

- Mehr und besser aufeinander abgestimmte Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger Nürnbergs zu bieten und damit die Reichweite zu erhöhen (Erhöhung der Nutzerzahlen). Daraus ergab sich auch das Ziel, den Anteil der gemeinsamen Nutzerinnen und Nutzer zu erhöhen.⁷
- Verstärkte Erschließung „bildungsungewohnter“ Zielgruppen durch mehr systematische Kooperation und damit die Angebote und die Zielgruppenansprache quantitativ und qualitativ verbessern.
- Maßgeschneiderte Angebote für das Lernen im Lebenslauf und seine unterschiedlichen Phasen bereitzuhalten.
- Ein Ort der Begegnung und des lebhaften Austauschs für die Stadtgesellschaft sein, um den gesellschaftlichen Fluktuationstendenzen entgegenzuwirken.
- Durch gemeinsame innovative Angebote das Image in der Bevölkerung und in der öffentlichen Wahrnehmung zu verbessern.
- Beide Einrichtungen konzeptionell und wirtschaftlich zukunftsfest zu machen und damit ihr politisches Gewicht in der Kommune zu erhöhen.

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Der Ausgangspunkt für das Projekt *Wissensturm* bestand ursprünglich darin, dass sowohl die Volkshochschule als auch die Stadtbibliothek in nicht mehr zeitgemäßen Gebäuden untergebracht waren und eine Modernisierung der baulichen Altsubstanz keine zufriedenstellenden Ergebnisse gebracht hätte. Daher entschied sich der damalige Bürgermeister Franz Dobusch für einen gemeinsamen Neubau für beide Einrichtungen, der später – übrigens wieder vom Bürgermeister – den

⁷ Aus ersten Erhebungen (Datenbankabgleich) ergab sich, dass die Schnittmenge der Nutzerinnen und Nutzer beider Einrichtungen anfangs nur bei drei Prozent lag. Das war für uns überraschend. Knapp fünf Jahre später hatte sich der Anteil immerhin auf ca. zwölf Prozent erhöht. Grund dafür war wohl auch die Einführung einer gemeinsamen Kundenkarte „Bildungscampus-card“.

Namen *Wissensturm* erhielt und für den schließlich ein prominenter Bauplatz in der Nähe der späteren Nahverkehrsdrehscheibe Hauptbahnhof ausgesucht wurde.

Für den Bürgermeister spielten von Beginn an mögliche Synergien und städtebauliche Überlegungen eine große Rolle, wobei sich die Erwartungen am Anfang auf die räumliche Ebene (gemeinsames Foyer, gemeinsamer Veranstaltungssaal etc.) beziehungsweise auf Hausverwaltungsangelegenheiten wie die Reinigung beschränkten.

Mein Interesse galt aber seit dem Gemeinderatsbeschluss von 2001 für den Neubau der Frage, welche weiteren Synergien allenfalls erzielbar wären. Es war vermutlich Zufall, dass ich ein Jahr später von der Stadt Linz in einen Managementlehrgang geschickt wurde. Für die Abschlussarbeit wählte ich mit Zustimmung von Kulturdirektor und Magistratsdirektor das Thema „Der Wissensturm der Stadt Linz. Konzept zur Zusammenführung von Volkshochschule und Stadtbibliothek“. Im Rahmen der Arbeit untersuchte ich die Möglichkeit, durch eine inhaltliche und organisatorische Verschränkung von Volkshochschule und Bibliothek Synergien im Bereich der Effektivität (das „Richtige“ tun) und der Effizienz (das Richtige „richtig“ tun) zu erzielen. Die Arbeit war dann Grundlage einer kleinen Arbeitsgruppe, in der der damalige Direktor der Stadtbibliothek, Helmut Gamsjäger, noch mitwirkte. Nach dessen Pensionierung 2004 wurden kurz darauf die Volkshochschule und die Bibliothek zusammengelegt und unter eine einheitliche Leitung gestellt.

Das Konzept sah schon im Jahr der Fertigstellung 2002/2003 die Gründung einer eigenen Abteilung „Servicemanagement“ mit den Bereichen Service-Center (gemeinsamer Schalter für alle Leistungen inklusive Bürgerservice der Stadt Linz), Infrastruktur (Veranstaltungstechnik, Hausverwaltung, Reinigung) und Rechnungswesen als interne Dienstleisterin für die übrigen Bereiche des Hauses vor und wurde mit nur geringfügigen Änderungen schließlich auch so umgesetzt.

Im Konzept war seinerzeit auch vorgesehen, die organisatorische Struktur des pädagogischen Bereichs entlang von „Kompetenzzentren“ (provisorische Bezeichnung, z. B. Kompetenzzentrum Lesen und Literatur, Gesundheit etc.) zu gestalten, was die bisherigen Dienststellen und späteren Abteilungen Volkshochschule und Bibliothek stark in den Hintergrund gedrängt hätte. Eine radikale bauliche Verschränkung, wie dies in neueren Projekten in Wolfsburg oder Norderstedt geplant ist, wäre aufgrund der vorgegebenen Gestalt des Gebäudes (Turm und Riegelbau) nur schwer möglich gewesen und wurde damals auch nicht angedacht.

Für die Reflexion ist vielleicht interessant, dass sowohl der Bürgermeister als auch der damalige Bildungsstadtrat die Umsetzung des oben sehr grob skizzierten Konzepts unbedingt wollten, weil – so ungefähr ihre Überlegung – dadurch in einem neuen Gebäude etwas „Neues“ entstehen und nicht zwei „altbackene“ Ein-

richtungen (dieses Wort ist nicht gefallen und beide hatten zu beiden Institutionen grundsätzlich eine positive Einstellung) einziehen würden.

Ich hatte aber zugegeben Angst vor einem derart radikalen Schritt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass wir zum damaligen Zeitpunkt auch die gesamte Raumplanung (bis zur Definition der Steckdosenplätze), die Einführung einer neuen Software für Volkshochschule und Bibliothek (das war schlicht Pech) und das „Alltagsgeschäft“ bei fast unverändertem Personalstand zu bewerkstelligen hatten. Ich fürchtete vor diesem Hintergrund die totale Überforderung, auch deswegen, weil die Belegschaft erst ab dem formalen Beschluss der Zusammenlegung eingebunden werden durfte und – da das Konzept in seiner groben Form ja bestand und politisch gewollt gewesen wäre – neuerlich vor mehr oder weniger vollendete Tatsachen gestellt worden wäre. Ich setzte mich schließlich durch, das von mir im Lehrgang formulierte Konzept in seiner radikalen Form nicht sofort umzusetzen.

Den späten Zeitpunkt der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe ich schon seinerzeit kritisch gesehen und sehe ihn rückblickend auch als Ursache für viele spätere Probleme.

Mir war seinerzeit nicht völlig klar, dass damit die Chance auf eine weitgehende inhaltliche Integration der beiden Bildungseinrichtungen (ich sah die Bibliothek immer als Bildungseinrichtung) zumindest für lange Zeit vertan war.

Auch ohne radikalen Schritt folgte notwendigerweise eine sehr aufwändige und konfliktreiche Organisationsentwicklung zur Gestaltung der Abteilung Servicemanagement und vor allem zur Kooperation zwischen ihr und den nunmehrigen Fachabteilungen Bibliothek und Volkshochschule.

Wie bekannt, versuchten wir schließlich über sogenannte gemischt besetzte „Sachbereichsteams“ (grundsätzlich stark angelehnt an die VHS-Fachbereiche, in einem durchaus aufwändigen Verfahren aber auch als geeignet für die Bibliothek befunden, z. B. SB Gesundheit) die inhaltliche Verschränkung ein Stück weit voran zu bringen. Von der Idee her waren die SB-Teams – inhaltlich identisch mit den oben genannten Kompetenzzentren – aber nur eine informelle Struktur mit allen ihren Schwächen.

Eigentlich hätte ich es (als Soziologe) wissen können, es hat mich dann aber doch überrascht, dass der größte Widerstand gegen die entstehenden neuen Strukturen von einigen „meiner“ pädagogischen Fachbereiche kam und kaum aus der Bibliothek. Einer der Gründe war wohl der objektiv entstehende Autonomieverlust in der neuen Struktur. An einem rückblickend fast lächerlich wirkenden Beispiel kann dies veranschaulicht werden. Die Fachbereichsleiterinnen und -leiter hatten durch die Gründung eines eigenen Zuständigkeitsbereiches „Infrastruktur“ im Rahmen der Abteilung Servicemanagement keinen direkten Zugriff auf Hausdienstmitarbeitende mehr, mit denen sie früher ziemlich autonom Veranstaltungen abgewickelt hatten. Das war im *Wissensturm* nicht mehr in dieser Form mög-

lich. Die neue Organisation war ja als Entlastung und als Qualitätssicherung gedacht. Anlaufschwierigkeiten und damit verbundene Fehler schienen jenen Recht zu geben, die die Struktur in Frage stellten. Nach und nach spielte sich das ein und ich vermute, heute würde niemand mehr auf die Idee kommen, die seinerzeit gewählte Vorgangsweise in Frage zu stellen.

2012 (noch im *Wissensturm* tätig) habe ich in einer Publikation geschrieben: „Durch die Verbindung von klassischer Aufbauorganisation und Sachbereichsstruktur existiert die Organisationsform einer Matrix mit allen ihren Problemen, den vielen Schnittflächen, dem großen Abstimmungsbedarf und den trotz Organisationsentwicklung immer wieder auftretenden Zuständigkeitsfragen. Die Volkshochschule und die Bibliothek haben unterschiedliche Kernleistungen und eine jeweils lange eigenständige Geschichte. Die starke inhaltliche ‚Verschmelzung‘ ist zwar auf dem Weg, braucht aber doch mehr Zeit als angenommen. Auch der Umgang mit den eingeführten ‚Marken‘ Volkshochschule und Bibliothek und der neuen ‚Marke‘ Wissensturm ist nicht einfach.“

Das war zumindest mittelfristig gesehen sogar eine zu optimistische Einschätzung und getragen vom persönlichen „Prinzip Hoffnung“. Rückblickend gesehen hat die Sachbereichsstruktur sicher zum gegenseitigen Verständnis, zum Einblick in andere Bereiche und auch zur Entstehung persönlicher Beziehungen beigetragen, alles für das Funktionieren des Hauses ja nicht unwichtig, hat aber nie so funktioniert wie angedacht. Vermutlich haben die Beteiligten zu wenig Nutzen gesehen, den Zusatzaufwand (v. a. Besprechungszeit) als Belastung erlebt und die Struktur zumindest teilweise als „verordnet“ empfunden.

Rückblickend nicht wirklich überraschend haben sich jene Kooperationsbereiche am besten entwickelt und (nach meinem bescheidenen Informationsstand) institutionalisiert, die stärker projektorientiert entstanden sind und wo der beidseitige Nutzen nach und nach (auch das war ein Prozess) klargeworden ist. Das gilt vor allem für das „Lernzentrum Wissensturm“, das gemeinsame Programm für Kinder und Jugendliche („Junger Wissensturm“) und den jährlich im Herbst stattfindenden Programmschwerpunkt „Linz liest“.

Weniger konfliktreich und sehr kooperativ hat der räumliche Planungsprozess des *Wissensturms* stattgefunden. Die äußere Form (Turm und Riegelbau) war ja festgestanden und wurde von anderen Architekten geplant als der Innenraum. Dieser Prozess fand in einer sehr guten Atmosphäre in Kooperation der zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer mit dem Architekten, der selbst sehr kulturinteressiert war und viel Verständnis für notwendige Funktionalitäten hatte, und der städtischen Bauverwaltung statt. Der Nutzen dieses Projekts war allen einsichtig und man konnte auch die Lust von vielen spüren, an einem „Jahrhundertprojekt“ mitzuwirken. Es gab zahlreiche Arbeitsgruppen, die für die verschiedenen Funktionsbereiche (von den Büros über den Veranstaltungssaal, das Foyer, die Seminar-

und Fachräume etc.) Planungsgrundlagen erarbeiteten und dann mit dem Leitungsteam und dem Architekten abstimmten. Auch das ging nicht ohne heftige Diskussionen und gelegentliche Konflikte ab, sie hatten aber einen anderen Charakter und es war leichter Kompromisse zu finden. Das Engagement von vielen (nicht allen) war beachtlich und die breite Beteiligung führte überwiegend zu guten Lösungen und zu einer sehr hohen Identifikation der Belegschaft mit dem Ergebnis. Die Freude war groß, als nach der Eröffnung an einem Samstag im Rahmen eines Tages der offenen Tür der *Wissensturm* von der Linzer Bevölkerung geradezu gestürmt wurde.

Für die Raumplanung haben wir viele Einrichtungen in Europa besucht und studiert. Der Architekt war immer dabei und an den Abenden beziehungsweise unterwegs im Zug wurden die Eindrücke gleich sortiert und besprochen. Diese Vorgangsweise hat sich als vertrauensbildend und sehr produktiv herausgestellt. Es war uns rasch klar, wir wollen eine *Bildungserlebnisswelt* schaffen, mit unterschiedlichsten Funktionen und räumlichen Einheiten, transparent und mit hoher Aufenthaltsqualität und mit dem Charakter eines Treffpunktes in der Stadt. Das Lernzentrum war von Beginn der Planungen an ein „Herzstück“ und wurde bewusst als räumlich verbindendes Element zwischen Volkshochschule und Bibliotheksbereich geplant. Umfassende Mediennutzungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Zusammenhängen schien uns ein Gebot der Stunde und sollte dazu beitragen, den *Wissensturm* als realen Ort im virtuellen Raum zu verankern.

Intern die schwierigste Phase waren sicher die ersten zwei, drei Jahre nach der Eröffnung. Die Strukturen gab es zwar und viele Abläufe waren auch schon durchgespielt worden, die Organisationsentwicklung war aber lange noch nicht am Ende und eine müde Belegschaft konnte den wohl unvermeidlichen Fehlern und Schwächen (auch baulichen und technischen, Wassereintritt in der Halle, fehlerhafte Klimatechnik, Probleme mit der Verschattung etc.) nicht immer mit der notwendigen Gelassenheit begegnen. Das war eine große Herausforderung für alle, die aber nach und nach und mit steigender Routine gemeistert werden konnte.

Entscheidend war letztlich, dass der *Wissensturm* von der Linzer Bevölkerung von Beginn an toll angenommen wurde, alle Kennzahlen der dort tätigen Einrichtungen teilweise stark gestiegen sind und das Image von Volkshochschule und Bibliothek stark verbessert werden konnte. Diese Entwicklung wurde von der Stadtforschung Linz auch empirisch nachgewiesen. Die zahlreichen Kooperationsprojekte mit anderen Bildungsbereichen, darunter Fachhochschulen und Universitäten sind ebenfalls ein Zeichen für den Bedeutungsgewinn durch das neue Haus.

5.3 Dimensionen der Umsetzung

Eva-Maria Singer (südpunkt im Bildungscampus Nürnberg)

Der Neubau des *südpunkts* in einem städtischen „Brennpunkt“ erfüllte alle Mitwirkenden, von der Referentin über Dienststellen- und Projektleitungen über verschiedenste Arbeitsebenen hindurch bis zum jungen, sportlichen Hausmeister (ein wichtiger Glücksfall!) mit hoher, langanhaltender, stressresistenter Begeisterung. Die großen Unterschiede der drei städtischen Dienststellen machten unsere Zusammenarbeit anspruchsvoll und schöpferisch, brachte uns drei Leitungsmitglieder des *südpunkt* immer wieder an unsere Grenzen und ließ uns zugleich über uns hinauswachsen, neue Formen der Zusammenarbeit suchen, finden und leben. Es gelang uns auch, diesen Elan auf unsere Mitwirkenden zu übertragen. Die Grenzen zwischen verschiedenen Dienststellen konnten nicht nur bei speziellen Projekten überwunden werden, sie wurden im Laufe des gemeinsamen Alltags eingerissen. Wir alle begriffen uns immer mehr als Lernende im Team.

Besser als weitere Sätze verdeutlicht der folgende Vers aus dem Lied „Wann“ von Rio Reiser den „südpunkt-Spirit“ in den ersten Jahren:

Wann, wenn nicht jetzt?

Wo, wenn nicht hier?

Wie, wenn ohne Liebe?

Wer, wenn nicht wir?

Rio Reiser wäre am Eröffnungstag des *südpunkt*, 9. Januar 2009, 59 Jahre alt geworden.

Wolfgang Eckart (Bildungscampus Nürnberg)

In der ersten Phase des *Bildungscampus* stand das Kennenlernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bildungszentrum und Stadtbibliothek im Vordergrund. Das Angebot, sich in kleinen Gruppen wechselseitig zu besuchen und damit die Arbeitsfelder und Arbeitsweisen, aber auch die Kolleginnen und Kollegen vor Ort selbst kennenzulernen, stieß auf große Zustimmung und positive Resonanz. Schon dabei war interessant zu erleben, wie wenig beide Seiten eigentlich von der Arbeit der Nachbarinstitution wussten, ja, welche Vorbehalte beziehungsweise Vorurteile es gab. Damit konnte das Verständnis für die unterschiedlichen Aufgaben, Arbeitsprozesse und Besonderheiten wachsen.

Gut klappte es auch mit den jüngeren Bibliothekskräften, die jetzt eine Möglichkeit sahen, ihre Ideen für einen *Lernort Bibliothek* verstärkt auf den Weg zu

bringen. Als Beispiel kann hier das neue *Lernzentrum* dienen, das an prominenter Stelle im Neubau angesiedelt und eingerichtet werden konnte. Nach dem Vorbild des Lernzentrums *LeWis* im *Wissensturm* Linz und des kleineren *Lernpunkt* im *südpunkt* sollte den Besucherinnen und Besuchern der Bibliothek die Gelegenheit gegeben werden, mithilfe von Lernbegleiterinnen und -begleitern erfolgreicher zu recherchieren und ihre Lernziele zu erreichen. Individuelle Lernberatung sollte so jedem ermöglichen, seinen eigenen Lernweg zu finden. Der Raum selbst war so offen und flexibel wie möglich gestaltet („Raum als dritter Lehrer“).

Konkret wurden dort angeboten:

- individuelle Lernberatung (nach Anmeldung),
- Lerntrainings für Schulklassen,
- medienpädagogische Angebote,
- Kurse und Vorträge zu Lerntechniken, Gedächtnis- und Konzentrationstrainings,
- Mitarbeiterfortbildungen, vor allem zu Online-Lernen,
- Angebote für Flüchtlinge in enger Abstimmung mit der „Zentralen Anlaufstelle Migration“ und der Abteilung Grundbildung und Alphabetisierung,
- Ausbildung zu Lernbegleiterinnen und -begleitern sowie Lernberaterinnen und -beratern – als Zertifikatslehrgänge – mit der Evangelischen Hochschule Nürnberg.

Das neue Lernzentrum in der Stadtbibliothek sollte intern als Scharnier dienen zwischen den beiden Einrichtungen. Das Bildungszentrum hatte die Erfahrungen und die einschlägigen Kompetenzen, die Stadtbibliothek die Chance, sich durch erweiterte Angebote zu profilieren. Die Ausbildung von Lernberaterinnen und -beratern nach einem im Bildungszentrum entwickelten und erprobten Konzept bot die Gelegenheit, motivierte Bibliothekskräfte pädagogisch, didaktisch und methodisch weiterzubilden, damit ihr professionelles Profil zu modernisieren und ihr Portfolio zu erweitern. Zudem bot es eine ideale Gelegenheit, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Einrichtungen zusammen fortbilden und dabei besser kennenlernen.

Eine neue Qualität bekam die Zusammenarbeit mit der konsequenten Abstimmung für gemeinsame *Schwerpunktthemen*. Diese wurden von einer gemeinsamen „Profil-AG“ – zusammengesetzt aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Häuser – ermittelt und in einem gemeinsamen Programm vorgestellt. Hier wurde erkennbar viel Kreativität freigesetzt, zudem wuchs mit der Sichtbarkeit der Ergebnisse die Identifikation mit dem Bildungscampus, zumindest bei den Beteiligten.

Dazu trug auch die Schaffung einer neuen Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing bei. Bisher hatte nur das Bildungszentrum eigene Kapazitäten und Personalstellen für diese Aufgaben. Mit dem Zusammenwachsen profitierte die

Stadtbibliothek enorm davon, dass sie nunmehr professionelle Unterstützung für ihre Öffentlichkeitsarbeit bekam und – gemeinsam mit dem Bildungszentrum oder getrennt – für ihre besonderen Angebote qualitativ hochwertig werben konnte. Das sorgte auch für eine andere Wahrnehmung der Stadtbibliothek und ihrer Leistungen in Öffentlichkeit, Medien und Politik. Das klappte übrigens so gut, dass es zunehmend Stimmen aus dem Bildungszentrum gab, die der Ansicht waren, die Stadtbibliothek werde bei der Öffentlichkeitsarbeit einseitig bevorzugt behandelt. Ein, wie ich finde, schönes Beispiel dafür, dass keineswegs ausgemacht war, dass Macht und Einfluss eines Partners so eindeutig verteilt waren, wie mitunter angenommen. Es ging vielmehr darum, grundsätzlich die Möglichkeiten, die sich aus der Zusammenarbeit ergaben, auch produktiv zu nutzen.

Ähnliches galt auch für Projekte, den Ausbau digitaler Angebote und die Mitarbeitendenfortbildung. Indem man dort jeweils die Ressourcen und das Know-how zusammenführte und einheitlich steuerte, entwickelten sich überall neue Qualitäten, die beiden Seiten – und natürlich damit auch den Nutzerinnen und Nutzer beider Einrichtungen – zugutekam. Die Bibliothek konnte so erstmals auf eine Projekteagentur für die Recherche und Akquise von Fördermitteln zurückgreifen und das Bildungszentrum profitierte vom digitalen Know-how in der Bibliothek. Beide gemeinsam systematisierten ihre Mitarbeitendenfortbildungen: Die rein fachlichen liefen nach wie vor getrennt, während Querschnittsthemen wie Teamentwicklung und Projektmanagement gemeinsam durchgeführt wurden. Gerade Letzteres stieß auf großes Interesse und wurde stark nachgefragt.

Die Zusammenarbeit wurde so Schritt für Schritt systematisiert mit dem Ziel, ein gemeinsames Bildungsmanagement zu etablieren. Dafür wurden drei Steuerungseinheiten neu aufgebaut: Eine Abteilung für Kooperation, die sich um Projekte, digitale Angebote und die Mitarbeitendenfortbildung kümmern sollte, eine einheitliche Kernverwaltung mit einem integrierten Personal-, Finanz- und Raummanagement sowie die schon erwähnte Abteilung für Marketing und gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Die wichtige Funktion der Leitung der Abteilung für Kooperation übernahm die stellvertretende Bibliotheksleiterin, die Stelle der Verwaltungsleitung wurde extern ausgeschrieben und Öffentlichkeits- und Marketingchefin wurde eine sehr versierte und erfahrene Fachkraft aus dem Bildungszentrum.

Um möglichst vielen Beschäftigten, auch solchen, die eher wenig oder nicht unmittelbar an der Partnerschaft beteiligt waren, die Möglichkeit zu geben, regelmäßig informiert zu werden und damit *Transparenz* herzustellen, wurde die *interne Kommunikation* großgeschrieben. Das Thema Partnerschaft und seine vielfältigen Möglichkeiten wurden zum festen Bestandteil von Besprechungen, Workshops und Mitarbeitendenversammlungen. In der Anfangsphase wurde sogar eigens ein BCN-Newsletter für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingerichtet, der in etwa

sechswöchigem Rhythmus erschien. Leider wurde er zu wenig genutzt und deshalb bald darauf eingestellt.

Um den Prozess des Zusammenwachsens durch externe Expertinnen und Experten zu unterstützen, konnten für den OE-Prozess in der Bibliothek Cornelia Vonhof und für die wissenschaftliche Begleitung Richard Stang, beide von der Hochschule der Medien in Stuttgart, gewonnen werden. Zusammen mit Cornelia Schödlbauer, Expertin für Teamentwicklung und Change Management standen so dem Bildungscampus Fachleute für eine neutrale Moderation des Gesamtprozesses zur Verfügung.

Flankierend dazu wurde ein *BCN-Beirat* eingerichtet, dessen Rolle und Aufgabe es war und ist, den *Bildungscampus* kritisch zu begleiten und ihn mit Expertise von außen bei seiner Entwicklung zu unterstützen. Dafür konnten Vertreterinnen und Vertreter aus der Wissenschaft (Hochschulen und Universitäten) ebenso gewonnen werden wie wichtige Kooperationspartnerinnen und -partner, Vertreterinnen und Vertreter der Fachverbände, der Wirtschaft, der Medien und aus der Politik. Die aktuelle Mitgliederliste beeindruckt mit einer hochkarätigen Zusammensetzung. Erfreulich ist zudem, dass der Vorsitzende, der aus der Katholischen Erwachsenenbildung kommt, sich hier seit vielen Jahren engagiert und damit auch eine gewisse Kontinuität sicherstellt.

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Obwohl das Konzept der inhaltlichen Verschränkung von Volkshochschule und Bibliothek im *Wissensturm* – wie oben kritisch angemerkt – nicht voll aufgegangen ist, haben die beiden Einrichtungen von der gemeinsamen Unterbringung im *Wissensturm*, der aktuellen täglich notwendigen Zusammenarbeit und dem dadurch wechselseitig möglichen Kompetenztransfer, den konkreten Kooperationsprojekten, etwa dem „Jungen Wissensturm“, vor allem aber dem *Lernzentrum Wissensturm (LeWis)* stark profitiert. Gerade das *LeWis* war eines meiner zentralen Anliegen und konnte – auch dank der engagierten Arbeit von Kollegin Astrid Diwischek – zu einem Vorzeigeprojekt entwickelt werden und spielt im *Wissensturm* selbst eine zentrale Rolle. Eine besondere Qualität ist sicher der *Wissensturm* selbst, es ist meines Erachtens gelungen, ein transparentes, multifunktionales Bildungszentrum mit hoher Aufenthaltsqualität und ausgezeichnetem Image in der Bevölkerung zu schaffen.

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Die Unterbringung in einem gemeinsamen Gebäude, die Transparenz des Gebäudes und somit das Sichtbarmachen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat das *Zentrum für Information und Bildung* attraktiv für die Bürgerinnen und Bürger, aber auch für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht. Man konnte und kann uns bei der Arbeit zusehen! Schwellenängste waren nicht vorhanden, da man sehen konnte, wer sich in den Büros und in den Räumen befand. Untereinander fanden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell heraus, wer im Hause welche Kompetenzen und Qualitäten hatte beziehungsweise hat.

Das Verständnis von einem Haus – wir sind das *zib* – hat sich bei der Information und Beratung der Nutzerinnen und Nutzer bemerkbar gemacht. Dabei spielte der i-Punkt von Anfang an eine zentrale Rolle, als erster Anlaufpunkt: sozusagen das Herzstück der Einrichtung.

Die verschiedenen fachlichen Kompetenzen im Hause haben sich ebenfalls in gemeinsamen Programmentwicklungen positiv bemerkbar gemacht. Aber auch Anregungen und Aktivitäten aus der Bürgerschaft, von Vereinen und Initiativen, die nicht nur die Räumlichkeiten nutzen wollten, führten zu neuen Angeboten im Haus. Bürgerschaftlich/ehrenamtliches Engagement wurde somit zu einer Säule der Arbeit im *zib*, die vorab gar nicht so auf dem Plan war.

Die kulturelle Bildung erfuhr im *zib* – bereits vor der bundesweiten Diskussion um ihre Bedeutung – im Haus mit den einsehbaren Ateliers, den Ausstellungsmöglichkeiten und dem MedienKunstRaum einen bedeutenderen Stellenwert. Das war auch beabsichtigt.

Die strukturelle Zusammenarbeit mit den Schulen über das Selbstlernzentrum *Lerntreff* wurde systematisch und verbindlich mit allen sieben weiterführenden Schulen der Stadt aufgebaut.

Das *zib* hat insbesondere in der Hochzeit der Geflüchtetenankunft gezeigt, wie wertvoll diese Einrichtung für diese Zielgruppe wurde. Mit Bibliothek, Lerntreff und Kursangeboten, dem bürgerschaftlich organisierten Café der Begegnung in unserem Hause fühlten sich viele Menschen, die neu nach Unna kamen, willkommen und unterstützt.

5.4 Probleme bei der Umsetzung

Wolfgang Eckart (Bildungscampus Nürnberg)

All die Bemühungen im *Bildungscampus*, den Prozess des partnerschaftlichen Miteinanders im Inneren möglichst breit angelegt und partizipativ zu gestalten, wur-

den aufgelistet, um zu verdeutlichen, wie viel hier in den Prozess investiert wurde. Denn – so meine Annahme – mit beratender Unterstützung und Moderation von außen, mit den zahlreichen Mitarbeitendenfortbildungen, sichtbaren Ergebnissen und gemeinsamen positiven Erfahrungen kleiner oder größerer Erfolge würden sich die Vorbehalte gegen den *Bildungscampus* allmählich etwas lösen, der immer noch bei der Bibliothek vorhanden war.

Trotz einer gewissen Aufbruchsstimmung, die in den ersten Phasen des Zusammenwachsens durchaus spürbar wurde und von großen, gut moderierten Mitarbeitendenversammlungen angetrieben worden war, blieb die Skepsis bei einem Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch groß. Insbesondere galt dies für die Kolleginnen und Kollegen der Stadtbibliothek – für sie änderte sich ja auch am meisten. Was bei allen Bemühungen und vertrauensbildenden Maßnahmen spürbar blieb, war, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek im Laufe der Jahre, ja Jahrzehnte, keinerlei Erfahrungen mit Reform- und Wandlungsprozessen gemacht hatten. Sie hatten regelrecht Angst davor, dass sich für sie etwas verändern könnte.

Was fehlte, war der Mut zum Wandel und die Bereitschaft, Neues nicht per se als Bedrohung wahrzunehmen, sondern als Chance zu begreifen, seine eigenen Arbeitshorizonte zu erweitern. Stattdessen wurden eigene Erzählungen über die Motive des Zustandekommens in die Welt gesetzt und verbreitet wie zum Beispiel, dass es zu einer „feindliche Übernahme“ der Stadtbibliothek durch das Bildungszentrum gekommen sei mit dem Ziel, die Eigenständigkeit der Bibliothek zu beseitigen. Solche und ähnliche Narrative wurden sowohl in der Stadtöffentlichkeit verbreitet als auch in der Fachöffentlichkeit der Bibliothekswelt. Letzteres bekam ich von dort immer wieder mal im vorwurfsvollen Ton zu hören.

Wenig überraschend, machte sich viel von den Ressentiments gegen das Projekt *Bildungscampus* an dem Leiter, also meiner Person, fest. Und auf die Direktorin der Stadtbibliothek – und stellvertretenden BCN-Leiterin – wurden widersprüchliche Erwartungen projiziert: So sollte sie sich für die absolute Selbständigkeit der Bibliothek einsetzen, während es ihre Aufgabe war, die strukturelle Zusammenarbeit im Bildungscampus voranzubringen. Auch für sie keine leichte Aufgabe!

So viel und so sorgfältig wir auch erläuterten, worum es beim *Bildungscampus* ging, so oft wir die Ziele erläuterten und sich die ersten Erfolge einstellten, so wenig fiel das bei dem harten Kern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf fruchtbaren Boden. So floss viel Zeit und Energie in die Gespräche mit dieser Fraktion, in das Aufzeigen von positiven Optionen für sie und in das fortlaufende Anschieben und die Pflege interner Kooperationsprozesse. Es kam somit sehr viel auf die Leitungsebene, ihr Handeln und ihre Haltung an, ob die Prozesse vorangetrieben wurden oder ins Stocken kamen.

Ein ungelöstes Grundproblem bei der Neugründung des *Bildungscampus* war dessen Organisationsform als kommunale Dienststelle. Damit wurde sie städtischerseits behandelt und kontrolliert wie ein Amt beziehungsweise eine Behörde. Seien es Budgetplanung und Controlling, Fragen der Organisationsentwicklung und der Modernisierung der IT, aber auch der Personalentwicklung und Personalentscheidungen – all dies musste letztlich mit den zuständigen Ämtern und ihren verschiedenen Hierarchiestufen abgestimmt werden, was in der Regel sehr viel Zeit und Energie verschlang und mitunter zu kontraproduktiven Ergebnissen führte. Für mich als Leiter war das oft sehr frustrierend und für die Belegschaft undurchschaubar, wer nun eigentlich das Sagen hatte: das Organisations-, Rechts- oder das Personalamt, die Kämmerei oder doch der Leiter? Die Handlungsmöglichkeiten für die – nach innen und außen hin – formal verantwortliche Leitung waren jedenfalls in der alltagspraktischen Realität sehr eingeschränkt.

Aber auch um die geschilderten kreativen Potenziale wirklich freisetzen zu können, war – und ist – die Form einer Dienststelle ungeeignet. Der *Bildungscampus* ist eigentlich ein Unternehmen und muss unternehmerisch geführt werden können, um erfolgreich zu sein. Nur so ist es möglich, das Angebot für die Bürgerinnen und Bürger zeitnah und konsequent auf die sich immer rascher verändernden Umfeldbedingungen, auf die neuen Herausforderungen (zum Beispiel beim Online-Lernen) auszurichten und die dafür nötige Weiterentwicklung der Organisation und des Personals auch in die Wege leiten zu können. Dafür gibt es bekanntlich verschiedene Möglichkeiten – so die gGmbH – den Eigenbetrieb oder den Verein.

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Die größten Probleme haben sich verkürzt zusammengefasst sicher in der Entwicklung einer auch für die inhaltliche Verschränkung geeigneten Organisationsstruktur ergeben. Die Überlagerung unterschiedlicher Strukturen mit unterschiedlicher Verankerung und Verbindlichkeit in einer zu kurzen Zeitspanne war zwar nicht völlig erfolglos, hat aber letztlich nicht die erwarteten Ergebnisse und die notwendige Akzeptanz gebracht. Die ebenfalls schon oben ausgeführte (fast) Gleichzeitigkeit von Bauplanung, Organisationsentwicklung, Softwareumstellung und „Alltagsgeschäft“ mit letztlich zu wenig Personal war eine riesige Herausforderung – um es positiv zu formulieren. Rückblickend wäre es jedenfalls notwendig gewesen, schon in dieser Phase zusätzliches Personal durchzusetzen.

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Die Planung eines Neubaus für das *Zentrum für Information und Bildung* mit den Anforderungen der verschiedenen Einrichtungen in ein bereits bestehendes Umfeld und Ensemble verkomplizierten die Planung. Die Deckelung der finanziellen Mittel zwangen bereits in der Planung zu Kürzungen im Raumangebot und zu Verkleinerungen der Räume. Die architektonisch langgezogene Passage durch das Gebäude war immer auch eine Trennlinie, insbesondere in der Anbindung des Lerntreffs an die Bibliothek.

Die Kommunikationsstrukturen untereinander waren anfangs sehr aufwändig und oft nicht effektiv. Insbesondere der i-Punkt war nicht immer bei Änderungen im Angebot (intern und extern) auf dem aktuellen Stand und mit einer Fülle an Anfragen, die nicht nur das Haus betrafen, sehr gefordert.

Mit mehr Angeboten und größerem Publikumsaufkommen nahm die Bewältigung des Alltags viel Zeit und Raum ein. Zusätzliche Aufgaben, neue Angebotsseiten, der Anspruch mehr gemeinsam zu entwickeln, benötigten zusätzliche Ressourcen – finanziell und personell –, die nicht vorhanden waren. Die finanzielle Gesamtsituation der Stadt nach den ersten Jahren des Einzugs bremste die Weiterentwicklung kräftig aus.

Eva-Maria Singer (südpunkt im Bildungscampus Nürnberg)

Die bereits oben angedeuteten Reibungsflächen zwischen drei Kultur-Dienststellen im *südpunkt* mit unterschiedlicher gesellschaftlicher und politischer Verwurzelung, mit völlig unterschiedlichem Selbstverständnis zwischen Lehrenden, Bildungsarbeiterinnen und -arbeitern, Künstlerinnen und Künstlern, Literatursachverständigen sowie Medienexpertinnen und -experten erzeugten Wärme, brachten Bewegung, erforderten jedoch auch große Anstrengungen, die viel Kraft und Zeit kosteten. Eine *konsequente längerfristige Begleitung von außen* – nicht nur einzelne Veranstaltungen mit (in unserem Fall hervorragender) Moderation – hätte geholfen, diese Probleme ressourcenschonender und zielführender anzugehen. Die Probleme selbst sind system- und prozessimmanent und, wie bereits geschildert, auch Lern- und Arbeitsgeschenke. „Problems are our friends“ (*Michael Fullan*). Sie sind nicht zu vermeiden, aber der Umgang damit hätte besser vorbereitet und (ganz wichtig!) begleitet werden sollen.

5.5 Alternative Strategien

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Im Baubereich bin ich mit dem Ergebnis beim *Wissensturm* nach wie vor sehr zufrieden. Bezogen auf die räumlichen Rahmenbedingungen haben wir eine sehr gute Planung gemacht. Der *Wissensturm* wird – soweit ich informiert bin – nach wie vor toll angenommen. Es gibt einige unwesentliche Details, die ich anders machen würde. Der einzige grobe „Fehler“ ist, dass ein Raum mit prominenter Lage im Foyer als Materiallager suboptimal zweckgewidmet wurde.

Im organisatorisch-inhaltlichen Bereich hätte es mehrere alternative Möglichkeiten gegeben. Die lediglich gemeinsame Unterbringung der beiden Dienststellen Volkshochschule und Bibliothek wurde sehr früh verworfen, wäre aber theoretisch eine Möglichkeit gewesen.

Eine wirkliche Alternative wäre gewesen, die Struktur mit den drei Abteilungen und der gemeinsamen Leitung zu bilden – ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass dies ein richtiger Schritt war – den inhaltlichen Abteilungen aber weitgehende Selbstständigkeit zu belassen und über die formalen Besprechungsstrukturen, über Schulungen, über Job-Rotation (das hat es in Ansätzen auch gegeben) und über konkrete Projekte das „Zusammenwachsen“ mit Geduld voranzubringen.

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Bei der Festlegung der Budgets für das *Zentrum für Information und Bildung* wurde nicht darauf geachtet, dass neue Aufgaben auch mit entsprechenden finanziellen Mitteln unterlegt wurden. So mussten alle Einrichtungen aus den ihnen zur Verfügung stehenden Finanzen, Mittel für Sonderaufgaben abknapsen. Das führte dazu, dass bei neuen Aufgaben und Angeboten eher Zurückhaltung an den Tag gelegt wurde. Neues wurde nicht als wichtig oder notwendig gesehen, sondern als wünschenswerter Zusatz.

Es hätten von Beginn an gemeinsame Jahresplanungen stattfinden sollen, auf denen nicht nur vorgestellt wurde, was die einzelnen Einrichtungen für sich planen, sondern wo ein Thema, ein Schwerpunkt gemeinsam entwickelt worden wäre mit einem extra Budget. Das hätte den Gemeinsinn im *zib* weiter gestärkt.

Eva-Maria Singer (südpunkt im Bildungscampus Nürnberg)

Alternative Strategien entstanden für den *südpunkt* bei der Gestaltung des Bildungscampus Nürnberg. Er war im Kleinen eine Art Probier-Modell, das sich als Teil des BCN mit diesem weiterentwickelte.

5.6 Zusammenarbeit der Institutionen

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Durch die finanzielle Schieflage der Kommune wurde auch die Zusammenarbeit der Einrichtungen im *Zentrum für Information und Bildung* beschädigt. Jede Einrichtung sah für sich die Notwendigkeit, sich stärker zu profilieren, um ihre gesamtstädtische Bedeutung hervorzuheben. Befeuert wurde diese Situation noch dadurch, dass einige Einrichtungen als kommunale Pflichtaufgabe nicht ganz so zur Disposition standen wie andere, die als freiwillige Leistungen immer zuerst auf den Prüfstand kommen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander sind weiterhin im kollegialen Austausch und pflegen die Zusammenarbeit im Alltag. Dort, wo Einrichtungen wie Volkshochschule und Bibliothek einem gemeinsamen Bereich zugeordnet sind, funktioniert die inhaltliche, personelle und finanzielle Zusammenarbeit weiterhin gut. Ebenso im Kulturbereich mit den hier zugeordneten Einrichtungen: MedienKunstRaum, Archiv und Kulturverwaltung. Die beiden Bereiche im *zib* sind aufgrund der Gesamtlage aber oft in Konkurrenz.

Anders dagegen ist die Verortung des *zib* in kommunalen/regionalen Netzwerken. Hier ist unsere Präsenz nachweislich gestiegen. Als große, sichtbare Einrichtung in dieser Stadt ist das *zib* gern gesehener Kooperationspartner an runden Tischen, bei gesamtstädtischen Aktivitäten und als Ratgeber zu Themen, die in der Stadt bedeutsam sind.

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Die Zusammenarbeit der Institutionen im *Wissensturm* war in meiner Zeit nicht so eng wie ich wollte, aber letztlich durchaus produktiv und gut. Dabei spielte ich bewusst die Rolle des Bindegliedes. Mein Wunsch, eine Abteilungsleitung Volkshochschule zu bekommen (ich war ja in Personalunion Leiter der Volkshochschule und des *Wissensturms* gesamt), um mich auf die Rolle der Gesamtleitung beschränken zu können, wurde nicht erfüllt.

Mit meinem Ausscheiden ist die Gesamtleitung auf den Kulturdirektor übergegangen, der meines Wissens die Grundstrukturen (z. B. wöchentliches Leitungsteam am Montag mit allen Abteilungsleitungen und im Bedarfsfall erweitert) beibehalten hat, aber nicht die Zeit (und möglicherweise auch nicht das Interesse) aufbringt (aufbringen kann), meine seinerzeitige Rolle zu spielen. Das hat meinen spärlichen Informationen nach dazu geführt, dass die Eigenständigkeit der Fachabteilungen wieder stärker in den Vordergrund getreten ist.

Die Organisationsstruktur mit den drei Abteilungen ist offensichtlich unverändert und wurde auch von einer umfassenden Magistratsreform nicht angetastet. Das überrascht mich nicht. Die Maßnahme hätte gar nicht so leicht rückgängig gemacht werden können. Es gibt vermutlich noch einen Grund, in der zitierten Magistratsreform wurden mehrere Dienststellen auf Abteilungsstatus reduziert, ein Prozess, der bei der Entwicklung der Organisationsstruktur des *Wissensturms* vorweggenommen worden war, wenn auch aus anderen Motiven und keineswegs primär aus Einspargründen.

5.7 Organisations- und Leitungsstrukturen

Wolfgang Eckart (Bildungscampus Nürnberg)

Seit meiner Verabschiedung in den Ruhestand im Frühjahr 2016 bis zum Herbst 2020 hatte der *Bildungscampus* an der Spitze gleich zwei Personalwechsel. Beide Gesamtleiter blieben jeweils wohl zu kurz, um wirklich größere inhaltliche Akzente setzen zu können – zumindest stellt sich mir das aus der Ferne so dar. Im Januar 2021 trat der dritte Gesamtleiter sein Amt an, also pünktlich zum zehnjährigen Bestehen des *Bildungscampus*. Konstant blieb die Bibliotheksleitung seit 2011 im Amt, die ja gleichzeitig stellvertretende Leiterin des *Bildungscampus* ist und, wie oben schon ausgeführt, eine schwierige, ambivalente Doppelaufgabe zu bewältigen hatte.

Die fehlende Kontinuität in der Gesamtleitung war sicher ein gravierendes Problem für die neue Einrichtung. Dass dennoch nicht an der grundsätzlichen Struktur gerüttelt wurde, werte ich als Indiz dafür, dass sie sich bewährt hat. Denn durch die fehlende Konstanz bekamen die – nach wie vor vorhandenen – Fliehkräfte in den Einrichtungsteilen natürlich Aufwind. So war und ist es kein Geheimnis, dass die oder Teile der Stadtbibliothek nach wie vor lieber wieder aus dem Verbund aussteigen und autonom agieren würden.

Dabei war und ist es ja gerade die Stärke der starken Verbundlösung mit integriertem Finanz-, Personal- und Raummanagement, dass sich die Einrichtungsteile untereinander in ihren Stärken ergänzen und bei Schwächen helfen konnten. So

war es beispielsweise möglich, dass durch einen internen Finanzausgleich zwischen Bildungszentrum und Stadtbibliothek sich Letztere finanziell sanieren, das heißt, ihren Haushalt in Ordnung bringen konnte – nicht gerade eine Kleinigkeit bei einem über die Jahre aufgelaufenen, strukturellen Haushaltsdefizit von über zwei Millionen Euro im Jahr 2011, im Jahr der Gründung des *Bildungscampus*.

Grundsätzlich sehe ich die Stärke des Modells *Bildungscampus* gerade in der sehr engen Verzahnung beider Partnerinnen. So wurde im Laufe der Jahre ein gemeinsames *Leitbild* entwickelt, in der die grundlegenden gemeinsamen Ziele und Aufgaben definiert wurden, aber auch die jeweils unterschiedlichen Kernaufgaben der Partner verdeutlicht wurden. Dies wurde in einem ausführliche Strategiepapier 2015–2017 festgehalten, aber auch die besonderen gemeinsamen Arbeitsfelder sowie die konkreten Maßnahmen und Projekte.

Dies alles war das Ergebnis eines sehr sorgfältig vor- und nachbereiteten zweitägigen Klausur-Workshops, bei dem ein großer Kreis aus erweiterter Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Häusern intensiv über die gemeinsame Strategie beraten und ein einheitlicher Zielvereinbarungsprozess auf den Weg gebracht wurde. Abschließend wurden die vereinbarten Projekte dann mithilfe von Kennzahlen überprüfbar gemacht, um als Steuerungsinstrument für ein gemeinsames Controlling dienen zu können. Inwieweit die dort genannten Maßnahmen und Projekte nach meinem Ausscheiden im Jahr 2016 weiterverfolgt wurden, entzieht sich meiner Kenntnis. Ich hatte mich bewusst für einen harten Schnitt entschieden, war schon im April 2016 auf eine fast zweijährige Weltreise gegangen und auch danach nicht mehr nach Nürnberg zurückgekehrt.

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Ich bin kein Anhänger autoritärer Strukturen, aber innerhalb hierarchischer Systeme – und ein Magistrat ist ein solches – sind klare Entscheidungsstrukturen gerade bei Fusions- oder Kooperationsprojekten erforderlich. Daher war es meines Erachtens richtig, die drei Abteilungen des *Wissensturms* unter eine Leitung zu stellen. Diese Entscheidung wurde auch nie kritisiert, jedenfalls nicht in einer mir zugänglichen Form. Problematisch war vielleicht, dass ich als Gesamtleiter eine lange „Karriere“ in einer der beiden Fachabteilungen hinter mir hatte. Interessanterweise ist mir in der Bibliothek – wie von verschiedenen Stellen befürchtet – kaum Misstrauen entgegengebracht worden, jedenfalls konnte ich das nie erkennen. Widerstand gegen verschiedenen Maßnahmen habe ich eher, wie schon erwähnt, von „meinen“ VHS-Fachbereichen erlebt, wohl auch deswegen, weil sie als „kleine Fürstentümer“ eine – auch von mir geduldete und sogar geförderte – Auto-

nomie gewohnt waren, die im *Wissensturm* in dieser Form nicht mehr möglich war.

Eines meiner letzten und gescheiterten Projekte war die Herauslösung des *Wissensturms* aus den Magistratsstrukturen und die Überführung in eine gemeinnützige GmbH. Eine Arbeitsgruppe hat mit Unterstützung des damaligen Magistratsdirektors bestehende Modelle – vor allem die Wiener VHSGmbH – studiert und an entsprechenden vorbereitenden Analysen gearbeitet. Sie mussten nach einer Gemeinderatswahl aber aus politischen Gründen begraben werden.

Obwohl ich der Frage GmbH ursprünglich skeptisch gegenübergestanden bin und die Einbindung in Magistratsstrukturen auch Vorteile hat, haben die Nachteile meines Erachtens letztlich überwogen und wäre der Schritt richtig gewesen. Ich möchte das hier nicht im Detail abhandeln, aber Andeutungen machen. Der *Wissensturm* war einfach keine Dienststelle mehr, er war ein Unternehmen der Stadt Linz wie andere auch. Budgeterstellung, Wirtschaftsplanung, Eigenfinanzierung, Berichtswesen, Personalentscheidungen – innerhalb des Magistrats gab es unzählige Hierarchien und zeitraubende Abstimmungserfordernisse.

Ein Globalbudget mit einer Leistungsvereinbarung inklusive Eigenfinanzierungsquote wäre gewiss eine große Herausforderung gewesen, hätte dem *Wissensturm* bei damit verbundener Personalhoheit aber mehr Autonomie und Bewegungsfreiheit gegeben. Außerdem wäre es sinnvoller gewesen, an einen Aufsichtsrat – allenfalls mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Universität und aus anderen gesellschaftlichen Bereichen – zu berichten und nicht an zwei Stadträte aus zwei verschiedenen Parteien, die für die seinerzeitigen Dienststellen Volkshochschule und Stadtbibliothek zuständig zeichneten und nicht miteinander konnten. Diesen Anachronismus hatte man seinerzeit bei der Zusammenlegung von Volkshochschule und Bibliothek aus kurzfristigen politischen Gründen nicht beseitigt und diese Fehlentscheidung war weder der Entwicklung des *Wissensturms* noch der Entwicklung der beiden nunmehrigen Abteilungen förderlich. Durch die Einrichtung eines Aufsichtsrates wären politische Animositäten nicht zwangsläufig verschwunden, aber, wie Beispiele in Linz gezeigt haben, ein Stück weit versachlicht und entschärft worden und hätten damit weniger Energien unnötig gebunden.

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Die damals angedachte Organisationsstruktur des *Zentrums für Information und Bildung* wurde so nie umgesetzt. Der Bereich Verwaltung, der mittlerweile wieder aufgelöst wurde, konnte für die Bibliothek nur für wenige Aufgaben genutzt werden, da viele Verwaltungsaufgaben in der Bibliothek mit den inhaltlichen Lektoren

ratsarbeiten zu sehr verwoben sind. Ähnlich zeichnete sich das im Kulturbereich ab. Die projektbezogene Arbeit dort verband die inhaltliche und formale Arbeit (Projektantragstellung, Projektbudgets, Verwendungsnachweise etc.), so dass in der Verwaltung in erster Linie VHS-Angelegenheiten bearbeitet wurden, was vom Arbeitsvolumen her auch notwendig war. Die für gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit vorgesehene Stelle konnte bisher nicht realisiert werden, was mit Blick auf die sozialen Medien umso dringlicher wäre. So macht jede Einrichtung ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit entsprechend ihren Möglichkeiten. Eine professionell besetzte Stelle wäre nach wie vor sehr wichtig für das gesamte Haus und für das Voranbringen der Gesamtidee *zib*.

Die spätere Eingliederung des i-Punktes in den Kulturbereich hat ebenfalls zu einer Schiefelage dahingehend gesorgt, dass im i-Punkt bevorzugt (überregionale) Kulturveranstaltungen verkauft und beworben werden. Der i-Punkt hat als erste Anlaufstelle für das Haus nicht im gleichen Umfang fungiert. Dadurch werden immer mehr Anfragen direkt an die Verwaltungskolleginnen der Volkshochschule und die Hauptberuflichen Pädagoginnen und Pädagogen (HPM) weitergeleitet. Fragen zur Bibliothek werden direkt in der Bibliothek bearbeitet, was durchaus Sinn macht, da die Bibliothek zur gleichen Zeit geöffnet hat wie der i-Punkt.

In den ersten Jahren war der zuständige Dezernent auch der Chef im *zib*. Nach seinem Eintritt in den Ruhestand wurde diese Stelle nicht wiederbesetzt. Die Bereiche im *zib* (Weiterbildung und Kultur) wurden dem Dezernat des Bürgermeisters zugeordnet. Seit einigen Jahren sind die zuständigen Beigeordneten die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Das hat die Bereiche sehr eigenständig gemacht, was durchaus positiv zu bewerten ist. Andererseits fehlt im *zib* eine entscheidende Instanz, da sich die beiden Bereiche dann neutralisieren, wenn es keine Einigkeit gibt und damit Dinge nicht entschieden werden. Darüber hinaus wäre jemand, der das Gesamte im Blick hat, für die Weiterentwicklung des *zib* sehr wertvoll. Sicherlich gibt es immer Entwicklungen in den einzelnen Einrichtungen, aber das zusammenzuführen und eine Gesamtidee daraus zu machen wird immer erforderlicher. Es fehlt eine (befristete) Intendanz!

Eva-Maria Singer (südpunkt im Bildungscampus Nürnberg)

Die Leitungsstruktur im *südpunkt* bestand in den ersten Jahren aus einer Koordinationsstelle, die direkt für das Hausmanagement und für die Koordination der drei Dienststellen zuständig war. Diese Funktion übernahm ich als Fachteamleiterin des im *südpunkt* angesiedelten Fachteams Lebenslanges Lernen. Zusammen mit dem Leiter des KUF im *südpunkt* und der Bibliotheksleiterin im *südpunkt* bildete ich das Leitungsteam. Als Koordinatorin wurde ich als *prima inter pares* gese-

hen, vertrat den *südpunkt* häufig in der Öffentlichkeit, hatte aber keinerlei Weisungsbefugnis für die Mitarbeitenden anderer Fachteams des Bildungszentrums, des KUFs, der Bibliothek. Dies war hilfreich, da ständige intensive und reflexive Kommunikation und ununterbrochene Kreativität, auch im emotionalen Bereich gefordert wurde. Es war schwierig, da definitive Vorschläge vor Ort – oft mit hohem Aufwand – erarbeitet, nur mit Zustimmung der jeweiligen Dienststellenoberen umgesetzt werden konnten. Ein Modell wie zum Beispiel *zib Unna*, bei dem es eine eindeutige Leitungsposition gibt, ist deutlich effektiver, unterstützt zielgerichtetes Wirken. Es entfallen aber viele Umwege, die die Ortskenntnis erhöhen.

5.8 Perspektiven für Bildungs- und Kulturzentren

Hubert Hummer (Wissensturm Linz/Österreich)

Die unterschiedlichsten Beispiele in vielen Ländern zeigen meines Erachtens, Bildungs- und Kulturzentren haben gerade angesichts der fortschreitenden Digitalisierung die Chance, einerseits auf den steigenden Lernbedarf zu reagieren und andererseits dem gleichzeitig wachsenden Bedürfnis nach persönlichem Austausch, sozialen Kontakten und wenigstens kurzen Phasen der Kontemplation einen Raum zu geben. Die COVID-19-Pandemie ließ dies meines Erachtens nochmals verstärkt deutlich werden. Auch Möglichkeiten durch Austausch und unterschiedliche Veranstaltungsformate nach Orientierung in einer bedrohlich fragilen Welt (Trump, Klimakrise, Pandemie, Ukraine-Krieg etc.) zu suchen und im Idealfall vor Ort zivilgesellschaftliche Initiativen zu setzen, gehört hier dazu. Bildungs- und Kulturzentren eignen sich auch gut dazu, Vernetzungen unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche zu initiieren, zu ermöglichen, zu fördern und als Ort der Integration zu wirken. Schließlich sollten sie schlicht und einfach ein Ort sein, wo sich Menschen treffen und ihre Freizeit verbringen können.

Bildungs- und Kulturzentren – das zeigt auch das Beispiel *Wissensturm* – sollten gut sichtbar, in einem architektonisch ansprechenden Gebäude untergebracht, gut erreichbar und an einem prominenten Platz situiert sein. Sie sollten transparent sein, zum Besuch geradezu einladen, das Betreten (vor allem beim ersten Besuch) leichtmachen (Leitsysteme, rasch erreichbare Schalter) und eine hohe Aufenthaltsqualität aufweisen. Sie sollten multifunktionell sein und ein möglichst großes Leistungsspektrum vorhalten. Vor allem Bildungshäuser müssen unterschiedlichste Lernformen anbieten und versuchen, Lernprozesse auch dann zu provozieren, wenn Menschen gar nicht mit expliziter Lernabsicht in das Haus kommen. Von einem guten Image des „Zentrums“ profitieren die dort tätigen Einrichtungen und von der Qualität deren Arbeit profitiert wieder das Zentrum. Eine

besondere Bedeutung hat – wie in allen Dienstleistungseinrichtungen – die Qualifikation, Motivation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht unabhängig von einer passenden Organisationsstruktur, von den räumlich-ästhetischen Rahmenbedingungen und von der öffentlichen Anerkennung des „Zentrums“ gesehen werden können. Die Leistungen und Qualitäten werden in einer breiteren Öffentlichkeit nicht automatisch wahrgenommen, sondern müssen entsprechend kommuniziert werden. Bildungs- und Kulturzentren müssen analoge und digitale Qualitäten kombinieren und nach Möglichkeit auch ein Ort „vorausweisenden Denkens“ (hoher Anspruch, gewiss) und ein Labor für gesellschaftliche und kulturelle Experimente sein.

Rita Weißenberg (Zentrum für Information und Bildung Unna)

Nach wie vor ist die kommunale Verortung von Bildungs- und Kulturzentren – mit unterschiedlichen Einrichtungen – eine wichtige Voraussetzung. Die Verankerung in der Stadtgesellschaft, die Akzeptanz und Nutzung durch die Bürgerinnen und Bürger, die Vielfältigkeit der Dinge, die man dort erledigen und erleben kann, der Treffpunktcharakter, die Aufenthaltsqualität und die Aufenthaltsmöglichkeit, ohne gleich konsumieren zu müssen, die professionelle Hilfestellung bei Informationen, die Nutzung des Hauses als Einrichtung für und von Bürgerinnen und Bürger sowie die altersübergreifende Ausrichtung für alle ist ein wahres Pfund für eine Kommune. Hier positioniert sich eine Kommune mal nicht mit hoheitlichen Aufgaben, sondern als Rahmengerberin für Eigenaktivitäten und die Entfaltung vieler Potenziale einer Stadt.

Als sogenannter *Dritter Ort* bietet eine solche Einrichtung Austausch und Begegnung für unterschiedlichste Menschen in einer Stadt, macht Angebote, um sich auszuprobieren, sich Ausdruck zu verschaffen, mit zu gestalten und sich mit seiner Stadt zu identifizieren. Dieses Identifikationspotenzial sollte für Themen des Zusammenhalts und der politischen Orientierung nicht unterschätzt werden.

Bildungs- und Kulturzentren haben eine starke Konkurrenz durch die medialen Möglichkeiten. Diese attraktiv mit einzubinden bedeutet auch, die Finanzen für eine entsprechende Ausstattung bereitzustellen. Darüber hinaus wird es erforderlich sein, die Altersstruktur des Personals in den Einrichtungen gut zu durchmischen. In vielen Bildungs- und Kultureinrichtungen werden die dort Beschäftigten miteinander alt. Das ist für die Personalpolitik eine Herausforderung. Gleiches gilt für interkulturelle Kompetenzen. Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte sind insbesondere für diese Zentren unverzichtbar.

Bei den Zielgruppen ist die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten oder „bildungsferneren“ Gruppen immer besonders betreuungsintensiv. Die dezernats-

übergreifende Zusammenarbeit in der Verwaltung ist nach wie vor noch eine Aufgabe, die deutlich zu optimieren ist. Ähnlich wie in der Einrichtung selber, muss die Zusammenarbeit in der Verwaltung aus ihrer starren Versäulung gelöst werden und Unterstützungssysteme für die Zentren aufgebaut werden.

Letztendlich ist die finanzielle Absicherung ein entscheidender Faktor. Bildungs- und Kulturzentren dürfen nicht als das Sahnehäubchen angesehen werden, das man sich gönnt, sondern müssen im Bewusstsein von Politik und Verwaltung als notwendiger Beitrag einer funktionierenden Stadtgesellschaft bewertet werden.

Wolfgang Eckart (Bildungscampus Nürnberg)

Aus meiner Sicht werden solche partnerschaftlichen Bildungs- und Kulturzentren, aber auch Vernetzungen von Bildungs- und Kultureinrichtungen künftig noch wichtiger werden. Zum einen, weil die Gründe dafür, nämlich Bildung zunehmend als vernetztes System zu begreifen und Lernangebote entlang der Bildungsbiographie von Menschen aller Altersstufen, verschiedener kultureller Herkunft und unterschiedlichster sozialer Milieus erfolgreich zu gestalten, nichts von ihrer Aktualität verloren haben.

Sieht man die Stadt beziehungsweise die Region als Bildungsraum, so ist Bildungspolitik mehr als nur Schul- oder Hochschulpolitik. Im Bemühen um mehr Bildungsgerechtigkeit, um die Förderung aller Zielgruppen, um mehr Durchlässigkeit im Bildungswesen, aber auch im Wettbewerb um die besten Köpfe zählt, was aktiv getan wird, um den Zugang zu den Bildungs- und Kulturangeboten vor Ort möglichst offen zu halten und diese attraktiv und qualitativ hochwertig zu gestalten.

Dazu gehört auch der Wunsch vieler nach Orten der Information, Begegnung und des Austauschs jenseits von Kommerz und Kaufzwang. Deshalb ist die Aufenthaltsqualität in solchen öffentlichen Räumen so wichtig. Erfahrungen aus der Stadtbibliothek Nürnberg zeigen, wie wichtig es war, statt möglichst viel laufender Regalmeter für Bücher und andere Medien Arbeits-, Lese- und Spielbereiche zu schaffen, nutzbar sowohl individuell als auch für Gruppen. Sie waren schon nach kurzer Zeit durchgängig belegt – und sind es vermutlich heute noch.

Eine weitere Vision ist, dass solche Bildungs- und Kulturzentren Orte werden, an denen die kleinen und großen Themen der Stadtgesellschaft öffentlich diskutiert werden, zum Beispiel Klima- und Verkehrspolitik, Stadtentwicklung, Gesundheit und lokale beziehungsweise regionale Projekte zur Stärkung der Demokratie. Um zu einem solchen Marktplatz öffentlichen Lebens zu werden, bedarf es allerdings auch der Bereitschaft, aus seinen Nischen rauszukommen und sich noch

stärker dem Gemeinwesen hin zu öffnen. Hier sehe ich noch viel Handlungsbedarf, zieht man sich im Zweifelsfall doch gerne auf seine Zuständigkeiten, seinen Spezialaufgaben und den übersichtlichen, klar umrissenen Arbeitsbereich zurück. Zudem scheuen sich viele auch davor, sich aktiv einzumischen. Das gilt meiner Erfahrung nach sowohl für Bibliothekarinnen und Bibliothekare als auch für Beschäftigte an den Volkshochschulen.

Sollen solche neuen Ansätze partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf Dauer erfolgreich sein, so gilt es grundsätzlich, die traditionellen Arbeitsbereiche und ihre oft künstlichen Grenzziehungen aufzubrechen, ihre Professionalität und ihr Image kritisch zu hinterfragen. Eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu innovativen Lösungen auf aktuelle Herausforderungen waren meines Erachtens ein enges und oft veraltetes berufliches Selbstbild und ein fast schon ängstliches Festhalten daran. Ein Beispiel dafür war der Umgang mit dem Thema Online-Lernen: viel theoretischer Ballast, wenig praktisches Ausprobieren und Üben.

Bildungs- und Kulturzentren müssen meiner Meinung nach aber eben auch Zukunftswerkstätten werden, wo die Freude am Machen, Ausprobieren und Experimentieren zuhause ist und andere motiviert. Das können innovative Zentren zur Unterstützung des flexiblen und eigenständigen Lernens in sogenannten *Learner Labs* sein oder der kreative Umgang mit Literatur in Form von *Poetry Slams* oder *Creative Writing*. All das wurde in Nürnberg auch ausprobiert, sogar mit teils großem Erfolg, es wurde allerdings intern nicht sonderlich wertgeschätzt und gepflegt, geschweige denn aktiv weiterentwickelt.

Aus der externen Perspektive betrachtet, ist es eine große Herausforderung für kommunale Lernwelten, dass sie bislang weder eine Interessensvertretung haben noch ein klares Profil, das nach außen wirksam werden kann.

Bislang stehen hinter Volkshochschulen die VHS-Verbände, bei den Bibliotheken sind es deren Verbandsvertreterinnen und -vertreter. Zwar haben die Verbände grundsätzlich kein Problem damit, dass Volkshochschulen und Bibliotheken miteinander kooperieren. Es gibt dazu in manchen Bundesländern einschlägige Kooperationsverträge. Aber eine zu enge Zusammenführung sehen sie als Gefahr für die jeweilige Eigenständigkeit beziehungsweise Identität. Verbandspolitisch wird eine „Entgrenzung“ der Aufgaben kritisch gesehen.

Die Frage ist, ob es nicht einer eigenen, neuen „Marke“ für diese Art von Bildungs- und Kulturzentren bedürfte, mit einem eigenen, klaren Profil und einem eigenen Marketing. Vermutlich wird nur so eine Interessensvertretung in den politischen Raum hinein möglich werden. Dass dies Not tut, zeigen ja die Entwicklungen der letzten Jahre: Stehen Sparrunden an oder erfolgt ein Wechsel an der Spitze, wird das Modell insgesamt schnell infrage gestellt. Es ist also offenkundig nicht gelungen, die Idee und das Konzept der neuen Einrichtungen erfolgreich an die

Politik und ihre Entscheidungsträgerinnen und -träger überzeugend heranzutragen.

Vielleicht kann dazu die Broschüre „Zehn gute Gründe für eine systematische Zusammenarbeit von Bibliotheken und Volkshochschulen“ hilfreich sein (Eckart/Sträter 2015). Sie versammelt Argumente für eine systematische Zusammenarbeit von Bibliotheken und Volkshochschulen und wurde aus den Zielen und Erfahrungen des Bildungscampus heraus entwickelt. Die Argumente basieren auf sehr konkreten Zahlen, Daten und Fakten und sind praxisnah.⁸

Die Campusidee ist nach wie vor relevant und lebendig, ja sie wird sogar immer wieder neu aufgegriffen und interpretiert, wie das Beispiel des „Evangelischen Campus Nürnberg“ zeigt. Die Planungen dafür sind weit gediehen, eine Entscheidung des Kirchenparlaments steht kurz bevor. Gibt es grünes Licht dafür, wird in Nürnberg an zentraler Stelle ein mit 100 Millionen Euro veranschlagtes Großprojekt gestartet, bei dem die Evangelische Hochschule, mehrere Berufsfachschulen, eine Fachakademie für Sozialpädagogik und andere kirchliche Einrichtungen unter einem Dach versammelt werden sollen. Ziel ist es, Synergien zu nutzen, neue Gestaltungsräume zu eröffnen und sich als ein Forum kirchlichen Lebens zu profilieren (siehe Nürnberger Nachrichten vom 23.11.2020.)

8 10 gute Gründe. Für eine systematische Zusammenarbeit von Bibliotheken und Volkshochschulen/Bildungszentren. Hg. Stadt Nürnberg. Bildungscampus Nürnberg.

6 Internationale Beispiele

6.1 Einleitung

Die Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren hat in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen, vor allem, wenn man die internationale Entwicklung betrachtet. Anfang der 2000er Jahre gab es intensive wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit Konzepten der Gestaltung von Bildungs- und Kulturzentren (Buis-kool et al. 2005; Stang/Hesse 2006). Ausgangspunkt verstärkter Aktivitäten zur Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren war die intensivierete Diskussion über die Herausforderungen bezogen auf das *Lebenslange Lernen*. Dabei waren die Aktivitäten der europäischen Kommission entscheidend.

Die Forderung für die europaweite Umsetzung des Konzepts des Lebenslangen Lernens mündete in sechs Botschaften, die in dem Memorandum über Lebenslanges Lernen von der Kommission der EU formuliert wurden (Kommission 2000, 12–23):

- *Botschaft 1: Neue Basisqualifikationen für alle*
- Ziel: Den allgemeinen und ständigen Zugang zum Lernen gewährleisten und damit allen Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, die für eine aktive Teilhabe an der Wissensgesellschaft erforderlichen Qualifikationen zu erwerben und zu aktualisieren.
- *Botschaft 2: Höhere Investitionen in die Humanressourcen*
- Ziel: Investitionen in Humanressourcen deutlich erhöhen und damit Europas wichtigstes Kapital – das Humankapital – optimal nutzen.
- *Botschaft 3: Innovation in den Lehr- und Lernmethoden*
- Ziel: Effektive Lehr- und Lernmethoden und -kontexte für das lebenslange und lebensumspannende Lernen entwickeln.
- *Botschaft 4: Bewertung des Lernens*
- Ziel: Die Methoden der Bewertung von Lernbeteiligung und Lernerfolg deutlich verbessern, insbesondere im Bereich des nicht-formalen und des informellen Lernens.
- *Botschaft 5: Umdenken in Berufsberatung und Berufsorientierung*
- Ziel: Für alle einen leichten Zugang sichern zu hochwertigen Informations- und Beratungsangeboten über Lernmöglichkeiten in ganz Europa und während des ganzen Lebens.
- *Botschaft 6: Das Lernen den Lernenden auch räumlich näher bringen*
- Ziel: Möglichkeiten für lebenslanges Lernen in unmittelbarer Nähe (am Wohnort) der Lernenden schaffen und dabei gegebenenfalls IKT-basierte Techniken nutzen.

Dabei wurde festgestellt,

dass sich Europa unbestreitbar auf dem Weg in das Zeitalter des Wissens befindet – mit all seinen Konsequenzen für das kulturelle, wirtschaftliche und soziale Leben. Lern-, Lebens- und Arbeitsmuster wandeln sich rasch. Das bedeutet nicht nur, dass sich Einzelne an den

Wandel anpassen, sondern auch, dass sich „eingefahrene“ Handlungsmuster ändern müssen (Kommission 2000, 3, H. i. O.).

Auch wenn sich seit Anfang der 2000er Jahre der Bildungsbereich tendenziell weiterentwickelt hat, gilt die Analyse von damals auch für heute. Dies gilt auch für die Herausforderungen die in der UNESCO-Studie „Towards Knowledge Societies“ 2005 benannt wurden (UNESCO 2005, 69–86):

- basic education for all,
- lifelong education for all,
- new inputs for education: institutional reform, pedagogical research, teacher training and quality of education,
- E-learning: new technologies and distance education.

Schon damals wurde neben der Forderung nach Möglichkeiten des Lebenslangen Lernens für alle, auf die besondere Bedeutung von Grundbildung für alle und Veränderung von institutionellen Anforderungen für die Gestaltung von offenen Lernangeboten hingewiesen. Dabei wurde auch deutlich, dass die Schaffung entsprechender Lernorte das Lebenslange Lernen unterstützen kann. Bildungs- und Kulturzentren stellen solche Orte dar, die einen niedrigschwelligen Zugang zu Lernmöglichkeiten eröffnen.

Die von der Europäische Kommission 2004 in Auftrag gegebene Studie „Developing Local Learning Centres und Learning Partnerships“ untersuchte die Situation von Learning Centres – im weitesten Sinne könnte man diese mit Bildungs- und Kulturzentren gleichsetzen – in 31 europäischen Ländern (Buiskool et al 2005)⁹. Im Fokus der Untersuchung standen die damals 25 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Außerdem wurden drei Beitrittskandidaten (Bulgarien, Rumänien und die Türkei) sowie drei Länder der European Economic Area (EEA) (Island, Liechtenstein und Norwegen) einbezogen. Ziele der Studie waren zum einen einen Überblick über die jeweiligen länderspezifischen Strategien bezogen auf die Weiterbildung und die Etablierung von veränderten Institutionalformen zu geben, zum anderen anhand von ausgewählten Fallstudien die Umsetzung von Learning-Centre-Konzepten und Netzwerken in den einzelnen Ländern genauer zu beleuchten.

Bei der Bündelung der Erkenntnisse wurde die äußerst heterogene Struktur von Learning Centres europaweit deutlich. Dabei zeigte sich, dass ein inhaltlicher Schwerpunkt der Arbeit vieler dieser Institutionen auf den Bereichen Grundbildung und Förderung von Bildungsbenachteiligten lag (u. a. Alphabetisierung, Spracherwerb von Migrantinnen und Migranten). Allerdings gab es auch viele Einrichtungen, die arbeitsmarktbezogene Bildung und medienbezogene Bildung (IT-

⁹ An dieser Studie und der Forschendengruppe war auch der Autor dieses Bandes beteiligt.

Skills) wie auch die kulturelle und allgemeine Erwachsenenbildung im Blick hatten. Insgesamt konnte man damals feststellen, dass die inhaltliche Ausrichtung der Einrichtungen ein Spektrum von beruflicher Bildung, Grundbildung, Sprachbildung, allgemeiner politischer und kultureller Bildung, religiöser Bildung und freizeitorientierter Bildung umfasste. Einzelne Institutionen bezogen sich auf nur einen Schwerpunkt, andere deckten eine breite Palette von Angebotsbereichen ab. Vor allem private Bildungsanbieterinnen und Bildungsanbieter waren eher im profitablen Sektor der beruflichen Bildung tätig. Öffentlich geförderte Einrichtungen kümmerten sich stärker um die allgemeine Erwachsenenbildung und um benachteiligte Bevölkerungsgruppen.

Die methodischen und didaktischen Konzepte der Einrichtungen waren sehr unterschiedlich und sehr schwer zu systematisieren. Einige Einrichtungen hatten sich auf Selbstlernangebote spezialisiert, andere boten eine Mischung aus Selbstlern- und Kursangeboten, wenige konzentrierten sich ausschließlich auf Kursangebote oder auf digitale Kurse beziehungsweise E-Learning. Was sich in der Untersuchung gezeigt hat, ist die Zunahme an Bildungs- und Lernberatungsangeboten. Schon Anfang der 2000er Jahre wurde erkannt, dass diese Angebote von großer Bedeutung sind, will man vor allem Menschen erreichen, deren Zugang zu Bildung nicht besonders ausgeprägt ist.

Auch bezogen auf die Organisationsmodelle zeigten sich sehr unterschiedliche Ausprägungen. Diese reichten von der klassischen Bildungseinrichtung, die als singuläre Institution ein breites Angebot oder spezifische Angebotsschwerpunkte zur Verfügung stellt, über Kooperationsmodelle verschiedener Institutionen, die durch die gemeinsame Organisation und Vermarktung von Angeboten Synergieeffekte erzielten, bis hin zu Franchise-Unternehmen, die standardisierte Angebote unter einem speziellen Label anboten.

Die Etablierung von Learning Centres fand Anfang der 2000er Jahre europaweit vor allem im städtischen Umfeld statt. Der Ausbau solcher Strukturen kam in ländlichen Gebieten nur langsam voran. Dies lässt sich auch heute noch feststellen, wobei hier inzwischen verstärkt Bemühungen erfolgen. Vielen Learning Centres gemeinsam war, dass besonderes Augenmerk auf einen offenen Zugang für möglichst viele Bevölkerungsgruppen gelegt wurde. Viele Learning Centres konnten durch ihre zentrale Lage gut erreicht werden. Dezentrale Einrichtungen in Ortsteilen oder Randbezirken nutzten den Vorteil, dass sie nahe bei ihrer Zielgruppe waren und sich dadurch kurze Wege für die Teilnehmenden boten. Doch auch der Ausbau einer digitalen Infrastruktur zeichnete sich damals schon ab, indem digitale Medien den Lernenden einen zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf Lernressourcen ermöglichte.

Unter der Perspektive der Qualifikationen der Lehrenden beziehungsweise betreuenden Personen zeigte sich eine starke Ausdifferenzierung. Neben pädago-

gisch geschultem Personal kamen in vielen Einrichtungen, bei denen es sich nicht um ausgewiesene Bildungsinstitutionen handelte – wie zum Beispiel Bibliotheken –, fachbezogene Lehrende oder sogar ehrenamtliches Personal zum Einsatz. Die sich verändernden Anforderungen erforderten auch vom Personal die Bereitschaft, sich permanent weiterzubilden. Allerdings zeigte sich auch in der Studie, dass dies nicht immer zu leisten war, obwohl dies für die Etablierung veränderter Angebotsprofile elementar war.

Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse dieser Studie von 2005 wird deutlich, dass sich grundlegende Problemstellungen auch noch heute zeigen. So ist es nach wie vor schwierig, Menschen an Bildungskontexte heranzuführen, die eine schwierige Bildungsbiographie haben. Auch das Thema Grundbildung ist nach wie vor eine große Herausforderung, vor allem auch vor dem Hintergrund der weltweiten Migrationsbewegungen. Die Akquise qualifizierten Personals ist eher schwieriger geworden, da vor allem Bildungs- und Kultureinrichtungen unter dem Ausscheiden der „Babyboomer“ leiden, die oft in den 1970er/1980er Jahren im Zusammenhang mit einer verstärkten Bildungsoffensive in ihre Stellen gekommen waren. Der Fachkräftemangel im kulturellen und pädagogischen Bereich verschärft die Situation. Allerdings hat sich in den letzten 20 Jahren bezogen auf die räumliche Kontextualisierung von Kultur und Bildung im internationalen Bereich einiges getan.

Besonders bei der Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren haben sich international in den letzten Jahren Leuchtturmprojekte etabliert, die aufzeigen, in welche Richtung die Entwicklung gehen könnte, um eine bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung voran zu treiben. Im Folgenden sollen einige dieser Bildungs- und Kulturzentren aus dem europäischen Ausland vorgestellt werden. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, ein umfassendes Bild abzuliefern. Dies ist im Rahmen dieser Publikation nicht zu leisten. Allerdings wäre es erneut sinnvoll, sich im Rahmen einer Studie, wie die Studie „Developing Local Learning Centres und Learning Partnerships“ (Buiskool et al. 2005), mit den aktuellen Entwicklungen von Bildungs- und Kulturzentren in Europa zu beschäftigen.

Die Auswahl der im Folgenden vorgestellten Einrichtungen erfolgte auf der Basis der Auswertung von Literatur der letzten 15 Jahre sowie eigenen Besuchen dieser Einrichtungen in den letzten zehn Jahren. Dass dabei der Blick hauptsächlich Richtung Nord- und Westeuropa gerichtet wurde, hängt damit zusammen, dass vor allem dort innovative Projekte realisiert wurden, die weltweit für Aufmerksamkeit gesorgt haben. Es werden aus Dänemark das *Dokk1* in Aarhus, aus Finnland das *Oodi* in Helsinki, aus Großbritannien die *Idea Stores* aus London, aus den Niederlanden das *Het Eemhuis* in Amersfoort und das *Rozet* in Arnheim sowie aus Österreich der *Wissensturm* in Linz vorgestellt. Die unterschiedlichen Zugänge und Strukturen dieser Einrichtungen stellen ein breites Spektrum von Bildungs- und Kulturzentren dar. Allen gemeinsam ist allerdings, dass sie große Auswirkun-

gen im kommunalen Kontext im Hinblick auf den Zugang zu Bildung, Information und Kultur für breite Bevölkerungsschichten hatten und haben. Dabei waren die Einrichtungen immer Veränderungsprozessen unterworfen, so dass die Darstellung in diesem Band immer nur eine Momentaufnahme zu dem Zeitpunkt sein kann, an dem die Einrichtung besucht wurde. Nichtsdestotrotz spiegeln die Konzepte grundlegende Elemente wider, die für Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland als Orientierung dienen können.

In der Zusammenfassung werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der genaueren Betrachtung der hier vorgestellten Einrichtungen gebündelt. Dabei soll es darum gehen, Orientierung für die Gestaltung von Bildungs- und Kulturzentren liefern, ohne dabei davon auszugehen, dass Konzepte Eins-zu-eins adaptiert werden können. Vielmehr zeigt sich auch an den internationalen Beispielen, dass Konzepte an die jeweilige Umwelt angepasst werden müssen.

6.2 Aarhus (Dänemark): Dokk1¹⁰

Das *Dokk1* in Aarhus (ca. 350.000 Einwohnerinnen und Einwohner) ist sicher eines der imposantesten Bildungs- und Kulturzentren, das in den letzten zehn Jahren weltweit entstanden ist. Im *Dokk1* realisiert sich eine konsequente Ausrichtung der inhaltlichen Angebote an den Bedürfnissen der Bevölkerung. Die Übergänge zwischen Lern-, Arbeits- und Entspannungsflächen sind fließend; die Seminarräume im Haus können von Bürgerinnen und Bürgern gebucht oder sie können spontan genutzt werden, wenn sie frei sind; die Flächen für einzelne Zielgruppen wie Kinder, Jugendliche und Erwachsene sind strukturiert, aber in den Übergängen offen. So entstand aus der Konzeption einer modernen Bibliothek ein offener Treffpunkt (Hapel/Schulz 2015), der alle Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger ernst nimmt und einen umfangreichen Support für lebenslanges Lernen bietet. Dabei wird das Gebäude zu einem öffentlichen Diskursort, an dem die Themen der Stadt verhandelt werden. Sie liefert die Medien und die Räume, die Bürgerinnen und Bürger bringen ihr Engagement und Interesse ein.

Dokk1 grew out of the vision of an open, adaptable library, relevant to the need of the time; an inviting place, catering for active users and encouraging others to be active. Dokk1 offers a wide range of facilities for social activities, clubs and associations and networking. With its halls, study cells, project and teaching rooms, transformation spaces, media, café, and not least its informal, non-designated spaces, the building and its facilities offer an adaptable,

¹⁰ Die Informationen zum Dokk1 in Aarhus stammen neben den verwiesenen Publikationen von einem Besuch der Einrichtung im August 2017 und einem Gespräch mit der damaligen Leiterin des Dokk1, Marie Østergård, sowie Internetrecherche. Website: <https://www.dokk1.dk/english>.

energizing haven to all who seek knowledge, inspiration and personal development – an open and accessible learning environment that promotes democracy and a sense of community. (Hapel/Schulz 2015, 21)

Beim Neubau des *Dokk1* wurde auf der Basis von Workshops mit Bürgerinnen und Bürgern ein an den Nutzerinnen und Nutzern orientiertes Konzept für Informations- und Bildungsflächen entwickelt (Hapel 2010; Schulz 2015). Der Fokus bei der Entwicklung dieses Projektes lag auf der Gestaltung von Interaktionsmöglichkeiten der Nutzerinnen und Nutzer:

Urban Mediaspace Aarhus is a place for human development and interaction that shall promote experience, learning, dedication, innovation, sensing, absorption and inspiration through a flexible and programmable building with a special focus on children and their families. (Hapel 2010, 335)

Den Bürgerinnen und Bürgern soll mit dem *Dokk1* ein Ort zur Verfügung gestellt werden, „wo Aktivitäten stattfinden, die sonst nirgends in der Stadt erlebt werden können“ (Schulz 2015, 208). Neben Medien-, Informations- und Bildungsangeboten bietet das *Dokk1* Innovationsflächen wie Makerspaces. Die konzeptionelle Zielrichtung, die mit dem Neubau verbunden ist, stellt Schulz als Paradigmenwechsel dar: „Mit dem Bau von Dokk1 wird der Paradigmenwechsel vollzogen: Der Fokus auf physische Medien wird ersetzt durch den Fokus auf Menschen und Beziehungen“ (Schulz 2015, 210). Dies hat auch eine veränderte Organisationsstruktur, bezogen auf den Zugang, zur Folge. Der Zugang zum *Dokk1* ist auch in Zeiten möglich, in denen das Bibliothekspersonal nicht anwesend ist:

Die Bürger benutzen die Bibliothek in der zusätzlichen Öffnungszeit als sozialen Treffpunkt mit Lernaktivitäten und zum Beispiel auch als Diskussionsforen. Der Besitz der Bibliothek ist auf diese Weise von den kommunalen Angestellten auf die Bürger übergegangen. In diesem Sinne wird auch der Zugang zu 12.000 Quadratmeter Nutzfläche im neuen Dokk1 ohne bibliothekarische Unterstützung in zusätzlichen Stunden möglich sein. Das innovative Gebäude wird den Rahmen für die individuelle Nutzung durch die Bürger bilden, und viele Programmaktivitäten werden von Privatpersonen und Partnerschaftsinstitutionen ohne professionelle Unterstützung durch das Bibliothekspersonal angeboten. (Schulz 2015, 210)

Schulz stellt diese Entwicklung in einen politischen und gesellschaftlichen Zusammenhang, wenn er formuliert: „Bibliotheken sind die Pioniere in der Entwicklung neuer Zusammenhänge zwischen Bürger und Gesellschaft. Sie erneuern die Vision von demokratischen öffentlichen Institutionen“ (Schulz 2015, 211).

Das *Dokk1* umfasst eine Gesamtfläche von 28.000 m² und wurde 2015 eröffnet. Neben der Bereitstellung von Medien, Lernräumen, Experimentierflächen, einem Café etc. findet sich hier auch der Bürgerservice von Aarhus, bei dem die Bürge-

rinnen und Bürger alle behördlichen Formalia abwickeln können. Ein großer Veranstaltungsraum ist in der Mitte des Gebäudes, ohne Tageslicht, damit die zahlreichen Fensterflächen des Gebäudes mit unterschiedlichen Sitzmöglichkeiten für das Verweilen der Besucherinnen und Besucher mit wunderbarem Ausblick zur Verfügung stehen.

Neben Innovationsflächen wie Makerspaces werden unterschiedliche Raum-szenarien für das Lernen zur Verfügung gestellt, dabei rücken die traditionellen Bibliotheksflächen in den Hintergrund, sind aber nach wie vor ein wichtiger Bestandteil des Angebots. Die Besucherinnen und Besucher können sich mit neuesten technischen Entwicklungen aktiv beschäftigen, aber auch Einzel- und Gruppenlernbereiche nutzen, die offen gestaltet oder in Carrels abgeschottet sind. Die unterschiedlichen Raumangebote stehen den Lernenden für soziale und kooperative Lernaktivitäten zur Verfügung. Die mit modernster Technik ausgestatteten Seminarräume können von Initiativgruppen und Lernendengruppen reserviert beziehungsweise spontan genutzt werden, wenn sie nicht reserviert sind. Eine Vermietung der sehr ansprechenden Räumlichkeiten an kommerzielle Unternehmen für Schulungen, Veranstaltungen etc. ist nicht vorgesehen, obwohl es hier schon vielfältige Anfragen gibt. Die Raumangebote des *Dokk1* sollen den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung stehen. So wie es Schulz formuliert hat, stehen die Menschen im Fokus und nicht die Medien.

Mit einer großen Lern- und Arbeitsterrasse (Abbildung 4) mit unterschiedlicher Möblierung auf den einzelnen Stufen ist dieser Bereich als multifunktionale Lernlandschaft gestaltet und wird von den Nutzerinnen und Nutzern begeistert angenommen. Bei Veranstaltungen können auf dieser Terrasse bis zu 800 Personen sitzen.

Eine Besonderheit ist eine Rohr-Glocke, die aus Bronze besteht und eine Länge von 7,5 m, einen Durchmesser von 80 cm hat sowie ca. 3 Tonnen wiegt. Dieses Kunstwerk „Gong“ ist mit einem Klöppel versehen, den frisch gebackene Eltern von der Geburtsstation des Aarhuser Universitätskrankenhauses aus aktivieren können, wenn ihr Kind auf die Welt gekommen ist.

Insgesamt orientiert sich das *Dokk 1* sehr stark an den Bedürfnissen von Familien. So gibt es nicht nur unterschiedliche Zonen für verschiedene Altersgruppen, in denen Eltern mit ihren Kindern spielen oder Medien wie Computerspiele nutzen können, sondern es gibt auch einen großen innenliegenden, schallgeschützten Indoorspielplatz (Abbildung 5), der in seiner Gestaltung auch die Kinder im Blick hat, da auch Fenster in Bodenhöhe angebracht sind, so dass Kinder auch im Liegen nach draußen schauen können. Doch auch im Außenbereich finden sich auf allen vier Seiten Spielplatzbereiche, die verschiedene Regionen der Welt wie USA, Russland, Afrika und China durch ihre Gestaltung repräsentieren.



Abb. 4: Lern-, Arbeits- und Veranstaltungsterrasse im Dokk1 (Foto: Richard Stang).

Das *Dokk1* ist durch die intensive konzeptionelle Planung zu einem *Dritten Ort* für die Bürgerinnen und Bürger von Aarhus geworden, der ihnen den Zugang zu Medien und zur Kommunikation mit anderen Bürgerinnen und Bürgern bietet, aber auch einen Rückzugsort zur Verfügung stellt, an dem die meisten Altersgruppen und gesellschaftlichen Gruppen ein Angebot finden, das ihren Bedürfnissen entspricht.



Abb. 5: Der Indoorspielplatz im Dokk1 (Foto: Richard Stang).

Auch bezogen auf den Verwaltungsbereich wurden neue Wege beschritten. Es wurde ein *Open-Space-Büro* eingerichtet, in dem alle Mitarbeitenden sitzen. Bei der Planung der Arbeitsplätze wurde auch berücksichtigt, wie lange Mitarbeitende an einem Arbeitsplatz sitzen müssen. Dadurch konnte eine Optimierung der Büroflächen erlangt werden, da alle Mitarbeitenden über ein Notebook verfügen und sich an jedem Arbeitsplatz andocken können. Für Telefonate und vertrauliche Gespräche gibt es Rückzugsräume. (Østergård 2018) Dabei gibt es auch immer wieder räumliche Veränderungen, wenn es entsprechenden Bedarf gibt.

Die Bedeutung des *Dokk1* für die Kommune lässt sich daran festmachen, dass es in die Hafen-City von Aarhus gebaut wurde, einem städtebaulichen Entwicklungsbereich am Wasser, der normalerweise nur für teure Wohnungen vorgesehen ist. Die Stadt Aarhus hat sich bewusst dafür entschieden ein solches städtebauliches Filetstück den Bürgerinnen und Bürgern zu Verfügung zu stellen. Damit wird der Bedeutung einer bildungsorientierten Stadtentwicklung Rechnung getragen.

6.3 Amersfoort (Niederlande): Het Eemhuis¹¹

Het Eemhuis ist ein Bildungs- und Kulturzentrum in Amersfoort (ca. 160.000 Einwohnerinnen und Einwohner), in dem die Bibliothek Eemland, das Archiv der Region Eemland, die Kunsthalle KAdE, eine Kunstschule, einen Museumsshop sowie Büros von unterschiedlichen kommunalen Institutionen wie zum Beispiel dem Citymarketing, die dort ihre Beratung anbieten, untergebracht sind. Insgesamt umfasst das Gebäude ca. 16.000 m². Entworfen wurde das Gebäude von dem Architekten Michiel Riedijk des Architekturbüros Neutelings Riedijk aus Rotterdam, die auch das *Rozet* in Arnheim gestaltet haben. (de Groot 2016) Das Gebäude wurde am 1. Mai 2014 eröffnet. Voraus ging der Eröffnung eine fast zehnjährige Planungs- und Bauzeit. Für das Architekturbüro gab es besondere Herausforderungen wie es de Groot beschreibt:

Das Büro musste vier verschiedene Funktionen und einen allgemein zugänglichen Bereich miteinander in Einklang bringen. Nicht ganz einfach war auch die Tatsache, dass die Kommune Kunde und Bauherr war. So waren mindestens fünf Parteien involviert. Het Eemhuis ist auch Teil eines neuen urbanen Platzes. Das Zentrum der Stadt Amersfoort wächst und gedeiht, und dieses Projekt ist Bestandteil der Stadtentwicklung. So nahm nicht zuletzt die Leitung der Stadtentwicklung gewissen Einfluss auf Planung und Ausführung. (de Groot 2016)

¹¹ Die Informationen zum Het Eemhuis in Amersfoort stammen von einem Besuch der Einrichtung im Februar 2016 und Gesprächen mit Mitarbeitenden sowie Internetrecherche. Websites: <https://heteemhuis.nl/>.

Diese Beschreibung macht deutlich, welche wichtige Funktion das Gebäude im Kontext der Stadtentwicklung einnehmen sollte. Es sollte ein Anker- und Knotenpunkt für die Stadtgesellschaft werden. Das Gebäude soll Menschen und Organisationen miteinander in Verbindung bringen und ein Ort für die Bürgerinnen und Bürger werden (Hakkers 2014, 4). Die bauliche Verzahnung der Einrichtungen soll Ausdruck der Vernetzung sein und Übergänge zwischen den Einrichtungen leicht möglich machen.

Das Gebäude bietet auf fünf Ebenen sehr unterschiedliche Nutzungszonen, die mit Cafés und Sitzbereichen an verschiedenen Stellen die Möglichkeit zum Verweilen und zur Kommunikation bieten.

Die Kunsthalle KAdE (Kunsthalle KAdE) befindet sich im Erdgeschoss. Die Kunsthalle verfügt über ein eigenes Café und ein Auditorium. Für die Kunsthalle bietet die Zusammenarbeit mit den anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen vielfältige Synergieeffekte und Optionen der gegenseitigen Befruchtung. (Roos 2014)

Im dritten Obergeschoss ist das Archiv der Region Eemland (Archief Eemland) verortet. Das Gebäude bietet der Einrichtung eine zeitgemäße Präsentation der Materialien. Ziel ist es Bürgerinnen und Bürger dazu zu animieren, die Geschichte der Stadt und der Region gemeinsam mit anderen aufzuarbeiten. Der Vorteil des gemeinsamen Gebäudes ist es, dass die Bürgerinnen und Bürger beim Besuch der anderen Einrichtungen auch auf das Angebot des Archivs aufmerksam gemacht werden. (van Diepen 2014, 10–11)

Die Kunstschule (Scholen in de Kunst) ist im 4. Obergeschoss untergebracht. Diese entstand ursprünglich aus dem Zusammenschluss von fünf verschiedenen kunstpädagogischen Institutionen: dem Creative Centre De Hof, der regionalen Musik- und Tanzschule Amersfoort, der Amersfoort Kulturvereinigung, die Amateurkunst und weiterführende Bildung fördert, und der Tanzschule Die Danserije sowie der Theaterschule Mirakel. Später schloss sich die Theaterschule Boemerang an. Die Kunstschule sieht in dem Gebäude die Möglichkeit, mit weniger Ressourcen eine nachhaltige und zukunftsfähige Organisation aufzubauen. Auch lassen sich in dem Gebäude besser neue pädagogische Konzepte umsetzen. In der Zusammenarbeit mit den anderen Institutionen wird ein großes Potenzial gesehen, mit dem *Het Eemhuis* eine zentrale Kulturvermittlungseinrichtung für die Stadt und die Region zu entwickeln. (Keijzer 2014, 10)

Die Bibliothek (De Bibliotheek Eemland) verfügt über ca. 5.000 m² und stellt 200 Arbeitsplätze für die Nutzerinnen und Nutzer zur Verfügung. Die Bibliothek erstreckt sich über drei Stockwerke vom Erdgeschoss bis zum 2. Obergeschoss und wird durch eine „Lesetribüne“ bestimmt, auf deren Spitze eine Espresso-Bar thront (Abbildung 6).



Abb. 6: Die Bibliothek im Het Eemhuis (Foto: Richard Stang).

Von der „Lesetribüne“ aus lässt sich wie auf einer Theaterbühne in die Bestands- und Arbeitsbereiche der Bibliothek blicken. Der Medienbestand wird insgesamt in den Seitentrakten sehr übersichtlich präsentiert. Hohe Regale finden sich nur an den Wänden, während in der Fläche niedrige Präsentationselemente ermöglichen, den Raum insgesamt wahrzunehmen. Der Übergang zum Archiv im 3. Obergeschoss ist über eine direkte offene Treppe möglich. Auch für die Bibliothek eröffnet die Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen neue Optionen, um ihre spezifischen Kompetenzen zum Tragen zu bringen. (de Groot 2014, 11)

Weitere Einrichtungen waren bei der Eröffnung unter anderen eine Artothek (Kunstutleihen Amersfoort), die neben der Ausleihe von Kunstwerken auch Kunstkurse und Ausstellungen organisiert (van Steenberger 2014), FASaDE, das Forum für Städtebau und Architektur vor allem für das Berufsfeld Architektinnen und Architekten und Stadtplanerinnen und Stadtplaner, Kommunen, Projektentwicklerinnen und Projektentwickler sowie Wohnungsbaugesellschaften Angebote zur Verfügung und Architektur der Bevölkerung näher bringen will (van der Werff 2014, 12), sowie das Citymarketing. Außerdem gibt es verschiedene gastronomische Angebote wie das KAdECafé, das Kunstcafé und die Espresso-Bar. Auch können in dem Gebäude Räume für Veranstaltungen, Seminare, Feiern etc. gemietet werden.

Die Zusammenarbeit der Institutionen wird über regelmäßige Treffen organisiert, was insgesamt kein einfaches Unterfangen ist, wie de Groot es formuliert:

Het Eemhuis soll ein kultureller Hotspot sein. Daher sind gemeinsame Planung und Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Ein schwieriges Unterfangen, da die vier beteiligten Institutionen

unterschiedliche Zielgruppen und Interessen haben. Diese Herausforderung wurde durch die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes gelöst, das von allen mitgetragen wird. So konnten die einzelnen Beteiligten mit der Zusammenarbeit beginnen. Wir kooperieren bei der Planung, bei Ausstellungen, im Marketing und Kommunikationsbereich, in Personalfragen und in vielen anderen Dingen. Das Ergebnis ist ein Joint Venture, dessen Führung die vier Leiter in einem monatlichen Meeting übernehmen. (de Groot 2016)

Hier wird deutlich, wie wichtig ein gemeinsames Leitbild für die Zusammenarbeit ist. Mit über einer Million Besucherinnen und Besucher im Jahr ist *Het Eemhuis* einer der zentralen Anlaufpunkte in Amersfoort nicht nur für die Bürgerinnen und Bürger, sondern auch für Touristinnen und Touristen geworden. Das Zusammenspiel der Einrichtungen ermöglicht einen niedrigschwelligen Zugang zu Bildung und Kultur. Darüber war das *Het Eemhuis* ein zentrales Element der Stadtentwicklung, da es durch sein breites Angebot auch als Frequenzbringer für das Umfeld fungiert. Bei diesem Projekt hat sich gezeigt, dass sich Investitionen in Bildung und Kultur nicht erst langfristig rentieren, sondern auch kurz- und mittelfristig positive Effekte erzielen können. Das *Het Eemhuis* ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie das Zusammenwirken verschiedenen Bildungs- und Kulturinstitutionen einen Mehrwert gegenüber den Aktivitäten einzelner Institutionen generiert. Bildungsorientierte Stadtentwicklung wird so zu einem Zukunftsprojekt, das vielfältige Optionen für Bürgerinnen und Bürger für das Lebenslange Lernen, aber auch für die kulturelle Teilhabe schafft.

6.4 Arnheim (Niederlande): Rozet¹²

Das *Rozet* wurde 2013 in einem sozial problematischen Teil der Innenstadt von Arnheim (ca. 160.000 Einwohnerinnen und Einwohner) eröffnet und beherbergt die Stadtbibliothek, die Volkshochschule (Volksuniversiteit), das Stadtmuseum, einen Buchladen, eine Tanz- und Musikschule, Künstlerateliers und Ausstellungsflächen sowie ein Café/Restaurant. Die Fläche von etwa 12.000 Quadratmetern erstreckt sich über sechs Geschosse. Das *Rozet*, das ein Zentrum für Kultur, Wissen und Bildung ist, ist die Bühne für städtische Aktivitäten, leistet einen Beitrag zur sozialen und nachhaltigen Entwicklung der Stadt und ist ein vielgestaltiger Lernort, der für alle Lerninteressen Angebote zur Verfügung stellt. Es steht für alle Bürgerinnen und Bürger offen und bietet einen niedrigschwelligen Zugang, da unter anderem die Bibliothek kostenlos genutzt werden kann. Neben den Medien in der

¹² Die Informationen zum *Rozet* in Arnheim stammen von einem Besuch der Einrichtung im März 2016 und einem Gespräch mit der damaligen Direktorin Ria Oudega sowie Internetrecherche. Website: <https://rozet.nl/>.

Bibliothek werden Vorträge, Kurse, Workshops, Diskussionsveranstaltungen, Präsentationen, Performances und Ausstellungen angeboten. Außerdem stehen Räume für bürgerschaftliche Initiativen zur Verfügung.



Abb. 7: Treppenaufgang des Rozet in Arnheim (Foto: Richard Stang).

Vom Eingang erstreckt sich eine lange Treppe nach oben, die nicht nur als zentrale Erschließung des Gebäudes dient, sondern auch als Ausstellungsfläche und als Tribüne fungiert (Abbildung 7). Ein Auditorium mit Platz für 80 Besucherinnen und Besucher findet sich oben. Eine große Dachterrasse ermöglicht einen Blick über die Dächer der Innenstadt.

Im Untergeschoss des Gebäudes befindet sich das Stadtmuseum, über das auch ein Zugang zu den historischen Kellern der Innenstadt geschaffen wurde. Im Stadtmuseum ist auch das Gelderland Archiv verortet. Im Erdgeschoss sorgt ein Restaurant und Café für die gastronomische Versorgung. Die Bibliothek im *Rozet* erstreckt sich über zwei Stockwerke und bietet Medienangebote in den Bereichen Literatur und Kultur, Spannung und Aktivität, Liebe und Leben, Wissen und Gesellschaft, Sehen und Hören, Reisen, Kinder von 0 bis 8, Kinder von 8 bis 14 sowie Jugendliche. Eine Rutschbahn für die Kinder verbindet die beiden Stockwerke. Außerdem bietet die Bibliothek vielfältige Lernbereiche, wobei Sitz- und Kommunikationsmöglichkeiten im ganzen Gebäude verstreut sind. 2013 wurde die Bibliothek im *Rozet* zur besten Bibliothek der Niederlande gewählt.

In Seminarräumen gibt es ein Kursangebot für jedes Alter in den Bereichen Musik, Tanz, Theater, Literatur, digitale Medien etc. Eine Artothek ermöglicht die Ausleihe von Kunstwerken.

Jährlich werden Themen festgelegt, die von den Institutionen gemeinsam gespielt werden. Dabei zeigt sich, dass das gemeinsame Agieren mehr als die Summe der Aktivitäten der einzelnen Institutionen ist. Zur Entwicklung neuer Angebote wird auch auf Fördermittel unter anderem der Europäischen Union zurückgegriffen. In einer Strategieskizze wurde 2021 während der COVID-19-Pandemie Ideen für die Weiterentwicklung des *Rozet* vorgestellt¹³. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Bedeutung des *Rozet* im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung hingewiesen. Es spielt eine Rolle in den Bereichen Bildung, Jugend, Bürgerbeteiligung, Veranstaltungen, Kulturerbe, ältere Menschen, Sicherheit, Nachbarschaft und nachbarschaftsorientiertes Arbeiten, Lebensqualität, Wohlbefinden, Inklusion und Digitalisierung.

In Rahmen der Strategie wurden die Schwerpunkte auf Inklusion, Integration von Sprache, Kunst und kulturelles Erbe, Digitalisierung, persönlicher Entwicklung und Sprachkenntnissen junger Menschen sowie Gelderland gelegt. Dabei wird ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet, dass die sozial und finanziell benachteiligten Bevölkerungsschichten besonders berücksichtigt werden. Das *Rozet* versteht sich als *One-Stop-Shop* für Sprache, Kunst und Kulturerbe und Partner für alle Bildungseinrichtungen in Arnheim und Gelderland. Neben dem zentralen Gebäude verfügt das *Rozet* noch über fünf Dependancen in den Stadtteilen. (Rozet 2023, 6–12)

Die Architekten des Gebäudes sind Neutelings Riedijk Architekten, Rotterdam, die auch *Het Eemhuis* in Amersfoort gestaltet haben. Das *Rozet* wurde 2014 vom Branchenverband niederländischer Architekturbüros (BNA) zum besten Gebäude des Jahres gekürt. Im selben Jahr gewann das Kulturzentrum auch den Heuvelink-Preis für das beste neue Gebäude in Arnheim und wurde zum Gewinner des ARC14 Interior Award gekürt. Vom Royal Institute of British Architects (RIBA) wurde das *Rozet* 2016 für den International Prize des RIBA nominiert.

Seinen Namen verdankt das Gebäude dem Rosettenmuster, das auf verschiedene Weise in das Gebäude eingearbeitet wurde. Die Rosette soll die Vernetzung der Institutionen, aber auch des Gebäudes mit der Stadt symbolisieren. Ursprünglich im Rahmen der Stadtentwicklung zur Aufwertung eines sozial problematischen Viertels geplant, hat das *Rozet* genau dazu geführt, was aber Auswirkungen auf das Umfeld hatte. Im Umfeld etablierte sich immer stärker eine junge Kultur (kleine Läden, Espressobars etc.), die dann auch zunehmend finanzkräftigere Bürgerinnen und Bürger anzog. Diese hatte zur Folge, dass auch neue Wohngebäude entstanden, die mit finanzkräftigeren Bewohnerinnen und Bewohnern das ehemalige soziale Umfeld stark veränderten. Dies zeigt auch die zwei Seiten der Medaille

13 <https://rozet.nl/wp-content/uploads/2022/12/Strategisch-Beleidsplan-Rozet-2021-2024.pdf>.

der Etablierung von innovativen Bildungs- und Kulturzentren in sozial problematischen Stadtteilen.

6.5 Helsinki (Finnland): Oodi¹⁴

Das *Oodi* (Deutsch: Ode) in Helsinki (ca. 670.000 Einwohnerinnen und Einwohner) gehört sicher zu den spektakulärsten Neubauten eines Bildungs- und Kulturzentrums der letzten Jahre (Abbildung 8). Es wurde im Dezember 2018 eröffnet. Sie erhielt 2019 die Auszeichnung *Public Library of the Year* im Rahmen des World Library and Information Congress der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Das Gebäude umfasst eine Gesamtfläche von 17.250 m² und beherbergt neben der Bibliothek, Aktions- und Lernflächen, ein Kino sowie ein Restaurant und ein Café.



Abb. 8: Oodi in Helsinki (Foto: Richard Stang).

Bereits Anfang der 2000er Jahre wurde mit den ersten Überlegungen begonnen, die 1986 an den Stadtrand verlegte Stadtbibliothek wieder ins Zentrum von Helsinki zu holen, da die Bibliothek doch etwas abseits gelegen war (Soininvaara 2021, 130). Nun liegt sie in der Nähe des Hauptbahnhofs und ist eine von 37 Bibliotheken in Helsinki. Die Baukosten beliefen sich auf 98 Millionen Euro.

¹⁴ Die Informationen zum Oodi in Helsinki stammen neben den Publikationen von einem Besuch der Einrichtung im April 2022 und Internetrecherche. Website: <https://oodihelsinki.fi/en/>.

In einem länger dauernden Entwicklungsprozess wurde das Projekt unter starkem Einbezug der Bevölkerung vorangetrieben und von dem Architektenbüro ALA Architects aus Helsinki umgesetzt. Die Bedeutung des Beteiligungsprozesses fasst die Direktorin Anna-Maria Soininvaara zusammen:

Insbesondere wollte man diejenigen erreichen, die noch nicht zu den aktiven Bibliotheksnutzenden gehörten. Beispielsweise sammelte man Wünsche und Ideen bei öffentlichen Veranstaltungen der Stadt. Auch konnten Anregungen in einem virtuellen „Baum der Träume“ hinterlassen werden. Insgesamt erhielt man so etwa 2.300 „Träume“, die man für die Weiterentwicklung des Projektes in unterschiedliche Themenbereiche unterteilte. Zusätzlich organisierte man mehrstündige Workshops, zu denen man Vertreter und Vertreterinnen unterschiedlicher Interessengruppen einlud: Sachverständige für den Bereich Informationstechnologie, Lehrer und Lehrerinnen, einflussreiche Vertreter und Vertreterinnen aus der Literaturbranche, Sprecher und Sprecherinnen von Migrantenorganisationen und Behindertenverbänden usw. Ihre Sichtweisen und Empfehlungen nahmen bei dem Entstehungsprozess der neuen Bibliothek einen großen Stellenwert ein. (Soininvaara 2021, 131, H. i. O.)

Das grundlegende Verständnis des *Oodi* findet sich auf einer Tafel im ersten Stock: „Jeder hat das Recht, in der Bibliothek zu sein. Herumhängen ist erlaubt, ja sogar erwünscht. Rassismus und Diskriminierung haben in dieser Bibliothek keinen Platz. *Oodi* ist unser gemeinsames Wohnzimmer.“ Das *Oodi* versteht sich als *Dritter Ort*, der der Bevölkerung den Zugang zu Medien und Informationen liefert, aber gleichzeitig auch als Aufenthaltsort Anregungen für die Gestaltung des Alltags bietet oder als Rückzugsraum fungiert.

Das Gebäude verfügt über drei Geschosse. Im Erdgeschoss befindet sich der Marktplatz, auf dem verschiedene Dienstleistungen der Bibliothek angeboten werden, auch die Aula und der Ausgang zu einem separaten Jugendbereich sind hier zu finden. Ebenfalls stehen hier die Angebote eines Restaurants und eines Kinos zur Verfügung. Insgesamt öffnet sich der Raum den Besucherinnen und Besuchern und lädt zum Flanieren ein.

Das erste Obergeschoss bietet einen großen Kommunikations-, Maker- und Lernbereich. Hier können Gruppen in Gruppenräumen arbeiten, Musik- und Fotostudios stehen zur Verfügung. Im Makerbereich kann auf verschiedenste Geräte wie zum Beispiel 3D-Drucker, Lasergravierer, Großdrucker, Overlock-Nähmaschinen, computergesteuerten Stickmaschinen etc. zugegriffen werden. Die Nutzung der technischen Geräte ist kostenlos. Allerdings fallen für die Reservierung von Arbeits- und Veranstaltungsräumen Gebühren an. Ein Experimentierraum mit intelligenter 3-D-Animation (Cube) kann nur mit Unterstützung von Technikern und Technikerinnen genutzt werden, für die bezahlt werden muss. Imposant ist eine mit Teppichboden ausgelegte Sitztribüne, auf der sich vor allem Jugendliche finden, die an ihrem Notebook arbeiten, sich unterhalten oder auch nur chillen. Dieses Stockwerk ist zu dem Begegnungsort geworden, der in der Planung angestrebt war. Durch die

unterschiedlichen Aktivitäten, die man beobachten kann, entsteht eine lebendige Atmosphäre. Gespräche werden durch die räumliche Gestaltung initiiert.

Im zweiten Obergeschoss befindet sich der „Bücherhimmel“, der neben dem Medienangebot in der Mitte an den Seiten jeweils ein spezifisches Raumangebot hat. Auf der einen Seite ist ein großer Kinderbereich, der am besten ohne Schuhe genutzt wird. Dieser verfügt über Flächen für alle Altersgruppen. Auf der gegenüberliegenden Seite ist eine große Lern- und Leseterrasse, die unterschiedliche Sitzmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Die geschwungene Decke schafft nicht nur optisch eine entspannte Atmosphäre, sondern trägt auch zu einer ausgezeichneten Akustik bei, so dass die Aktivitäten in den unterschiedlichen Bereichen sich nicht gegenseitig stören. Die großen Fensterflächen öffnen den Bereich nach außen und eine Terrasse ermöglicht den Aufenthalt auch außerhalb des Gebäudes. Ein kleines Café im zweiten Obergeschoss sorgt für die Verpflegung (Abbildung 9).



Abb. 9: „Bücherhimmel“ mit Café und Ausgang zur Terrasse (Foto: Richard Stang).

Die drei Geschosse werden unter anderem durch eine Wendeltreppe verbunden, auf der finnische Begriffe stehen, wer alles in dem Gebäude willkommen ist: von Katzenliebhaber/-innen über Betrogene bis zu Merkwürdigen.

Oodi versteht sich nicht nur als Dritter Ort, sondern auch als Demokratieplattform, auf der wichtige politische und gesellschaftliche Debatten geführt werden. Im ersten Jahr wurden über drei Millionen Besuche gezählt (Soininvaara 2021, 136–137). Durch die Institutionen, die sich im Gebäude befinden wie das Restaurant und das Café, das Filmtheater Kino Regina, das vor allem Filme aus dem na-

tionalen Filmarchiv zeigt, das Informationszentrum der Europäischen Union, die städtische Spielgruppe Leikkipuisto Loru, die Programme für Familien mit Kleinkindern anbietet, sowie die Touristeninformation der Stadt Helsinki entstand ein Ort, der viele Bürgerinnen und Bürger anzieht. Weitere Kooperationspartnerinnen und -partner fächert Soininvaara auf:

Zu den weiteren Kooperationspartnern gehören beispielsweise die Aalto-Universität, die in Oodi Kunstproduktionen, Präsentationen von Projektarbeiten und Workshops für Kinder und Jugendliche organisiert, die Organisation Enter ry, die seniorengerechte Fortbildungen im Bereich Informationstechnologie kostenfrei anbietet, und die Landfrauenorganisation Martat, die Strick- und Kochkurse für Menschen aller Altersgruppen organisiert. Die Lesezirkel, Spieleclubs und Gruppen zum Sprachenlernen werden von Ehrenamtlichen mit anfänglicher Unterstützung von Oodis Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geleitet. (Soininvaara 2021, 138)

Die Vernetzung in die Stadt und die Region ist dabei sehr wichtig, um auch neue Zielgruppen ins Gebäude zu holen.

6.6 Linz (Österreich): Wissensturm¹⁵

Beim *Wissensturm* in Linz (ca. 210.000 Einwohnerinnen und Einwohner) lässt sich zeigen, welchen Einfluss Bildungs- und Kulturzentren auf die städtische Entwicklung haben (Abbildung 10). Der Wissensturm wurde 2007 eröffnet. In dem neuen Gebäude wurden damals Volkshochschule, Stadtbibliothek, Medienzentrum und Bürgerservice räumlich und teilweise auch organisatorisch zusammengeführt. Das gastronomische Angebot liefert ein Restaurant. Ausgangspunkt war die Überlegung der Stadt, die renovierungsbedürftigen Gebäude der Volkshochschule und der Stadtbibliothek nicht einzeln zu renovieren, sondern beide in einem Neubau zusammenzuführen, um damit auch das Stadtquartier rund um den Hauptbahnhof aufzuwerten (Hummer 2012, 266).

Mit 15 Etagen und über 15.000 m² stellt der Wissensturm eine räumliche Struktur dar, die es ermöglicht, Weiterbildungs-, Kultur- und Informationsdienstleistungen unter einem Dach anzubieten. Volkshochschule und 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 (Diwischek 2008). Zentrales Planungselement sind inhaltliche Sachbereichsteams, die sich aus Mitarbeitenden der Bibliothek sowie der Volkshochschule

¹⁵ Die Informationen zum Wissensturm in Linz stammen neben den Publikationen von vielfältigen Besuchen der Einrichtung und Gesprächen auch von Beratungen sowie Internetrecherche. Website: <https://wissensturm.linz.at/>.

le zusammensetzen und sich auf die drei zentralen Profile des Wissensturms (Wissensturm als Wissenszentrum; Wissensturm als Integrationszentrum; Wissensturm als Grundbildungszentrum) beziehen (Hummer 2012, 369–370).



Abb. 10: Eingangsbereich des Wissensturms (Foto: Richard Stang).

Neben dem 63 m hohen, elliptischen Turm mit 15 Obergeschossen gibt es ein 3-geschossiges Sockelbauwerk. In dem Sockelbauwerk befindet sich die Bibliothek, während sich die Seminarräume der Volkshochschule und die Büros im Turm befinden, was für die Verknüpfung der Angebote nicht unbedingt optimal ist. Interessant ist, dass sich zum Beispiel die Räume für Gesundheitsbildung in den oberen Etagen befinden, welche die repräsentativsten sind. Im 15. Obergeschoss befindet sich ein Seminarzentrum, das auch von Einrichtungen, Firmen etc. gebucht werden kann. Die ursprüngliche geplante Nutzung der Dachterrasse konnte nicht realisiert werden, da auf dem Dach viel Versorgungstechnik installiert werden musste. Für damalige Verhältnisse hatte das Gebäude einen extrem hohen Standard der Barrierefreiheit, so dass zum Beispiel die außenliegenden Fahrstühle auch im Brandfall genutzt werden können. Das Gebäude wurde von den Linzer Architekten Franz Kneidinger und Heinz Stögmüller geplant. Manfred Diessl entwickelte die Pläne zur Baureife weiter.

Im Erdgeschoss befindet sich der gemeinsame Foyerbereich (Anmeldung, Bürgerservice etc.), der gemeinsame Veranstaltungssaal für 200 Personen sowie das Restaurant. Auch Flächen der Bibliothek sind hier zu finden. Die Bibliothek erstreckt sich im Sockelbauwerk über drei Geschosse und bietet mit insgesamt ca. 2.300 m² ca. 120.000 Medien Platz. Im ersten Obergeschoss steht auf einer Galerie

eine Ausstellungsfläche zur Verfügung, in der regelmäßig Ausstellungen präsentiert werden. Auf dieser Ebene befindet sich auch das *LeWis*, das sowohl von der Galerie als auch von der Bibliothek aus Zugänge hat. Im *LeWis* gibt es neben Einzel- und Gruppenarbeitsmöglichkeiten im offenen Bereich auch abgeschlossene Arbeitsräume (Carrels), die zum ungestörten Arbeiten genutzt werden können. Außerdem gibt es dort ein Raumangebot für Kursleitende und Beratungsräume. Vom 3. bis 5. Obergeschoss befinden sich die Büros der Einrichtungen, wobei im Kern der Geschosse jeweils ein allgemeiner Arbeits- und Kommunikationsbereich eingerichtet wurde. Darüber sind in den Stockwerken die Seminar- und Fachräume der Volkshochschule zu finden. Dies sind unter anderem das Bewegungszentrum, das Kreativzentrum mit Mal- und Keramikateliers und Werkstätten, eine Textilwerkstatt sowie eine Küche. (Hummer 2012, 274)

Ein weiteres zentrales Element ist die Kunst am Bau, auf deren Bedeutung Hummer hinweist:

Ein wesentliches Element für die Attraktivität des Wissensturms sind die im Rahmen eines Wettbewerbs entstandenen Beiträge für die Aktion „Kunst am Bau“. Robert Schuster hat seine Arbeit „sequence 07“ genannt und die Fassade des zirka 70 Meter hohen Liftturms durch transparente, farbige Buchstaben strukturiert. Sie symbolisieren jene Elemente, aus denen eine komplexe, sich ständig ändernde Sprach- und Kommunikationsstruktur entsteht. Für dynamisch visuelle Effekte sorgen mit Leuchtdioden bestückte Displays an den vier Liftkabinen, mit denen Kurs- und Buchtitel nach außen kommuniziert werden. „Code – a matter of form“ hat die Wiener Künstlerin Claudia Märzendorfer ihre den Raum teilende Bücherwand für den Foyer-Bereich genannt. 432 schwarz-weiß handgebundene Bücher sind darin nach einem bestimmten Ordnungsprinzip im Regal gestapelt und bilden einen verschlüsselten Text. Das umfangreichste Projekt nannte sich „WandKunst“ und bezog Menschen mit Beeinträchtigungen ein. In Zusammenarbeit mit einschlägig tätigen Organisationen (zum Beispiel den KUNST FORMEN HART HEIM) und unter Leitung bildender Künstlerinnen wurden im Schloss Hartheim, das in der Zeit des Nationalsozialismus als Euthanasieanstalt zur Vernichtung „lebensunwerten Lebens“ verwendet worden war, von behinderten Menschen in Workshops großdimensionierte Kunstwerke geschaffen, die den verschiedenen Ebenen des Wissensturms gezeigt werden. (Hummer 2012, 274–275, H. i. O.) (Abbildung 11)

Durch die Zusammenlegung von Volkshochschule und Stadtbibliothek konnten die spezifischen Kompetenzen der Einrichtungen in neuen Angebotsstrukturen zusammengebracht werden. So bietet das *LeWis* Computer-, Audio- und Videoplätze für das selbstgesteuerte Lernen. Der schnelle Zugriff auf Lernmaterialien und Lernsoftware wird durch eine Präsenzbibliothek ermöglicht, und Lerncoaches unterstützen die Lernenden beim Lernen. Durch die Zusammenführung der Medienkompetenz der Bibliothek und der didaktischen Kompetenz der Volkshochschule ist hier in Verbindung mit der räumlichen Gestaltung eine ideale Rahmung für selbstgesteuertes Lernen geschaffen worden (Hummer 2012, 267).



Abb. 11: Element von „Kunst am Bau“ (Foto: Richard Stang).

Allerdings haben sich in den letzten Jahren einige Veränderungen vollzogen. So musste das Medienzentrum schließen und DORFTV zog in das Gebäude ein. Hier werden Angebote zum Erwerb von Medienkompetenz und zur Produktion sowie Verbreitung von user-/innengenerierten Inhalten zur Verfügung gestellt. Der nicht kommerzielle regionale Sender öffnet damit die Angebote des Wissensturms noch weiter nach außen.

Auf der organisatorischen Ebene wurde nach anfänglichen Versuchen, die Einrichtungen noch stärker zu verzahnen und eine Matrixorganisation aufzubauen, doch an einer Abteilungsstruktur festgehalten. Allerdings wurde eine Abteilung Servicemanagement eingerichtet, die das Rechnungswesen, Controlling, Rechtsfragen, Infrastrukturmanagement, Kundenservice/Infopoint und Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtungen umfasst.

6.7 London (Großbritannien): Idea Stores¹⁶

Bei den *Idea Stores* in London im Stadtteil Tower Hamlets (ca. 325.000 Einwohnerinnen und Einwohner) handelt es sich um fünf Bildungs- und Kulturzentren, die seit Ende der 1990er Jahre/Anfang der 2000er Jahre entwickelt und umgesetzt wur-

¹⁶ Die Informationen zu den Idea Stores in London stammen neben den Publikationen von einem Besuch der Einrichtung im Oktober 2015, Gesprächen mit Sergio Dogliani und Internetrecherche. Website: <https://www.ideastore.co.uk/>.

den. Der erste Prototyp eines *Idea Store* wurde 2002 in Bow eröffnet (Abbildung 12). Es folgten 2004 der Idea Store Crisp Street (Abbildung 13), 2005 der Idea Store Whitechapel, 2006 der Idea Store Canary Wharf und 2013 der Idea Store Watney Market (Abbildung 14).



Abb. 12: Café im Eingangsbereich vom Idea Store Bow (Foto: Richard Stang).

Ausgangspunkt der Entwicklung war eine äußerst schwierige Situation im Stadtteil Tower Hamlets. Die Analphabeten- und Arbeitslosenquote waren landesweit auf Rekordniveau, der Gesundheitszustand der Bevölkerung deutlich schlechter als in anderen Regionen. Obwohl die Bevölkerung eigentlich die Angebote der Bibliothek nutzen sollte, blieb die Quote mit 18 Prozent deutlich unter der landesweiten (50 %). Dies wurde zum Anlass genommen, mit der Bevölkerung ins Gespräch zu kommen und deren Sichtweisen und Bedürfnisse in den Blick zu nehmen, um daraus ein neues Konzept zu entwickeln. Dazu wurde ein Marktforschungsinstitut beauftragt, das Kontakt zu den Interessengruppen aufnahm, im Rahmen von Fokusgruppen mit der Bevölkerung ins Gespräch kam und Roadshows durchführte, um möglichst breit die Menschen im Stadtteil zu erreichen. (Dogliani 2014, 124–125)



Abb. 13: Idea Store Chiswick Street (Foto: Richard Stang).

Aus den Erkenntnissen wurde ein Konzept entwickelt. Grundidee war dabei, den Bürgerinnen und Bürgern in dem multikulturell geprägten Stadtteil mit vielen sozialen Problemen einen niedrigschwelligen Zugang zu Information und Bildung zu ermöglichen. Unter den programmatischen Perspektiven Beteiligen, Stärken und Bereichern sollte etwas Neues geschaffen werden, das sich von traditionellen Bibliotheksdienstleistungen unterscheidet, wie es Dogliani formuliert:

Beim ‚Beteiligen‘ (engage) ging es darum, neue Wege zu finden, die Aufmerksamkeit von Nutzern/innen auf sich zu ziehen und an sich zu binden, die immer mehr von den Verlockungen des modernen Lebens abgelenkt waren – dies sollte vor allem dadurch geschehen, dass neue Wege gesucht wurden, etwas zu kommunizieren und anzubieten, das sich von traditionellen Bibliotheksdienstleistungen unterscheidet. Beim ‚Stärken‘ (empower) ging es vor allem um aktives Zuhören – es ging darum, unseren Kunden/innen eine Stimme zu geben, die Dinge für sie einfacher zu machen, Dienstleistungen anzubieten, die näher an ihren Bedürfnissen waren, sei es durch Selbstbedienung, durch gute Online-Materialien oder durch einen intensivierten, entgegenkommenden Kundendienst. Das ‚Bereichern‘ (enrich) kam dadurch zustande, dass wir die verschiedenen Elemente unseres Angebots zusammenbrachten, um das Gesamterlebnis des Idea Stores durch die Mischung und gegenseitige Befruchtung verschiedener Dienstleistungen zu bereichern. Dies wurde umgesetzt, indem eine immer breitere Angebotspalette für ein immer breiteres Publikum aufgestellt wurde. (Dogliani 2014, 127, H. i. O.)

Für eine zukunftsorientierte Umsetzung war es notwendig, die Angebote an zentrale Punkte des Stadtteils zu bringen und diese auch zeitlich länger zur Verfügung zu stellen, als dies bei den bisherigen Bibliotheken der Fall war. Außerdem zeigte sich, dass das klassische Angebot einer Bibliothek nicht ausreicht, um die Informa-

tions- und Bildungsbedarfe zu befriedigen. Es wurde schnell deutlich, dass organisierte Lernangebote, Angebote für Beratung und Kommunikation unerlässlich für das Gelingen eines solchen Konzeptes waren. Dazu wurde mit Erwachsenenbildungseinrichtungen kooperiert, deren Angebote auch in den Ideas Stores zur Verfügung gestellt wurden. So können jährlich mehr als 1.000 Kurse angeboten werden. Diese decken eine breite thematische Palette ab wie zum Beispiel Gesundheit, Sprachen, Gestaltung, Tanz, Kochen, Computer, Betriebswirtschaft und Geschichte. Bei der Zusammenarbeit wurde davon ausgegangen, dass man gemeinsam mehr Menschen erreicht, wie als einzelne Institution (Pitman 2019, 134).

Für die konzeptionelle Entwicklung sind vor allem drei Bereiche von besonderer Relevanz (Pitman 2019, 134–135):

- die Zusammenführung von Erwachsenenbildung und Bibliothek,
- verstärkter Einsatz digitaler Medien und
- gleichzeitig Konzentration auf den physischen Ort als Dritter Ort.

Die *Idea Stores* sollen Orte sein, die Neutralität ausstrahlen, Gleichheit ermöglichen, soziale Inklusion schaffen und für die Nutzerinnen und Nutzer eine Art Zuhause bieten, in dem sie sich mit anderen austauschen können. Gerade im städtischen Kontext sind solche Orte von besonderer Bedeutung.



Abb. 14: Idea Store Watney Market (Foto: Richard Stang).

In den fünf Idea Stores gibt es neben der Präsentation von Medien und den Seminarräumen (Learning Labs) auch Flächen für Galerien, Cafés und Veranstaltungen. Wenn in den Seminarräumen keine Veranstaltungen stattfinden, stehen diese der Bevölkerung für Treffen oder als Lern- und Arbeitsbereiche zur Verfügung. (Dogliani 2014, 131) Im Idea Store Watney Market wurde auch zusätzlich ein Bürgerservice zu den Themen Wohnen und Fürsorge angeboten. Darüber hinaus finden sich in allen *Idea Stores* Beratungsangebote rund um das Lernen und Information. Bis auf den Idea Store Watney Market sind alle Idea Stores sieben Tage die Woche geöffnet. Selbst am Sonntag für vier Stunden.

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Rekrutierung des Personals geworfen. Es wird darauf geachtet, Personal möglichst aus den kulturellen Communities des Stadtteils zu gewinnen. Gerade die multikulturelle Struktur des Stadtteils erfordert es, die verschiedenen Kulturen möglichst breit zu repräsentieren, um auch über das Personal Ankerpunkte für Bevölkerungsgruppen zu schaffen, die normalerweise solche Einrichtungen nicht aufsuchen. Auch gibt es keine Spezialisierung des Personals. Es wird darauf geachtet, dass das Personal im Kundenkontakt regelmäßig seine Aktivitäten im Haus wechselt, um einen möglichst abwechslungsreichen Arbeitsplatz zu haben. Dies wird von den Mitarbeitenden positiv bewertet, wie Dogliani ausführt:

Die Mitarbeiter/innen genießen diese Abwechslung und die Zeit vergeht für sie durch den dynamischen Einsatz schneller, als wenn sie den ganzen Tag hinter demselben Tresen sitzen müssen. Sie werden in ihrer Arbeit im Hintergrund durch ein Kernteam von spezialisierten Mitarbeitern/innen unterstützt, die für komplexere Auskunftsfragen, Leitungsaufgaben oder den Bestandsaufbau im Erwachsenen- und Kinderbereich zuständig sind. Unser Personal ist sehr kreativ und vielseitig, was wir unter anderem einer flachen Struktur zu verdanken haben, die wesentlich weniger hierarchisch (und dadurch mehr motivierend) ist, als in den meisten anderen Bibliotheken. (Dogliani 2014, 134)

Der Erfolg der *Idea Stores* gibt dem Konzept recht. So konnte in den ersten zehn Jahren die Quote der jährlichen Besuche um 224 Prozent gesteigert werden, selbst die Ausleihen stiegen um 27 Prozent, obwohl landesweit Rückläufe festzustellen waren. Auch die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer steigerte sich und lag nach den ersten zehn Jahren bei 92 Prozent. Die Einschreibung für Kurse wurde auf circa 11.000 verdoppelt. (Dogliani 2014, 135)¹⁷ Für Dogliani gibt es auch einen zentralen Grund für den Erfolg:

Für uns bedeutet Haltung alles, egal wie großartig die Gebäude sind, egal wie umfassend der Buchbestand ist, man braucht Personal mit der richtigen Einstellung, das in der Lage ist, die Fähigkeiten fantastischer Menschen mit den notwendigen Kenntnissen zu verbinden,

¹⁷ Leider konnten keine aktuelleren Zahlen gefunden werden.

die man benötigt, um gute Lese-, Lern- und Informationsangebote machen zu können. Viel zu oft sehen wir (sowohl in Großbritannien als auch im Ausland) nur die kurzfristigen Strategien, bei denen lokale Entscheider denken, sie könnten sinkenden Nutzerzahlen durch einen Neubau für die Bibliothek begegnen und nach der ersten Begeisterung, wenn die Flitterwochen vorbei sind, wird das Angebot wieder dünner, weil es nicht durch ein solides Konzept, eine Langzeitstrategie, getragen wird – im Falle der *Idea Stores* sind wir den ganzen Weg gegangen und haben die Menschen und die Dinge nahtlos einbezogen, denn man kann das eine nicht ohne das andere haben. (Dogliani 2014, 136)

Letztendlich ist es mit den *Idea Stores* gelungen, ein Angebot für Bürgerinnen und Bürger in einem sozial nicht einfachen Umfeld zu entwickeln, das auf konkrete Bedarfe reagiert und permanent daran angepasst wird. Dabei ist es gelungen unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen gerecht zu werden. Auf der Basis der Verknüpfung von Informations-, Lern- und Beratungsangeboten konnten Zielgruppen erreicht werden, für die Bildungs- und Kultureinrichtungen der traditionellen Art viel zu große Schwellen hatten. Besonders vor dem Hintergrund des Booms in London Anfang der 2000er Jahre, der extrem hohe Miet- und Lebenshaltungskosten zur Folge hatte, konnten den zunehmend marginalisierten Bevölkerungsgruppen Angebote gemacht werden, sich persönlich weiterzuentwickeln. Allerdings ging damit auch eine Aufwertung des Umfelds einher, was sicher auch ein Faktor bei der Gentrifizierung im Stadtteil darstellte. Gleichzeitig zeigte sich aber auch, dass sich zum Beispiel der Gesundheitszustand der Bevölkerung im Stadtteil deutlich verbesserte. Was darauf hinweist, dass Bildung deutliche Effekte hat.

6.8 Zusammenfassung

Wirft man einen zusammenfassenden Blick auf die hier vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren, werden doch einige zentrale Aspekte deutlich, die auch für eine bildungsorientierte Stadtentwicklung von Relevanz sind. Auf einzelne dieser Aspekte soll im Folgenden eingegangen werden.

Orientierung an den Interessen und Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger

Im Zentrum aller hier vorgestellten Projekte stand zu Beginn eine intensive Auseinandersetzung mit den Interessen und den Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger beziehungsweise den Zielgruppen, die besonders in den Blick genommen werden sollten. Wenn zum Beispiel beim *Dokk1* über mehrere Jahre in Workshops mit der Bevölkerung, verschiedenen Altersgruppen etc. Konzeptideen entwickelt wurden oder bei den *Idea Stores* ein Marktforschungsinstitut mit Befragungen und Fo-

kusgruppen beauftragt wurde, herauszufinden, welche Problemlagen zu bewältigen sind, wird deutlich, dass immenser Aufwand betrieben wurde, um nicht nur die Ideen der Macherinnen und Macher in die neuen Konzepte einfließen zu lassen, sondern auch die Anforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Lebenskontexten der Bürgerinnen und Bürger ergeben, einzubeziehen. Dies scheint einer der entscheidenden Schlüssel zu sein, um solche Projekte mittel- und langfristig erfolgreich aufzustellen. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass das Konzept immer wieder an neue Herausforderungen angepasst wird.

Verknüpfung verschiedener Funktionen

Allen Einrichtungen gemeinsam ist, dass sich dort unterschiedliche Bildungs-, Informations- und Kulturangebote finden. Während im *Dokk1* in Aarhus und der *Oodi* in Helsinki das Konzept aus einer Weiterentwicklung von Bibliotheken entstanden ist. Sind diese bei den anderen Bildungs- und Kulturzentren aus einer räumlichen Zusammenführung verschiedener Institutionen entstanden. Dabei entwickelten sich je spezifische Strukturen, die sich sehr stark an den lokalen Bedarfen orientiert haben. Die Bandbreite der Angebote ist groß. Doch bei allen sind bibliothekarische Angebote ein zentraler Bestandteil. Dazu kommen Angebote von Bildungseinrichtungen – in den meisten Fällen mit einer Orientierung an Erwachsenenbildung/Weiterbildung – sowie Kultureinrichtungen wie Museen, Galerien, Kinos etc. Im *Wissensturm* in Linz und dem *Dokk1* in Aarhus gehört auch der Bürgerservice als wichtiges Element dazu. Von besonderer Bedeutung ist bei allen Einrichtungen das gastronomische Angebot, dies besonders unter der Perspektive des Treffpunkts und des sozialen Austausches. Lernareale, Makerspaces, Medienzentren, Aufenthaltsflächen etc. sind Zonen, die in unterschiedlicher Ausprägung Bestandteile der Einrichtungen sind und damit vielfältige Optionen für Lernen und Kommunikation schaffen. Beratungsangebote gehören ebenfalls zum Portfolio der Einrichtungen.

Niedrigschwelligkeit und Offenheit

Die Vielfalt der Angebote und der niedrigschwellige Zugang schafft die Voraussetzung dafür, dass in allen Einrichtungen die Breite der Bevölkerung erreicht werden kann. Vor allem auch Menschen aus sozial benachteiligten Teilen der Gesellschaft können oft kostenlose Angebote nutzen. Der kostenlose Aufenthalt ist in allen Einrichtungen möglich. Kosten entstehen nur, wenn spezifische Dienstleistungen (Medienausleihe, Kurse, Gastronomie etc.) genutzt werden. In allen Institu-

tionen konnten die Nutzendenzahlen gegenüber der Nutzung der Vorgängerinstitutionen deutlich erhöht werden. Auch die Aufmerksamkeit in den Städten bezogen auf die Angebote der Bildungs- und Kulturzentren konnte gesteigert werden. Dabei gelingt es den Einrichtungen zu Treffpunkten zu werden, die von allen sozialen Schichten genutzt werden. So gelingt es auch, Begegnungen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu fördern, die sonst in den kommunalen Kontexten eher schwierig zu realisieren sind. Als kommunale Wohnzimmer haben sich die Einrichtungen zu Orten entwickelt, die allen Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, potentiell ihre Informations-, Bildungs-, Kultur- und Kommunikationsbedürfnisse zu befriedigen.

Elemente der Stadtentwicklung

Ausgangspunkt bei der Gestaltung aller Einrichtungen waren Überlegungen zur Stadtentwicklung. Mit den Bildungs- und Kulturzentren sollten auf der einen Seite problematische Stadtteile aufgewertet (*Rozet* in Arnheim, *Wissensturm* in Linz und *Idea Stores* in London), auf der anderen Seite neue Stadtareale bewusst mit öffentlich zugänglichen Angeboten gestaltet werden (*Dokk1* in Aarhus, *Het Eemhuis* in Amersfoort und *Oodi* in Helsinki). So wurden gezielt, wie in Aarhus oder Helsinki, teure Lagen nicht für andere, kommerzielle Nutzungen zur Verfügung gestellt, sondern für die öffentliche Daseinsvorsorge. Für alle Institutionen gilt, dass eine Aufwertung des Umfeldes stattgefunden hat. Dies ist auf der einen Seite positiv, auf der anderen Seite veränderten die neuen Einrichtungen das Umfeld, das von neuen Bevölkerungsgruppen entdeckt wurde und es dadurch zu Effekten der Gentrifizierung kam. Dies hing sicher noch mit anderen Entwicklungen zusammen, doch scheinen Bildungs- und Kulturzentren die Attraktivität des Umfelds zu steigern.

Architektur

Die Architektur ist bei allen Einrichtungen ein wesentlicher Bestandteil der Attraktivität. Es sind alles Landmarken in der jeweiligen Stadt. So setzt der *Wissensturm* in Linz mit seinen 15 Stockwerken ein Zeichen direkt neben dem Hauptbahnhof, einer früher etwas problematischen Ecke. Die beeindruckende Fassade des *Het Eemhuis* in Amersfoort schafft schon von außen Interesse an dem, was im Gebäude geschieht. Das *Rozet* in Arnheim hebt sich vom alten Umfeld deutlich ab und setzt einen Kontrapunkt zur sonst einfachen Wohngegend. Das *Oodi* in Helsinki setzt mit ihrer geschwungenen Fassade und ihrem Dach einen Kontrapunkt zu

den umliegenden Gebäuden. Der Platz vor dem Gebäude öffnet den Blick für die Architektur. Das *Dokk1* in Aarhus bietet einen eindrucksvollen Ausblick auf Hafen und Meer und wirkt durch seine Gestaltung wie ein Fels in der Brandung. Die Terrassen und Treppen schaffen eine sehr gute Verbindung von Innen und Außen. Die *Idea Stores* in London setzen durch ihre unterschiedliche Architektur beziehungsweise Verortung deutliche Zeichen für das jeweilige Umfeld. Vor allem der *Idea Stores Chrisp Street* und der *Idea Store Watney Market* erzeugen mit ihrer Glasfassade einen deutlichen Kontrapunkt zur Architektur des Umfeldes und schaffen dadurch Aufmerksamkeit für das Gebäude, aber auch Wertschätzung für ihre Besucherinnen und Besucher. Bei allen Einrichtungen gelingt es, das Zusammenspiel von Innen und Außen so zu gestalten, dass sich das Konzept sowohl in der äußeren Hülle, als auch in der inneren Raumstrukturierung widerspiegelt.

7 Beispiele aus Deutschland

7.1 Einleitung

Die Entwicklung, Bildungs- und Kulturzentren als wichtige Elemente einer bildungsorientierten Stadtentwicklung zu etablieren, hat in den letzten Jahren nicht nur im internationalen Bereich an Dynamik gewonnen, sondern auch in Deutschland gibt es immer mehr Projekte, in denen Bildungs- und Kulturzentren als wichtiges Element von Stadtentwicklung gesehen wird. Doch gab es bereits seit dem Zweiten Weltkrieg schon in einzelnen Kommunen Aktivitäten, solche Leuchtturmprojekte zu entwickeln, so zum Beispiel *die insel* in Marl (1955) oder das *Kulturzentrum* in Ludwigsburg (1969). Anders als bei der Entwicklung Soziokultureller Zentren, die nicht selten selbstverwaltet waren, ging es bei den Bildungs- und Kulturzentren von Anfang an darum, eine kommunale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, die Bürgerinnen und Bürgern einen niedrigschwelligen Zugang zu Information und Bildung ermöglicht.

Wenn man die Bedeutung solcher kommunalen Infrastrukturen und Dienstleistungen für die Gesellschaft in den Fokus rückt, verwundert es, dass es bislang keinen systematisierten Überblick über die Entwicklungen und den Stand der Dinge bei Bildungs- und Kulturzentren der letzten Jahrzehnte gibt. Das mag daran liegen, dass es hier – anders als bei den Soziokulturellen Zentren – keinen Dachverband gibt. Viel stärker könnte allerdings ins Gewicht fallen, dass die oft an Bildungs- und Kulturzentren beteiligten Institutionen (Bibliotheken, Volkshochschulen, Museen etc.) eigene Dachverbände haben und wenig Interesse vorhanden ist, die Qualität der Zusammenarbeit zu sehr zu profilieren, um die eigene Existenz nicht zu gefährden. Doch dürfte es vor allem eine Rolle spielen, dass es nicht *die* Struktur von Bildungs- und Kulturzentren gibt, sondern diese jeweils an die kommunalen Bedarfe und die Optionen der Zusammenarbeit angepasst ist. Dabei spielen auch Akteurinnen und Akteure eine entscheidende Rolle. Oft hängt die Intensität der Zusammenarbeit und die Entwicklung kommunaler Bildungsstrukturen von der „Chemie“ zwischen Personen ab und diese kann nicht verordnet werden.

Vor dem Hintergrund einer bislang nicht vorhandenen Strukturierung des Feldes von Bildungs- und Kulturzentren soll hier nun der Versuch unternommen werden, zumindest einen ersten Überblick zu schaffen. Grundlage dafür war eine intensive Recherche, Kenntnis des Feldes und eine Befragung. Alle bekannten und recherchierten Bildungs- und Kulturzentren wurden angeschrieben und gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, der folgende Fragen umfasste:

- Welche Einrichtungen sind im Bildungs- und Kulturzentrum gebündelt?

- Wie ist die Zusammenarbeit organisatorisch gerahmt (Kooperation, Organisationseinheit etc.)?
- Wie stellt sich die Leitungsstruktur dar (Gesamtleitung, jede Institution hat eigene Leitung etc.)
- Wie gestaltet sich die räumliche Konstellation (in einem Gebäude, in verschiedenen Gebäuden, welche Flächen stehen den Einrichtungen zur Verfügung etc.)?
- Wie gestaltete sich die Entwicklung hin zum Bildungs- und Kulturzentrum (historische Entwicklung)?
- Gibt es spezifische Angebote, die die gemeinsame Arbeit im Bildungs- und Kulturzentrum kennzeichnen?
- Gibt es ein Leitbild, ausformulierte Nutzungskonzepte, Jahresberichte o. ä.?
- Wo sehen Sie die Potenziale Ihres Bildungs- und Kulturzentrums?
- Wo sehen Sie die Herausforderungen für Ihr Bildungs- und Kulturzentrum?

Auch wenn nicht alle Einrichtungen geantwortet haben, konnte hier doch ein guter Überblick geschaffen werden. Auf der Basis der Antworten und der Internetrecherche wurde dann die Beschreibung der Bildungs- und Kulturzentren erstellt und wenn möglich mit den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren rückgekoppelt. Ursprünglich war im Rahmen eines Forschungssemesters geplant, die Einrichtungen auch zu besuchen, was leider der COVID-19-Pandemie zum Opfer fiel. Diese führte dann auch zur Verzögerung dieses Publikationsprojektes, was zur Folge hatte, dass einzelne Akteurinnen und Akteure zur letzten Abstimmung nicht mehr erreichbar waren. Die Rückmeldungen der Institutionen und das Material, das im Internet zu finden war, fielen auch sehr unterschiedlich aus, sodass die Beschreibungen auch einen unterschiedlichen Umfang haben. Bei der Recherche wurde auch deutlich, wie wenig Informationen einige Bildungs- und Kulturzentren auch bezogen auf die Struktur, das Konzept und zentrale Eckdaten im Internet zur Verfügung stellen. Das ist sicher eines der zentralen Desiderate dieses Vorhabens.

Mit der folgenden Übersicht über Bildungs- und Kulturzentren in Deutschland, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, handelt es sich um einen ersten Versuch der Systematisierung. Der Überblick soll die Vielschichtigkeit der Entwicklungen aufzeigen und Anregungen vermitteln, wie Bildungs- und Kulturzentren gestaltet werden können. Die Vielfalt der Konzepte spiegelt die verschiedenen Herausforderungen wider, die in den jeweiligen kommunalen Kontexten zu bewältigen sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass es kein Rezeptbuch für die Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren gibt, sondern Konzepte jeweils an die örtlichen Bedingungen angepasst werden müssen. Dabei stellen sich in Großstädten andere Herausforderungen als in Kleinstädten. Auch die regionale Verortung spielt eine Rolle und die Struktur der beteiligten Institutionen.

Auf die finanziellen Rahmenbedingungen, die Sozialstruktur etc. der Kommunen, in denen sich die Bildungs- und Kulturzentren befinden, kann hier nicht eingegangen werden. Dies wäre ein eigenes Forschungsprojekt. Doch kann eines festgehalten werden: Die langfristigen positiven Effekte der Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren sind in Anbetracht der gesellschaftlichen Herausforderungen nicht hoch genug zu bewerten. Letztendlich muss jede Kommune entscheiden, ob sie sich ein Bildungs- und Kulturzentrum für die Bürgerinnen und Bürger leisten will. So hat zum Beispiel Oberhausen, eine der höchstverschuldeten Kommunen in Deutschland, mit dem *Bert-Brecht-Bildungstentrum* ein Zeichen gesetzt, lebenslanges Lernen zu fördern. Dies zeigt die Bedeutung solcher Entwicklungen für die Zukunftsfähigkeit von Kommunen.

7.2 Bad Oeynhausen: Begegnungszentrum Druckerei/Volkshochschule¹⁸



Abb. 15: Begegnungszentrum Druckerei/Volkshochschule in Bad Oeynhausen (Foto: Richard Stang).

18 Die Informationen stammen von Rainer Printz (ehemalige Bereichsleitung Bildung und Kultur Bad Oeynhausen) und Jacqueline Lewald (ehemalige Teamleitung Zentrale Kulturangelegenheiten Bad Oeynhausen) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung der Planung des neuen Bildungs- und Kulturzentrums. Websites: <https://www.dbbo.de/>; <https://www.vhs-minden.de/>.

Das *Begegnungszentrum Druckerei* und die Zweigstelle der *Volkshochschule Minden/Bad Oeynhausen* in Bad Oeynhausen (ca. 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind in einem renovierten alten Druckereigebäude untergebracht (Abbildung 15). Das Gebäude wurde 1985 als Begegnungszentrum bezogen. 2019 gab es die ersten Überlegungen, das Gebäude um die Stadtbibliothek, das Stadtarchiv und das Kulturbüro zu erweitern.

Neben einem umfangreichen Kulturprogramm stehen Gruppen und Initiativen kostenlos Räume für Treffen zur Verfügung. Die Volkshochschule Minden/Bad Oeynhausen hat in dem Gebäude Verwaltung und Seminarräume.

Die Planung der Stadt für ein erweitertes Bildungs- und Kulturzentrum wurde bislang nicht umgesetzt. Im Zuge dieser Planungen war vorgesehen, das Stadtarchiv, die Stadtbibliothek und ein städtisches Kulturbüro zusammen mit dem Begegnungszentrum und der Volkshochschule an einem zentralen Ort zu bündeln. Dabei war auch eine Kooperation mit den ehrenamtlichen Kräften dieser Einrichtungen, wie Fördervereinen, Erzählkreisen und der Arbeitsgemeinschaft Heimatpflege vorgesehen. Ausgehend von diesem Kern sollten weitere interessierte Vereine und Kulturschaffende einbezogen werden. Bestehende Kooperationen der Einrichtungen, beispielsweise mit den örtlichen Schulen, sollten intensiviert werden.

Organisatorisch sollten die Einrichtungen weiterhin ihre eigenen Leitungsstellen haben und die Gesamtkoordination vom Kulturbüro der Stadtverwaltung übernommen wird.

- In der Planungsphase wurden die Potenziale in folgenden Bereichen gesehen:
- Ankerpunkt für kulturelle Vielfalt,
 - Sicherung und Erweiterung der kulturellen Infrastruktur im ländlichen Raum,
 - Einbeziehung haupt- und ehrenamtlicher Kräfte und Aktivitäten,
 - Bündelung/Vernetzung von Einrichtungen und Kulturangeboten,
 - Öffnung zum Ort der Begegnungen und des Austausches,
 - neue Nutzung eines bestehenden/bekanntes Ortes,
 - gute Erreichbarkeit,
 - einladende Atmosphäre und Gestaltung,
 - Beteiligungsprozess.

Ziel der Überlegungen war es, einen *Dritten Ort* zu schaffen, der für die Bürgerinnen und Bürger neue Optionen rund um Kultur und Bildung eröffnet. Damit wurde auch eine Verbesserung der räumlichen Rahmenbedingungen von Stadtbibliothek und Stadtarchiv verbunden.

7.3 Bayreuth: RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule¹⁹



Abb. 16: RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule in Bayreuth (Foto: Stadtbibliothek Bayreuth).

Das *RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule* (Abbildung 16) in Bayreuth (ca. 73.000 Einwohnerinnen und Einwohner) wurde 2011 als offenes Bürger-, Bildungs- und Medienzentrum eröffnet. Im RW21 finden sich die Stadtbibliothek, die Volkshochschule, das Lesecafé21 sowie Teile des Stadtarchivs. Der Name bezieht sich auf den Standort Richard-Wagner-Straße 21. In dem Gebäude befand sich zuletzt ein Bekleidungsgeschäft. Der Umbau erfolgte in nur 14 Monaten (Delcker-Wirth 2011, 176).

Stadtbibliothek und Volkshochschule sind zwei getrennte Institutionen beziehungsweise Dienststellen mit jeweils einer Leitung. Die Zusammenarbeit wird über einen Kooperationsvertrag geregelt und erfolgt inhaltlich über gemeinsame Aktivitäten und Projekte. Ein gemeinsames Leitbild liefert eine Orientierung für die Zusammenarbeit, die allerdings nur als punktuell bezeichnet werden kann. Es werden gemeinsame Veranstaltungen wie Gesundheitswochen oder das Lernfest ausgerichtet. Das Lesecafé21, das früher als Samocca-Franchise realisiert wurde, wird durch die Diakonie Bayreuth mit Menschen mit Einschränkungen betrieben.

Bereits 2006 hatten die Volkshochschule und die Stadtbibliothek ein gemeinsames Konzeptpapier unter dem Titel „Treffpunkt Richard-Wagner-Straße – Stadtbibliothek und Volkshochschule Bayreuth in einem gemeinsamen ‚Zentrum für Le-

¹⁹ Die Informationen stammen von Bianka Hoffmann (Leiterin des Lernstudios im RW21) und Jörg Weinreich (Leitung der Stadtbibliothek Bayreuth) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung der Organisationsplanung des RW21 Bayreuth. Websites: <https://stadtbibliothek.bayreuth.de/>; <https://www.vhs-bayreuth.de/>.

benslanges Lernen‘ im ehemaligen Gebäude der Firma Oberpaur“ für die Nutzung des Hauses vorgelegt (Weinreich 2011, 270). Hier wurden die Eckpunkte für die gemeinsame Nutzung des Gebäudes dargelegt.

Das Gebäude verfügt über ca. 5.000 m² Nutzfläche, die sich über fünf Stockwerke (UG, EG, 1. OG, 2. OG, DG) erstreckt (Weinreich 2011, 263). Die Publikumsfläche der Bibliothek beträgt derzeit 3.094 m². Insgesamt hat die Bibliothek einschl. interner Flächen ca. 3665 m². Der nicht-virtuelle Medienbestand belief sich zum 31.12.21 auf 127.255, soll aber auf max. 115.000 abgebaut werden, wenn nicht weniger. Die Volkshochschule hat fünf Standard-Seminarräume, einen EDV-Raum, einen Raum für Gesundheitskurse mit den zugehörigen Garderoben sowie eine Küche für Kochkurse. Hinzu kommen vier Büroräume, ein Besprechungszimmer und kleinere Nebenräume/Magazinräume.

Die Räume der Volkshochschule befinden sich im Dachgeschoss (DG) und sind während der Schließzeiten der Bibliothek auch über ein separates Treppenhaus zu erreichen. Die Erschließung innerhalb der Stadtbibliothek erfolgt unter anderem über Rolltreppen. Durch die farbliche Gestaltung (Volkshochschule: blau; Stadtbibliothek: grün) wurde eine gute Orientierung geschaffen (Abbildung 17).



Abb. 17: Orientierung im RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule (Foto: Stadtbibliothek Bayreuth).

Im UG befinden sich neben dem Veranstaltungsraum Black Box, der ohne Tageslicht ist und multifunktional genutzt werden kann, Bibliotheksangebote rund um Bühne (Musik, Tanz, Theater), Film, Funk und Fernsehen. Außerdem ist dort der Jugendbereich freestyle untergebracht. Im EG ist neben dem Servicebereich die Kinderbibliothek mit einer Kreativwerkstatt zu finden. Im EG kann auch auf das Angebot einer Artothek zurückgegriffen werden. Im 1. OG wird unter anderem der Sachbuchbestand der Stadtbibliothek präsentiert. Die internationale Bibliothek sowie der Spielebereich befinden sich ebenfalls dort. Im Galeriebereich werden regelmäßig Ausstellungen gezeigt. Der Lernbereich umfasst im 2. OG unterschiedliche Angebote. Neben Lernkabinen bietet das Lernstudio unterschiedlichen Lernplätze an. Im 2. OG findet sich auch der Literaturbereich sowie das Lesecafé²¹, das über eine Dachterrasse verfügt und zu einem beliebten Ort in Bayreuth geworden ist. Im Dachgeschoss bietet die Volkshochschule ihre Kurse in Gesundheits-, Veranstaltungs- und EDV-Räumen und dem Kochstudio an. Zudem werden noch weitere Räume außerhalb des *RW21* bespielt.

Mit den Angeboten im *Lernstudio* der Stadtbibliothek soll eine Schnittstelle zur Volkshochschule hergestellt werden, indem dort kurze Bildungsveranstaltungen vorwiegend mit Workshop-Charakter angeboten werden, die zu längerfristig orientierten Bildungsangeboten der Volkshochschule hinführen können.

Das *RW21* hat sich schnell zu einem *Dritten Ort* entwickelt, an dem die Bürgerinnen und Bürger vielfältige Nutzungsoptionen haben und sich in einer angenehmen Atmosphäre aufhalten können. Das *Lesecafé²¹*, das mitten in der Bibliothek zu finden ist, trägt zur Atmosphäre entscheidend bei.

7.4 Beeskow: Kupferschmiede²⁰



Abb. 18: Kupferschmiede in Beeskow (Foto: Kupferschmiede).

In der *Kupferschmiede* (Abbildung 18) in Beeskow (ca. 8.100 Einwohnerinnen und Einwohner) sind Stadtbibliothek, Stadtarchiv und die Regionalstelle Beeskow der Volkshochschule Oder-Spree verortet. Das BibKa, ein Treffpunkt zum Genießen von Kaffee, der Kupferkeller als Veranstaltungs- und Vermietungsort und ein Co-workingspace ergänzen das Angebot. Im März 2001 zogen die Stadtbibliothek und das Stadtarchiv gemeinsam in die umgebaute Kupferschmiede der Stadt Beeskow, im Dezember 2012 folgte die Regionalstelle Beeskow der Volkshochschule Oder-Spree.

Die Einrichtungen kooperieren miteinander und nutzen Veranstaltungsräume gemeinsam. Es gibt Thementage, Tage der offenen Tür, Jubiläumsveranstaltungen sowie eine Teilnahme am Familienfest der Stadt Beeskow, an denen alle Einrichtungen teilnehmen. Von den Kursen der Volkshochschule finden einige in der *Kupferschmiede* statt, die anderen in Schulen des Kreises. Die Bibliothek verfügt über ca. 550 m² und hat einen Bestand von circa 20.000 Medien.

20 Die Informationen stammen von Ines Pöschke (Geschäftsführerin des Vereins Kupferschmiede Beeskow e. V. sowie Leitung Stadtbibliothek und Stadtarchiv) und Dr. Renate Gruhle (Regionalstellenleitung Beeskow der vhs Oder-Spree) sowie Internetrecherche. Websites: <https://www.bibliothek-beeskow.de/>; <https://www.vhs-los.de/>.

Gemeinsam tragen die Einrichtungen zu einem vielfältigen Informations- und Bildungsangebot in der Stadt und der Region bei, das mehr als 20.000 Besucherinnen und Besucher pro Jahr erreicht. Teilnehmende, die zur Volkshochschule kommen, werden auf die abwechslungsreichen Veranstaltungen und die vielfältigen Angebote der Bibliothek und des Stadtarchivs aufmerksam; Bibliotheks- und Archivbesucherinnen und -besucher auf Kurse und auf das Gesamtangebot der Volkshochschule. In dieser Konstellation werden zum Beispiel auch neue Zielgruppen angesprochen. Der Ideenaustausch zwischen den Einrichtungen ist ein wichtiges Potential, die Bildungs- und Informationsstruktur im ländlichen Raum zu verbessern.

7.5 Berlin: Kultur- und Bildungszentrum Sebastian Haffner²¹

Im *Kultur- und Bildungszentrum Sebastian Haffner* in Berlin-Pankow (ca. 414.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befinden sich die Stadtbibliothek Pankow mit der „Bibliothek am Wasserturm“, die Volkshochschule Pankow und das Museum Pankow mit dem „Prenzlauer Berg Museum“ und dem Archiv. In den ehemaligen Schulstandort zogen 1998 zunächst eine Kinder- und eine Erwachsenenbibliothek der Stadtbibliothek Prenzlauer Berg sowie die Volkshochschule ein. Ende 1999 folgte dann das Museum Pankow als dritte Einrichtung. (Thurau 2019, 42).

Baulich wurde das Gebäude den neuen Anforderungen angepasst, wie dies Thurau aufzeigt:

Auf Grundlage des ab 2003 gültigen „Kultur- und Bildungsentwicklungsplans Pankow“ wurde der Gebäudekomplex unter Einsatz von städtebaulichen Fördermitteln als kooperativer Standort baulich weiterentwickelt. Bis 2004 erfolgten die Umgestaltung des Hofes und der Umbau der ehemaligen Turnhalle zu einem Ausstellungsraum für das Museum. Im ehemaligen Schulgebäude wurde durch Zusammenlegung von Räumen und dem Einbau eines Aufzugs ein Etagenkonzept umgesetzt, das jeder Etage eine bestimmte Nutzung zuschreibt. (Thurau 2019, 42, H. i. O.)

Überlegungen für diese Neustrukturierung bezogen sich auf die Entwicklungen im Ausland. So wurden die *Idea-Stores* in London und der *Wissensturm* in Linz als Orientierung genommen (Thurau 2019, 54). Im Kultur- und Bildungszentrum Sebastian Haffner wurde allerdings kein integriertes Raumkonzept umgesetzt, sondern ein additives, da die verschiedenen Einrichtungen auf unterschiedlichen Etagen angesiedelt wurden (Thurau 2019, 55). Hier steht allerdings die Aula für alle Einrichtungen zur Verfügung, die auch von externen Partnerinnen und Partnern genutzt werden kann.

²¹ Die Informationen stammen aus Thurau 2019 sowie Internetrecherche.

Gesteuert wird die Zusammenarbeit der Institutionen über Nutzendenrunden, an denen auch das Facility-Management und der Hausmeister teilnehmen (Thurau 2019, 56). Die Verwaltung folgt getrennt nach Institutionen, was auch die Kooperation erschwert.

Das Gebäude mit seinen Unterrichtsräumen, Lesebereichen und Ausstellungsflächen, seinen Bibliotheks- und Archivbeständen versteht sich über die Nutzer und Besucher der drei Einrichtungen hinaus als ein Treffpunkt im Kiez – ein lebendiges Bildungszentrum am Wasserturm,

so heißt es in der Darstellung des Amtes für Kultur und Weiterbildung²².

Eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit gibt es bislang nicht. Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf einzelne gemeinsame Veranstaltungen.

7.6 Bochum: Haus des Wissens²³



Abb. 19: Haus des Wissens Bochum (crossarchitecture (Foto: rendertaxi).

²² <https://www.berlin.de/stadtbibliothek-pankow/bibliotheken/bibliothek-am-wasserturm/artikel.196521.php>.

²³ Die Informationen stammen von Helle Timmermann (Leiterin Volkshochschule Bochum) und Dr. Britta Freis (Koordination Haus des Wissens) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Entwicklungsprozesses. Website: <https://www.bochum.de/Haus-des-Wissens>.

Volkshochschule und Stadtbücherei sind in Bochum (ca. 365.000 Einwohnerinnen und Einwohner) derzeit in einem Gebäude. Allerdings sind die Einrichtungen räumlich voneinander getrennt. Volkshochschule und Stadtbücherei haben eine lockere meist anlass- und veranstaltungsbezogene Kooperation.

In Planung ist ein neues Bildungs- und Kulturzentrum, das *Haus des Wissens* (Abbildung 19), in dem Volkshochschule, Stadtbücherei und eine Markthalle angesiedelt werden sollen. Als weiterer Partner ist der Wissensverbund UniverCity (sieben in Bochum vertretene Hochschulen und drei außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) geplant. Im neuen Gebäude sollen fließende Übergänge zwischen den Institutionen geschaffen werden. Flure sollen zu Open Spaces werden. Für die Nutzerinnen und Nutzer soll das Angebot so zugeschnitten sein, dass es auf die unterschiedlichen Bedarfe reagieren kann. Dabei soll es unerheblich sein, welche Institution die Bedürfnisse erfüllt. Ein wichtiger Aspekt dabei soll die Förderung neuer innovativer Lernformen insbesondere im Bereich des begleiteten (digitalen) Selbstlernens sowie des selbstorganisierten Lernens sein. Medienkooperation, neue Veranstaltungsformate im Bereich von Medien etc., Mediennutzung sollen in den Fokus gerückt werden.

Das Gebäude ist ein über 100 Jahre alter Backsteinbau, der in der Nähe der Fußgängerzone liegt, in dem früher die Post untergebracht war. Dieses Gebäude soll für die neuen Anforderungen ertüchtigt werden. Das Aachener Architekturbüro Cross sieht für das Gebäude neben der Sanierung des Altbaus eine Überbauung des Innenhofs vor, so dass auf dann fünf Etagen sehr unterschiedliche Zonen entstehen, die die Menschen zu jeder Tageszeit mit Leben füllen können. Eine architektonische Besonderheit soll das Dach mit seiner barrierefrei begehbaren Parklandschaft bieten. Damit wird auch ein Beitrag zur klimaresilienten Stadt geleistet.

Die Gesamtfläche soll 11.000 m² betragen. Auf fünf Etagen „soll ein neuer Ort der Begegnung und Bildung, der Partizipation, des Wissensaustausches sowie ein Ort der Sinne und des Einkaufgenusses“²⁴ entstehen. Dies wird programmatisch angegangen:

Wissen ist dabei das zentrale Thema in diesem Gebäude – und da sollen und wollen sich alle Beteiligten mit Ideen, Konzepten und Angeboten einbringen. Und zwar nicht nebeneinander, sondern mit einem gemeinsamen Programm und einer Idee, die über die Kraft dessen, was einzelne Bereiche erreichen können, hinausgeht.²⁵

Innovativ ist der Bau eines *Dritten Ortes* – digital und inklusiv. Eine Markthalle wird mitintegriert, um so die Innenstadt zu beleben. Damit schafft Bochum eine neue Ausrichtung für ein Bildungs- und Kulturzentrum, das besonders spannend

24 <https://www.bochum.de/Haus-des-Wissens/Vision>.

25 <https://www.bochum.de/Haus-des-Wissens/Vision>.

wird, wenn die Übergänge zwischen den verschiedenen Nutzungen fließend gestaltet werden. Das heißt, dass die Institutionen keine eigenen Bereiche oder Räume bekommen, sondern die Flächen sollen immer mindestens zwei Funktionen erfüllen können. Dadurch soll das Haus auch auf zukünftige Herausforderungen reagieren können. Ziel ist, ein „unfertiges Haus“ zu bauen, um es immer wieder anpassen zu können, da nicht absehbar ist, welche Bedarfe sich in Zukunft ergeben. Dabei geht es auch um eine spezifische Identitätsentwicklung des *Hauses des Wissens*, die vielfältige Optionen schafft, sich mit dem Umfeld und anderen Einrichtungen zu vernetzen.

Die Fertigstellung des Gebäudes ist derzeit für 2026 geplant. Damit soll ein wichtiger neuer Impuls in der Innenstadt gesetzt werden und diese attraktiver machen werden. Auch hier ist das Bildungs- und Kulturzentrum ein wichtiger Baustein der Stadtentwicklung.

7.7 Böblingen: Höfle²⁶

Im *Bildungs- und Kulturzentrum Höfle* in Böblingen (ca. 51.000 Einwohnerinnen und Einwohner) finden sich Stadtbibliothek und Volkshochschule. Beide Einrichtungen teilen sich ein Gebäude mit einer gemeinsamen Tiefgarage. Die räumliche Verbindung findet über ein gemeinsames Foyer und einen Nebeneingang statt. Ein Saal für Veranstaltungen steht beiden Einrichtungen zur Verfügung. Der Saal ist dem Amt für Kultur der Stadtverwaltung Böblingen zugeordnet und kann auch an Externe vermietet werden. Die Volkshochschule verwaltet den Saal.

Organisatorisch sind beide Einrichtungen voneinander getrennt. Jede Institution hat eine eigene Leitung und unterschiedliche Träger. Die Zusammenarbeit findet in Form von gelegentlichen Veranstaltungen (Führungen für Kurse für Deutsch als Fremdsprache, Vernissage für eine Fotoausstellung mit einer Partnerstadt etc.) statt. Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht.

Da die VHS Böblingen-Sindelfingen eines der größten Testzentren für Deutsch als Fremdsprache in Deutschland ist, kommen viele Menschen ins Höfle. Da die finanziellen Möglichkeiten der Bibliothek eingeschränkt sind, kann der Medienbestand für diese Zielgruppe, vor allem in den jeweiligen Muttersprachen der Teilnehmenden nur bedingt ausgebaut werden.

²⁶ Die Informationen stammen von Kai Feichter (Leitung der Stadtbibliothek Böblingen) sowie Internetrecherche. Website: <https://bibliothek.boeblingen.de/start.html>; <https://www.vhs-aktuell.de/>.

Im Rahmen der Internationalen Bauausstellung 2027 im Raum Stuttgart wird geprüft, ob beide Einrichtungen einen gemeinsamen Neubau bekommen sollen.²⁷

7.8 Bonn: Haus der Bildung²⁸



Abb. 20: Haus der Bildung in Bonn (Foto: Richard Stang).

Das *Haus der Bildung* (Abbildung 20) in Bonn (ca. 335.000 Einwohnerinnen und Einwohner) beherbergt die Zentralen von Volkshochschule und Stadtbibliothek. Nach vierjähriger (Um)Bauzeit wurde das Gebäude mit der gemeinsamen Nutzung 2015 eröffnet. Dabei wurden die Räume der beiden Einrichtungen im Alten Stadthaus und einem damit verbundenen Neubau untergebracht. Ein Café steht im Eingangsbereich zur Verfügung. Das Literaturhaus ist ebenfalls in dem Gebäude verortet. Ursprünglich sollte das Gebäude, in dem sich auch schon vorher die Stadtbibliothek und städtische Verwaltung befand, verkauft werden. Doch engagierte sich eine Bürgerinitiative für den Verbleib des Gebäudes in städtischer Hand, so dass die Pläne für einen Neubau für Volkshochschule und Stadtbibliothek fallen

²⁷ <https://www.iba27.de/projekt/postareal-boeblingen/>; <https://postareal.bbg-boeblingen.de/architektenentwuerfe.html>.

²⁸ Die Informationen stammen aus der Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Entwicklungsprozesses. Websites der Einrichtungen: <https://www.bonn.de/themen-entdecken/bildung-lernen/zentralbibliothek-haus-der-bildung.php>; <https://www.vhs-bonn.de/>.

gelassen wurden und für beide Einrichtungen als neues Domizil der Altbau mit neuem Anbau umgesetzt wurde (Altrock 2022, 180).

Die Strukturierung des Gebäudes wurde so geplant, dass Volkshochschule und Stadtbibliothek ihre Aufgaben unabhängig voneinander erledigen können. Ziel der Planungen war es, Synergieeffekte bei der Gestaltung von Bildungs- und Informationsangeboten zu erzielen. Außerdem sollte mit dem *Haus der Bildung* der räumliche und institutionelle Rahmen und die Ressourcen zur Entwicklung und Nutzung individueller situativ zu nutzender Lernmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Für das individuelle, selbstgesteuerte bis hin zum institutionalisierten Lernen sollten den Nutzerinnen und Nutzern Optionen eröffnet werden.

Die Gesamtnutzfläche der Zentralbibliothek umfasst 2.864 m², davon sind 1.930 m² öffentlicher Bereich. Der Medienbestand der Bibliothek im Gebäude sind ca. 145.000 Medieneinheiten. Die Unterrichtsräume der Volkshochschule haben insgesamt eine Nutzfläche von ca. 1.800 m². Es handelt sich um insgesamt 34 Räume, darunter sechs Sonderräume (2 Gymnastikräume, 2 EDV-Räume, 1 Kunstraum/ Atelier, 1 Lehrküche). Hinzu kommen 313 m² öffentliche Flächen, die von der Volkshochschule und der Stadtbibliothek gemeinsam genutzt werden (u. a. Saal, 141 m², und Selbstlernzentrum, 51 m²)

Besondere Herausforderungen bei der Planung des Gebäudes, das barrierefrei gestaltet ist, war es, die Bausubstanz des denkmalgeschützten Alten Stadthauses aus den 1920er Jahren sensibel den neuen Anforderungen anzupassen. Dabei sollten Transparenz und Offenheit für das gesamte Gebäude und den Neubau als zentrale Perspektiven dienen.

Das Konzept Volkshochschule und Stadtbücherei in einem Gebäude zu vereinen gab es in Bonn bereits 1949 als das Haus der Erwachsenenbildung mit der neuen Stadtbücherei-Hauptstelle und der neugegründeten Volkshochschule (Bonner Bildungswerk) unter einem Dach eröffnet wurde (N. N. 2018, 162–163). Durch den zunehmenden Bedarf reichte dieses Gebäude nicht mehr aus und Volkshochschule und Stadtbücherei wurden in getrennten Gebäuden untergebracht.

Konzeptionell baut das *Haus der Bildung* auf eine punktuelle Kooperation. Das Gebäude wird gemeinsam bespielt, doch die Organisationseinheiten sind als eigenständige Einrichtungen organisatorisch getrennt. Eine gemeinsame Website gibt es nicht.

7.9 Bottrop: Kulturzentrum August Everding²⁹

Das *Kulturzentrum August Everding* in Bottrop (ca. 118.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befindet sich in einem ehemaligen Jungengymnasium, das Ende der 1980er Jahre zu einem Bildungs- und Kulturzentrum umgebaut wurde. Ein Veranstaltungsbüro, die Musikschule, die Stadtbibliothek (Lebendige Bibliothek), das Stadtarchiv, die Kulturwerkstatt, die Studiobühne, ein Kammerkonzertsaal, eine Galerie sowie die Volkshochschule nebst dem Kommunalen Kino, das Studienzentrum der FernUniversität Hagen wurden in dem Gebäude verortet. 2020 wurde das Kulturzentrum August Everding um neue Begegnungsräume erweitert. Außerdem wurden Flächen im Außenbereich mit hoher Aufenthaltsqualität gestaltet. 2022 wurde die neugestaltete Lebendige Bibliothek wiedereröffnet.

Organisatorisch wird die Arbeit in zwei Einheiten gebündelt: dem Kulturamt und der Volkshochschule. Es gibt jeweils eine Amtsleitung und Abteilungsleitungen. Die Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch gemeinsame Nutzung der Räumlichkeiten (z. B. Kammerkonzertsaal auch für Lesungen und Vorträge, Filmforum für Lesungen, Musik oder Theater) sowie gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Nachtfrequenz = Nacht der Jugendkultur; Kulturrucksack; Lesungen in Kooperation Bibliothek und Volkshochschule) oder durch gemeinsame Nutzung von Ausstellungsflächen im Gebäude (Galerie im Kulturzentrum).

Einen gemeinsamen Webauftritt gibt es nicht und die Einrichtungen machen jeweils für sich Öffentlichkeitsarbeit.

²⁹ Die Informationen stammen von Jörg Dieckmann (Leitung Lebendige Bibliothek Bottrop) und Uwe Dorow (ehemalige Leitung der Volkshochschule Bottrop) sowie Internetrecherche.

7.10 Chemnitz: DASTietz³⁰



Abb. 21: DASTietz in Chemnitz (Foto: Richard Stang).

2004 wurde *DASTietz* in Chemnitz (ca. 245.000 Einwohnerinnen und Einwohner) mit einem umfangreichen Kultur- und Bildungsangebot eröffnet (Abbildung 21). Dadurch entstand ein Bildungsort, an dem die Volkshochschule, die Stadtbibliothek, das Museum für Naturkunde und die Neue Sächsische Galerie unter einem Dach zusammengeführt wurden. *DASTietz* entwickelte sich zu einer Marke und zu einem Inbegriff einer kulturellen und bildungsorientierten Innenstadtentwicklung.

Das Gebäude blickt auf eine ereignisreiche Geschichte zurück. 1913 als elegantestes Warenhaus Sachsens eröffnet, wurde es von den Nationalsozialisten geplündert und 1938 geschlossen. Nach dem 2. Weltkrieg war es wieder ein Warenhaus, eines der modernsten in der DDR. Nach der Wende blieb es vorerst ein Warenhaus, konnte sich als solches allerdings nicht halten. Im Rahmen der Stadtentwicklung wurde es dann zum Bildungsort.

Im Laufe der Zeit gab es räumliche und organisatorische Nachjustierungen. Der gemeinsame Infopoint wurde abgebaut, ein Café zeitweise geschlossen. Neben

30 Die Informationen stammen von Elke Beer (ehemalige Leitung der Stadtbibliothek Chemnitz), Grit Bochmann (Leitung der Volkshochschule) und Ronny Rößler (Leitung Museum für Naturkunde) sowie Internetrecherche und Kenntnis der Institution durch mehrere Besuche. Website: <https://www.dastietz.de/>.

den räumlichen Veränderungen gab es auch organisatorische. Anfangs wurden die Aktivitäten der einzelnen Einrichtungen durch eine Intendanz koordiniert und der Versuch unternommen, die Einrichtungen konzeptionell miteinander zu verschränken. Doch das Intendanzmodell konnte sich letztendlich nicht durchsetzen.

Organisatorisch ist *DASTietz* heute – mit Ausnahme der Sächsischen Galerie – Teil des Kulturbetriebs Chemnitz, zu dem auch noch die Städtische Musikschule und das Stadtarchiv gehören. Neben der Amtsleitung des Kulturbetriebs gibt es jeweils Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen. 2004 zur Eröffnung wurde noch eine andere Organisationsstruktur präferiert. Die ehemals eigenständigen Ämter wurden 2004 mit Gründung des Eigenbetriebes *DASTietz* zu selbständigen Einrichtungen des Eigenbetriebes. Dabei wurden gemeinsame strategische Ziele definiert. Es gab ein gemeinsames Marketingkonzept und ein gemeinsames Leitbild. Aufgrund wirtschaftlicher Zwänge konnte das Modell Eigenbetrieb als Organisationsstruktur nicht fortgeführt werden. 2015 wurde die beschlossene Rückführung in die Kernverwaltung Abteilungen in einem neu etablierten Amt „Kulturbetrieb“ umgesetzt. 2016 wurde das Konzept *Tietz+* entwickelt, das handlungsleitend für die Zusammenarbeit ist. Ein gemeinsames Leitbild gibt es allerdings nicht.

Die Zusammenarbeit der Institutionen zeigt sich vor allem im Kontext größerer Veranstaltungen wie der jährlichen Museumsnacht und dem, alle zwei Jahre stattfindenden, Literaturfestival „Leselust“.

Die räumliche Einzigartigkeit des Gebäudes zeichnet sich durch die räumliche Großzügigkeit aus, die ihren Ausdruck im zentralen Lichthof findet. Die Einrichtungen – auf die einzelnen Stockwerke verteilt – liefern Ankerpunkte für die Wahrnehmung und Anregungsräume. Diese stockweise Strukturierung hat allerdings auch etwas Trennendes. Nur die Bibliothek hat eine innenliegende Treppe, die ihre beiden Stockwerke verbindet. Die anderen Stockwerke verbinden ein außenliegendes Treppenhaus und ein Fahrstuhl.

Die Volkshochschule verfügt über 4.277 m² und 33 Kursräume, darunter ein Kochstudio, Sporträume, Ateliers und ein PC-Kabinett. Den *Tietz*-Saal (max. 120 Teilnehmende bei Reihenbestuhlung) kann über die zentrale Raumplanung des Amtes bei Bedarf für unsere Veranstaltungen von allen Einrichtungen genutzt werden.

Auch, wenn *DASTietz* vor allem organisatorisch auf bewegte Jahre zurückblicken kann, handelt es sich hier um ein modernes Bildungs- und Kulturzentrum, das vielfältige Optionen für die Zukunft offenhält und identitätsstiftend für die Stadt Chemnitz ist. Die Relevanz im Kontext der Stadtentwicklung war groß.

7.11 Cottbus: LERNZENTRUM³¹

Seit 2013 sind die Stadt- und Regionalbibliothek Cottbus und die Volkshochschule unter einem Dach vereint. Gemeinsam bilden sie das *LERNZENTRUM* in Cottbus (ca. 99.000 Einwohnerinnen und Einwohner). Das Gebäude wurde baulich für eine flexible Nutzung umgestaltet und technisch auf einen aktuellen Stand gebracht. Ein neuer Servicebereich und ein Multimediakabinett für Kurse in Klassenstärke wurden neben neuer Computer-, Präsentations- und Audiotechnik installiert. Wichtig dabei war es, Synergieeffekte vor allem auch im Hinblick auf die gegenseitige Information zu den Angeboten zu erzielen, um damit jeweils die Nutzenden-Gruppen zu erweitern.

Seit 2021 gehört das *LERNZENTRUM* mit seinen beiden Einrichtungen Bibliothek und Volkshochschule zum städtischen Fachbereich „Bildung und Integration“. Die beiden Einrichtungen bilden eine Organisationseinheit, wobei jede Einrichtung entsprechend ihrer Strukturen und Kernaufgaben eigenständig arbeitet. Jede Einrichtung hat eine Leitung bezogen auf die Aufgabenerfüllung. Derzeit hat die Bibliotheksleitung die Gesamtleitung des Hauses.

Das Gebäude wurde 1912 als Erweiterung eines Tuchgroßhandels erbaut. Bereits 1946 wurde ein Teil des Gebäudes als Bibliothek genutzt. Allerdings folgte 1948 wieder der Auszug, bevor die Bibliothek 1960 wieder ins Gebäude einzog. 1993 wurde das Gebäude von der Stadt Cottbus erworben und sukzessive renoviert. Unter anderem durch Förderung des BMBF-Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ konnten dann 2013 Stadt- und Regionalbibliothek und die Volkshochschule als *LERNZENTRUM* Cottbus etabliert werden.

Im Gebäude findet allerdings nur ein kleiner Teil des Volkshochschulangebots statt. Es gibt gemeinsame Veranstaltungsreihen wie zum Beispiel die „Nacht der kreativen Köpfe“.

³¹ Die Informationen stammen von Kerstin Mattner (Leitung Stadt- und Regionalbibliothek Cottbus) sowie Internetrecherche. Website: https://www.cottbus.de/verwaltung/ob/buero_ob/bildung_integration/lernzentrum/.

7.12 Dorsten: Bildungszentrum Maria Lindenhof³²

Im *Bildungszentrum Maria Lindenhof* in Dorsten (ca. 75.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befinden sich unter dem gemeinsamen Dach des Amtes für Schule und Weiterbildung Stadtarchiv, Volkshochschule, Stadtbibliothek, Musikschule, Kinder- und Jugendkultur sowie Schulverwaltung. Das Amt für Schule und Weiterbildung liefert den organisatorischen Rahmen. Neben der Amtsleitung, die die Gesamtsicht im Blick hat, hat jede Einrichtung noch eine eigene Leitung.

Das Bildungs- und Kulturzentrum wurde 1975 auf einer Fläche errichtet, auf der früher die Krankenanstalten der „Barmherzigen Brüder von Montabaur“ standen, die diesem Standort den Namen „Marias Hof bei den Linden“ gaben. Auf dem Gelände wurde 1972 ein Hallenbad und 1982 das Gymnasium Petrinum, das es seit 1642 an einem anderen Ort gab, eröffnet. 1984 konnte eine Wohnanlage am Kanal mit 141 Wohnungen bezogen werden. 2001 eröffnete das Erlebnisbad „Atlantis“.

Die Bibliothek verfügt im Gebäude über eine Fläche von 2.011 m². Auf dieser Fläche wird ein Medienbestand Bibliothek von 69.455 Medien präsentiert. Insgesamt verfügt die Volkshochschule über 25 Unterrichtsräume mit einer Größe von insgesamt knapp 1.220 m². Zusätzlich nutzt die Volkshochschule drei Unterrichtsräume im benachbarten Schulgebäude (Gymnasium Petrinum) für die Integrationskurse (z. B. Deutsch als Fremdsprache). Die Unterrichtsräume der Volkshochschule und des Gymnasiums Petrinum werden auch von der Musikschule im Hause genutzt. Zusätzlich gibt es acht Büroräume für VHS-Mitarbeitende, drei Büroräume für Musikschulmitarbeitende und vier Büroräume der Schulverwaltungsmitarbeitende. Das Archiv verfügt über sieben Räume.

Über eine gemeinsame Website verfügt das Bildungszentrum Maria Lindenhof nicht.

³² Die Informationen stammen von Carsten Feldhoff (Leitung Volkshochschule) sowie Internetrecherche.

7.13 Dortmund: Balou Brackel³³



Abb. 22: Kultur- und Bildungszentrum Balou in Dortmund (Foto: StLB Dortmund).

Im *Kultur- und Bildungszentrum Balou* im Dortmunder Stadtbezirk Brackel (ca. 56.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befinden sich die Stadtteilbibliothek Brackel, die Volkshochschule im Kultur- und Bildungszentrum Balou, der Bolou e. V. mit seinem Bildungs- und Kulturangebot, das Kulturbüro der Stadt Dortmund und die Bezirksvertretung Brackel (Abbildung 22).

Es handelt sich um eine Kooperation unabhängiger Partnerinnen und Partner. Das Gebäude steht in der Verwaltung des Kulturbüros Dortmund. Es gibt keine Gesamtleitung. Jede beteiligte Einrichtung ist selbständig. Volkshochschule, Bibliothek und Kulturbüro arbeiten gemeinsam unter dem Dach der Kulturbetriebe Dortmund.

Das Balou entwickelte sich aus einer räumlichen Zusammenlegung in einem nicht mehr genutzten Schulgebäude. Mit dem Umbau und der Umnutzung des Gebäudes entstand die Idee, hier mehrere bereits vorher im Stadtbezirk vorhandene Kultur- und Bildungseinrichtungen zusammen zu legen.

Die Einrichtungen befinden sich in einem Gebäude. Dabei hat die Volkshochschule einen eigenen Eingang, während sich Bibliothek, Kulturzentrum und das an das Kulturzentrum angegliederte Café einen gemeinsamen Eingang teilen. Die Fläche der Bibliothek im Gebäude beträgt ca. 670 m², der ca. 27.500 Medieneinheiten.

³³ Die Informationen stammen von Dr. Johannes Borbach-Jaene (Leitung Stadt- und Landesbibliothek Dortmund) sowie Internetrecherche. Website: <https://www.balou-dortmund.de/>.

ten. Die Volkshochschule hat eine Fläche von ca. 300 m². Sie verfügt über vier Seminarräume und einen Raum im Kellergeschoss. Dem Balou e. V. stehen ca. 890 m² zur Verfügung. Die Bezirksvertretung Brackel hat eine Fläche von ca. 200 m².

Die Zusammenarbeit konzentriert sich vor allem auf größere Veranstaltungen wie den „Frühlingsmarkt“ oder den „Adventsmarkt“. Die Besucherinnen und Besucher der Einrichtungen profitieren von der Infrastruktur wie zum Beispiel dem Café. Durch die gemeinsame Präsenz der Einrichtungen ergeben sich Synergien für die Besucherinnen und Besucher bei der Nutzung der Angebote.

Eine strukturierte Koordination der Aktivitäten gibt es nicht. Die Zusammenarbeit wird aufgrund von Absprachen umgesetzt. Die Website präsentiert nur die Angebote des Balou e. V.

7.14 Duisburg: Stadtfenster³⁴



Abb. 23: Stadtfenster in Duisburg (Foto: Richard Stang).

2015 wurde der Neubau für das *Stadtfenster Duisburg* eröffnet (Abbildung 23). Neben der Volkshochschule und der Stadtbibliothek mit Medienzentrum befinden sich dort ein Café, ein Drogeriemarkt und eine Bank. Ausgangspunkt der Planun-

³⁴ Die Informationen stammen von Volker Heckner (Leitung Volkshochschule Duisburg) sowie Internetrecherche und einem Besuch in der Einrichtung. Website: <https://www.duisburg.de/microsites/stadtbibliothek/standorte/inhalt-iv.1.php>; <https://www.vhs-duisburg.de/>.

gen für das neue Gebäude waren Überlegungen zur Neugestaltung der Duisburger Innenstadt in den 2000er Jahren. Das Gebäude der Zentralbibliothek, das sich in bester Lage befand und einen hohen Sanierungsbedarf hatte, rückte dabei auch in den Fokus. Da auch die Volkshochschule in einem sanierungsbedürftigen Gebäude verortet war, ergab sich die Option, beide Einrichtungen in einem privat finanzierten Neubau als Mieterinnen unterzubringen. (Barbian 2017, 91)

Die Volkshochschule und die Stadtbibliothek haben jeweils eine Leitung. Die Zusammenarbeit der Einrichtungen wird über themenbezogene Arbeitsgruppen realisiert. So findet zum Beispiel jährlich der „Makerday“ als Kooperationsveranstaltung statt (Barbian 2019). In der Planungsphase des Gebäudes gab es bis ein Jahr vor der Fertigstellung keine gesamtstädtische Projektgruppe, die Konzepte für die Zusammenarbeit hätte erarbeiten können (Barbian 2017, 94). Grundlage der Zusammenarbeit der Einrichtungen bildete ein Workshop der Leitungskräfte vor dem Einzug.

Die Einrichtungen sind im Gebäude voneinander getrennt untergebracht. Die Volkshochschule verfügt auf insgesamt 3.500 m² Fläche neben den Büro- und Funktionsräumen über 18 Seminarräume (davon ein EDV-Raum, ein Gymnastikraum und ein Musikraum) und einen Multifunktionsaal im Erdgeschoss für Vorträge, Konzerte, Konferenzen oder Prüfungen. Alle Seminarräume der Volkshochschule sind mit interaktiven Whiteboards und freiem WLAN-Zugang ausgestattet. Beide Institutionen nutzen das Foyer im Erdgeschoss des Gebäudes sowie eine gemeinsame Fläche im 1. Obergeschoss, die für ein Café und einen Veranstaltungsbe- reich zur Verfügung steht. In diesem Bereich befinden sich auch Selbstlernmög- lichkeiten. Zusätzlich werden hier von Bibliothek und Volkshochschule teilweise parallel zum Café-Betrieb kleinere kulturelle Veranstaltungen oder niedrigschwellige Beratungsangebote, zum Beispiel für die Nutzung digitaler Endgeräte, durch- geführt. Vor allem aber wird dieser Bereich als Ort des Austausches oder Beisam- menseins, vor oder nach einem Seminar oder Bibliotheksbesuch genutzt. Die Stadtbibliothek verfügt über eine Fläche von ca. 7.500 m². Auf 3.840 m² wird der Medienbestand präsentiert. Die Büros der Mitarbeitenden erstrecken sich auf ca. 1.200 m². Das Medienzentrum verfügt über ca. 280 m².

Eine gemeinsame Website für das Stadtfenster gibt es nicht.

7.15 Frankfurt-Höchst: BiKuZ³⁵



Abb. 24: BiKuZ in Frankfurt-Höchst (Foto: Dieter Köhrer).

Im *Bildungs- und Kulturzentrum BiKuZ* (Abbildung 24) in Frankfurt-Höchst (ca. 16.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befinden sich das Bibliothekszentrum Höchst und die Schulbibliothek im Friedrich Dessauer Gymnasium, das VHS-Zentrum West, das Verwaltungsbüro und die Lieferadresse des Filmforums Höchst der Volkshochschule Frankfurt am Main, Veranstaltungssäle der Saalbau Frankfurt und das Oberstufengymnasium Friedrich Dessauer Gymnasium.

Der Vorgängerbau des BiKuZ, das Volksbildungsheim des Bundes für Volksbildung Frankfurt am Main Höchst e. V. (bfv), entstand aus dem Umbau des ehemaligen Höchster Bürgersaals 1927. Dieses Gebäude wurde Ende der 1960er Jahre abgerissen, bevor 1975 der Neubau auf dem Gelände eröffnet wurde. Ende der 1980er Jahre wurde das Gebäude aufgrund zunehmender Schülerinnen- und Schülerzahlen erweitert. 2003 folgte eine grundlegende Sanierung. Dieses Gebäude wurde 2007 geschlossen und abgerissen, um 2009 den aktuellen Neubau an gleicher Stelle zu eröffnen.

Im Rahmen von Public Private Partnership wird das Gebäude von der SPIE GmbH (Facilitymanagement und Organisation vor Ort) und dem Amt für Bau und Immobilien ABI der Stadt Frankfurt am Main verwaltet. Es finden im Drei-Monats-Rhythmus Planungs- und Organisationsgespräche der Nutzerinnen und Nutzer zu Baumaßnahmen und Gebäudeunterhalt statt.

³⁵ Die Informationen stammen von Dieter Köhrer (Leitung Bibliothekszentrum Höchst) und Gianna König (Volkshochschule Frankfurt) sowie Internetrecherche.

Jede Einrichtung hat ihre eigene Leitung. Eine institutionalisierte inhaltliche Zusammenarbeit gibt es nicht. Es bestehen aber Regelungen zur gemeinsamen Nutzung von Räumlichkeiten (z. B. Säle als Aula für das FDG; Turnhalle für Volkshochschule). Einen gemeinsamen Webauftritt gibt es nicht.

In einem Gebäude mit Anbau (Turnhalle und Hausverwaltung) werden die Flächen in verschiedenen Stockwerken wie folgt genutzt:

– *Erdgeschoss*

Bibliothekszentrum Höchst und Schulbibliothek in getrennten Räumen (Publikumsfläche: Bibliothekszentrum Höchst ca. 960 m² incl. Lesesaal und Veranstaltungsraum; ohne Büro- und Sozialräume; Schulbibliothek 230 m²); Saalbau (Publikumsfläche: Peter Behrens-Saal: 450 m², Viktor-Palleske-Saal: 168 m², Raum Mainzer Rad: 118 m²), Cafeteria (Nutzfläche 428 m²).

– *Erster Stock*

Volkshochschule mit Verwaltungs- und Unterrichtsräumen inklusive zwei Räume für Bewegungs- und Entspannungsangebote (Nutzfläche 2.149,77 m²; Anzahl der Räume: 25).

– *Zweiter und dritter Stock*

Friedrich Dessauer Gymnasium mit Verwaltungs- und Unterrichtsräumen. Dort finden sich auch ein Kunst-/Werkraum der Volkshochschule im zweiten Stock und ein EDV-Unterrichtsraum der Volkshochschule im dritten Stock (Nutzfläche 4.295,81 m²; Anzahl der Räume: 76).

– Turnhalle mit halber Tribüne und Gymnastikraum der Volkshochschule im Anbau. Die Gymnastikräume werden in der Regel vom Friedrich Dessauer Gymnasium tagsüber und von der Volkshochschule abends genutzt.

Institutionalisierte gemeinsame Angebote gibt es nicht, auch gibt es kein gemeinsames Leitbild. Ein gemeinsamer Auftritt der nutzenden Institutionen in einem bestimmten Rahmen (z. B. gemeinsames Sommerfest; gemeinsame Mitwirkung bei Workshops zur Entwicklung des Stadtteils, gemeinsamer, kurzer Internetauftritt) nach außen würde allerdings den Bekanntheitsgrad der vorhandenen Angebote erhöhen und den Standort besser vermitteln. Das gleiche gilt für eine klare und große Beschilderung an der Fassade mit den Logos der Nutzenden (v. a. Stadtbücherei, Volkshochschule und Saalbau).

7.16 Hamm: Heinrich-von-Kleist-Forum³⁶



Abb. 25: Heinrich-von-Kleist-Forum in Hamm (Foto: Thorsten Hübner/Stadt Hamm).

2010 wurde das *Heinrich-von-Kleist-Forum* (Abbildung 25) in Hamm (ca. 180.000 Einwohnerinnen und Einwohner) eröffnet. Neben der Volkshochschule Hamm und der Zentralbibliothek der Stadtbüchereien Hamm befindet sich dort die private SRH-Hochschule für Wirtschaft und Logistik.

Nachdem im Jahr 2000 das Kaufhaus Horten und 2004 die Kaufhalle geschlossen wurden, die direkt gegenüber dem Bahnhof verortet waren, entschloss sich die Stadt im Herbst 2006 einen Architekturwettbewerb für den „Neubau des Kultur- und Bildungszentrums Hamm“ bezogen auf dieses Areal durchzuführen. Im April 2007 bekam der Entwurf des Architekturbüros ap plan mory osterwalder vielmo aus Stuttgart/Berlin den Zuschlag. Die Stadt kaufte 2007 das Grundstück. Baubeginn war Mitte 2007, die Grundsteinlegung für das Heinrich-von-Kleist-Forum erfolgte am 9. März 2008 und die Fertigstellung im Februar 2010. (Stadt Hamm 2020)

36 Die Informationen stammen von Jens Boyer (Leitung der Stadtbüchereien Hamm) und Antje Schimmel (Stellvertretende Leitung der Volkshochschule Hamm) sowie Internetrecherche. Website: <https://www.hamm.de/planen-bauen-wohnen/planen-und-entwickeln/projekte-der-stadtentwicklung/projektarchiv/bahnhofsquartier/heinrich-von-kleist-forum>.

Das Heinrich-von-Kleist-Forum gliedert sich in drei getrennte Gebäudeteile für die jeweiligen Institutionen, die über ein gemeinsames Foyer miteinander verbunden sind. Dies bedeutet, dass sich die Räume der einzelnen Einrichtungen über mehrere Stockwerke erstrecken. In einem Veranstaltungssaal (Gerd-Bucerus-Saal) gibt es ca. 230 Plätze. Der Veranstaltungssaal steht auch für externe Anmietungen zur Verfügung. Das Forum verfügt über eine Nutzfläche von knapp 10.000 m² und eine Bruttogeschossfläche von ca. 12.500 m². Die Zentralbibliothek verfügt mit ca. 3.800 m² in den oberirdischen Geschossen über in etwa genauso viel Fläche wie die beiden anderen Nutzerinnen zusammen. Der Medienbestand in der Zentralbibliothek beläuft sich (inkl. Magazin) aktuell auf ca. 157.000 Medieneinheiten. Die Räume der Volkshochschule erstrecken sich auf ca. 1.600 m². Die 20 Seminarräume der Volkshochschule verteilen sich auf drei Etagen. Die Seminarräume sind für unterschiedliche Lerngruppen beziehungsweise Gruppengrößen ausgerichtet. Neben allgemeinen Seminarräumen verfügt die Volkshochschule über Fachräume (Bewegungsraum für die Gesundheitsangebote, Atelier) sowie einen „Kleinen Saal“ mit ca. 60 Plätzen. Darüber hinaus gibt es ein Servicebüro im Erdgeschoss sowie in der 4. Etage weitere Büroräume für die Beschäftigten der Volkshochschule. Der Gerd-Bucerus-Saal gehört organisatorisch ebenfalls zur Volkshochschule, die auch die Vermietung beziehungsweise Vergabe organisiert. Die Gastronomie wird eigenwirtschaftlich betrieben. Die SRH verfügt über ca. 2.000 m². Die Bausumme belief sich auf ca. 28,7 Millionen Euro. (Pirsich 2010, 14–15)

Alle drei Institutionen sind unabhängige Einrichtungen und haben jeweils eine eigene Leitung. Zwischen der SRH-Hochschule Hamm und den Stadtbüchereien Hamm besteht ein Kooperationsvertrag. Die drei Institutionen haben regelmäßigen Austausch und gleichen Ziele und Inhalte ab, um das Forum für die Besucherinnen und Besucher, Bürgerinnen und Bürger attraktiv zu machen. Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht. Jede Institution verfügt über ein eigenes Leitbild. Eine gemeinsame Website mit den jeweiligen Angeboten gibt es nicht.

7.17 Ingelheim: Weiterbildungszentrum (WBZ)³⁷



Abb. 26: Weiterbildungszentrum Ingelheim (Foto: WBZ Ingelheim, Karola Arnold)

Im *Weiterbildungszentrum Ingelheim gGmbH* (WBZ) (ca. 36.000 Einwohnerinnen und Einwohner) (Abbildung 26) befinden sich die Fridtjof-Nansen-Akademie für politische Bildung (FNA), die Volkshochschule (VHS) & Junge Akademie für Bildung (JAB) sowie die Musikschule (MS). Das WBZ ist eine Organisationseinheit und rechtlich in Form einer gGmbH organisiert.

Bereits 1977 wurde eine Stiftung Weiterbildungszentrum Ingelheim (öffentliche Stiftung des bürgerlichen Rechts) als gemeinsamer Träger für alle Fachbereiche eingerichtet. 2016 wurde die Stiftung aufgelöst und die gGmbH gegründet. Die Gründung der Volkshochschule erfolgte 1947, die der Jungen Akademie für Bildung (vordem „Jugendbildungswerk“) 1952, die der der Musikschule 1956, die der Fridtjof-Nansen-Akademie für politische Bildung (vordem „Pädagogische Arbeitsstelle für Ostfragen“, dann „Akademie für Ostfragen“, seit 1977 „Fridtjof-Nansen-Akademie für politische Bildung“). Das alte Fridtjof-Nansen-Haus wurde 1957 eröffnet.

³⁷ Die Informationen stammen von Heinz Peter Kissel (Geschäftsführung WBZ und Leitung der Volkshochschule) und Dr. Florian Pfeil (Geschäftsführung WBZ und Leitung Fridtjof-Nansen-Akademie für politische Bildung) sowie Internetrecherche und einem Besuch in der Einrichtung. Website: <https://www.wbz-ingelheim.de/>.

2017 wurde für die Einrichtungen ein Neubau als Bildungshaus eröffnet. Das Gebäude verfügt über ca. 4.000 m² Gesamtfläche, davon sind rund 2.900 m² Veranstaltungsfläche. Die technische Ausstattung des Gebäudes entspricht aktuellen Anforderungen. Die Planung des Gebäudes erfolgte unter Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer.

Die pädagogischen Fachbereiche haben jeweils eine Fachbereichsleitung, wobei die beiden Fachbereichsleitungen der FNA und VHS/JAB zugleich Geschäftsführer der gGmbH sind. Außerdem gibt es einen Fachbereich Verwaltung/Buchhaltung/Hausdienste, für den es ebenfalls eine Fachbereichsleitung gibt.

Die inhaltliche Zusammenarbeit erfolgt punktuell. In der Regel arbeiten die Institutionen in ihren thematisch getrennten Arbeitsschwerpunkten. Es gibt ein gemeinsames Leitbild³⁸. Die Einrichtung ist nach LQW zertifiziert.

Das Weiterbildungszentrum verfügt über eine starke Kundenbindung und einen hohen Bekanntheitsgrad in der Stadt. Überregional ist vor allem die Fridtjof-Nansen-Akademie für politische Bildung bekannt.

Das Weiterbildungszentrum arbeitet auch daran, auf das veränderte Nutzungsverhalten durch die Digitalisierung zu reagieren und neue Bildungsformate zu etablieren. Auch die Frage der langfristigen Finanzierung in Zeiten knapper kommunaler Finanzen ist immer wieder zu klären. Die Frage nach den Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf die Bildungslandschaft wird im Weiterbildungszentrum ebenfalls in den Blick genommen.

Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgt koordiniert und es gibt auch einen gemeinsamen Webauftritt.

38 <https://www.wbz-ingelheim.de/wbz-ingelheim/leitbild/>.

7.18 Kaiserslautern: Weiterbildungszentrum³⁹



Abb. 27: Weiterbildungszentrum in Kaiserslautern (Foto: VHS Kaiserslautern).

Im *Weiterbildungszentrum* in Kaiserslautern (ca. 99.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind die Volkshochschule und die Stadtbücherei räumlich in einem Gebäude untergebracht (Abbildung 27).

Das *Weiterbildungszentrum* wurde in den 1980er Jahren mit Stadtbibliothek, Medienzentrum, Offener Kanal, Gaststätte Peppermint und Volkshochschule geplant und zum Teil mit Bundesmitteln als Projekt „Weiterbildungszentrum“ finanziert. Die Fertigstellung erfolgte 1992. Der Offene Kanal ist 2005 ausgezogen. Die Gaststätte wurde 2006 geschlossen. Das Medienzentrum wurde 2019 aufgelöst, sodass nur noch Stadtbibliothek und Volkshochschule als Nutzerinnen des Gebäudes übrigblieben. Die Volkshochschule hat alle freigewordenen Räume übernommen und einen offenen Lerntreff (Dritter Ort-Konzept) und ein Beratungszentrum für Deutschlernende eröffnet. Im eigenen Garten wird ein Urban Gardening Projekt umgesetzt.

³⁹ Die Informationen stammen von Michael Staudt (Leitung Volkshochschule Kaiserslautern e. V.) sowie Internetrecherche und einem Besuch in der Einrichtung. Website: <https://www.vhs-kaiserslautern.de/ueber-uns/unser-weiterbildungszentrum>.

Das Gebäude verfügt über Nettogeschossfläche 5.418 m², davon sind 1.573 m² Gemeinschaftsflächen. Die Stadtbibliothek verfügt über eine Gesamtfläche von 2.144 m² und hat einen Bestand von ca. 150.000 Medien. Die Volkshochschule hat eine Gesamtfläche von 3.273 m² und verfügt über einen großen Mehrzwecksaal mit 200 Sitzplätzen, eine Lehrküche, einen Zeichensaal mit Nebenraum Siebdruck und Samsung Interactive Panel für digitales Zeichnen und Malen, zwei EDV-Räume, einen Entspannungsraum mit Streaming-Studio, einen Werkraum mit drei Brennöfen in den Nebenräumen, einen Nähraum, einen Keramikraum mit Töpferscheiben, ein Lernzentrum, einen Offenen Lerntreff, einen Konferenzraum, einen Ballettraum mit Umkleide und Dusche, eine Repro-/Dunkelkammer für S/W Fotografie, 15 Kursräume unterschiedlicher Größe, elf davon sind mit der Technik für interaktiven Hybridunterricht ausgestattet, einen Makerspace mit 3D-Druck und Lasergravur, einen VHS Garten mit Bühne, Kräuterbeeten, Ruheazonen und altem Baumbestand und Resten der alten Stadtmauer sowie Büroräume und ein Zimmer für die Dozierenden.

Organisatorisch ist die Stadtbibliothek eine städtische Einrichtung. Die Volkshochschule ist ein unabhängiger eingetragener Verein mit der Stadtspitze als Vorstand. Beide Einrichtungen verfügen über eine Leitung. Es gibt punktuelle Kooperationen bei Veranstaltungen und Lesungen. Die Bibliothek stellt für einzelne Kurse der Volkshochschule (Grundbildung/Deutschkurse) Bücherangebote in der Bibliothek zusammen. Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht, auch keinen gemeinsamen Webauftritt.

7.19 Ludwigsburg: Kulturzentrum (KUZ)⁴⁰



Abb. 28: Kulturzentrum (KUZ) in Ludwigsburg (Foto: Stadtbibliothek Ludwigsburg).

1969 wurde das *Kulturzentrum (KUZ)* (Abbildung 28) in Ludwigsburg (ca. 94.000 Einwohnerinnen und Einwohner) eröffnet, in dem ursprünglich die Stadtbibliothek, die Volkshochschule und das Haus der Jugend sowie später nach Auszug des Hauses der Jugend (1975) das Städtische Museum von 1978 bis 2013 untergebracht waren. Heute befinden sich dort Volkshochschule, Stadtbibliothek, Wissenszentrum Energie, die Städtische Kantine sowie Fraktionszimmer des Gemeinderates. Zwei multifunktionale Säle mit 350 m² und 200 m² Fläche ermöglichen diverse Veranstaltungsformate.

Ende der 1960er Jahre wurde ein neues Konzept entwickelt, da sich Stadtbibliothek und Volkshochschule vorher in unzureichend ausgestatteten Gebäuden befanden. Das neue Gebäude „galt zu seiner Zeit in Baden-Württemberg als Musterbau im Bereich von Volkshochschulen und Öffentlichen Bibliotheken“ (Stierle 2003, 34). Das KUZ entwickelte sich zu einem großen Anziehungspunkt für die

40 Die Informationen stammen von Renate Schmetz (Erste Bürgermeisterin, Dezernat II – Bildung, Soziales, Sport und Kultur), Martina Wörner (Leitung der Volkshochschule) und Thomas Stierle (ehemalige Leitung der Stadtbibliothek) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des internen Vernetzungsprozesses. Website: <https://www.ludwigsburg.de/start/kultur+und+freizeit/kulturzentrum.html>.

Stadtgesellschaft. Circa 550.000 Besucherinnen und Besucher jährlich machen das Haus zu einem wichtigen nichtkommerziellen Begegnungsort in der Stadt.

Von der Volkshochschule wird das KUZ heute – neben 18 weiteren Unterrichtsstätten – als Seminarhaus betrieben. Die Geschäftsstelle der Volkshochschule befindet sich in einem anderen Gebäude. Die Stadtbibliothek hat im KUZ ihren Hauptstandort. Außerdem gibt es zwei Zweigstellen und eine Fahrbücherei.

Beide Einrichtungen verfügen über eigenständige Leitungen. Der Austausch über die Bespielung des Hauses findet regelmäßig statt. Die Legitimation und Aufgabenstellungen ergeben sich aus den Masterplänen der Stadt Ludwigsburg und dem daraus entwickelten KSIS – Kommunalen Steuerungs- und Informationssystem. Schwerpunkt beider Einrichtungen liegt im Masterplan 9 „Bildung und Betreuung“. Weitere Teilaufgaben sind in den Masterplänen „Zusammenleben von Generationen und Kulturen“, „Lebendige Stadtteile“, „Sport- und Gesundheit“ oder „Klima und Energie“ verankert. Hausmeisterleistungen und technische Einrichtungen werden von beiden Institutionen gemeinsam genutzt.

Das „Wissenszentrum Bildung“ ist ein Dachbegriff für gemeinsame Veranstaltungen und Workshops, die gemeinsam beworben werden. Über die innerhalb der Programmrhythmen geplanten Termine hinaus treten die Einrichtungen auch im Rahmen anderer Formate und bei gemeinsamen Netzwerkpartnerinnen und -partnern in Erscheinung (z. B. Fest der Kulturen, Energietage, Afrikatage, Mobilitätstage, Frauen-Infobörse, Netzwerk Inklusion, Arbeitskreis Synagogenplatz). Alle VHS-Kursleitenden (rund 350 unterrichten regelmäßig) haben die Möglichkeit, einen kostenfreien Jahresausweis der Stadtbibliothek zu nutzen. Ein von Bibliothek und Volkshochschule gemeinsam betriebenes digitales Informationssystem zeigt alle Veranstaltungen im KUZ an einer zentralen Übersichtstafel und an den einzelnen Räumen an.

Die Zusammenführung der Einrichtungen Stadtbibliothek und Volkshochschule an einem Standort mit gemeinsamem Zugang und gemeinsamer Identität hat sich in Ludwigsburg als Glücksfall erwiesen. Der stetige Besucherfluss der Bibliothek mit ihren unzähligen informellen Bildungsanreizen, ihrer Aufenthalts- und Begegnungsqualität ergänzt den durch Kurse und andere Bildungsformate bestimmten Rhythmus einer Volkshochschule ideal. So ist ein inspirierendes und motivierendes Haus entstanden, das von früh bis spät von Menschen geprägt wird, die ihre persönlichen oder beruflichen Entwicklungsziele verfolgen. Das gibt auch weniger bildungsaffinen Menschen Anregung und Orientierung.

Das Foyer ist nicht nur Durchgangsort, sondern hat seit der Neugestaltung eine hohe Aufenthaltsqualität und bietet zahlreiche Arbeitsmöglichkeiten und die Möglichkeit, Zeitungen zu lesen. Die Öffnung von 8.00 bis 22.00 Uhr ist die Regel.

Eine besondere Qualität hat das KUZ auch als Ort der Kommunalpolitik. Der Sitz des Gemeinderats befindet sich ebenfalls im Gebäude, mitsamt den Fraktions-

zimmern. Die Lage im Rathausareal prädestinierte das Haus als Ort der Begegnung, der Bildung, der Politik und der Stadtgesellschaft, an der Stadtentwicklung in unterschiedlichsten Formaten verhandelt, gelebt, geplant und gestaltet wird.

So zeigt sich, dass eine gelungene durchdachte Architektur die Zielsetzung des Verbindende deutlich unterstreichen und auch nach über 50 Jahren zeitgemäß genutzt werden kann. Auch wenn Wünsche nach noch mehr Räumen für beide Kerneinrichtungen Volkshochschule und Stadtbibliothek vorhanden sind.

7.20 Marl: die insel⁴¹

1955 wurde in Marl *die insel* als Gebäude des Bildungswerks die insel der Stadt Marl (ca. 84.000 Einwohnerinnen und Einwohner) eingeweiht, ein Bildungs- und Kulturzentrum, in dem Volkshochschule und Stadtbibliothek gemeinsam verortet wurden. Dies war in Westdeutschland eine der ersten Einrichtungen, die nach dem Krieg mit einem neuen Konzept der Integration startete und die erste Volkshochschule in Deutschland, die ein eigenes neues Gebäude nach 1945 erhalten hat.

Pöggeler beschrieb das Gebäude 1959 folgendermaßen:

Umgeben von Parkanlagen und abseits vom städtischen Durchgangsverkehr, erstreckt sich das Gebäude der Insel in vier, um einen Innenhof angelegten Flügeln von jeweils verschiedener Höhe; dadurch erhält das Gesamtgebäude zugleich seine Ganzheitlichkeit, seinen Ruhepunkt in der Mitte und seine Mehrgestaltigkeit; die vier Flügel wirken kubisch-kompakt; dieser Eindruck wird durch Flachdächer betont. Die den Vordergrund beherrschende, zur Front und zum Innenhof ganz in Glas gefaßte Eingangshalle gibt dem Gesamtgebäude das Fluidum der Offenheit nach außen und innen. Im Nordostflügel des Hauses, rechts von der Eingangshalle, befindet sich ein Vortragssaal (200 Plätze), der durch Hinzunahme von Anschlußräumen, die sonst – durch eine Faltschleuse getrennt, als Tagesräume, Wandelhalle usw. dienen (vgl. Abb. 10 g), auf ein Volumen von 400 Plätzen erweitert werden kann; ferner enthält dieser Flügel Garderobe und Auskunftsraum; der Vortragssaal zeigt an der Ostseite eine einzige, große Fensterfläche. Das Erdgeschoß des Südwestflügels beherbergt die Stadtbücherei (Freihandbücherei); sie ist einerseits wesentlicher Bestandteil des Gesamtgebäudes, das in seiner Struktur ein Bildungshaus und nicht ein Büchereigebäude ist, und ist andererseits von den großen Vortrags- und Tagesräumen durch die Eingangshalle hinreichend getrennt. Im Obergeschoß des links der Eingangshalle gelegenen Flügels sind Verwaltung, Gruppenräume und Hausmeisterwohnung untergebracht; schließlich besitzt das Haus noch zahlreiche, vor allem in zwei unterkellerten Flügeln untergebrachte Nebenräume wie Werkräume, Buchbinderei, Fotolabor, Archiv usw. (Pöggeler 1959, 30–31)

⁴¹ Die Informationen stammen von Maria Poll (ehemalige Fachleitung Kinder- und Familienbibliothek Türmchen) sowie Internetrecherche.

In das Gebäude zog später das Adolf Grimme Institut ein. Volkshochschule und Stadtbibliothek erhielten neue Gebäude. 2010 wurde das die Insel Bildungswerk der Stadt Marl in das Amt für Kultur und Weiterbildung überführt, in dem die Insel Stadtbibliothek und Kinder- und Familienbibliothek, die Insel Volkshochschule, das Skulpturenmuseum, das Stadtarchiv, das Theater Marl sowie die Musikschule Marl organisatorisch zusammengeführt wurden. Durch das Amt wird auch die Koordination der Aktivitäten übernommen. Jede Institution verfügt über eine eigene Fachleitung. Alle Einrichtungen verfügen über eigene Gebäude.

2018 wurde damit begonnen einen neuen Anlauf zu einem Bildungs- und Kulturzentrum zu nehmen. In einer ehemaligen Schule soll das Marschall 66 entstehen, in das die Stadtbibliothek und das Skulpturenmuseum einziehen und ausgewählte Angebote der Insel-Volkshochschule und der städtischen Musikschule Platz finden sollen. Das Projekt konnte allerdings bislang nicht realisiert werden.

7.21 Minden: Bildungszentrum am Weingarten⁴²



Abb. 29: Bildungszentrum am Weingarten in Minden (Foto: Marco Düsterwald).

⁴² Die Informationen stammen von Barbara Brockamp (Leitung der Stadtbibliothek Minden) und Marco Düsterwald (Leitung Volkshochschule Minden) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Konzeptes für einen Neubau. Website: <https://www.minden.de/bildung-kultur-sport/stadtbibliothek/>; <https://www.vhs-minden.de/>.

Das *Bildungszentrum am Weingarten* (Abbildung 29) in Minden (ca. 82.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befindet sich in einer ehemaligen Spirituosen-Fabrik, die aus einem Haupthaus, einem Nebenhaus und einer Villa besteht. Neben den zentralen Einrichtungen Volkshochschule und Stadtbibliothek finden sich in dem Gebäude noch der Jazzclub Minden, die Juxbude (Jugendzentrum), das Kleine Theater am Weingarten und die Gaststätte „Zum seriösen Fußgänger“.

Ende der 1980er Jahre zog die Spirituosen-Fabrik aus dem Gebäudekomplex aus. Die Stadt kaufte das Gelände. Anfang der 1990er Jahre erfolgte der Bezug zunächst durch die Volkshochschule, das Kleine Theater, den Jazzclub und das Lehrerbildungsseminars mit angeschlossenem Kulturcafé. 1992 wurde der obere Trakt im 1. und 2. Stockwerk für die Stadtbibliothek umgebaut. Anfang der 2000er Jahre wurde das Kulturcafé aufgegeben. Es wurde in eine Gaststätte mit ausschließlichem Abendbetrieb umgewandelt. Ende der 2010er Jahre zog das Lehrerbildungsseminar aus. Die Volkshochschule nutzt die frei gewordenen Räume in Teilen für das Sprachförderangebot.

Volkshochschule und Stadtbibliothek verfügen jeweils über eine Leitung. Die Zusammenarbeit erfolgt sporadisch im Kontext von gemeinsamen Veranstaltungen. Es gibt kein gemeinsames Leitbild. Die vorliegenden Nutzungskonzepte beziehen sich auf die einzelnen Einrichtungen. Jahresberichte werden für die politische Arbeit von Stadtbibliothek und Volkshochschule erstellt.

2018 wurde ein Prozess begonnen, der das Profil des Bildungs- und Kulturzentrums schärfen sollte. Dabei gab es auch Überlegungen gemeinsam an einen neuen Standort zu ziehen beziehungsweise das aktuelle Gebäudeensemble grundlegend für eine bessere Verschränkung der Einrichtungen zu sanieren. In diesem Zusammenhang wurde gemeinsam ein Strategiekonzept „Minden – Bildung – Zukunft. Perspektiven der Gestaltung des kommunalen Informations- und Bildungsservice“ entwickelt, das allerdings bis heute nicht zur Umsetzung kam. Darin wurden unter anderem Perspektiven für die Gestaltung eines *Dritten Ortes*, mögliche Synergieeffekte bei einer intensiveren Zusammenarbeit sowie gemeinsame Werbemöglichkeiten ausgelotet. Inzwischen liegt eine Machbarkeitsstudie zum Umbau und zur Erweiterung des Gebäudes vor. Die Stadt hat sich entschlossen, den Standort weiter zu bespielen und zu modernisieren.

7.22 München: Kulturzentrum Gasteig⁴³

Das *Kulturzentrum Gasteig* in München (ca. 1.49 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner) wurde 1984/85 nach einer Bauzeit von sechs Jahren eröffnet. Auf einer Gesamtfläche von 90.000 m² Fläche befinden sich die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig mit Erwachsenen-, Musik- sowie Kinder- und Jugendbibliothek, die Münchner Volkshochschule (MVHS), die Münchner Philharmoniker, die Hochschule für Musik und Theater sowie die Gasteig GmbH, die neben ihrer Immobilienservicefunktion ebenfalls eine Reihe von Angeboten macht. Außerdem veranstaltet das Kulturreferat der Landeshauptstadt umfangreiche Programme (Musik, Tanz etc.). Auch gibt es diverse gastronomische Angebote. Das Kulturzentrum Gasteig ist das größte Bildungs- und Kulturzentrum seiner Art in Europa. Die Einrichtungen hatten bis zur Sanierung täglich mehrere tausend Nutzerinnen und Nutzer. Der *Gasteig* wurde von circa zwei Millionen Menschen (davon ca. eine Million in der Bibliothek) jährlich besucht.

Ein wichtiger Bestandteil der Arbeit im Gasteig sind vielfältige Aktionen wie Podiumsdiskussionen, Werkstatt- und Studiotheaterangebote, Performance Art, Tanzexperimente, Multi-Media-Events, Film- und Videoveranstaltungen. Ausstellungen von Gemälden, Fotografien, Skulpturen und Objekten ergänzen das Angebot. Auch wird der *Gasteig* dazu genutzt, Tagungen, große Versammlungen oder Festveranstaltungen durchzuführen.

Derzeit wird das Kulturzentrum Gasteig grundlegend saniert. Im Oktober 2021 zogen die Einrichtungen in das Interimsgebäude *Gasteig HP8*⁴⁴. 2023 soll die Sanierung beginnen. Es wird mit fünf Jahren Bauzeit gerechnet.

Es gibt keine Gesamtleitung. Die einzelnen Institutionen haben jeweils eine eigene Leitung. Die Leitung der Gasteig München GmbH koordiniert die technischen und organisatorischen Aspekte des Gebäudes. Die Zusammenarbeit der Institutionen erfolgt auf vielfältige Weise, ist allerdings meistens projektorientiert. Sie wird eher spontan, direkt und eingebunden im Arbeitsalltag realisiert. So ergänzt zum Beispiel die Bibliothek Programmangebote der MVHS und der Philharmonie mit Bestandspräsentationen oder Kursteilnehmende der MVHS erhalten Bibliotheksführungen. Kooperiert wird auch in der digitalen Kommunikation, zum Beispiel auf Blogs und auf Social Media.

Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht. Es liegen einzelne Strategiepapiere vor wie zum Beispiel von der Stadtbibliothek⁴⁵. Im neuen Gasteig wird es erweiterte

⁴³ Die Informationen stammen aus der Internetrecherche sowie eigener Kenntnis aus mehreren Besuchen. Website: <https://www.gasteig.de/>.

⁴⁴ <https://www.gasteig.de/der-neue-gasteig/>.

⁴⁵ <https://www.muenchner-stadtbibliothek.de/vision>.

Kulturvermittlungsflächen geben, die gemeinsam zu bespielen sind. An Konzepten hierfür wird parallel zur Bauplanung in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe bereits gearbeitet.

Die Institutionen waren vor der Sanierung gebäudetechnisch klar getrennt. Durch üppige Freiflächen (ca. 4.800 m²) gab es zwischen den Institutionen ausreichend Flächen für Austausch und Kommunikation sowie die Möglichkeit für Ausstellungen. Dies soll auch nach der Sanierung wieder gewährleistet sein.

7.23 Norderstedt: Bildungswerke / Bildungshaus Garstedt⁴⁶



Abb. 30: Entwurf für den Neubau des Bildungshauses Norderstedt (Foto: Richter Musikowski Architekten).

Die *Bildungswerke* Norderstedt (ca. 81.000 Einwohnerinnen und Einwohner) wurden am 01.01.2008 als städtischer Eigenbetrieb aus den Einrichtungen Stadtbücherei und Volkshochschule gegründet und gehörten damit zu den ersten Bildungs-

⁴⁶ Die Informationen stammen von Dieter Powitz (Leiter Amt für Bildung und Kultur Norderstedt), Iris Schulz (Verwaltungsleitung, stellv. Leitung der Volkshochschule Norderstedt) und Ingo Tschep (ehemalige Leitung Stadtbücherei Norderstedt), Leonie Hintz (Leitung Stadtbücherei Norderstedt) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Planungsprozesses des Bildungshauses Garstedt. Website: <https://www.bildungshaus-norderstedt.de/>.

und Kulturzentren der neuen Art. 2018 wurden die Bildungswerke aufgelöst und die Einrichtungen Fachbereiche im Amt für Bildung und Kultur der Stadt Norderstedt. Sie arbeiten seit Jahren in verschiedenen Projekten zusammen. Stadtbücherei und Volkshochschule haben bereits im Eigenbetrieb eng miteinander kooperiert (z. B. gemeinsame Veranstaltungsformate entwickelt und umgesetzt, Medienverleih durch Stadtbücherei an Kursleitende der Volkshochschule, Büchereiführungen für Deutschkurse etc.). Auch die Mitarbeitenden der beiden Einrichtungen haben in dieser Zeit bereits zusammengearbeitet, zum einen durch die gemeinsame Beteiligung an der Arbeit am neuen *Bildungshaus* (Abbildung 30), zum anderen durch die Arbeit an den gemeinsamen Projekten. Im *Bildungshaus* wird auch das Stadtarchiv integriert.

Bereits vor Auflösung der Bildungswerke wurde mit der gemeinsamen Konzeption für den Neubau des *Bildungshauses* begonnen. Die Planungen begannen 2013, erste Workshops mit den Mitarbeitenden fanden 2014 statt. 2017 erfolgte dann die Auslobung des Architektenwettbewerbs, der 2018 abgeschlossen wurde. 2019 begann das Bauleitverfahren und das Verfahren für den Bebauungsplan sowie die Beauftragung der Entwicklungsgesellschaft Norderstedt zur Durchführung des Bauprojekts Bildungshaus durch die Stadt Norderstedt. 2020 startete die Fachplanung für die Bauausführung. Die Fertigstellung des Gebäudes soll 2025 erfolgen.

Jede Einrichtung hat eine eigene Fachbereichsleitung. Die Einbindung des *Bildungshauses* in die Struktur des Amtes und die Gestaltung der inhaltlichen und koordinierenden Leitung vor Ort wird im Laufe des Prozesses getroffen.

Die beteiligten Einrichtungen sollen in einem Gebäude ihre Angebote präsentieren und im Zusammenspiel Synergien nutzen. Die Räumlichkeiten der Einrichtungen sollen gemischt im Gebäude verteilt werden, so dass es keine einrichtungsspezifischen Bereiche geben wird. Sicherlich ist es so, dass bestimmte Bereiche überwiegend durch eine Einrichtung genutzt werden (z. B. der geschlossene Lesesaal durch Kunden des Stadtarchivs und die Gesundheitsräume für Kursangebote der Volkshochschule). Geplant ist aber für alle Bereiche eine einrichtungsübergreifende Nutzung.

Da Volkshochschule, Stadtbücherei und Stadtarchiv die Flächen des Hauses gemeinsam „bespielen“ und damit einen *Dritten Ort* für die Stadtbevölkerung schaffen wollen, ist ein wesentliches Ziel, gemeinsame und sich ergänzende Angebote zu entwickeln. Dieser inhaltliche Gestaltungsprozess beginnt circa zwei Jahre vor Fertigstellung des Hauses im Rahmen der Erarbeitung eines Betriebskonzeptes und unter Beteiligung der Mitarbeitenden der Einrichtungen.

Ein gemeinsames Leitbild gibt es noch nicht. Allerdings gibt es eine Vision, aus der Ziele für das neue Haus abgeleitet sind. Mit dem *Bildungshaus* Norderstedt soll ein inspirierender Ort des Wissens, ein Zentrum für gemeinsame Aktivitäten, ein

innovativer Raum, der den Zusammenhalt fördert und Identität stiftet, geschaffen werden. Daraus abgeleitete Ziele sind: Das Bildungshaus ...

- ... ist mehr als die Summe der drei Einrichtungen – es ist ein gemeinsamer Ort.
- ... soll einen Raum eröffnen, der seine Qualitäten mit den Menschen, die ihn nutzen, ändert.
- ... bietet formelle und informelle Möglichkeiten des Wissenserwerbs.
- ... steht für Innovation und Zukunft.
- ... lädt als Dritter Ort zum Verweilen ein.

7.24 Nürnberg: Bildungscampus / südpunkt⁴⁷



Abb. 31: südpunkt in Nürnberg (Foto: Richard Stang).

Ausgangspunkt der Entwicklungen zum Bildungscampus bildete der *südpunkt* Nürnberg (ca. 511.000 Einwohnerinnen und Einwohner) (Abbildung 31), der 2009 als Bildungs- und Kulturzentrum eröffnet wurde. Hier wurden die stadtteilorientierten Angebote des Bildungszentrums (Volkshochschule) der Stadt Nürnberg, des Amts für Kultur und Freizeit (KUF) und der Stadtbibliothek Nürnberg unter einem

⁴⁷ Die Informationen stammen von Dr. Martin Ecker (ehemalige Leitung des Bildungscampus) und Elisabeth Sträter (Leitung der Stadtbibliothek) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Planungsprozesses des Bildungscampus. Website: <https://bildungscampus.nuernberg.de/>.

Dach vereint. Es wurden Angebote von Beginn an gemeinsam gestaltet, was in die ganze Stadt wirkte.

2011 erfolgte – verbunden mit einem umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess – die organisatorische Zusammenführung von Bildungszentrum inklusive Planetarium und Stadtbibliothek zum *Bildungscampus* Nürnberg (BCN). Dieser ist als Dienststelle im Geschäftsbereich Kultur der Stadtverwaltung mit folgenden gemeinsamen Abteilungen verankert: Verwaltung, Kunden und Kommunikation sowie einem Direktionsbüro mit verschiedenen Stabsstellen. Der Beschluss des Kulturausschusses und des Stadtrates der Stadt Nürnberg schuf im Jahr 2010 die Grundlage für die Zusammenführung. Als Basis diente ein Konzept zur Bündelung des Themas Lebenslanges Lernen in den Einrichtungen. Ziel war die Erreichung von Synergieeffekten sowie Personalkosteneinsparung durch Zusammenlegung der beiden Verwaltungen.

Die Leitungsstruktur stellt sich wie folgt dar: Gesamtleitung Direktion Bildungscampus, Direktion Bildungszentrum, Direktion Stadtbibliothek sowie den Bereichsleitungen der Verwaltung sowie „Kunden und Kommunikation“.

Die Hauptgebäude der beiden Einrichtungen sind zentral am Gewerbemuseumsplatz in der Stadtmitte untergebracht. Nur im *südpunkt* befinden sich die beiden Einrichtungen gemeinsam in einem Gebäude. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Standorte des BCN im Stadtgebiet.

In der Zentrale verfügt die Stadtbibliothek über eine Gesamtfläche von circa 20.000 m² auf der circa 270.000 Medien präsentiert werden. Das Bildungszentrum, das in direkter Nachbarschaft liegt, hat circa 3.200 m² zur Verfügung. Dort gibt es zwei Vortragsräume, fünf EDV-Räume, sechs Kreativräume, fünf Bewegungsräume sowie 19 Seminarräume.

Die inhaltliche Zusammenarbeit ist durch vielfältige gemeinsame Projekte und Aktivitäten gekennzeichnet:

- Kampagnenthemen,
- Programmplanungs- und Veranstaltungsprozess unter Berücksichtigung des Medienangebotes,
- Thementage (Musiktag, Sprachentag, „texttage“),
- Literaturthemen,
- Qualitäts- und Innovationsmanagement sowie Strategieentwicklungsprozess,
- Marketingaktivitäten (z. B. gemeinsame Veranstaltungsprogramme, BCN-Magazin halbjährliche Erscheinungsweise, BCN-Blog).

Es gibt ein gemeinsames Leitbild, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Im Stadtrat berichtet der *Bildungscampus* jährlich über die Entwicklung der Einrichtung. Der Bildungscampus hat einen Beirat, der die Arbeit der Einrichtung fachlich begleitet. Gemeinsam werden folgende strategischen Entwicklungen angegangen:

- Ausrichtung der Dienststelle auf Customer Relationship Management,
- Nutzung von Kundinnen- und Kundendaten,
- Kundenorientierung,
- Entwicklung übergreifender Angebote
- Standortstrategie,
- Ausbau von Kooperationen,
- digitale Angebote.

Als zentrale Herausforderungen werden folgende Aspekte gesehen:

- unterschiedliche Kostendeckungsgrade der Einrichtungen (Bildungszentrum als Akteur auf dem freien Bildungsmarkt),
- unterschiedliches Kerngeschäft,
- unterschiedliche Eingruppierung der Führungskräfte der Bereiche nach TVöD,
- viele Standorte,
- wirtschaftliche Situation der Kommune hat unmittelbare Auswirkungen auf die Einrichtung,
- Größe und Komplexität der Organisation.

Der *Bildungscampus* hat sich auch durch eine verstärkte, professionalisierte Öffentlichkeitsarbeit als Bildungs- und Kultureinrichtung in Nürnberg etabliert. Davon profitieren beide Einrichtungen. Es gibt auch eine gemeinsame Website.

7.25 Oberhausen: Bert-Brecht-Bildungszentrum⁴⁸



Abb. 32: Bert-Brecht-Bildungszentrum in Oberhausen (Foto: Stadt Oberhausen).

Im *Bert-Brecht-Bildungszentrum* (Lernhaus – Labor – Leuchtturm; Abbildung 32) in Oberhausen (ca. 210.000 Einwohnerinnen und Einwohner) finden sich die Stadtbibliothek Oberhausen, die Volkshochschule Oberhausen, das Bürgerfunkstudio, in dem eigene Radiosendungen produziert werden können, Arbeit und Leben, die Weiterbildungseinrichtung der politischen und sozialen Bildungsarbeit von DGB/VHS Oberhausen, sowie die schulbibliothekarische Arbeitsstelle (sba), ein Service der Stadtbibliothek für alle Oberhausener Schulbibliotheken.

Das *Bert-Brecht-Bildungszentrum* ist eine Organisationseinheit (analog zu Amt) mit Fachbereich Bibliothek, Fachbereich Volkshochschule und Fachbereich Zentralservice und autonom Arbeit und Leben im Rahmen eines Kooperationsvertrags sowie, Bürgerfunk als Stabsstelle. Die Leitung wird kooperativ realisiert, das heißt, dass die Fachbereichsleitungen von Volkshochschule und Bibliothek gemeinsam die Gesamtleitung innehaben. Auf Betreiben der Stadtverwaltung wurde von 2010 bis 2015 ein gemeinsamer Organisationsentwicklungsprozess mit Arbeitsgruppen und externer Beratung initiiert, um das Zusammenwachsen der Einrich-

48 Die Informationen stammen von Dr. Gesa Reisz (Leitung der Volkshochschule Oberhausen) und Diana Bengel (Leitung der Stadtbibliothek Oberhausen) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Organisationsprozesses des Bert-Brecht-Bildungszentrums. Website: <https://www.oberhausen.de/de/index/kultur-bildung/bildung/bert-brecht-bildungszentrum.php>.

tungen zu fördern. Den Anfang bildeten gemeinsames Marketing und erste Kooperationsveranstaltungen. Ab 2015 erfolgte die Umsetzung der Integration mit der Bibliotheksleitung als Bereichsleitung. Intensiviert wurde die Zusammenarbeit ab 2018 mit der Einrichtung einer kooperativen Leitung mit der neuen Bibliotheksleiterin sowie Anpassung des Zentralservice und Funktion der Gesamtverwaltungsleitung. Inzwischen werden Prozesse gemeinsam geplant, die Besprechungsarchitektur an die gemeinsamen Themen angepasst. Zum Beispiel gibt es eine gemeinsame digitale Strategie, ein gemeinsames Diversitätskonzept und eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeitsabteilung. Protokolle aus allen Besprechungen sowie gemeinsame Dokumente und Infos werden allen Mitarbeitenden auf einer zentralen Plattform zur Verfügung gestellt.

Die Bibliothek verfügt im *Bert-Brecht-Bildungszentrum* über 1.400 m² und hat im Haus einen Bestand circa 100.000 Medien (Gesamt: ca.154.000 ohne Schulbibliotheken). Die Volkshochschule hat im Gebäude insgesamt 30 Seminarräume (Nähraum, Kreativraum, zwei Gymnastikräume, Fotolabor, Seminarräume, Veranstaltungsräume und drei IT-Räume). Es finden in der Volkshochschule jährlich mehr als 1.000 Kurse oder Veranstaltungen statt. Die Fläche von Arbeit und Leben umfasst 115 m².

Das Gebäude wurde 1928 erbaut. Zunächst wurde der Großteil des Gebäudes von der Zeitung „Ruhrwacht“ genutzt, der andere Teil als Kaufhaus der Leonhard Tietz AG, das dann im Zuge der Arisierung dem Kaufhof zugeschlagen wurde. In den 1960er Jahren zogen die Nutzerinnen aus und das Gebäude stand bis 1985 leer. Dann zogen neben anderen Einrichtungen wie Ordnungsamt und Einwohnermeldeamt auch die Stadtbibliothek (Zentralbibliothek) und die Volkshochschule ein. 2010/2011 wurde das Gebäude grundlegend saniert und ab 2011 vollständig als Bildungs- und Kulturzentrum genutzt. Die beiden Institutionen Stadtbibliothek und Volkshochschule sowie die gemeinsame Verwaltung haben dort ihren zentralen Standort. In der Stadtteilbibliothek Sterkrade gibt es auch Räume für Kurse der Volkshochschule. Zurzeit entsteht im Stadtteil Osterfeld der Neubau eines „Multifunktionskomplexes“ in dem die Stadtbibliothek, ein Jugendzentrum und eine Mehrzweckaula zur gemeinsamen Nutzung der Bürgerinnen und Bürger und der angrenzenden Gesamtschule verortet sein werden. Im Stadtteil Schmachtendorf renoviert die Stadtbibliothek gerade die Bibliotheksräume und wird voraussichtlich im Laufe des Jahres 2023 mit einem neuen Konzept wiedereröffnen. An diese Stadtteilbibliothek grenzt ebenfalls eine Gesamtschule an.

Volkshochschule und Stadtbibliothek können durch die intensivierte Zusammenarbeit besser den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer Rechnung tragen, da diese nicht mehr nur reines Kursgruppenlernen oder Medienabholung wollen, sondern sich ihre Bildung individuell, flexibel, mit und ohne Lehrkraft, mit und ohne Beratung oder doch mal im Kurs oder Workshop abholen wollen. Deshalb

wird eine gemeinsame Bildungsidee immer wichtiger. Besonders bezogen auf die Digitalisierung können Stadtbibliothek und Volkshochschule ihre spezifischen Kompetenzen sehr gut zum Tragen bringen. Dies erfordert allerdings, dass alle Mitarbeitenden Kenntnisse zu allen Angeboten, aber auch den spezifischen Strukturen der der jeweils anderen Einrichtung haben.

Als große Herausforderung wird gesehen, dass politisch noch immer bezogen auf die Einrichtungen getrennt gedacht wird. Vor allem bei Förderprogrammen wird den veränderten Formen der Zusammenarbeit kaum Rechnung getragen. Projekte mit Drittmitteln werden von Fördergeberinnen und Fördergebern noch immer strikt an eine Einrichtung gebunden und das ist in der Durchführung schwierig. Ebenfalls sind die unterschiedlichen Arbeitsstrukturen nach wie vor eine Herausforderung.

7.26 Osterholz-Scharmbeck: Campus für lebenslanges Lernen⁴⁹



Abb. 33: Campusplatz des Campus für Lebenslanges Lernen in Osterholz-Scharmbeck (Foto: Stadt Osterholz-Scharmbeck, Sonja K. Sancken).

Im *Campus für lebenslanges Lernen* (Abbildung 33) in Osterholz-Scharmbeck (ca. 31.000 Einwohnerinnen und Einwohner) finden sich weiterführende Schulen (Ober-

⁴⁹ Die Informationen stammen von Dr. Ulrike Baumheier (Stadt Osterholz-Scharmbeck/Campusmanagement) sowie Internetrecherche. Website: <https://www.campus-ohz.de/>.

schule Lernhaus im Campus, Gymnasium Osterholz-Scharmbeck), Bildungs- und Medieneinrichtungen (Volkshochschule, Stadtbibliothek, Medienkompetenzzentrum, Kreisarchiv, Multimediamobil Mitte), sozialer Träger (Gewaltschutzberatungsstelle und Beratungsstelle Sexualisierte Gewalt des SOS-Kinderdorf Worpsswede), Sporteinrichtungen (Allwetterbad, DLRG), Mensa und das Campusmanagement.

Eine übergreifende Organisationseinheit gibt es nicht. Die Einrichtungen gehören zu verschiedenen Trägern. Jede Einrichtung hat eine eigene Leitung. Das Campusmanagement wird von der Stadt Osterholz-Scharmbeck gestellt. Räumlich ist der *Campus für lebenslanges Lernen* in verschiedene Gebäude unterteilt:

- Oberschule
- Gymnasium
- Medienhaus
- Bildungshaus
- Schwimmbad
- DLRG-Gebäude.

Die Gesamtfläche des Geländes umfasst circa 40.000 m². Die Fläche strukturiert sich wie folgt:

- *Medienhaus im Campus*
Stadtbibliothek (463 m²; Medienbestand: physisch ca. 26.500; E-Medien im Verbund Onleihe Niedersachsen: ca. 188.000), Medienkompetenzzentrum und Kreisarchiv/LK Osterholz (360 m²), Mensa/Veranstaltungsraum (555 m²), Seminarräum (65 m²).
- *Bildungshaus im Campus*
VHS (328 m²), zwei städtische Seminarräume (Mitnutzung durch VHS, 123 m²), Treffpunkt (Mitnutzung durch VHS, 79 m²), Multimediamobil/Niedersächsische Landesmedienanstalt (17 m²), Gewaltschutzberatung und Fachberatung Sexualisierte Gewalt/SOS Kinderdorf Worpsswede (46 m²), Campusmanagement (38 m²),
- *Oberschule Lernhaus im Campus*
9.200 m² (Mitnutzung von Unterrichtsräumen durch die VHS).

Ein hoher Sanierungsbedarf bei einer örtlichen Schule führte ab 2005 zu Überlegungen der Stadt, als Schulträger die räumlichen Voraussetzungen für die Umsetzung neuer Bildungsmodelle zu schaffen. Mit dem Neubau einer Schule sollte auch die Verzahnung mit anderen Bildungseinrichtungen zu einer Verbesserung der Qualität der Bildungsangebote in der Kommune führen. Dort sollten auch niedrigschwellige Angebote für die Bevölkerung und bürgerschaftliches Engagement geschaffen werden. Zwischen 2010 und 2015 entstand ein rund um einen

Campusplatz angesiedeltes Gebäudeensemble. 2016 erhielt das Ensemble eine Belobigung beim Deutschen Städtebaupreis⁵⁰.

Bereits 2012 haben die Campuseinrichtungen gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern aus Stadt und Landkreis Leitideen für den Campus als inklusiven Ort für *Lebenslanges Lernen* entwickelt. Zielrichtung war dabei, den Campus zu einem zentralen Lern- und Begegnungsort für alle Generationen und alle sozialen Gruppen zu entwickeln. Im Mittelpunkt standen dabei unter anderem die Themen:

- Förderung von Kindern und Jugendlichen durch Kooperation von Schulen mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern,
- gemeinsame Erschließung neuer Zielgruppen,
- Räume und Strukturen für bürgerschaftliches Engagement schaffen,
- Fortbildungsangebote für Pädagoginnen und Pädagogen sowie die Stadtgesellschaft entwickeln.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass von Anfang an auf nachhaltige Kooperation gesetzt wurde. Regelmäßige Campusversammlungen, die durch thematische Arbeitsgruppen und Fachveranstaltungen ergänzt werden, schaffen die Grundlage für die gemeinsame Arbeit.

Seit 2014 wird die Kooperation durch eine Campusmanagerin gesteuert und koordiniert. Sie kümmert sich unter anderem um die Vernetzung mit lokalen und regionalen Bildungsanbietern, der Jugendhilfe, sozialen Einrichtungen und sonstigen Akteurinnen und Akteuren. Auch bahnt sie Kontakte zu überregionalen Projektpartnerinnen und -partnern, etwa Hochschulen und der Wirtschaft an. Von ihr wird auch die Öffentlichkeitsarbeit koordiniert. Es gibt einen gemeinsamen Webauftritt.

Als Vorteile des Campus haben sich folgende Punkte erwiesen:

- Bündelung vielfältiger Kompetenzen und Bündelung von Ressourcen,
- kurze Wege/enge Nachbarschaft von Einrichtungen, die zum Teil mit denselben Kindern, Jugendlichen und Familien zu tun haben,
- zukunftsweisende Architektur,
- multifunktionale Nutzung von Räumlichkeiten (z. B. Mensa, Seminarräume),
- Koordination der gemeinsamen Arbeit durch Campusmanagement.

50 <http://dasl.de/wp-content/uploads/2016/09/13-B-SOP-30-Osterholz-Scharmbeck.pdf>.

7.27 Papenburg: Bildungs- und Kulturzentrum⁵¹



Abb. 34: Eingangsbereich des Bildungs- und Kulturzentrums in Papenburg (Foto: Jörg Burkholz).

Im *Bildungs- und Kulturzentrum* (Abbildung 34) in Papenburg (ca. 38.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind folgende Einrichtungen verortet: die Volkshochschule mit Café und Kindertagesstätte, die Religionspädagogische Arbeitsstelle (RPA), die Katholische Öffentliche Bücherei (KÖB) und das Büro der Gleichstellungsbeauftragten und der Ehrenamtskoordinatorinnen der Stadt. Das Gebäude ist im Besitz der Volkshochschule.

Die Verwaltung des Gebäudes obliegt der Volkshochschule. Jede Institution organisiert ihre Einrichtung ansonsten komplett eigenständig. Es gibt keine schriftlichen Vereinbarungen zur Kooperation. Die Volkshochschule ist als gGmbH eine direkte Tochter der Stadt, RPA und KÖB sind direkt dem Bistum unterstellt, Ehrenamtskoordinatorinnen und Gleichstellungsbeauftragte sind ebenfalls städtisch.

2014 wurden mehrere bis dato getrennte Altbauten mit einem Neubau miteinander verbunden. So befinden sich alle Einrichtungen unter einem Dach. Die RPA hat einen eigenen zusätzlichen Eingang und sitzt im Dachgeschoss auf kleiner Flä-

⁵¹ Die Informationen stammen von Natascha Hartleif (Geschäftsführung VHS Papenburg gGmbH) sowie Internetrecherche. Websites: <https://www.vhs-papenburg.de/>; <https://www.stadtbibliothek-papenburg.de/>.

che, benötigt jedoch auch nicht mehr. Die KÖB hat einen eigenen Trakt und einen gemeinsamen Eingang mit der Volkshochschule. VHS-Kids und Café sind zentral im Erdgeschoss, genauso wie Ehrenamts- und Gleichstellungsbüro. Es besteht auch für Externe die Möglichkeit, Räume für Veranstaltungen anzumieten.

Die Bibliothek ist in Trägerschaft der katholischen Kirchengemeinde St. Antonius Papenburg und hat einen Bestand von circa 40.000 Medien. Die Fläche der Bibliothek im Gebäude beträgt circa 160 m². Die Volkshochschule verfügt über circa 2.895 m² und hat 17 Seminarräume, davon vier EDV-Räume, zwei Bewegungsräume, eine Übungsküche und einen Saal für große Veranstaltungen. Die Religionspädagogischen Arbeitsstelle (RPA) verfügt über circa 580 m², das Büro der Gleichstellungsbeauftragten der Stadt Papenburg über 24,5 m².

Eine Zusammenarbeit der Einrichtungen findet nur punktuell statt und ist im Binnenverhältnis unterschiedlich intensiv. Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht.

7.28 Potsdam: Bildungsforum⁵²



Abb. 35: Bildungsforum in Potsdam (Foto: Werner Huthmacher).

⁵² Die Informationen stammen von Marion Mattek (Leitung Stadt- und Landesbibliothek Potsdam), Dr. Simone Leinkauf (Geschäftsführung pro Wissen Potsdam e. V.) sowie Dr. Myrtan Xhyra (Leitung Volkshochschule Potsdam) sowie Internetrecherche. Website: <https://www.bildungsforum-potsdam.de/>.

Im *Bildungsforum* (Abbildung 35) in Potsdam (ca. 184.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind Stadt- und Landesbibliothek Potsdam (SLB), Volkshochschule Albert Einstein (VHS), die Wissenschaftsetage (WIS) und das Café Et cetera räumlich gebündelt. Nach dreijähriger Bauzeit konnte das Bildungsforum 2013 bei einer Bausumme von 17 Millionen Euro eröffnet werden.

Die Leitungsstruktur gestaltet sich wie folgt: Volkshochschule und Stadt- und Landesbibliothek sind städtische Institutionen als zwei eigenständige Fachbereiche mit jeweils einer Leitung. ProWissen Potsdam e. V., der die Wissenschaftsetage verantwortet, ist ein gemeinnütziger Verein mit einer Geschäftsführerin. Hier sind die Gremien Mitgliederversammlung, Vorstand und Kuratorium. Darüber hinaus gibt es eine sogenannte Bildungsforums-Standortmanagerin mit koordinierender Funktion für die drei Einrichtungen. Diese ist der Marketingabteilung der Stadtverwaltung zugeordnet. Es besteht ein Kooperationsvertrag zwischen den drei Partnerinnen.

Die Einrichtungen sind in einem Gebäude untergebracht, das sich wie folgt strukturiert:

- EG: Café Et cetera,
- EG, 1.OG sind frei zugänglich für Bibliotheksnutzende,
- 2. OG VHS (Verwaltung und Unterrichtsräume),
- 3. OG Verwaltung und Magazin Bibliothek (intern),
- 4. OG WIS: Der Verein proWissen Potsdam verwaltet die Wissensetage mit Veranstaltungs- und Tagungsräumen, sowie der Ausstellung Forschungsfenster. 2023 wird die Ausstellung abgebaut und dort ein Potsdam Lab im Rahmen der Modellkommune Smart City eingerichtet. In diesem sollen im Rahmen von Design-Thinking-Workshops wichtige Themen der Stadtentwicklung in partizipativen Prozessen behandelt werden. Zusätzlich bietet sich der Raum für Wissenstransfer-Veranstaltungen an. Außerdem sind die Geschäftsstellen der UP Transfer an der Universität Potsdam gGmbH und die Potsdam Graduate School der Uni Potsdam mit einem Seminarraum in der Wissensetage.

Die Bibliothek verfügt über eine für das Publikum zugängliche Nutzfläche im Gebäude von 2.980 m². Im Freihandbestands sind 220.000 Medien, im Magazinbestand 300.000 Medien. Die Fläche der Volkshochschule sind 1.600 m². Sie hat 15 Unterrichtsräume darunter zwei Bewegungsräume, einen Computerarbeitsraum und einen Kunstraum. Die Wissenschaftsetage hat eine Fläche von 1.600 m². Sie verfügt über fünf Seminarräume, von denen zwei zu einem Vortragssaal mit einer Kapazität von maximal 96 Personen bei Kinobestuhlung verbunden werden können. Einer der Seminarräume bietet Platz für maximal 48 Personen in Kinobestuhlung, hat einen Kamin und zusätzlich eine Dachterrasse, die von bis zu 100 Personen genutzt werden kann. Das Potsdam Lab verfügt über einen Raum mit 300 m² Nutz-

fläche für maximal 60 Personen, die gleichzeitig in Workshop-Atmosphäre arbeiten können.

Ausgangspunkt für das *Bildungsforum* waren Überlegungen von Stadt- und Landesbibliothek sowie Volkshochschule in ein gemeinsames Gebäude zu ziehen. Im Laufe der Planungen zeigte sich, dass aus finanzieller Perspektive weitere Partnerinnen und Partner notwendig wurden. So wurde die Wissenschaftsetage ergänzt, da auch für die Wissenschaft ein Haus in der Stadt geplant war.

Ein gemeinsames Leitbild gibt es nicht, allerdings ein gemeinsames Corporate Design und gemeinsame Veranstaltungsformate:

- Themenwochen,
- Lunchpaket: Wissenshäppchen mit Imbiss am Mittag,
- gemeinsame Aktionen zum Thema Grundbildung (SLB / VHS),
- gemeinsame Vortragsreihen (VHS / WIS),
- Sachbuchpreis für Kinder- und Jugendbücher EMYS (WIS / SLB),
- gemeinsame Vortragsreihen (Potsdamer Köpfe).

Die Potenziale des gemeinsamen Gebäudes liegen darin, dass Medien, Kursangebote und Vorträge sich ergänzen können. Die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit schafft die Voraussetzung, unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Der zentrale Standort des *Bildungsforums* in der Potsdamer Mitte schafft die Voraussetzung dafür, einen lebendigen Treffpunkt in der Stadt für die Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung zu stellen. So entstehen auch Synergieeffekte, wenn bei Nutzerinnen und Nutzern Stadt- und Landesbibliothek und der Volkshochschule Interesse für wissenschaftliche Angebote und umgekehrt bei Wissenschaftsinteressierten für die Angebote von Volkshochschule und Stadt- und Landesbibliothek geweckt wird.

Der Erfolg der Einrichtung mit circa 470.000 Besucherinnen und Besuchern im Jahr zeigt sich auch daran, dass eine Erweiterung des Gebäudes notwendig wird. Diese könnte mittels einer sich anschließenden Blockbebauung möglich werden. In Planung sind die Erweiterung der Kinderbibliothek um rund 400 m² sowie die Erweiterung der Volkshochschule um ca. 750 m². Für die Volkshochschule ist zudem ein eigener Eingangsbereich inklusive Anmeldung vorgesehen. Über die Realisierung wird jedoch erst 2024 entschieden.

7.29 Rüsselsheim: Kultur123 Stadt Rüsselsheim⁵³



Abb. 36: Campus von Kultur 123 Stadt Rüsselsheim (Foto: Kultur 123 Stadt Rüsselsheim).

Im Eigenbetrieb *Kultur123* der Stadt Rüsselsheim (ca. 66.200 Einwohnerinnen und Einwohner) versammeln sich die Einrichtungen Kultur & Theater, Volkshochschule, Musikschule und Stadtbücherei.

Die Einrichtungen sind Betriebsteile des Eigenbetriebs (gemäß des Hessischen EigBGes). Die Betriebsatzung sieht eine zentrale Leitung des Eigenbetriebs vor: die Betriebsleitung. Die Leitungen der vier Betriebsteile sind auf fachlicher Ebene weitestgehend selbstständig. Bereits 1998 wurde der Eigenbetrieb Volkshochschule als kaufmännisch geführter Betrieb an diesem Standort gegründet und damit mit Distanz zur Stadtverwaltung eingerichtet. 2007 fügte die Stadtverordnetenversammlung die Einrichtungen Musikschule und Kultur & Theater zum Eigenbetrieb hinzu, 2013 folgte die Stadtbücherei. Dies kann durchaus als Indiz für den inhaltlichen Erfolg und die wirtschaftlich sinnvolle Anordnung betrachtet werden.

Die vier Betriebsteile sind in verschiedenen Gebäuden rund um einen zentralen Platz in einer Campus-Struktur angeordnet (Abbildung 36). Hierbei wird das Ensemble vom 1969 erbauten Theater dominiert, die Stadtbücherei befindet sich

⁵³ Die Informationen stammen von Abdelkader Al Ghouz (Leitung des Eigenbetriebs), Eckart Kunze (ehemalige Leitung des Eigenbetriebs), Florian Beyer (Leitung Musikschule), Stefanie Zendel (ehemalige Leitung der Volkshochschule), den Leitbildern, der Satzung sowie Internetrecherche. Website: <https://kultur123ruesselsheim.de/>.

in unmittelbarer Nachbarschaft. Musikschule und Volkshochschule runden das Angebot mit den jeweiligen Verwaltungseinheiten und einigen Unterrichtsräumen im Komplex ab. Zentrale Anlaufstelle für Besucherinnen und Besucher ist der „Service“ von *Kultur123*. In dieser Einheit werden Kursanmeldungen für die Volkshochschule und Anmeldungen für die Musikschule sowie der Ticketverkauf für das Theater abgewickelt. In diesem Gebäude befinden sich auch die Büros der Betriebsleitung und der Betriebsteilleitungen sowie die zentralen Einheiten wie Finanzen, Buchhaltung, Interne Dienste und der Personalbereich.

Zwischen 12 und 15 weitere Bildungsstätten sind über das Stadtgebiet verteilt. Der Unterricht der Musikschule findet teilweise direkt am „Campus“ von *Kultur123* statt. Darüber hinaus wird Unterricht in zahlreichen allgemeinbildenden Schulen angeboten. Insbesondere durch die enge Zusammenarbeit in Kooperationen (AG-Angebote, Bläserklassen etc.) mit beispielsweise der Immanuel-Kant-Schule, der Max-Planck-Schule und zahlreichen Grundschulen, ist die Musikschule beinahe im gesamten Stadtgebiet präsent.

Mitten im Rhein-Main-Gebiet veranstaltet das Theater Rüsselsheim Junges Theater, zeigt Produktionen der freien Szene sowie junge Formate, Comedy & Kabarett, Musical & Show, Schauspiel & Komödie sowie Jazz-Konzerte. Die Kernkompetenz des Betriebsteils Theater Rüsselsheim liegt im Management von Veranstaltungen. Im Laufe von über 50 Jahren wurden rund 10.000 Veranstaltungen im Innen- und Außenbereich, zuletzt mehr als 200 Veranstaltungen pro Jahr, durchgeführt. Mit mehreren Spielorten, modernster Technik für drinnen und draußen, erfahrener Fachpersonal und einer umfassenden Expertise für unterschiedlichste Events ist das Theater Rüsselsheim ein attraktiver Partner im Veranstaltungsgeschäft.

Die Volkshochschule Rüsselsheim ist die zentrale öffentliche Dienstleistungsinstitution für Erwachsenenbildung, Qualifizierung und Bildungsberatung in der Kommune. Sie leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung, indem sie bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Angebote für Menschen in der Region entwickelt. Grundlage ihres Handelns sind die vom VHS-Leitungsteam definierten Ziele, die sich aus dem Selbstverständnis der Volkshochschule und den Vereinbarungen der Betriebsleitung *Kultur123* ableiten. Diese orientieren sich an den Vorgaben der Politik, dem gesetzlichen Auftrag und im Besonderen an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden sowie Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Sie werden umgesetzt in den Geschäftsfeldern vhs Kurs, vhs Integration und vhs Bildungs- und Beratungsservice.

Die Musikschule wurde 1971 gegründet und besteht somit seit mehr als 50 Jahren. Sie ist Mitglied im Verband deutscher Musikschulen (VdM) und ist nach dessen Strukturplan voll ausgebaut. Sie versteht sich als „Musikschule für alle“ und als musikalisches und musikpädagogisches Kompetenzzentrum in der Region. Ne-

ben dem Unterricht in zahlreichen Instrumental- und Gesangsfächern, bietet sie auch eine große Vielzahl an Orchester-, Ensemble- und Bandangeboten. Ebenso kooperiert sie mit vielen allgemeinbildenden Schulen und bietet im Rahmen des Programms „Musik in der Kita“ ein kostenfreies Angebot für alle Kinder in den 42 Rüsselsheimer Kindertagesstätten an. Mit zahlreichen eigenen Veranstaltungen sowie der Mitwirkung bei städtischen und anderen Veranstaltungen bereichert sie das kulturelle Leben Rüsselsheims. Sie ist eine feste Größe für musikalische und kulturelle Bildung in der Stadt und der Region.

Die Stadtbücherei richtet sich mit ihrem Angebot an Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen in Rüsselsheim und der Umgebung. Als öffentliche Allgemeinbibliothek nimmt die Stadtbücherei Rüsselsheim entsprechend des Hessischen Bibliotheksgesetzes (HessBiblG) folgende Aufgaben wahr: sie wählt aus, präsentiert und vermittelt Literatur und andere Medien – auch in digitaler Form – für Schule, Aus- und Weiterbildung, Beruf und Umschulung sowie Sach- und Fachliteratur zur Wissenserweiterung und praktischen Lebenshilfe. Sie bietet Bücher und andere Medien zur Unterhaltung und sinnvollen Freizeitgestaltung. Sie fördert die Lesekultur und vermittelt allen Bevölkerungsgruppen Medienkompetenz. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Leseförderung für Zielgruppen wie Erzieherinnen und Erzieher, Lehrerinnen und Lehrer, Kinder und Jugendliche, sowie Migrantinnen und Migranten. Sie ist Bestandteil des Netzwerks „Lebenslanges Lernen“. Sie stellt lokalen Initiativen, Verbänden und Interessensgruppen, Informationen zur Verfügung und Räume für die eigenen Präsentationen.

Inhaltlich werden von den Betriebsteilen auf vielfältige Arten Synergien untereinander hergestellt. Beispielsweise wird jedes Programmjahr unter ein Fokusthema gestellt, dem die Betriebsteile ihre gemeinsamen oder fachspezifischen Angebote zuordnen. Dies sind zum Beispiel gemeinsame Veranstaltungen wie ein „Treff der Sinne“, ein gemeinsamer Neujahrsempfang mit namhaften Referentinnen und Referenten oder eine Saisoneroöffnung mit dem Fokusthema. Darüber hinaus bildet jede Einrichtung in ihrem individuellen Jahresprogramm gemeinsame Veranstaltungen mit einzelnen oder allen Betriebsteilen ab.

Der Internetauftritt des Betriebs findet auf einer gemeinsamen Plattform statt. Bereiche wie Marketing, Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind im Betrieb zentral verortet und werden mitunter betriebsübergreifend organisiert. Es sind ein Leitbild des Gesamtbetriebes und individuelle Leitbilder der Betriebsteile vorhanden. Der Gesamtbetrieb ist in den letzten Jahren dazu übergegangen, mit den Führungskräften mit Personalverantwortung „Führungsgrundsätze“ zu erarbeiten.

Das größte Potential von *Kultur123* wird in der Vielfalt der unterschiedlichen Angebote gesehen, die durch eine Weiterentwicklung optimiert werden. Gelebte Praxis sind dabei die Kooperationen von zwei bis hin zu allen vier Betriebsteilen.

Der gemeinsame Standort ist ein großer Vorteil, da er den Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, nicht nur die verschiedenen Angebote an einem Ort zu buchen, sondern auch dort zu nutzen. Dieser Standortvorteil wirkt sich zudem positiv auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Disziplinen aus. Diese positiven Effekte spiegeln sich in der hohen Akzeptanz des Betriebes in der Stadtgesellschaft wider.

Etwa 200 Mitarbeitende sorgen jährlich für circa 1.700 Veranstaltungen, 79.000 Unterrichtsstunden und 440.000 Medienentleihungen. Über 235.000 Besucherinnen und Besucher kommen zu den Veranstaltungen, Ausstellungen, Kursen und Lehrgängen in den 19 Veranstaltungs- und Lernorten von *Kultur123*.

7.30 Siegen: KrönchenCenter⁵⁴

Im *Bildungs- und Kulturzentrum KrönchenCenter* in Siegen (ca. 102.000 Einwohnerinnen und Einwohner) finden sich das Stadtarchiv, die Stadtbibliothek und die Volkshochschule. Komplettiert wird das Angebot durch die Integration der Wissenschaftlichen Bibliothek zur Regionalgeschichte in den Lesesaal des Stadtarchivs sowie die Unterbringung der Brüder-Busch-Gedenkstätte. Die Einrichtungen konnten 2007 die Räume in dem ehemaligen Kaufhaus beziehen.

Das Gebäude wurde 1928 vom Kölner Warenhauskonzern Leonhard Tietz AG als modernes Großkaufhaus eröffnet. Nachdem der Konzern 1933 arisiert wurde, ging das Gebäude in die Westdeutsche Kaufhof AG über. Im Zweiten Weltkrieg wurde das Gebäude vollständig zerstört, nach Wiederaufbau 1952 wiedereröffnet und 1956 erweitert. Die Kaufhausgruppe Kerber übernahm das Haus 1993, schloss es allerdings bereits 1999. Das Gebäude stand länger leer, bevor es von einer Investorengemeinschaft 2007 als Kulturkaufhaus „KrönchenCenter“ mit Einzelhandelsgeschäften in den Untergeschossen und den städtischen Kulturinstituten Stadtbibliothek, Volkshochschule und Stadtarchiv sowie der Brüder-Busch-Gedenkstätte wiedereröffnet wurde.⁵⁵

Die räumliche Struktur gestaltet sich wie folgt:

- EG: Einzelhandel,
- 1. Etage: Stadtbibliothek + Unterrichtsräume Volkshochschule,

⁵⁴ Die Informationen stammen von Anke Hornfeld (Leitung der Volkshochschule Siegen) und Frank Wiederhold (Leitung der Stadtbibliothek Siegen) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des KrönchenCenters. Website: <https://www.siegen.de/verwaltung-politik/verwaltungsstandorte/kroenchencenter/>.

⁵⁵ <https://www.siegen.de/kultur-tourismus/orte-der-stadtgeschichte/kroenchencenter/>.

- 2. Etage: Volkshochschule Siegen,
- 3. Etage: Stadtarchiv.

Die Publikumsfläche der Stadtbibliothek beträgt 1.200 m². Der Medienbestand umfasste im Jahr 2022 im physischen Bestand 82.148 Medien, dazu kommen 104.707 E-Medien im Verbund mit 41 weiteren Bibliotheken. Die Volkshochschule verfügt über insgesamt circa 1.780 m² über zwei Etagen verteilt. Insgesamt gibt es einen Vortragsraum mit (116 m²) sowie 24 Seminarräume (u. a. drei Gymnastikräume, zwei für künstlerisches Gestalten, drei EDV-Räume, einen Brennofenraum, einen Werkraum, einen Mehrzweckraum sowie eine Küche). Außerdem gibt es zehn Büros für die Verwaltung, ein Dozierendenzimmer, zwei Besprechungsräume, zwei Kopierräume (einen für die Dozierenden) sowie eine Personalküche mit insgesamt circa 217 m². Das Foyer im 2. OG hat 150 m² und wird zum Beispiel für Ausstellungseröffnungen genutzt, außerdem findet sich dort die Information. Das Archiv verfügt über ca. 1.500 m² und umfasst unter anderem folgende Räume: einen Lesesaal mit vier Arbeitsplätzen und zwei PC-Arbeitsplätzen, einen Gruppenarbeitsraum, sechs Büros, eine Personalküche, drei Magazine für Archivgut, ein Bibliotheksdepot und einen Kopierraum.

Bei der Entwicklung der neuen Nutzung des Gebäudes gab es keine übergeordnete (inhaltliche) Planung für ein Bildungs- und Kulturzentrum. Die Einrichtungen wurden eher additiv in das Gebäude integriert. Eine organisatorische Zusammenlegung der Institutionen war und ist nicht angedacht.

Die Leitungsstruktur ist dadurch gekennzeichnet, dass die Gesamtleitung bei der Abteilung Kultur der Stadtverwaltung Siegen liegt und alle drei Institutionen jeweils eine eigene Leitung haben. Es gibt kein gemeinsames Leitbild und die Institutionen agieren weitgehend unabhängig voneinander. Durch regelmäßigen Austausch zwischen den Institutsleitungen und der Abteilungsleitung Kultur werden gemeinsame Perspektiven entwickelt. Es gibt allerdings keine Gesamtplanung für das *KrönchenCenter*. Die Einrichtungen planen und handeln eigenständig. Sie kooperieren veranstaltungs- beziehungsweise anlassbezogen.

Das Potenzial der gemeinsamen Verortung in einem Gebäude liegt vor allem darin, dass die Bürgerinnen und Bürger durch die räumliche Nähe der Institutionen auch die jeweils anderen Institutionen problemlos nutzen können. Da die drei Institutionen unterschiedliche Nutzengruppen haben, lässt sich durch die Nähe mehr Aufmerksamkeit für die Angebote der jeweils anderen Institutionen generieren. Bei Veranstaltungen ist durch das gemeinsame Gebäude eine räumliche, konzeptionelle und finanzielle Kooperation deutlich leichter möglich.

7.31 Speyer: Bildungszentrum Villa Ecarius⁵⁶



Abb. 37: Bildungszentrum Villa Ecarius in Speyer (Foto: Richard Stang).

Im *Bildungszentrum Villa Ecarius* (Abbildung 37) in Speyer (ca. 51.000 Einwohnerinnen und Einwohner) befinden sich die Volkshochschule Speyer, die Stadtbibliothek Speyer und die Musikschule.

Die herrschaftliche Doppelvilla wurde in den Jahren 1889 bis 1892 von einem Ziegeleibesitzer erbaut. Der Abriss des Gebäudes konnte in den 1970er Jahren durch Bürgerproteste verhindert werden. Die Stadt erwarb das Anwesen. Nach umfangreichen Renovierungs- und Sanierungsarbeiten zogen 1980 die Weiterbildungseinrichtungen der Stadt Speyer (Volkshochschule, Musikschule, Stadtbücherei) in die Villa Ecarius ein.⁵⁷

Das Haus wird von den Einrichtungen gemeinsam bespielt.

⁵⁶ Die Informationen stammen aus einer Internetrecherche und einem Besuch der Einrichtung.

⁵⁷ <https://www.vhs-speyer.de/ueber-uns/geschichte-der-villa-ecarius.html>.

7.32 Trier: Bildungs- und Medienzentrum⁵⁸



Abb. 38: Palais Walderdorff in Trier (Foto: Bildungs- und Medienzentrum).

Die drei früher eigenständigen Bildungs- und Kulturinstitute (Volkshochschule, Karl-Berg-Musikschule und die Stadtbücherei) sind seit 2008 unter dem Dach des *Bildungs- und Medienzentrums* (Abbildung 38) der Stadt Trier (ca. 111.000 Einwohnerinnen und Einwohner) zusammengeführt. 2014 kam das aus dem Pilotprojekt „Lernen vor Ort“ hervorgegangene Kommunale Bildungsmanagement als vierte Einrichtung hinzu.

Das gesamte *Bildungs- und Medienzentrum* (BMZ) ist ein Amt der Stadtverwaltung Trier mit einer Amtsleitung. Jede der vier Einrichtungen ist eine eigene Abteilung in diesem Amt mit jeweils einer Leitung. Grundlegende Entscheidungen für das BMZ treffen letztlich der Stadtrat und seine Gremien und Ausschüsse. Während das BMZ als Ganzes und seine Abteilungen inhaltlich frei im Rahmen ihrer Aufgabenstellung agieren können, ist der rechtliche und organisatorische Rahmen der Tätigkeiten durch städtische Verordnungen, Dienstabweisungen und Geschäftsordnungen geregelt. Das Amt hat einen Gesamthaushalt, jede Abteilung daraus einen eigenen Teilhaushalt. Jedoch sind die Teilhaushalte gegeneinander deckungsfähig und eröffnen so Spielräume für die Gesamtstruktur. Die Abteilungsleitungen verwalten ihren Teilhaushalt eigenständig, jedoch unter dem Gesamt-

58 Die Informationen stammen von Rudolf Fries (Amtsleitung des Bildungs- und Medienzentrums Trier), Andrea May (Leitung der Stadtbibliothek Trier) und Dr. Caroline Thielen-Reffgen (Leitung des Kommunales Bildungsmanagements) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Bildungs- und Medienzentrums. Website: <https://www.trier.de/rathaus-buerger-in/stadtverwaltung/aemter-dienststellen/dezernat-iii/bildungs-und-medienzentrum-im-palais-walderdorff/>.

controlling der Verwaltungsleitung. Die Abteilungsbudgets werden in der Regel in einem zweijährigen Haushalt im BMZ festgelegt.

Die Gesamtleitung des BMZ liegt bei der Amtsleitung; sie trägt die Dienst- und Fachaufsicht für alle Abteilungen und alle Bedienstete. Sie untersteht einer Dezernentin/einem Dezernenten der Stadt Trier und verantwortet alle Dienstgeschäfte und das Amtsbudget. Innerhalb des Amtes gibt es eine Verwaltungsleitung (gleichzeitig stellvertretende Amtsleitung), die unter anderem eine Controllingfunktion für den Haushalt und das Personal des Amtes innehat. Die Abteilungsleitungen haben die Verantwortung für die fachliche Entwicklung ihrer Abteilungen und handeln hier selbständig im Benehmen mit der Gesamtleitung. Gleiches gilt für Personalentscheidungen für die Abteilungen. Regelmäßige Dienstbesprechungen auf allen Ebenen stellen den Informationsfluss sicher und die nötige Transparenz her. Alle diese Strukturen sind in einem Qualitätshandbuch festgelegt.

Das BMZ ist seit Jahrzehnten zentral im Palais Walderdorff am Trierer Domfreihof untergebracht. Dieser Gebäudekomplex besteht aus sechs Teilgebäuden, die zwischen 1960 und 1998 errichtet wurden, und hat eine Gesamtfläche von fast 9.000 m²; rund 5.100 m² davon werden, wie auch ein Innenhof, öffentlich genutzt. Das BMZ und seine vier Abteilungen sind mit 4.100 m² der größte öffentliche Nutzer. So stellt die Abteilung Stadtbücherei auf 2.500 m² 82.500 Medien zur Verfügung. Im Palais Walderdorff stehen darüber hinaus der Volkshochschule vier technisch voll ausgestattete Seminarräume und ein EDV-Raum zur Verfügung (in Summe 130 m²). Gemeinsam nutzt das BMZ außerdem zwei Vortragssäle, einer mit 50 und ein anderer mit 80 Sitzplätzen. Im großen Vortragssaal können Veranstaltungen dank eingebauter Technik auch online oder hybrid angeboten werden. Zwei Flächen in der Stadtbücherei (Lerntreff und Lesecafé) werden außerhalb der Öffnungszeiten bei Bedarf für öffentliche Veranstaltungen oder für vhs-Kurse genutzt. Das über vier Stockwerke offene Foyer zur Stadtbücherei und zur Volkshochschule bietet auf einer Freifläche von 80 m² Raum für Ausstellungen. Den Verwaltungen der BMZ-Abteilungen sowie den Projekten und Abteilungen stehen im Haus außerdem über 30 Büroräume zur Verfügung.

Seit 2018 gibt es im Komplex den „Kleine-Forscher-Raum“. Dort stehen technisches Material zur MINT-Förderung und 3D-Drucker bereit und können für Bildungsangebote aller Abteilungen genutzt werden. 2021 wurde ein Gewölbekeller im Gebäude, der über viele Jahre als Diskothek genutzt wurde, zum flexiblen Kulturort umgebaut. Die freie Kulturszene kann sich beim städtischen Kulturamt zur 6-wöchigen Nutzung für diesen Raum bewerben und ihn bespielen (Kindertheater, Bürgertheater, Konzertraum usw.); dort, wo dies möglich ist, in Kooperation mit dem BMZ.

Seit 2010 verfügt die Musikschule zudem über zwei eigene Gebäude, von denen das größere für den neuen Zweck saniert wurde, und ein Außengelände mit

einem musischen Spielplatz, circa 10 Gehminuten vom Domfreihof entfernt, nahe der Porta Nigra. Eines der beiden Musikschulgebäude wird auch von der Volkshochschule genutzt. Seit 2012 verfügt die Volkshochschule darüber hinaus über acht Seminarräume in einem Bürgerzentrum neben einer großen Grundschule in einem Brennpunktstadteil, circa 30 Gehminuten vom Palais Walderdorff entfernt, ebenfalls gut über den ÖPNV erreichbar. Alle Gebäude sind soweit als möglich barrierefrei ausgebaut und verfügen über offenes WLAN. Alle Gebäude werden alleine vom BMZ bewirtschaftet und eigenverantwortlich belegt. Dies geschieht über eine Software, auf die aus allen Abteilungen dezentral zugegriffen werden kann.

Das Palais Walderdorff ermöglicht mit seiner Lage, seiner Größe und seiner Infrastruktur die Durchführung von großen Veranstaltungen, was auch mehrfach im Jahr so geschieht: StadtLesen, Welt-Roboter-Olympiade, Wissenschaftsnacht, Lyriknacht, Konzerte, Laientheateraufführungen, kleinere Fachtagungen usw. Alle Abteilungsleitungen sitzen im Palais Walderdorff, womit kurze Wege sichergestellt sind.

Die Entwicklung des BMZ lässt sich in drei Phasen unterteilen:

- (1) Die räumliche Zusammenführung: Das BMZ ist seit jeher im Palais Walderdorff. Volkshochschule und Stadtbücherei sind seit über 50 Jahren an diesem Standort. Mitte der 1990er Jahre wurde eine Generalsanierung des teilweise über 1000 Jahre alten Komplexes beschlossen. Damit einher ging im März 1996 die Verabschiedung eines Konzeptes „Generationenübergreifender Treffpunkt für Kommunikation und Information“ durch den Stadtrat. Dies war ein erster Schritt der Zusammenführungen verschiedener Kultur- und Bildungseinrichtungen, sowohl in städtischer, als auch in freier Trägerschaft. Nach der Sanierung im Jahr 2001 wurde auch die Verwaltung der Musikschule im Palais Walderdorff untergebracht.
- (2) Die strukturelle Zusammenführung: Schon zu dieser Zeit wollte die Stadtspitze eine „Vision Palais Walderdorff 2000“ und damit einen integrativen Ansatz mit einer ganzheitlichen Konzeption, statt einer bloßen Addition heterogener Nutzerinnen und Nutzer (Rathaus Trier o. J.). Im Zuge dessen wurden im Januar 2001 Volkshochschule und Musikschule zum „Bildungszentrum der Stadt Trier“ (BIZ) zusammengeführt. In einem weiteren Schritt wurde dem BIZ 2007 die „Stadtbibliothek im Palais Walderdorff“ als dritte Abteilung hinzugefügt; die Einrichtung wurde in *Bildungs- und Medienzentrum* umbenannt. In einem letzten Schritt kam 2014 als vierte Abteilung das „Kommunale Bildungsmanagement“ hinzu. Bemerkenswert ist hier, dass das BIZ (vhs und Musikschule) im Jahr 2005 erstmals mit einem anerkannten Qualitätslabel (LQW) extern zertifiziert wurde; nach Aussage des damaligen Zertifizierers ArtSet als erste Einrichtung dieser Art in Deutschland. Der Zertifizierungsprozess und das die ganze Organisation betreffende Qualitätsmanagement (ab 2010

auch gemeinsam mit der Stadtbücherei) haben wesentlich zur Etablierung einer Gesamtstruktur beigetragen. Heute besteht das zertifizierte Label nur noch für die Volkshochschule, das QS-System als solches wurde aber im gesamten BMZ beibehalten und wird ständig fortgeführt.

- (3) Die inhaltliche Zusammenführung: Gemeinsame Einzelprojekte und Kooperationen gab es spätestens seit 2001. Eine konzeptionelle Dynamik bekam das BMZ Ende 2009 mit dem Start des Bundesmodellprojektes „Lernen vor Ort“. Es wurde eigens vom BMZ beantragt, um kommunale Kooperationen zu etablieren und zu fördern. Nach einer Modelllaufzeit von fünf Jahren, richtete die Stadt eine eigene Abteilung „Kommunales Bildungsmanagement“ (KBM) ein und gliederte sie als vierte Abteilung in das BMZ ein. Das KBM hat eine Reihe von Bildungsprojekten initiiert, die in aller Regel einzelne Abteilungen des BMZ mit anderen Einrichtungen und Organisationen der Verwaltung und der Zivilgesellschaft verbinden und so Synergien herstellen. Beispiele sind Alphabetisierungsprojekte, Projekte zur MINT-Bildung oder zur kulturellen Bildung.

Gemeinsame Angebote gibt es auf unterschiedlichen Ebenen: (1) als spontane Einzelaktivitäten, (2) als regelmäßig wiederkehrende Projekte mehrerer Abteilungen und (3) als dauerhaft etablierte Kooperationen. Beispiele zu (1): Nacht der Wissenschaft im Palais Walderdorff mit vernetzten Angeboten aller Abteilungen. Zu (2): TalentCampus/Kultur macht stark in allen Ferien: jugendliche Migrantinnen und Migranten erhalten über zwei Wochen an jedem Vormittag Sprachunterricht (Volkshochschule) und am Nachmittag kulturelle Bildung (Musikschule und Stadtbücherei) oder MINT-Bildung (Kommunales Bildungsmanagement und Stadtbücherei). Zu (3): Diesterweg-Stipendium: Nach dem gleichnamigen Konzept der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt werden 12 Kinder und ihre Familien zwei Jahre lang im 4. und 5. Schuljahr begleitet. In dieser Zeit erhalten die Kinder und die Familien regelmäßige Bildungs- und Unterstützungsangebote aller Abteilungen des BMZ (Volkshochschule, Musikschule, Kommunales Bildungsmanagement, Stadtbücherei) und anderer außerschulischer Bildungseinrichtungen.

In den monatlichen Sitzungen aller Mitarbeitenden aller Abteilungen ist ein fester TOP die Vorstellung eines (neuen) Projektes einer Abteilung in 20 Minuten. Daraus ergeben sich immer Anknüpfungspunkte oder zumindest Hinweise aus den anderen Abteilungen. Bei größeren Einzelvorhaben einer Abteilung gibt es darüber hinaus die obligatorische Prüfung, wo Synergien zu den anderen Abteilungen hergestellt werden können (einfachstes Beispiel: Der Büchertisch der Stadtbücherei zu der Ausstellung der Volkshochschule im gemeinsamen Foyer). Der zentrale Bildungsschwerpunkt „Stärkung der Lese- und Medienkompetenz“ bietet konzeptionell und methodisch zahlreiche Anknüpfungspunkte in die Bildungspro-

jekte der Kooperationspartnerinnen und -partner und hat den Vorteil, auf spielerischen und unterhaltsamen Wegen Bildungsinteresse zu wecken. Da es keinen festen Rahmenplan gibt, ist die Stadtbücherei Trier in der Lage, Interessen von dritten (Bürgerinnen und Bürgern, Kooperationspartner/-innen etc.) aufzugreifen, in das eigene Konzept zu integrieren und wiederum in die Gesamtstrategie des BMZ einzubinden.

Es existiert ein gemeinsames Leitbild, das in seiner ersten Fassung 2005 im Zuge der Zertifizierung erstellt wurde. Es wurde 2015 unter Beteiligung der Mitarbeitenden neu gefasst und in seiner Zielausrichtung verändert. War es zuvor *ein* Leitbild für alle Abteilungen, gibt es nun ein gemeinsames Leitbild für die Gesamtorganisation als Basis mit darauf aufsetzenden Ergänzungen jeder Abteilung. Hintergrund für diese Entscheidung war, im BMZ eine gemeinsame Organisation zu etablieren, in der aber gleichzeitig die jeweiligen Abteilungen mit ihrer eigenen Aufgabe erkennbar bleiben, eben eine vernetzte Gesamtorganisation mit eigenständigen Einzeleinrichtungen.

Ein ausformuliertes Nutzungskonzept gibt es nicht. Jedoch sind die internen Dienstleistungen in einer Zentralabteilung zusammengefasst, auf die alle vier inhaltlichen Abteilungen zugreifen: Personal, Haushalt, Infrastruktur und Haustechnik oder EDV. Alle Abteilungsleitungen haben Zugriff auf ein internes Raummanagementsystem und können Räume und Infrastruktur buchen, dazu gibt es eine verabredete Rangfolge bei Terminkonflikten.

Als Potenzial zeigt sich die Multiprofessionalität und Vernetzung: Bei den circa 70 festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den rund 250 Honorarkräften sind viele Berufsgruppen vertreten; ebenso existiert ein reicher Erfahrungsschatz aus unterschiedlichen ethnischen, beruflichen und privaten Kontexten. Zudem sind diese Personen in ganz verschiedenen Netzwerken der Stadtgesellschaft verankert, was wiederum Potenzial für Kooperationen eröffnet.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Gesamthaushalt und die Liquidität. Volkshochschule, Musikschule und Stadtbücherei stehen jede für sich auf einer etablierten Finanzstruktur. Alle gemeinsamen und innovativen Projekte, ob mit einmaligem Charakter oder einer mehrjährigen Struktur, erfordern jedoch eigene und immer neue Finanzierungsmodelle. Das hat zur Folge, dass ein durchschnittlicher Jahreshaushalt im BMZ nicht selten aus über 35 Quellen refinanziert wird. Dabei nutzt das BMZ Programme lokaler Stiftungen, aber auch Mittel des Landes, des Bundes und der EU. Das erfordert ein gutes Finanzmanagement und eine gesicherte Liquidität, die bei einem städtischen Amt gegeben ist.

Ein großer Vorteil ist die gemeinsame Infrastruktur. Das BMZ verfügt allein am Standort Palais Walderdorff über eine Fläche von über 4.000 m² (Vortragssäle, Seminarräume, Ausstellungsflächen). Zudem wird das 2010 kernsanierte Gebäude der Musikschule von allen Abteilungen genutzt. Es stehen EDV, Präsentationstech-

nik, Multimediatechnik in mehrfacher Ausführung zur Verfügung. Die Technik wird zentral verwaltet. Mobiliar, Bühnen, Ausstellungsinfrastruktur etc. stehen für alle Abteilungen zur Verfügung. Die gute Infrastruktur des BMZ in zentraler Stadtlage übt zudem eine hohe Attraktion für Kooperationen mit interessanten zivilgesellschaftlichen Organisationen der Stadt aus.

Wichtig für die Zukunft ist es, dass sich das BMZ in der öffentlichen Wahrnehmung noch besser als „außerschulischer Lernort“ für alle Altersgruppen etabliert. Dabei setzt es auf die schon vorhandenen Potenziale der einzelnen Abteilungen, möchte sich aber auch noch stärker auf das Thema „Digitale Bildung als Lebenslanges Lernen“ fokussieren.

Um diese Potenziale auszuschöpfen, bedarf es eines verstärkten Marketings nach außen. Auch wenn viele Organisationen die Kompetenzen und Möglichkeiten des BMZ erkennen, wird es selten in seiner Gesamtheit wahrgenommen. Ein Problem stellt auch dar, dass alle Bereiche des BMZ in Rheinland-Pfalz dem sogenannten freiwilligen Leistungsbereich angehören. Das heißt, es besteht keine gesetzlichen Verpflichtungen der öffentlichen Hand, die Angebote der Einrichtungen wirklich aufrecht zu erhalten. In einer hochverschuldeten Kommune führt das zu einer permanenten Unterfinanzierung, Investitionen zur nachhaltigen und nennenswerten Entwicklung der Struktur sind im Grunde genommen ausgeschlossen, es sei denn es findet sich eine externe Finanzierung. Das BMZ wird zur Hälfte aus dem städtischen Haushalt finanziert, die andere Hälfte erwirtschaftet das Zentrum aus Einnahmen oder Zuschüssen Dritter.

Eine weitere Herausforderung sind die tarifbedingten Ungleichheiten im Gesamtteam. Musikschulen oder Bibliotheken unterliegen auch im TVÖD anderen Tarifsystemen als Volkshochschule und Kommunales Bildungsmanagement. So entstehen nennenswerte Ungleichheiten, die eine Zusammenstellung multiprofessioneller Teams, wie sie eine komplexe Bildungsstruktur erfordern würde, erschwert.

Aus der Entstehungsgeschichte des *Bildungs- und Medienzentrums* der Stadt Trier kann man erkennen, dass es nicht nach einem fertigen Plan konstruiert, sondern sukzessive auf- und ausgebaut wurde. In einer solchen Genese entstehen Chance und Anforderung zugleich: Die Inhalte können zwar selbst bestimmt werden und man kann eigene Themen besetzen, doch muss man dies auch mit großer Qualität und guten Ergebnissen tun. So gesehen muss sich ein Bildungs- und Kulturzentrum immer wieder neu erfinden, ohne aber beliebig zu werden.

7.33 Unna: Zentrum für Information und Bildung (zib)⁵⁹



Abb. 39: Zentrum für Information und Bildung (zib) in Unna (Foto: Richard Stang).

Im *Zentrum für Information und Bildung (zib)* (Abbildung 39) in Unna (ca. 59.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind folgende Einrichtungen verortet: Volkshochschule, Stadtbibliothek, Selbstlernzentrum „Lernertreff“, Kulturverwaltung, Stadtarchiv, MedienKunstRaum sowie der i-Punkt. Außerdem befindet sich im Gebäude das Zentrum für Internationale Lichtkunst. Mit dem *Zentrum für Information und Bildung (zib)* hat Unna 2004 ein neuartiges Modellprojekt geschaffen, das über die Grenzen des Bundesgebietes hinaus als vorbildlich gilt. Es war eines der ersten Bildungs- und Kulturzentren der neuen Generation, das die Zusammenführung verschiedener Bildungs- und Kultureinrichtungen grundlegend konzeptionell gestaltete. Außerdem hatte es eine städtebauliche Relevanz, da es auf einem alten Brauereigelände am Rande der Fußgängerzone für eine Belebung der Umgebung sorgen sollte.

Die Grundidee bei der Entwicklung bestand darin, Kultur- und Weiterbildungsdienstleistungen organisatorisch und konzeptionell zu einem Medienkompe-

⁵⁹ Die Informationen stammen von Brigitte Schubert (Bereichsleiterin Weiterbildung) und Rita Weißenberg (ehemalige Bereichsleiterin Weiterbildung) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Zentrums für Information und Bildung Unna. Website: <https://www.lindenviertel.de/im-lindenviertel/zentrum-fuer-information-und-bildung>.

tenzzentrum zusammenzufassen und mit einem sparten-, fachbereichs- und ressortübergreifenden Selbstverständnis den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber eine hohe Service- und Beratungsqualität zu bieten. Ein strategisches Ziel war auch, Synergien zu erzielen und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Die Idee für das *Zentrum für Information und Bildung* entwickelte sich bereits 1999 und wurde mit fachlicher Unterstützung von Expertinnen und Experten (Anhörungen, Besichtigungen u. a. im Ausland etc.) weiterentwickelt. Durch verschiedene externe Prozessberaterinnen und -berater konnte das Konzept mit den Mitarbeitenden entwickelt und umgesetzt werden. Die inhaltlichen Ziele und Vorstellungen waren auch die Grundlage für die architektonischen Entwürfe. In einem weiteren Schritt wurde das Organisations- und Personalkonzept entwickelt.⁶⁰

Im *Zentrum für Information und Bildung* werden zwei städtische Bereiche zusammengefasst. Der Bereich Weiterbildung mit Volkshochschule, Stadtbibliothek und Lerntreff sowie der Bereich Kultur mit Kulturverwaltung, Stadtarchiv, MedienKunstRaum und i-Punkt. Es gibt für die beiden Bereiche jeweils eine Bereichsleitung. Außerdem gibt es noch eine Museumsleitung für das Lichtkunstmuseum, die beim Trägerverein angestellt ist. In Zusammenhang mit der Eröffnung des *Zentrum für Information und Bildung* wurde ein Leitbild entwickelt, das allerdings nicht weiterentwickelt wurde. Intern gibt es einmal im Monat eine zib-Besprechung, an der alle im Hause teilnehmen und Themen einbringen können. Die ursprüngliche Idee, unterschiedliche Einrichtungen in einer gemeinsamen Organisationseinheit zusammen zu führen, konnte punktuell umgesetzt werden. Allerdings konnte die ursprüngliche Idee von Kompetenzteams, in der fachspezifische Zugänge zu Themen oder Zielgruppen neue Ideen und Angebotsformate hervorbringen sollten, aufgrund von Personalabbau und massiven Finanzeinsparungen bei den Kommunen, nicht umgesetzt werden.

Die inhaltliche Kooperation ist vor allem durch die Zusammenarbeit von Volkshochschule und Stadtbibliothek geprägt. So planen diese jedes Semester gemeinsame Lesungen/Vorträge insbesondere im Bereich der politischen Bildung. Die Teilnehmenden der Deutschmaßnahmen der Volkshochschule erhalten eine Führung durch die Bibliothek und den Lerntreff. Die Literatur für die Sprachkurse ist in der Regel in der Stadtbibliothek vorhanden. Die VHS-Dozentinnen und -Dozenten erhalten immer für ein Jahr einen kostenlosen Bibliotheksausweis. Für Deutschlernende hält der Lerntreff freitags ein kostenloses Lernangebot vor, das durch eine Dozentin oder einen Dozenten begleitet wird. Volkshochschule und Stadtbibliothek unterstützen inhaltlich und organisatorisch das monatlich stattfindende Café der Begegnung. Ein Treffen von Geflüchteten, Asylantinnen und Asylanten sowie Ehrenamtlichen. Dort wird unter anderem über neue Angebote infor-

60 Ausführliche Darstellung der Entwicklung in: Weißenberg/Sedlack 2007.

miert. Volkshochschule und Stadtbibliothek beteiligen sich punktuell an dem jährlich im *Zentrum für Information und Bildung* stattfindenden Fest „Bunt international“ des Integrationsrates, das vom Bereich Kultur organisatorisch unterstützt wird. Der Bereich Kultur organisiert zweimal im Jahr einen Runden Tisch Literatur, an dem neben Volkshochschule und Stadtbibliothek auch andere Akteurinnen und Akteure beteiligt werden. Die Stadtbibliothek nimmt an den Aktivitäten des Landesprogramms Kulturrucksack teil, welches kulturelle Angebote für Kinder entwickelt und anbietet und vom Bereich Kultur organisiert wird. Hier ist auch das Lichtkunstmuseum regelmäßig beteiligt.

Die Einrichtung eines Selbstlernzentrums „Lerntreff“ und des MedienKunstRaums mit ihren besonderen Angeboten wären ohne das *zib* nicht entstanden und umgesetzt worden. Die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen wurde im *zib* besonders in den Fokus gerückt, mit einer eigenen Kinder- und einer eigenen Jugendbibliothek, die gut genutzt werden. Der MedienKunstRaum hat mit seinem Christian-Tasche-Filmpreis mittlerweile bundesweite Aufmerksamkeit und fördert gezielt Jugendliche, die das Medium Film ausprobieren möchten. Ebenso gibt es dort ein Angebot einer Radiowerkstatt für Kinder und Jugendliche. Für Kinder hat die Bibliothek einige regelmäßig stattfindende Angebote, die zum Teil auch in Kooperation mit dem Museum oder dem Kulturbereich stattfinden.

Das Gebäude für das *zib* entstand auf dem Gelände der ehemaligen Lindenbrauerei. Es umfasst 5.750 m² auf drei Etagen. Davon hat die Bibliothek je Etage rund 300 m² und hält einen Medienbestand von 70.000 Büchern und Nonbooks vor. Die Volkshochschule nutzt 19 Seminarräume in der Größe zwischen 18 m² bis 84 m², einem Atelier von 79 m² und einem Lerntreff von 84 m². Insgesamt werden ca. 1.000 m² von der Volkshochschule für Kursangebote genutzt. Zudem gibt es eine Halle von 250 m² und eine Galerie von rund 100 m², die von allen gemeinsam auch für Veranstaltungen genutzt werden. Ein Medienkunstraum von 125 m² ist eine Besonderheit im *zib*.

Die VHS-Seminarräume werden auch von den anderen Einrichtungen für Besprechungen, Meetings, Veranstaltungen genutzt. Insbesondere die Lichtkunst ist regelmäßig mit Kinderangeboten in den Atelierräumen der Volkshochschule vertreten. Die Volkshochschule nutzt die Räume der Stadtbibliothek in den Abendstunden regelmäßig als Veranstaltungsort. Die ehrenamtlich geführte Ehrenamtsagentur der Volkshochschule bietet interessierten Bürgerinnen und Bürgern zweimal in der Woche Beratungszeiten in einem dafür vorgesehen Seminarraum an. Insbesondere die Unterbringung der Mitarbeitenden im *zib* ist nicht zufriedenstellend und der Raumbedarf insgesamt deutlich gewachsen. Zusätzlich zu dem eigenen Gebäude betreibt die Bibliothek in zwei Schulzentren jeweils eine Schulbibliothek. Die Volkshochschule nutzt zusätzlich Räume für ihre Kurse/Veranstaltungen in Unna, Fröndenberg und Holzwickede. Der Kulturbereich hat seine Veranstal-

tungen regelmäßig in der Stadthalle und auf öffentlichen Plätzen sowie in anderen Räumlichkeiten in Unna. Zusätzlich betreut der Kulturbereich das städtische historische Museum mit einem eigenen Gebäude und die internationale Komponistinnenbibliothek, ebenfalls in einem eigenen Gebäude.

Die fachspezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden stellen in der institutionellen Vernetzung ein großes Potenzial dar. Das *zib* hat sich zu einem Treffpunkt für Bürgerinnen und Bürger entwickelt, dessen Aufenthaltsqualität stets angepasst und verbessert wird. Schon früh wurde in Unna die gesellschaftliche Relevanz von *Dritten Orten* erkannt. Das Zentrum für Information und Bildung ist ein gutes Beispiel dafür, welche Bedeutung Bildungs- und Kulturzentren für die Stadtentwicklung haben können.

7.34 Waltrop: Haus der Bildung und Kultur⁶¹



Abb. 40: Eingang zum Haus der Bildung und Kultur in Waltrop (Foto: Haus der Bildung Waltrop).

Das *Haus der Bildung und Kultur* (Abbildung 40) in Waltrop (ca. 30.000 Einwohnerinnen und Einwohner) beherbergt die Volkshochschule Waltrop, den Dritten Ort Waltrop, das Kinder- und Jugendbüro, das Sportbüro und das Kulturbüro. Diese

⁶¹ Die Informationen stammen von Alexandra Sgro (Koordination Dritter Ort) sowie Internetrecherche und Kenntnis eines Besuchs. Website: <https://3ortwaltrop.de/ueber-uns/>; <https://startklar-ab.de/project/haus-der-bildung-begegnung-und-kultur-waltrop/>.

Einrichtungen sind neben der Stadtbücherei, der Musikschule und dem Parkfestbetrieb Teil des Optimalen Regiebetriebs Bildung, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (ORB). Es gibt einen Leiter des ORB. Die Volkshochschule Waltrop verfügt im Haus der Bildung und Kultur zusätzlich über eine Leitung, alle andere Institutionen nicht.

Die Gesamtfläche des Gebäudes umfasst 2.999 m² (2.154 m² Fläche besonderer funktionaler Prägung/Bildung und Forschung, 845 m²). Insgesamt verfügt das Haus über 15 Büroräume sowie neun Seminarräume. Des Weiteren gibt es Keller-, Lager-, Toiletten- und Küchenräume.

Der Rat der Stadt Waltrop hat im Jahr 2007 beschlossen, mehrere eigenständige Regiebetriebe zusammenzufassen und ab 2008 in einem gemeinsamen „Betrieb für Bildung, Kinder, Jugend, Kultur und Sport“ zu bündeln. Die Stadt Waltrop führt den Betrieb nach den entsprechenden Vorschriften der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in Verbindung mit der Eigenbetriebsverordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (EigVO NRW).

Formal handelt es sich bei dem Betrieb um eine sogenannte „eigenbetriebsähnliche Einrichtung“ als organisatorisch und wirtschaftlich verselbstständigte Einrichtung, jedoch ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Der Betrieb wird von der Betriebsleitung selbstständig geleitet.

Das bestehende *Haus der Bildung und Kultur* ist seit über 100 Jahren ein „physischer, auf Dauer angelegter Ort“ und für die Bevölkerung ein identitätsstiftendes Gebäude, welches schon zu Beginn (1907–1934) Bildungscharakter hatte (als ehemalige Rektoratsschule). Später war es das Amtshaus für das Amt Waltrop, um danach wieder zur Kulturinstitution zu werden – als Musikschule und als Volkshochschule (letztere bis heute).

Das ehemalige Foyer wird aktuell für den „Dritten Ort sofort“ genutzt. Hier finden Infoabende, Lesungen, Konzerte, Vorträge, Treffen und Kleinkunst statt. Der Raum kann von Vereinen kostenlos gebucht werden. Die ehemalige Pausenhalle wird umgebaut, um dort übergangsweise die aktuelle Interimbücherei unterzubringen. Die benachbarte Parkplatzfläche wird schrittweise als Außenbereich und durch temporäre Bauten mit genutzt werden. Mittelfristig (nach Auslaufen der Förderphase 2023) soll hier in Anlehnung an die Volkshochschule der An-/Neubau, der vor allem durch die künftige Mediathek zum „Dritten Ort final“ wird, entstehen. Schon das bestehende *Haus der Bildung und Kultur* stand bislang – mit begrenzten Ressourcen – anderen Nutzerinnen und Nutzern offen.

Es gibt immer wieder Einzelprojekte, bei denen die unterschiedlichen Institutionen zusammenarbeiten (z. B. Digitaltag der Volkshochschule und des Dritten Ortes Waltrop, Gratis Comic Tag des Kinder- und Jugendbüros mit dem Dritten Ort Waltrop etc.).

Mit dem „Bericht zur Entwicklung der Einrichtungen für Bildung, Kinder, Jugend, Kultur und Sport“ wurde ab dem Jahr 2007 eine umfangreiche konzeptionelle Neuausrichtung für die vorgenannten Einrichtungen auf den Weg gebracht. Nach Beschlüssen durch die politischen Gremien der Stadt Waltrop wurde ab dem Jahr 2008 damit begonnen, die ehemals im Stadtgebiet verteilten Einrichtungen und Organisationseinheiten für die Bereiche Bildung, Kinder, Jugend, Kultur und Sport am Standort der Volkshochschule zu konzentrieren. Zielgedanke war es von Anfang an, auch künftig eine Infrastruktur vorzuhalten, die den Wettbewerb um Einwohnerinnen und Einwohner sowie Arbeitsplätze durch eine moderne Stadtentwicklung und Infrastruktur unterstützt.

Von Beginn an war ein elementarer Baustein dieser Überlegungen, die seinerzeit an einem anderen Standort vorhandene Stadtbücherei in Zukunft in einem neu zu errichtenden Gebäude an der Ziegeleistraße unterzubringen. Nach eingehenden Erörterungen hat der Rat der Stadt Waltrop 2012 beschlossen, den bereits bestehenden Städtebauförderantrag „Innenstadt Waltrop“ um den Baustein „Neubau der Stadtbücherei“ zu erweitern.

Die Nutzung des *Hauses der Bildung und Kultur* soll vor allem durch die Schaffung des Kulturwohnzimmers seitens des Dritten Ortes Waltrop sowie durch die Angliederung der Interimsbücherei deutlich attraktiver werden. Das soll erreicht werden über ein entsprechendes Medienangebot, über eine Bibliothek der Dinge (Plotter, 3D-Drucker etc.) sowie durch ein attraktives Kulturangebot vor Ort. Insbesondere werden gut ausgestattete Arbeitsplätze vorgehalten, verbunden mit einer einladenden Atmosphäre (plus Getränkeangeboten und mehr). Hier finden zum Beispiel Schülerinnen und Schüler Ruhe und beste Voraussetzungen zum Lernen. Arbeitsgruppen haben die Möglichkeit, – ohne andere zu stören – miteinander zu arbeiten. Im Frühjahr und Sommer kann dies ab 2023 auch im Außenbereich („Lesegarten“) stattfinden.

Auf sehr niederschwelliger Ebene werden auch jene Menschen angesprochen, die bislang keinen Leseausweis besitzen und nicht an einer Medienausleihe interessiert sind: So steht seit 2021 ein großes Angebot von Tages- und Wochenzeitungen, Zeitschriften und Magazinen zur Verfügung, in Printform als auch digital.

Ausstellungen etablierter oder neuer Künstlerinnen und Künstler ergänzen das Spektrum, und das vorhandene Atelier im *Haus der Bildung und Kultur* wird künftig allen künstlerisch Interessierten außerhalb des Kursbetriebes offenstehen.

Das Nutzungskonzept des „Dritten Ort sofort“ unterscheidet acht verschiedene Nutzungsarten, die mit unterschiedlichem zeitlichem und räumlichem Umfang den vielfältigen Charakter der Einrichtung prägen sollen:

- informelles Leseangebot und Medienleihe im Kulturwohnzimmer und umfangreichem Zeitungs- und Zeitschriftensortiment; hinzu kommt die Ausleihe eines ausgewählten Medienbestandes der schrittweise ausgebaut wird,

- Bereitstellung von Lernarbeitsplätzen und kreativen Gestaltungsplätzen / Atelier,
- kulturelle, politische und sonstige Einzelveranstaltungen (von Lesungen über Vorträge bis zu Konzerten),
- regelmäßige Workshops, Proben, Arbeitskreise, Gesprächsrunden und Schnupperangebote,
- öffentliche Ausstellungen der Arbeiten von Künstlerinnen und Künstlern,
- offene Bühne für Talente und Nachwuchskünstlerinnen und -künstler,
- Beratungsangebote von externen Spezialistinnen und Spezialisten,
- (Floh-) Märkte und 24/7 öffentliches Bücherregal.

7.35 Wolfsburg: Bildungshaus⁶²



Abb. 41: Architektenentwurf für das neue Bildungshaus in Wolfsburg (Foto: Stadt Wolfsburg).

Volkshochschule, Stadtbibliothek und Medienzentrum bilden das *Bildungshaus* in Wolfsburg (ca. 124.000 Einwohnerinnen und Einwohner). Das Konzept entstand

⁶² Die Informationen stammen von Dr. Birgit Rabofski (ehemalige Leitung des Bildungshauses) und Björn Bertram (Leitung des Bildungshauses) sowie Internetrecherche und Kenntnis aus der wissenschaftlichen Begleitung des Bildungshauses. Website: <https://www.bildungshaus-wolfsburg.de/>.

im Zuge der Planungen eines Neubaus eines Bildungs- und Kulturzentrums (Abbildung 41). Dieser sollte am Kliewersberg im Süden des Stadtzentrums von Wolfsburg neben den dort bereits angesiedelten Institutionen (Theater, Planetarium, CongressPark, Sportverein TV Jahn und Neue Schule Wolfsburg) entstehen. Bereits 2009 wurden die Beschlüsse für das Projekt getroffen. 2013/2014 wurde der Architektenwettbewerb realisiert. Parallel fanden Workshops mit den Mitarbeitenden statt, um die inhaltliche, räumliche und konzeptionelle Gestaltung des Hauses gemeinsam zu entwickeln. Durch den Abgasskandal 2015/2016 brachen die Steuereinnahmen der VW-Stadt Wolfsburg dermaßen ein, dass eine Realisierung des Projektes verschoben werden musste.

Unabhängig davon wurde an der inhaltlichen Zusammenarbeit und dem organisatorischen Zusammenwachsen der Institutionen weitergearbeitet. Volkshochschule, Medienzentrum und Stadtbibliothek wurden in einer Organisationseinheit als optimierter Regiebetrieb im städtischen Kontext zusammengeführt. Es gibt eine Gesamtleitung sowie Leitungen der Abteilungen Volkshochschule und Stadtbibliothek. Außerdem wurden teilweise gemeinsame Verwaltungsstrukturen geschaffen.

Die Bibliothek verfügt über ca. 245.000 Medien. Die Volkshochschule hat 35 Seminarräume (teilweise mit spezifischen Nutzungszwecken wie z. B. Lehrküche, EDV-Raum).

Volkshochschule, Stadtbibliothek und Medienzentrum befinden sich jeweils in verschiedenen Gebäuden. Die Stadtbibliothek befindet sich im Alvar-Aalto-Kulturhaus, das bereits 1962 als Bildungs- und Kulturzentrum eingeweiht wurde, in dem damals neben der Stadtbibliothek auch die Volkshochschule und ein Jugendfreizeithaus verortet waren. In den 1980er Jahren zog das Jugendzentrum aus und Ende der 1990er Jahre auch die Volkshochschule, da die Räumlichkeiten zu klein geworden waren und nicht mehr den aktuellen Anforderungen entsprachen. Diese musste ihr neues Gebäude wiederum verlassen, nachdem die Stadt durch die Schenkung der Neuen Schule von VW dringend ein Schulgebäude brauchte. Die Zusage, dass die Volkshochschule wieder ein zentrales Gebäude erhalten sollte, war einer der Auslöser für die Konzeption eines Bildungs- und Kulturzentrums.⁶³

Das entwickelte Bildungshauskonzept bildet die Grundlage der Zusammenarbeit. Diese realisiert sich heute durch ein gemeinsames Bildungshausprogramm, inhaltliche themenbezogene Zusammenarbeit der Programmbereiche der Volkshochschule, der Mitarbeitenden der Bibliothek und der Medienpädagogik des Medienzentrums sowie gemeinsame Veranstaltungen, Projekte, Social-Media-Kanäle und einer einheitlichen Öffentlichkeitsarbeit.

⁶³ Eine ausführliche Darstellung des ursprünglichen Konzeptes findet sich in: Rabofski et al. 2014.

Die verschiedenen Standorte erschweren eine intensive Zusammenarbeit. So sind nicht nur Bibliothek, Medienzentrum und Volkshochschule an unterschiedlichen Orten angesiedelt, sondern auch die Volkshochschule auf vier Standorte aufgeteilt, von denen zwei insbesondere für das offene Kursangebot, einer für den DaF/DaZ-Bereich und ein weiterer vornehmlich für den 2. Bildungsweg genutzt wird. Neben der Zentralbibliothek im Alvar-Aalto-Kulturhaus gehören fünf Stadtteilbibliotheken und drei Lernzentren an Schulzentren sowie ein Bücherbus zum Angebotsumfang der Bibliothek. Als neuer Standort für beide Säulen des Bildungshauses ist Anfang 2023 das „Zentrum demokratische Bildung“ hinzugekommen, das über eine große Sammlung verschiedener Medien aus dem Themenfeld Extremismus verfügt und Anknüpfungspunkte für die pädagogische und inhaltliche Arbeit in diesem Themenfeld bietet, die zukünftig vom Bildungshaus gemeinsam mit weiteren Kooperationspartnerinnen und -partnern ausgestaltet wird.

Bei der Umsetzung eines gemeinsamen Gebäudes könnten einheitlich konzipierte Strukturen geschaffen und eine engere Verzahnung bei der inhaltlichen Arbeit und bei den kundenspezifischen Angeboten realisiert werden. Verwaltungsstrukturen könnten an einem Standort deutlich besser zusammengeführt und effizienter gestaltet werden, zum Beispiel ein gemeinsamer Kundenservice für das *Bildungshaus* und nicht getrennt nach den einzelnen Institutionen.

Die bereits praktizierte Zusammenarbeit im Bildungshaus erhöht allerdings die Aufmerksamkeit in der Stadt für die Angebote der beteiligten Institutionen. Qualitativ und quantitativ wird das Bildungshaus besser wahrgenommen als die Institutionen einzeln.

7.36 Zusammenfassung

Betrachtet man die hier vorgestellten 34 Bildungs- und Kulturzentren, wird deutlich, wie heterogen die Ausprägungen ausfallen. Trotzdem lassen sich einige strukturelle Merkmale festhalten, die für fast alle von Relevanz sind. So gehören Erwachsenenbildung-/Weiterbildungseinrichtungen wie Volkshochschulen sowie Bibliotheken fast durchgängig zu den Einrichtungen, die die Bildungs- und Kulturzentren prägen. Auch wenn teilweise Bibliotheken wie in Bad Oeyenhausen noch nicht Teil des Bildungs- und Kulturzentrums sind, werden sie doch in den zukünftigen Planungen berücksichtigt, oder sie stoßen später zum Bildungs- und Kulturzentrum dazu, wie zum Beispiel in Rüsselsheim. Die beiden Kerninstitutionen werden dann teilweise durch andere Bildungs- und Kultureinrichtungen wie Archive, Museen, Musikschulen, Schulen, Theater etc. ergänzt. In vielen Einrichtungen gehört ein gastronomisches Angebot zum Portfolio, um die Aufenthaltsqualität und die Kommunikationsoptionen zu erweitern.

Architektur und Gestaltung

Bezogen auf die Architektur und Gestaltung der Bildungs- und Kulturzentren fällt auf, dass sich doch viele in älteren Gebäuden, die teilweise umgebaut und mit Neubauten ergänzt wurden, wie zum Beispiel beim *Haus der Bildung* in Bonn. Teilweise waren diese Gebäude, wie zum Beispiel der *Gasteig* in München oder der Campus von *Kultur123* in Rüsselsheim, zum Zeitpunkt ihrer Eröffnung auch architektonisch Landmarken. Eine außergewöhnliche Architektur, wie wir sie bei den in diesem Band vorgestellten internationalen Einrichtungen finden, gibt es nur bei zwei Bildungs- und Kulturzentren: Das aktuell im Bau befindliche *Bildungshaus* in Norderstedt und das ursprünglich geplante *Bildungshaus Wolfsburg*, das allerdings noch auf seine Realisierung wartet. Auch die Verknüpfung von Bildung und Information mit einer Markthalle, wie dies im *Haus des Wissens* in Bochum geplant ist, verspricht sowohl konzeptionell als auch architektonisch ein spannendes Projekt zu werden, wobei auch hier der Hauptteil des Bildungs- und Kulturzentrums in einem alten Gebäude verortet wird.

In vielen Einrichtungen zeigt sich die Begrenztheit der Möglichkeiten zur räumlichen Veränderung und damit zur Anpassung an aktuelle Herausforderungen. Wenn allerdings Neubauprojekte wie zum Beispiel in Minden nicht realisiert werden können, dann bedarf es der Ertüchtigung der baulichen Substanz. Probleme entstehen immer dort, wo der Denkmalschutz einer Ertüchtigung Grenzen setzt. Gut gelungen ist dies im *Bildungs- und Medienzentrum* in Trier im Palais Walderdorff. Dort unterstützt allerdings die Vermieterin, eine Stiftung, die Verbesserung der Raumstrukturen. Es gibt Projekte wie den *südpunkt* in Nürnberg, die zeigen, dass die Verknüpfung von alt und neu durchaus architektonisch ihren Reiz hat. Auch eine Verbesserung der räumlichen Rahmenbedingungen hat die Restaurierung des *Bert-Brecht-Bildungszentrums* in Oberhausen gebracht. Dort wurde allerdings zu spät erkannt, dass man einer stärkeren Vernetzung der dort verorteten Einrichtungen auch räumlich hätte besser Rechnung tragen können.

Durch Campussituationen, wie sie sich bei *Kultur123* in Rüsselsheim, dem *Campus für Lebenslanges Lernen* in Osterholz-Scharmbeck oder bei *Bildungscampus* in Nürnberg finden, erhalten auf der einen Seite die Freiflächen zwischen den Einrichtungen eine wichtige Bedeutung und können gemeinsam bespielt werden. Auf der anderen Seite trennt sie die Einrichtungen voneinander und es muss geschaut werden, wie die Übergänge zwischen den Einrichtungen gestaltet werden können.

Interessant ist auch, dass einige Bildungs- und Kulturzentren in ehemaligen Kaufhäusern verortet wurden. Das *RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule* in Bayreuth, *DASTiez* in Chemnitz und das *KrönchenCenter* in Siegen sind Beispiele für

die Reaktivierung von Kaufhäusern. Allen gemeinsam ist, dass sie auch der Aufwertung von Einkaufszonen im Umfeld dienen sollten.

Die Ausstattung der Einrichtungen ist äußerst heterogen und hängt sehr stark von der jeweiligen Einrichtungszeit ab. Einige der Einrichtungen haben damit begonnen, ihre Räumlichkeiten den aktuellen Herausforderungen anzupassen. So hat die Volkshochschule im *Weiterbildungszentrum* in Kaiserlautern damit begonnen, die Räume in einem alten Gebäude sukzessive den aktuellen Anforderungen in Richtung einer größeren Flexibilisierung anzupassen. Insgesamt kann man aber beobachten, dass gerade in den Seminarräumen der Bildungs- und Kulturzentren noch eine sehr traditionelle und oft statische Einrichtung vorhanden ist. Meistens haben sich die Bibliotheken auf den Weg gemacht, neue Raumstrukturierungen vorzunehmen, um zum einen die Aufenthaltsqualität zu verbessern und zum anderen den Besucherinnen und Besuchern mehr Lernflächen zur Verfügung stellen zu können.

Konzeptionen

Die Konzeptionen der hier vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren sind sehr unterschiedlich. Im Zentrum steht allerdings immer, den Bürgerinnen und Bürgern ein möglichst breites Portfolio an Informations- und Bildungsdienstleistungen sowie Kulturangeboten zur Verfügung zu stellen. Der Fokus liegt dabei meistens auf der Unterstützung des lebenslangen Lernens. Neben Informationsdienstleistungen, die vor allem von der Bibliothek zur Verfügung gestellt werden, werden unterschiedliche Bildungsdienstleistungen von Erwachsenen-/Weiterbildungseinrichtungen wie Volkshochschulen, Musikschulen oder eher selten Schulen angeboten. Dabei wird versucht, die jeweiligen Qualitäten der Institutionen zum Tragen zu bringen. Als gutes Beispiel kann hier das Thema Grundbildung genommen werden. Während Volkshochschulen hier grundlegende Kurse unter anderem im Kontext der Alphabetisierung anbieten, können Bibliotheken Medien und Lernplätze für individuelles Lernen zur Verfügung stellen. Ähnlich funktioniert das Zusammenspiel beim Thema Integration. Volkshochschulen realisieren Integrationskurse und Bibliotheken bieten Migrantinnen und Migranten Medien und Aufenthaltsplätze, um ihr Lernen zu intensivieren. Auch das Zusammenspiel von Musikschulen mit den anderen Einrichtungen kann sich auf vielfältige Weise zeigen. So können Seminarräume gemeinsam mit der Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtung genutzt werden und die Bibliothek kann zum Beispiel Musikalien zur Verfügung stellen. Auch die Zusammenarbeit von Bibliothek und Archiv schafft Synergieeffekte, wenn beispielsweise gemeinsam Flächen genutzt werden.

Auch wenn die konzeptionelle Zusammenarbeit bei den vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren insgesamt sehr unterschiedlich ausfällt, kann doch festgehalten werden, dass es überall gemeinsame Aktivitäten, wie zum Beispiel Tage der offenen Tür, gibt. Hier kommen die spezifischen Kompetenzen der Einrichtungen zum Tragen. Idealerweise werden diese Kompetenzen in einem gemeinsamen Konzeptpapier oder Leitbild festgehalten. Diese gibt es allerdings nur in wenigen Bildungs- und Kulturzentren. Meistens haben die einzelnen Institutionen Leitbilder, die sich zwar nicht grundlegend voneinander unterscheiden, aber eben kein gemeinsames sind.

Die gegenseitige Werbung für die jeweiligen Angebote der anderen Institutionen ist ein wichtiges Element der Zusammenarbeit. Idealerweise gibt es eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Auffallend ist, dass es nur wenige Bildungs- und Kulturzentren gibt, bei denen die Institutionen eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und einen gemeinsamen Internetauftritt haben. Positiv hervorzuheben sind hier die Aktivitäten von *Kultur123* in Rüsselsheim⁶⁴ und dem *Bildungscampus* in Nürnberg⁶⁵. In beiden Bildungs- und Kulturzentren wird besonderer Wert auf eine gemeinsame Außendarstellung gelegt, was den Effekt hat, dass sie bei der Bevölkerung als Marke sehr bekannt sind. Außerdem nehmen die Bürgerinnen und Bürger schneller wahr, welche Angebote in den einzelnen Bereichen vorhanden sind. Die gemeinsame Präsenz nach außen ist allerdings auch ein Ausdruck der organisationalen Struktur der Bildungs- und Kulturzentren.

Organisationsstrukturen

Es gibt Bildungs- und Kulturzentren, bei denen die Einrichtungen mehr oder weniger nebeneinander ihre Aufgaben erfüllen und kein gemeinsames Konzept haben. In anderen Bildungs- und Kulturzentren werden strukturierte Absprachen über die gemeinsame Arbeit getroffen, gelegentlich auch in Form von Verträgen, um die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu befriedigen. Wieder andere sind organisatorisch zusammengeführt und verfügen über eine gemeinsame Leitung, die die Zusammenarbeit koordiniert. Hier gibt es bei den vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren sehr unterschiedliche Ausprägungen. Gemeinsame Verwaltungsstrukturen gibt es bei den wenigsten Einrichtungen, obwohl gerade hier eine Zusammenarbeit sinnvoll erscheint.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre scheint doch deutlich zu werden, dass die organisatorische Zusammenführung von Einrichtungen nicht tri-

⁶⁴ <https://kultur123ruesselsheim.de/>.

⁶⁵ <https://bildungscampus.nuernberg.de/>.

vial ist. Selbst dort, wo dies mit großem Aufwand realisiert wurde, zeigen sich immer wieder Zentrifugalkräfte, die zu einem Auseinanderdriften führen. Die jeweiligen institutionellen Organisationskulturen scheinen insgesamt sehr stark zu sein. Wenn dann zudem die „Chemie“ zwischen den Akteurinnen und Akteuren nicht stimmt, wird eine gemeinsame Strategie schwierig. Solche Entwicklungen sind aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger eher problematisch, da Reibungsverluste entstehen, die die Potenziale, die in einer gemeinsamen Strategie stecken, nicht zur Entfaltung bringen.

Stadtentwicklung

Einige der hier vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren sind explizit aus der Perspektive der Stadtentwicklung entstanden. Meist ging es darum, problematische Stadtzonen wieder zu beleben. So sollte *DAStietz* in Chemnitz dazu dienen, die Innenstadt wieder stärker zu beleben, da sich nach der Wende viele Einkaufsmöglichkeiten auf der grünen Wiese etablierten und die Geschäfte in der Innenstadt immer mehr Probleme bekamen. In Bayreuth ging es darum, mit dem *RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule* einen Bereich der Innenstadt wieder stärker zu beleben, der durch die Schließung des Kaufhauses, in das dann das Bildungs- und Kulturzentrum einzog, immer problematischer wurde. Dies gilt auch für das *Zentrum für Information und Bildung (zib)* in Unna, das auch am Rande der Innenstadt auf einem ehemaligen Brauereigelände zur Aufwertung beitragen sollte. Die Intension für das Stadtteilprojekt *südpunkt* in Nürnberg war es, an der Schnittstelle zwischen einem alten Arbeiterinnen- und Arbeiterviertel und einem gutbürgerlichen Viertel den zunehmend problematischen sozialen Strukturen etwas entgegenzusetzen und den sozial benachteiligten Bürgerinnen und Bürgern Optionen für niedrigschwellige Information- und Bildung sowie einen Treffpunkt zur Verfügung zu stellen.

Diese Beispiele zeigen – ähnlich wie bei den internationalen Beispielen –, welche wichtige Bedeutung Bildungs- und Kulturzentren im Kontext der Stadtentwicklung haben (können). Deshalb erstaunt es umso mehr, dass sich Kommunen schwertun, solche Entwicklungen voranzutreiben. Vor dem Hintergrund eines überall zunehmenden Fachkräftemangels und sozialer Verwerfungen werden solche Institutionen eine wichtige Rolle im Gesamtgefüge einer bildungsorientierten Stadtentwicklung einnehmen. Die hier vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren zeigen, wie wichtig sie im kommunalen Kontext sind.

Zentralisierung und Dezentralisierung

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren stellt sich immer wieder die Frage, ob zentrale Institutionen nicht kontraproduktiv sind, wenn man alle Bevölkerungsschichten erreichen will. Je nach Größe der Kommune kann es problematisch sein, wenn nur noch eine zentrale Institution zur Verfügung steht. Allerdings zeigt sich auch, dass bei den meisten hier vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren in den größeren Städten auch bewusst eine dezentrale Struktur angedockt wurde. Nicht selten werden diese Stadtteileinrichtungen gemeinsam von Bibliothek und Volkshochschule bespielt, immer wieder beteiligen sich auch die anderen Einrichtungen des jeweiligen Bildungs- und Kulturzentrums. Diesem Wechselspiel von Zentralität und Dezentralität kommt eine wichtige Rolle zu, da nicht alle Bevölkerungsgruppen aus Stadtteilen in eine zentrale Einrichtung kommen, sondern lieber in ihrem Stadtteil bleiben. Mit einem abgestimmten Angebot lassen sich hier möglichst viele Bevölkerungsgruppen erreichen. Bildungs- und Kulturzentren können hier als zentraler Ankerpunkt und Impulsgeber dienen. Für eine bildungsorientierte Stadtentwicklung, die alle Bevölkerungsschichten im Blick hat, sind sie zentral.

8 Perspektiven

8.1 Einleitung

Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen erfordern immense Anstrengungen, um die Zukunft so zu gestalten, dass alle Menschen ihren grundlegenden Bedürfnissen entsprechend leben können. Um in dieser komplexen Welt zu realisieren, was diese Grundbedürfnisse sind, bedarf es immer mehr einer *biographischen Gestaltungskompetenz* (Stang 2016a, 4–5). Dies ist die Grundlage für ökonomische Teilhabe und das soziale Miteinander. Viele Kompetenzen, die früher auch im familiären Kontext vermittelt wurden, sollen heute in Bildungseinrichtungen gefördert werden. Dies beginnt schon im Kindergarten, geht weiter in der Schule und dann in der beruflichen Ausbildung oder Studium. Doch scheinen diese Bildungsinstitutionen nicht mehr auszureichen, sondern die Kompetenzentwicklung ist Teil des *Lebenslangen Lernens*.

Zwar bietet die Erwachsenenbildung/Weiterbildung hier vielfältige Optionen. Doch 2020 lag die Teilnahmequote für non-formale Bildungsaktivitäten in Deutschland unter den 18- bei 69-Jährigen bei 57 Prozent, 84 Prozent waren es, wenn man formales, nicht-formales und informelles Lernen zusammenfasst (Autor:innen-gruppe Bildungsberichterstattung 2022, 234–235). Gerade bei den formalen und non-formalen Zugängen zu Bildung gibt es nach wie vor Schwellenängste. Deshalb bedarf es veränderter Formen, Bildung den Menschen näher zu bringen. Bildungs- und Kulturzentren sind eine der Optionen, die Bürgerinnen und Bürgern einen niedrigschwelligen Zugang zu Information, Bildung und Kultur ermöglichen können.

In Deutschland sind solche Konzepte bislang nur punktuell umgesetzt, auch wenn hier in den letzten Jahren verstärkt Aktivitäten festzustellen sind. So haben verschiedene Städte mit Überlegungen dazu begonnen, wie zum Beispiel Magdeburg, wo Stadtbibliothek und Volkshochschule an einem gemeinsamen Projekt für ein Bildungs- und Kulturzentrum arbeiten. Wie die in diesem Band vorgestellten Bildungs- und Kulturzentren zeigen, ist ein solches Konzept nicht nur für Großstädte von Relevanz, sondern auch für Klein- und Mittelstädte. Welche Perspektiven sich für die Kommunen aus der Entwicklung solcher Organisationsstrukturen ergeben, soll im Folgenden anhand mehrerer Zugänge beleuchtet werden. So kann ein Bildungs- und Kulturzentrum eine wichtige Rolle bei der Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen spielen. Auch als Element der Stadtentwicklung sind sie von Relevanz. Mit Bildungs- und Kulturzentren können auch die Kompetenzen der Einrichtungen gebündelt werden. Eine spezifische Architektur kann dazu beitragen, die Qualität der Angebote zu unterstützen.

8.2 Kommunale Aufgaben

Wie oben bereits erwähnt hat der Deutsche Städtetag bereits 2007 in seiner Aachener Erklärung zentrale Punkte für die Gestaltung einer kommunalen Bildungslandschaft formuliert (Deutscher Städtetag 2007). Wichtige Punkte waren dabei:

- Förderung der Individuen in ihren Potentialen und damit Grundlegung einer positiven Bildungskarriere,
- verbindliche Zusammenarbeit der für Bildung zuständigen Akteurinnen und Akteure,
- Eltern beziehungsweise Familien als zentrale Bildungspartnerinnen einbeziehen,
- Übergänge zwischen den Bildungsbereichen als Anschlüsse gestalten,
- die kulturelle Bildung als wichtiger Teil ganzheitlicher Bildung einbeziehen. (Deutscher Städtetag 2007, 2)

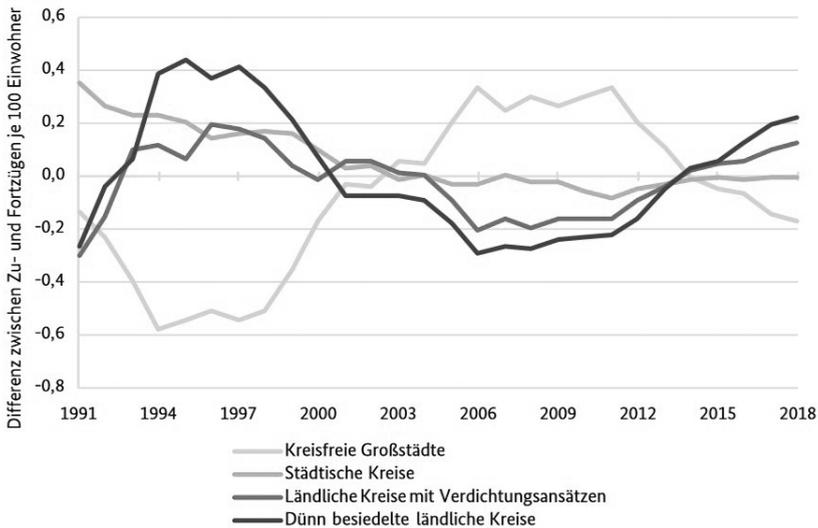
Auch wenn die Veröffentlichung der Aachener Erklärung schon über 15 Jahre zurückliegt, hat sie an ihrer Brisanz nichts verloren. Die teilweise Fokussierung auf Kinder, Jugendliche und Familie spiegelt sich auch in den Entwicklungen der letzten Jahre, in denen Kinderbetreuung und Schulentwicklung in den Kommunen besonders in den Fokus rückte, dies unter anderem auch wegen gesetzlicher Vorgaben. Dass dabei die Unterstützung von Angeboten zum lebenslangen Lernen etwas in den Hintergrund rückte, lässt sich nachvollziehen, schaffte aber eine Problematik, dass Angebote für die gesamte Bevölkerung nicht im notwendigen Umfang ausgebaut werden konnten. Die COVID-19-Pandemie verschärfte diese Problematik noch.

In Anbetracht des Fachkräftemangels, der Zunahme an Migration und des Auseinanderdriftens der Gesellschaft bedarf es vermehrter Bemühungen, hier erweiterte Informations- und Bildungsoptionen in den Kommunen zu schaffen. Bildungs- und Kulturzentren können hier eine Option sein, verschiedene Bevölkerungsgruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen an Bildungsangebote heranzuführen. Für Kommunen können sich so Perspektiven eröffnen, sich als Bildungsstandort zu profilieren.

8.3 Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen

Es gibt viele Faktoren, die zur Entscheidung beitragen, wo sich Menschen niederlassen. Arbeitsplätze, Arbeitsplatznähe, Wohnungs- oder Mietkosten, Verkehrsanbindung, Versorgungssituation etc. sind dabei wichtige Aspekte, Bildung und Kultur weitere. Durch die COVID-19-Pandemie haben sich in diesem Gefüge die Koordinaten verschoben. Durch verstärktes Home-Office sind die Freiheitsgrade ge-

stiegen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht mehr so stark darauf angewiesen, in Arbeitsplatznähe zu wohnen. Vor allem Familien nutzen in der letzten Zeit häufiger die Möglichkeit, aus den Großstädten in ländliche Gebiete auszuweichen, da dort die Anschaffungskosten für Eigentum oder die Mietkosten deutlich niedriger sind. Doch verstärkt sich dadurch nur eine Entwicklung, die sich schon seit Mitte der 2010er Jahre andeutete, wie Schaubild des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung zeigt (Abbildung 42).



Datenquelle: Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter, Laufende Raumbeobachtung des BBSR, Berechnungen und Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Abb. 42: Wanderungen für verschiedene Raumtypen 1991– 2018 (deutsche Staatsangehörige, Nettowanderungsraten) (BIB 2021, 53).

Großstädte verlieren immer mehr Bevölkerung mit deutscher Staatsangehörigkeit und die dünn besiedelten ländlichen Kreise gewinnen dazu. Die Suburbanisierung schreitet voran, was allerdings auch bedeutet, dass vor allem Kommunen außerhalb der städtischen Bereich Attraktivität haben, die neben kostengünstigem Wohnen und guter Verkehrsanbindung auch eine gute Bildungsstruktur zur Verfügung stellen. Dies zeigte sich unter anderem in Wutöschingen, einer Gemeinde mit circa 6.700 Einwohnerinnen und Einwohnern an der Schweizer Grenze, wo mit der Etablierung der Alemannenschule⁶⁶, einer Gemeinschaftsschule, die ein innovatives Lehr-Lernkonzept entwickelte, der Zuzug von Familien zunahm.

⁶⁶ <https://www.alemannenschule-wutoeschingen.de/>.

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen vor dem Hintergrund dieser Wanderungsbewegungen zu verbessern, können Bildungs- und Kulturzentren eine große Rolle spielen, da sie als zentrale Anlaufstation dienen können. Wenn dann noch Co-Workingspaces angeboten werden, können deren positiven Effekte noch ausgebaut werden. Eine bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung, die ein Bildungs- und Kulturzentrum in den Fokus stellt, wird sich mittelfristig und langfristig für die Kommunen auszahlen.

8.4 Stadtentwicklung

Wie in den verschiedenen Beispielen gezeigt, können Bildungs- und Kulturzentren ein wichtiges Element sein, Innenstädte zu beleben. Klemme weist auf die aktuellen Problemlagen hin:

Bereits vor der aktuellen Krise wurden Funktionen wie Gewerbe, Bildung oder Wohnen aus vielen Innenstädten verdrängt. Zu teuer waren die Immobilien, zu hoch die Mieten für Nutzungen, die weniger Renditen erwirtschaften als der seinerzeit lukrative Einzelhandel. Nun werden viele dieser Handelsstandorte aufgegeben: Zahlreiche Kaufhäuser schließen, große Filialisten kündigen an, einzelne Standorte nicht weiter zu betreiben. Lassen sich für die leerstehenden Ladenlokale keine Nachnutzungen finden, sind negative Dominoeffekte auf das räumliche Umfeld zu erwarten. Die Attraktivität eines ganzen Standortes leidet und Identifikationsorte verschwinden. (Klemme 2022, 6)

Sie macht deutlich, dass in Zukunft die Mischung von „Wohnen, Bildung, Gewerbe, öffentliche Infrastrukturen, Erlebnis- und Kulturangebote, Dienstleistungen, Handwerk, Produktion, Co-Working sowie Einrichtungen für Freizeit und Gesundheit in der Innenstadt eine Rolle“ (Klemme 2022, 7) spielen werden. Neben attraktiven öffentlichen Räumen können Bildungs- und Kulturzentren eine Ankerfunktion übernehmen, wie dies bei vielen vorgestellten Beispielen deutlich wird. Sie können als *Dritte Orte* fungieren und zur Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger werden. Als Aufenthalts- und Begegnungsorte bieten sie die Möglichkeit zu bürgerschaftlicher Kommunikation.

Auf die Bedeutung von Vergemeinschaftungsorten wird auch in der Innenstadtstrategie des Bundes hingewiesen:

Innenstädte sind wichtige Orte des sozialen Zusammenhalts und der Integration und sollten als solche auch durch Gemeinschaftseinrichtungen für Begegnung, Teilhabe und Bildung gekennzeichnet sein. Bedarf, Ausstattung und Verortung von sozialen Infrastrukturen sind gezielt mit Blick auf die zukünftige Entwicklung der Innenstadt zu prüfen. (BMIBH 2021, 12)

Ebenso wird in der 2020 beim Informellen Ministertreffen Stadtentwicklung verabschiedeten Neue Leipzig Carta die Bedeutung gemeinwohlorientierter Dienstleistungen und Infrastrukturen vor allem für benachteiligte Bevölkerungsgruppen hervorgehoben:

Kommunen sollten im Interesse der Allgemeinheit handeln und dementsprechend gemeinwohlorientierte Dienstleistungen und Infrastrukturen zur Verfügung stellen. Diese sollten inklusiv, bezahlbar, sicher und für alle verfügbar sein. Dazu zählen auch die am stärksten gefährdeten und benachteiligten Gesellschaftsgruppen sowie insbesondere diejenigen, die in schrumpfenden und abgelegenen Städten und Gemeinden leben. Unter gemeinwohlorientierte Dienstleistungen und Infrastrukturen fallen Gesundheitsversorgung, soziale Dienstleistungen, Bildung, kulturelle Angebote, Wohnen, Wasser- und Energieversorgung, Abfallwirtschaft, öffentlicher Nahverkehr sowie digitale Informations- und Kommunikationssysteme. (BBSR 2021, 8)

Bildung ist dabei einer der zentralen Schlüssel, um kommunale Entwicklung positiv zu gestalten. Bildungs- und Kulturzentren könnten in den aktuellen städtischen und regionalen Transformationsprozessen eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie Kompetenzen verschiedener kommunaler Bildungs- und Kulturakteurinnen und -akteuren bündeln.

8.5 Synergieeffekte durch Bündelung institutioneller Kompetenzen

Bibliotheken, Volkshochschulen, Musikschulen, Museen etc. haben im kommunalen Kontext unterschiedliche Aufgaben, die sich allerdings sehr gut ergänzen. Während Bibliotheken den Zugang zu Information und individuellen Bildungsangeboten liefern, bieten Volkshochschulen Kursangebote, die meistens in Gruppen stattfinden. Musikschulen stellen sowohl Individual- als auch Gruppenkurse zur Verfügung. Museen und andere Kultureinrichtungen offerieren spezifische Angebote im Kontext ihrer Schwerpunkte. Durch ihre jeweilige Ausrichtung zur Förderung von Bildung und Kultur ergänzen sich diese Einrichtungen sehr gut. Dies schafft auch die Voraussetzung dafür, in Bildungs- und Kulturzentren Synergieeffekte bei der Gestaltung des Angebots zu erzielen. Durch die intensive Zusammenarbeit können Doppelangebotsstrukturen vermieden und durch thematische Fokussierungen die Kompetenzen sehr gut verknüpft werden.

Die größten Synergieeffekte dürften darin liegen, dass Ressourcen gemeinsam genutzt und letztendlich durch das vielschichtige Angebot mehr Bürgerinnen und Bürger erreicht werden können, als dies die Einrichtungen jeweils für sich leisten könnten. Die Erfahrungen aus Bildungs- und Kulturzentren zeigen, dass Personal-

einsparungen durch die Zusammenlegung von Angeboten in einem Gebäude oder einer Organisationseinheit – was gelegentlich in der Kommunalpolitik als eine Option gesehen wird – kaum realisierbar sind, da die Aufgaben durch die Zunahme an Besucherinnen und Besucher eher zunehmen. Allerdings reduzieren sich die Kosten, die für jede Besucherin und für jeden Besucher ausgegeben werden. Wenn man es ökonomisch betrachten will: Bei einer Bildungsrendite erhöhen sich die Dividenden für die Gesellschaft und letztendlich auch für die Kommunen. Dies sind allerdings langfristige Effekte, die oft im Rahmen kurzfristiger Haushaltspolitik nicht berücksichtigt werden.

Aus kommunaler Sicht bieten Bildungs- und Kulturzentren sehr gute Optionen, Bildungsprobleme in der Stadt oder Region in den Griff zu bekommen. Dies besonders gut, wenn die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen intensiv ausfällt und diese nicht nur in einem Gebäude gebündelt werden, dann aber unabhängig voneinander ihre Angebote entwickeln. Hier ist dann aber auch Steuerung gefragt, die durch eine gemeinsame Leitung oder Kooperationsverträge geleistet werden kann. Darauf, dass die Etablierung solcher Strukturen kein triviales Unterfangen ist, wurde in diesem Band schon mehrmals hingewiesen. Es „menschelt“ in solchen Organisationsstrukturen und wenn die zentralen Akteurinnen und Akteure nicht miteinander können, dann ist es schwierig, einen gemeinsamen Service für Information, Bildung und Kultur für die Bürgerinnen und Bürger aufzubauen. Auch von der Kommunalpolitik lässt sich eine solche Zusammenarbeit kaum erzwingen. Gelingt sie, dann kommen Synergieeffekte zum Tragen, die für alle beteiligten Institutionen und letztendlich vor allem für die Bürgerinnen und Bürger ein Gewinn sind.

8.6 Architektur und Raumkonzepte

Wie der Blick auf die internationalen Projekte (z. B. *Dokk1* in Aarhus, *Oodi* in Helsinki) und auf einzelne Projekte in Deutschland (z. B. *Bildungshäuser* in Norderstedt und Wolfsburg) zeigt, spielt die Architektur bei der Gestaltung von Bildungs- und Kulturzentren eine wichtige Rolle. So entstanden in den Einrichtungen Konzepte, die sich an flexiblen Raumstrukturen und an den Bedarfen der Nutzerinnen und der Nutzer sowie der Lernenden orientieren. Bezogen auf Bibliotheken sehen Jochumsen et al. „eine Transformation von einer mehr oder weniger passiven Sammlung von Büchern und anderen Medien zu einem aktiven Erlebnis- und Inspirationsraum“ (Jochumsen et al. 2014, 67). Dieser Aspekt der Transformation von Passivität zu Aktivität lässt sich auch auf Bildungseinrichtungen übertragen. Der Wandel der Perspektive vom Lehren zum Lernen, um Eigenaktivitäten der Lernenden zu fördern, erfordert auch bei Architektur und Raumgestaltung neue Zu-

gänge, die durch eine erhöhte Flexibilität, sowohl was die Raumangebote als auch die Möblierung angeht, geprägt sind.

Jochumsen et al. haben in Bezug auf die neuen Anforderungen für zukünftige Bibliotheken ein *Vier-Räume-Modell* entwickelt (Abbildung 43), das sich aber auch sehr gut auf Architektur von Bildungs- und Kulturzentren übertragen lässt. Auf der Basis dieses Modells wurde auch das Konzept für das bereits oben erwähnte *Dokk1* in Aarhus entwickelt. Zentrale Elemente des Konzeptes sind, Erlebnisse zu gestalten, Beteiligung zu ermöglichen, Empowerment zu fördern und Innovation anzustoßen:

Während sich die ersten beiden Ziele besonders auf die Wahrnehmung, Erlebnisse und Beteiligung des Individuums auf seiner Suche nach Bedeutung und Identität in einer komplexen Gesellschaft beziehen, unterstützen die anderen beiden gesellschaftliche Bestrebungen: Empowerment betrifft die Entwicklung von starken und unabhängigen Bürgern/innen, die ihre Alltagsprobleme selbständig lösen können, Innovation hängt mit dem Finden neuer Antworten auf praktische Probleme oder der Entwicklung komplett neuer Konzepte, Methoden oder künstlerischer Ausdrucksformen zusammen. Beides ist für das Überleben von Staaten im globalen Wettbewerb entscheidend. Angesichts dessen ist es insbesondere interessant zu betrachten, wie Bibliotheken Kreativität und Innovation als Wettbewerbskräfte anregen und verstärken können. (Jochumsen et al. 2014, 70)

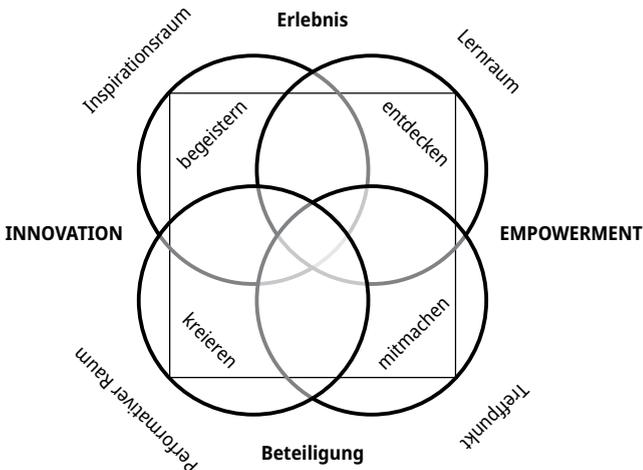


Abb. 43: Das Vier-Räume-Modell der Öffentlichen Bibliothek (Jochumsen et al. 2014, 70).

Das *Vier-Räume-Modell* von Jochumsen et al. soll dazu beitragen, diese Ziele zu verwirklichen. Die vier Räume sind:

- der *Inspirationsraum*, in dem die Menschen begeistert werden und bedeutungsvolle Erfahrungen machen sollen,
- der *Lernraum*, in dem Menschen Dinge entdecken, Erkenntnisse gewinnen und Kompetenzen entwickeln können,
- der *Treffpunkt*, in dem Menschen sich mit anderen treffen, gemeinsam aktuelle Probleme diskutieren und entspannen können, und
- der *performative Raum*, in dem Menschen kreativ und künstlerisch aktiv werden können sowie Zugang zu Werkzeugen und Materialien zum Gestalten haben. (Jochumsen et al. 2014, 70–77)

Jochumsen et al. sehen dieses Konzept in einem weiten Rahmen. Für sie sind diese vier Räume „nicht als konkreter ‚Raum‘ im physischen Sinne zu verstehen, sondern eher als Möglichkeiten, die sich sowohl in der physischen Bibliothek als auch im Cyberspace manifestieren können“ (Jochumsen et al. 2014, 71, H. i. O.). Dieses Konzept kann als Orientierung dienen, Bildungs- und Kulturbauten so zu strukturieren, dass den unterschiedlichen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer Rechnung getragen werden kann. Inspiration, Lernen, Kommunikation und Kreation sind zentrale Elemente eines ganzheitlichen Konzepts.

Thissen (Thissen i. V.) weist darauf hin, dass neben dem Vier-Räume-Modell von Jochumsen et al. auch das Raumkonzept von Thornburg (Thornburg 2014) eine gute Hilfestellung zu Konzeption geeigneter Räume für Lernen und Lehren ist. Auch wenn sich sein Konzept vor allem auf die Gestaltung von Schulen bezieht, kann es ebenfalls als Orientierung für die Gestaltung von Raumarrangements dienen. Er beschreibt vier verschiedene Lernorte (Campfires, Watering Holes, Caves und Life) (Thornburg 2014, 11–36). Bosch hat diese Elemente nochmals erweitert, um die Elemente Mountain Top, HandsOn und Movement⁶⁷. Diese Elemente stellen wichtige Funktionen zur Unterstützung von Lernprozessen dar. Aufbauend auf diesen Konzepten hat Thissen folgende Arten von Lernorten aufgefächert:

- *Das Labor*: Im Labor gibt es vielfältige Möglichkeiten, Dinge zu erkunden, Phänomene kennenzulernen und zu experimentieren. Fehler sind erlaubt, denn aus ihnen wird gelernt.
- *Die Werkstatt*: In der Werkstatt werden kollaborativ Produkte erstellt, wie beispielsweise Lernmedien (Erklärvideos, eBooks, Wikis u. a.), Produkte zur Nutzung durch andere oder den eigenen Gebrauch. Dort können handelnd Kompetenzen erworben werden, indem man gemeinsam etwas produziert. [...]
- *Die Höhle*: Die Höhle ist ein individueller Lern- und Rückzugsort, an dem individuelles konzentriertes Arbeiten stattfindet. Hier wird recherchiert, gelesen, reflektiert, nachgedacht. Er sollte störungsfrei sein, Ruhe bieten und möglichst individuell anpassbar sein.

⁶⁷ <https://rosanbosch.com/en/approach/learning-spaces-need-enable-and-motivate-every-learner>.

- *Der Marktplatz*: Der Marktplatz ist ein Ort des informellen Austauschs, der sozialen Interaktionen und der informellen, spontanen Begegnungen. Dort wird diskutiert, im Dialog gelernt, beraten und es werden Ideen ausgetauscht. Jeder trägt dort etwas bei. In der Bibliothek könnte dies eine Cafeteria sein, die den Wohlühlcharakter in den Mittelpunkt stellt und dabei den Rahmen beziehungsweise Bedingungen schafft, sich auszutauschen. Hier wäre auch eine Erweiterung in den virtuellen Raum (soziale Medien) möglich.
- *Speaker's Corner*: Die Speaker's Corner ist ein Ort der Instruktion, des Erklärens, der Inspirationen und des Geschichtenerzählers. In der Regel steht dabei eine Person im Mittelpunkt, die etwas präsentiert.
- *Die Bühne*: Auf der Bühne werden gemeinsame oder auch individuelle Ergebnisse und Erarbeitetes präsentiert und das Erreichte gefeiert. Dies kann in der Bibliothek ein (virtueller) Ort sein, an dem Ergebnisse, aber auch Statements, Fragestellungen oder Ideen plakativ sichtbar werden.
- *Die Hängematte*: In der Hängematte wird gechillt, entspannt, werden Möglichkeiten geboten, Pausen zu machen und neue Kraft zu schöpfen. Eine Cafeteria bietet sich hier ebenso an wie Sofas, Sitzsäcke oder andere Möbel. (Thissen i. V.)

Dieses von Thissen beschriebene Konzept macht die Vielschichtigkeit an Anforderungen bei der Gestaltung von Bildungs- und Kulturbauten deutlich. In den Niederlanden wurde Anfang der 2000er Jahre an innovativen Konzepten für die Bibliotheken der Zukunft gearbeitet. Das Projekt „Bibliothek 2040: Die Zukunft neu entwerfen“ (Bruijnzeels/van Tiggelen 2003) wurden visionäre Konzepte präsentiert, die dann in grundlegenden Überlegungen konzeptionell weiterentwickelt (Bruijnzeels/Sternheim 2014) und in konkreten Bibliotheksbauten umgesetzt wurden (Bruijnzeels 2015). Die Veränderung von einer Produktorientierung, die sich vor allem in der Präsentation des Medienbestandes abbildet, hin zu einer Dienstleistungs- und Prozessorientierung, die die Nutzerinnen und Nutzer sowie deren Bedürfnisse in den Fokus rückt, steht hier im Zentrum. Der Medienbestand ist Teil der *Inspiration*, die eingebettet ist in Möglichkeiten der Gestaltung (*Schöpfung*) und der Kommunikation (*Beteiligung*) (Bruijnzeels 2015). 2021 erweiterten Sternheim und Bruijnzeels nochmals die Perspektive, indem sie die Weiterentwicklung von Bibliotheksbauten unter das Motto „Imagination und Participation“ verhandelten (Sternheim/Bruijnzeels 2021). Die Herausforderungen für diese Weiterentwicklung haben sie in sechs Schritte unterteilt:

- *Transition*: I have to change to stay the same,
- *Value*: Cathedrals of the mind; hospitals of the soul; theme parks of the Imagination,
- *Typology*: Here is no architectural form unique to the library,
- *Participation*: Making the world save for questions,
- *Inspiration*: Conversation with architects,

- *Imagination*: Don't start by redesigning the image, redesign the action. (Sternheim/Bruijnzeels 2021, 4–217)

Für Sternheim und Bruijnzeels ist es wichtig, dass auch durch architektonische Innovation der öffentliche Raum so gestaltet wird, dass Kommunikation, gemeinsames Machen und Lernen, Entspannung etc. gefördert wird. Dies bedeutet, solche Räume neu zu definieren. Bildungs- und Kulturzentren könnten diese Orte sein, die die Transformation der Gesellschaft für alle Bevölkerungsschichten bewältigbar machen.

Mit der Gestaltung von öffentlichen Räumen und Bildungs- und Kulturbauten beschäftigt sich auch Voss (Voss 2017). Dabei geht er auf die Bedeutung des *Dritten Ortes* ein (Voss 2017, 13). Er fächert in seinen Überlegungen, die er in Interviews mit Expertinnen und Experten entwickelt hat, fünf Perspektiven auf, die für die Gestaltung neuer Umgebungen von besonderer Relevanz sind:

- *People*: Make people feel at home and connect.
- *Place*: The place is always part of the story.
- *Experience*: Make it better than home. Make it better than retail. Even better than Starbucks. Make it honest, informal, inspiring, different, and personal.
- *Product*: Make sure it doesn't look too much like a library.
- *Future*: The next third place is virtual. (Voss 2017, 16–271)

In seinen Ausführungen wird deutlich, welche Bedeutung Architektur und Raumgestaltung für die Schaffung einer Atmosphäre hat, die Bürgerinnen und Bürger anzieht. Er arbeitet aber auch heraus, dass die *Dritten Orte* von den Menschen gestaltet werden und dass diese Orte heute anders genutzt werden als früher und zieht daraus folgenden Schluss:

Therefore, it is important that the space does something with people. They should feel at home there. If they feel connected to a place, they will return and they will want to make a contribution. It is important that we do not exclude anyone, that third places are accessible to all. (Voss 2017, 16)

Bei allen hier vorgestellten Konzepten wird deutlich, dass bei der Gestaltung von Bildungs- und Kulturbauten die Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden müssen.

Doch auch Projekte, die neue Raumnutzungskonzepte gestalten, indem sie Leerstand umnutzen, eröffnen neue Perspektiven für die kommunale Gestaltung von Bildungs- und Kulturräumen. Ein Beispiel hierfür ist die Gießener Initiative raumstation3539⁶⁸. Dies ist ein Zusammenschluss von kulturellen und sozialen In-

68 <https://raumstation3539.net/>.

initiativen, Künstlerinnen und Künstlern, Kreativen sowie Start-Up-Unternehmerinnen und -Unternehmern, der sich zu Aufgabe gemacht hat, Räumlichkeiten und Know-how zu teilen. Dazu werden auch leerstehende Gebäude angeboten, um dort vorübergehend neue Aktivitäten anzusiedeln. Eines dieser Projekte ist *Prototyp*. In einer ehemaligen Freikirche befindet sich ein großer Veranstaltungsraum, in dem Konzerte, Lesungen, Filmabende, Vorträge und anderen Events aller Art stattfinden. Zudem steht ein Besprechungsraum zur Verfügung, den sich Initiativen, Gruppen, Unternehmen sowie Projektemacherinnen und Projektmacher teilen. Zwei Büros für Kreative, zwei Ateliers für Künstlerinnen und Künstler sowie ein Co-Workingspace sind ebenfalls im Gebäude zu finden. Außerdem gibt es in Gießen weitere leerstehende Gebäude, die von der Initiative temporär bespielt werden.

Auch Makerspace-Projekte, wie zum Beispiel der Makerspace der Stadtbibliothek Wittlich⁶⁹ oder der tecspaze in Bruchsal⁷⁰, entstehen immer häufiger und schaffen neue Zugänge zu Bildung und Lernen. Auch Initiativen, wie zum Beispiel die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP)⁷¹, tragen dazu bei, neue Perspektiven für die Raumnutzung in Städten zu eröffnen.

Bildungs- und Kulturzentren können in diesen Veränderungsprozessen zentrale kommunale Knotenpunkte darstellen, in denen auch verschiedene Initiativen gebündelt werden können. Dazu bedarf es – wie ausgeführt – veränderter Raumkonzepte. Die Marktplatzfunktion von Bildungs- und Kulturzentren konnte bei vielen in diesem Band vorgestellten Beispielen als wichtiges Element herausgestellt werden. In dieser Funktion haben Bildungs- und Kulturzentren vielfältige Möglichkeiten, Bürgerinnen und Bürger an Information, Bildung und Kultur heranzuführen. Dazu bedarf es nicht unbedingt Neubauten, aber doch veränderter Raumkonzepte. Kommunen könnten hier starke Impulse setzen.

8.7 Strategien und Konzeptionen

Die Etablierung von Bildungs- und Kulturzentren ist kein triviales Unterfangen. Sei es bei einem Neubau oder einer organisatorischen Zusammenführung der beteiligten Institutionen, es gibt viele Aspekte zu beachten. Ob Fragen der Organisationsstruktur, der Raumgestaltung, der Angebotspalette etc., Vieles ist konzeptionell zu planen. Betrachtet man sich Entwicklungen wie beim *Dokki* in Aarhus, bei dem über mehrere Jahre in Workshops mit der Bevölkerung das Konzept entwickelt

⁶⁹ <https://www.wittlich.de/de/leben-in-wittlich/bildung/makerspace/>.

⁷⁰ <https://www.tecspaze.de/>.

⁷¹ <https://www.zirp.de/>.

wurde, das dann in Beton gegossen wurde, wird deutlich, wie aufwändig eine gute Konzeptionsentwicklung ist.

Auch wenn es Good-Practice-Beispiele gibt, braucht es doch „lokalspezifischen Lösungswege“ (Klemme 2022, 10), weil die Bedingungen in jeder Kommune andere sind. So hängt die Zusammensetzung der Bildungs- und Kulturinstitutionen immer von der Situation vor Ort ab. Wie gezeigt, werden in den meisten Fällen Bibliotheken und Volkshochschulen Ankereinrichtungen der Bildungs- und Kulturzentren sein, da sie schon eine Breite des Angebots abbilden, das für einen niedrighschwelligem Zugang zu Information, Bildung und Kultur von Relevanz ist. Welche Einrichtungen dann noch dazu kommen, hängt von der lokalen Situation, aber auch von dem Verhältnis der Institutionen untereinander ab. Nicht selten sehen sich die Institutionen in Konkurrenz um die kommunalen Fördergelder. Hier bedarf es bewusster Strategien, um eventuell vorhandene Vorbehalte abzubauen. Kommunalpolitik ist hier auf besondere Weise gefordert.

Die Etablierung eines Bildungs- und Kulturzentrums – egal in welchem organisationalen Modell – sollte in eine Konzeption einer kommunalen Bildungslandschaft eingebettet sein. Solche Zentren können ihre Qualität erst entwickeln, wenn sie in ein gut strukturiertes Netzwerk von Institutionen eingebunden sind. Die Steuerung dieser Entwicklung stellt vielfältige Anforderungen an die Kommune. Hierzu müssen fundierte Konzepte entwickelt werden. Auch wenn dies teilweise einen immensen Aufwand und in Anbetracht der finanziellen Situation von Kommunen viel Kommunikation erfordert, lohnen sich die Anstrengungen, wie sich an vielen der hier vorgestellten internationalen und nationalen Projekte gezeigt hat. Eine zukunftsorientierte kommunale Bildungsstrategie wird sich ohne Bildungs- und Kulturzentren nur bedingt umsetzen lassen. Die ersten Schritte sind in Deutschland gemacht, nun geht es darum Bildungs- und Kulturzentren in der Breite als kommunale Lernwelten zu etablieren.

Literatur

- Altrock, U. (2022): Zwischen Abriss und Nachverdichtung. Baukultur in Zentren. In: U. Altrock; R. Kunze; D. Kurth; H. Schmidt; G. Schmitt (Hrsg.): *Baukultur in der Stadterneuerung. Jahrbuch Stadterneuerung 2021*. Wiesbaden: Springer VS, 167–197.
- APAG-Projekt (Hrsg.) (2015): *Neue Lernorte*. Trier: APAG-Projekt. <http://grundbildung.trier.de/icc/alphabetisierung/med/7dc/7dc39a85-1eab-f41f-64aa-7f0a348b027a,11111111-1111-1111-1111-111111111111.pdf>.
- Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ (Hrsg.) (2016): *Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“*. Wiesbaden: Springer VS.
- Atchoarena, D. (2021): Foreword. Inclusive learning Cities and die COVID-19 pandemic. In: UNESCO Institute for Lifelong Learning (Hrsg.): *Inclusive lifelong learning in cities. Policies and practices for vulnerable groups*. Hamburg: UNESCO Institute for Lifelong Learning. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379538>.
- Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2022): *Bildung in Deutschland 2022. Ein indikatorenge-stützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal*. Bielefeld: wbv. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2022/pdf-dateien-2022/bildungsbericht-2022.pdf>.
- Barbian, J.-P. (2017): Ein Blick durch das „Stadtfenster“ in die Zukunft. Die neue Zentralbibliothek in Duisburg. In: Duisburger Bibliotheksstiftung; J.-P. Barbian (Hrsg.): *Vom „Sachsenspiegel“ bis zum eBook. Die Stadtbibliothek Duisburg als kommunales Medien-, Bildungs- und Kulturzentrum*. Essen: Klartext, 91–101.
- Barbian, J.-P. (2019): Mehr Raum für Kreativität. Seit 2016 bietet die Stadtbibliothek Duisburg gemeinsam mit der Volkshochschule jährlich einen „MakerDay“ an. *BuB – Forum Bibliothek und Information* 71/2–3, 88–89.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2020): *Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl. Verabschiedet beim Informellen Ministertreffen Stadtentwicklung am 30. November 2020*. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/DE/Initiative/Leipzig-Charta/Leipzig-Charta-2007/leipzig-charta-2007_node.html.
- Beckmann, K. J. (2020): Raum und Stadtentwicklung. In: K. J. Beckmann (Hrsg.) *Raumplanung, Stadtentwicklung und Öffentliches Recht. Technik – Organisation – Prozesse*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer, 1–41.
- Behrens, H.; Ciupke, P.; Reichling, N. (2001): Lernsettings in Kultureinrichtungen. In: R. Stang; A. Puhl (Hrsg.): *Bibliotheken und Lebenslanges Lernen. Lernarrangements in Bildungs- und Kultureinrichtungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 159–184. https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2001/stang01_02.pdf.
- Berding, U.; Selle, K. (2019): Öffentlicher Raum. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1639–1653.
- Bib – Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2021): *Fakten zur demografischen Entwicklung Deutschlands 2010–2020. Bericht des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung*. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Fakten-zur-demografischen-Entwicklung-Deutschlands-2010-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Bleckmann, P.; Schmidt, V. (Hrsg.) (2012): *Bildungslandschaften. Mehr Chancen für alle*. Wiesbaden: Springer VS.

- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): *Lernende Regionen. Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung*. Bonn; Berlin: BMBF.
- BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2021): *Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI. Die Innenstadt von morgen – multifunktional, resilient, kooperativ*. Berlin: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/bauen/wohnen/innenstadtstrategie.pdf?sessionId=9563-CA7B7785D2391A609F2F90FCE9F5.1_cid350?__blob=publicationFile&v=4.
- BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2015): *Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ). Abschlussdokumentation BIWAQ 2007–2013*. Berlin: BMUB. https://www.biwaq.de/BIWAQ/DE/Service/Publikationen/Dokumente/Dokumentation_-BIWAQ_2007_2013_1.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010): *Reurbanisierung der Innenstadt*. BMVBS-Online-Publikation 19. https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvbs/bmvbs-online/2010/DL_ON192010.pdf?sessionId=D38E95-C5913E1041F038AB6B795BDA66.live11312?__blob=publicationFile&v=1.
- Bollweg, P. (2018): Bildungslandschaften. In: K. Böllert (Hrsg.): *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden: Springer VS, 1160–1180.
- Bollweg, P.; Otto, H.-U. (2015): Bildungslandschaft zwischen Raum und Bildung. In: T. Coelen; A. J. Heinrich; A. Million (Hrsg.): *Stadtbaustein Bildung*. Wiesbaden: Springer VS, 203–213.
- Brödel, R. (2011): Lebenslanges Lernen. In: T. Fuhr; P. Gonon; C. Hof (Hrsg.): *Erwachsenenbildung – Weiterbildung. Handbuch der Erziehungswissenschaft 4*. Paderborn et al.: Ferdinand Schöningh, 235–245.
- Bruijnzeels, R. (2015): Die Bibliothek. Aussterben, überleben oder erneuern? *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis* 39/2, 225–234.
- Bruijnzeels, R.; Sternheim, J. (2014): Neue Prozesse gestalten. Die Bibliothek im Umbruch. In: O. Eigenbrodt; R. Stang (Hrsg.): *Formierungen von Wissensräumen. Optionen des Zugangs zu Information und Bildung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 221–231.
- Bruijnzeels, R.; van Tiggelen, N. (Hrsg.) (2003): *Bibliothek 2040. Die Zukunft neu entwerfen*. Bad Honnef: BOCK + HERCHEN.
- Brücher, O. (2020): Haushalte in Frankfurt am Main. Von der Single-Hochburg zur Familienstadt? *Frankfurter Statistische Berichte 2020*. https://frankfurt.de/-/media/frankfurtde/service-und-rathaus/zahlen-daten-fakten/pdf/fsb/fsb_2020_01_haushalte.ashx.
- Buiskool, B.-J.; Grijpstra, D.; Kan, C. v.; Lakerveld, J. v.; Oudendammer, F. d. (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 (Studie ist nicht mehr verfügbar).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e. V. (Hrsg.) (2020). *Wir über uns*. Berlin: Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e. V. https://www.soziokultur.de/wp-content/uploads/2020/07/2020_Ueber-uns-PDF.pdf.
- Coelen, T.; Heinrich, A. J.; Million, A. (Hrsg.) (2015): *Stadtbaustein Bildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- de Groot, E. (2014): De Bibliotheek Eemland. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 11.
- de Groot, E. (2016): *Het Eemhuis. Ein modernes Bibliothekskonzept für die nächste Generation*. <https://www.b-u-b.de/detail/het-eemhuis>.
- Delcker-Wirt, B. (2011): Stadtbibliothek Bayreuth RW21. Ein Haus des lebenslangen Lernens. *Bibliotheksforum Bayern* 5/3, 176–179.

- DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2020): 2040 wird voraussichtlich jeder vierte Mensch in Deutschland alleine wohnen. *Pressemitteilung Nr. 069 vom 2. März 2020*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_069_122.html.
- Deutscher Bundestag (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Drucksache 16/7000. <https://dserver.bundestag.de/btd/16/070/1607000.pdf>.
- Deutscher Städtetag (2007): *Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007*. <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Dezerinat-3/Archiv/aachener-erklaerung-2007.pdf>.
- Deutscher Städtetag (1973): *Bildung und Kultur als Element der Stadtentwicklung*. Köln: Deutscher Städtetag.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2007): *Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Aufbau Kommunalen Bildungslandschaften*. https://aba-fachverband.info/wp-content/uploads/user_upload_2009/bildung_allgemein/DV_bildungslandschaften.pdf.
- Diwischek, A. (2008): LeWis: Das Lernzentrum im Wissensturm Linz. *Büchereiperspektiven* 1, 14–15.
- Dogliani, S. (2014): Innovation an den Bedürfnissen der Bevölkerung orientieren. Die Idea Stores in London. In: O. Eigenbrodt; R. Stang (Hrsg.): *Formierungen von Wissensräumen. Optionen des Zugangs zu Information und Bildung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 124–137.
- Dollhausen, K. (2013): Netzwerke als Impulsgeber für die Selbststeuerung und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In: K. Dollhausen; T. C. Feld; W. Seitter (Hrsg.): *Erwachsenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 13–31.
- Dollhausen, K.; Feld, T. C. (2010): Für Lebenslanges Lernen kooperieren. Entwicklungslinien und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 17/1, 24–26.
- Eckart, W. (2013): Der Bildungscampus Nürnberg. Ein Beitrag zur Gestaltung kommunaler Bildungslandschaft. In: T. C. Feld; S. Kraft; S. May; W. Seitter (Hrsg.): *Engagierte Beweglichkeit. Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung. Festschrift für Klaus Meisel*. Wiesbaden: Springer VS, 49–67.
- Eckart, W.; Sträter, E. (2015): Zehn gute Gründe für eine systematische Zusammenarbeit von Bibliotheken und Volkshochschulen. *obib – Das offene Bibliotheksjournal* 2/4, <https://www.o-bib.de/bib/article/view/2015H4S34-42/3322>.
- Eigenbrodt, O. (2014): Veränderte Kontexte und Funktionen. Ansätze einer neuen Typologie für Wissensräume. In: O. Eigenbrodt; R. Stang (Hrsg.): *Formierungen von Wissensräumen. Optionen des Zugangs zu Information und Bildung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 22–36.
- Eigenbrodt, O. (2021): *Lernwelt Wissenschaftliche Bibliothek. Pädagogische und Raumtheoretische Facetten*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Emminghaus, C.; Tippelt, R. (Hrsg.) (2009): *Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Falkenreck, M. (2022): Kooperation. In: F. Kessl; C. Reutlinger (Hrsg.): *Sozialraum. Eine elementare Einführung*. Wiesbaden: Springer VS, 207–218.
- Freytag, T.; Hoyler, M.; Mager, C. (2002): Soziokultur und ihre Einrichtungen. In: A. Mayr; M. Nutz (Hrsg.): *Der Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland. Band 6: Bildung und Kultur*, 118–119. http://archiv.nationalatlas.de/wp-content/art_pdf/Band6_118-119_archiv.pdf.
- Fullan, M.; Scott, G. (2014): *Education PLUS. The world will be led by people you can count on, including you!* Seattle, Washington: Collaborative Impact SPC. <https://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/09/Education-Plus-A-Whitepaper-July-2014-1.pdf>.
- Giese, T. (2021): Lernwelt Museum. Eine theoretische Annäherung. In: T. Giese; R. Stang (Hrsg.): *Lernwelt Museum. Dimensionen der Kontextualisierung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 9–25.

- Glaser, H.; Stahl, K. H. (1974): *Die Wiedergewinnung des Ästhetischen. Perspektiven und Modelle einer neuen Soziokultur*. München: Juventa.
- Groschopp, H. (1994): Kulturhäuser in der DDR. Vorläufer, Konzepte, Gebrauch. Versuch einer historischen Rekonstruktion. In: T. Ruben; B. Wagner (Hrsg.): *Kulturhäuser in Brandenburg. Eine Bestandsaufnahme*. Potsdam: Verlag für Berlin-Brandenburg, 97–178.
- Gruevska, J. (2019): Körper und Räume. In: J. Gruevska (Hrsg.): *Körper und Räume*. Wiesbaden: Springer, 1–7.
- Gundermann, U. (2012): *Die Herausbildung der alternativen Kunstszene in der DDR*. <https://www.bpb.de/themen/deutsche-teilung/autonome-kunst-in-der-ddr/55785/die-herausbildung-der-alternativen-kunstszene-in-der-ddr/>.
- Hakkers, A. (2014): Een optimale cultuurtempel. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 4–9.
- Hapel, R. (2010): Urban Mediaspace Aarhus. *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis* 34/3, 331–336. DOI 10.1515/bfup.2010.049.
- Hapel, R.; Schulz, K. (2015): The library as an open meeting place. Dokk1 – a modern hybrid library. In: R. Hapel; K. Schulz; Østergård, M.; Holst Jensen, K. (Hrsg.): *Space for change. Dokk1. Aarhus' new meeting place*. Aarhus: Aarhus Kommunes Biblioteker, 21–29.
- Heuer, H. (1977): *Sozioökonomische Bestimmungsfaktoren der Stadtentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hummer, H. (2012): Der Wissensturm. Ein Linzer Lernort. *Spurensuche: Verortungen des Lernens. Lernräume der Erwachsenenbildung in Vergangenheit und Gegenwart* 20/21/1–4, 266–283.
- IBA – Internationale Bauausstellung (Hrsg.) (2013): *Bildungszentrum Tor zur Welt*. Hamburg: IBA. https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/fileadmin/Slideshows_post2013/02_Wissen/01_Whitepaper/131001_Bildungszentrum_Tor_zur_Welt.pdf.
- Jochumsen, H.; Skot-Hansen, D.; Hvenegaard-Rasmussen, C. (2014): Erlebnis, Empowerment, Beteiligung und Innovation. Die neue Öffentliche Bibliothek. In: O. Eigenbrodt; R. Stang (Hrsg.): *Formierungen von Wissensräumen: Optionen des Zugangs zu Information und Bildung*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 67–80.
- Jütte, W. (2002): *Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften*. Bielefeld: W. Bertelsmann. <http://www.die-bonn.de/doks/juette0201.pdf>.
- Keijzer, A. (2014): Scholen in de kunst. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 10.
- Kessl, F.; Reutlinger, C. (2010): *Sozialraum. Eine Einführung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessl, F.; Reutlinger, C. (2022): Sozialraum. Eine Bestimmung. In: F. Kessl; C. Reutlinger (Hrsg.): *Sozialraum. Eine elementare Einführung*. Wiesbaden: Springer, 7–31.
- Klemme, M. (2022): Transformation der Innenstädte. Zwischen Krise und Innovation. *IzR – Informationen zur Raumentwicklung* 49/2, 4–15.
- Knoblich, T. J. (2001): Das Prinzip Soziokultur. Geschichte und Perspektiven. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 11, 7–14.
- Knoblich, T. J. (2018): *Programmformeln und Praxisformen von Soziokultur. Kulturpolitik als kulturelle Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Knopp, R. (2003): *Soziokulturelle Zentren und Stadtpolitik*. Dissertation. <https://d-nb.info/969288751/34>.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): *Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften*. http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2000/EU00_01.pdf.
- Krämer, S.; Langenbrinck, G.; Neumüllers, M.; Simon-Philipp, C. (2020): Bedingte Planbarkeit von Städtebau und Stadtentwicklung. In: Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): *Bedingt planbar. Städtebau und Stadtentwicklung in Deutschland und Europa*. Ludwigsburg: Wüstenrot Stiftung, 10–17.

- Kruse, W.; Schröder, A.; Kaletka, C.; Pelka, B. (2010): *Hessencampus 2007–2010. Ein Zwischenbericht aus Perspektive der Wissenschaftlichen Begleitforschung*. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund. https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege_aus_der_Forschung/Band_177.pdf.
- Löw, M. (2012): *Raumsoziologie*. 7. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mack, W. (2015): Bildung in der Stadt in sozialräumlicher Perspektive. In: T. Coelen; A. J. Heinrich; A. Million (Hrsg.) (2015): *Stadtbaustein Bildung*. Wiesbaden: Springer VS, 215–221.
- Mickler, R. (2013): *Kooperation in der Erwachsenenbildung. Die Volkshochschule als Teil eines Bildungs- und Kulturzentrums*. Wiesbaden: Springer VS.
- Million, A.; Coelen, T.; Heinrich, A. J.; Loth, C.; Somborski, I. (2017): *Gebaute Bildungslandschaften. Verflechtung zwischen Pädagogik und Stadtplanung*. Berlin: jovis.
- Million, A.; Heinrich, A. J.; Coelen, T. (2015): Schnittfelder zwischen Stadtentwicklung und Bildungswesen. In: T. Coelen; A. J. Heinrich; A. Million (Hrsg.) (2015): *Stadtbaustein Bildung*. Wiesbaden: Springer VS, 1–19.
- Mitscherlich, A. (1965): *Die Unwirtlichkeit der Städte. Anstiftung zum Unfrieden*. Frankfurt a. M.: suhrkamp.
- MKWNRW – Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): *Dritte Orte. Häuser für Kultur und Begegnung im ländlichen Raum. Ausschreibung eines Förderprogramms. Förderphase 1: Konzeptentwicklung (2019/2020)*. Düsseldorf: Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen.
- MKWNRW – Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): *Dritte Orte. Häuser für Kultur und Begegnung im ländlichen Raum. Das Programm und die 26 Projekte*. Düsseldorf: Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. <https://startklar-ab.de/wp-content/uploads/2021/09/Broschu%CC%88re-Dritte-Orte.pdf>.
- Morisson A. (2019). A Typology of Places in the Knowledge Economy: Towards the Fourth Place. In: F. Calabrò; L. Della Spina; C. Bevilacqua C. (Hrsg.): *New Metropolitan Perspectives. Local Knowledge and Innovation Dynamics Towards Territory Attractiveness Through the Implementation of Horizon/E2020/Agenda2030. Volume 1*. Cham: Springer, 444–451.
- Niemann, L. (2014): *Steuerung lokaler Bildungslandschaften. Räumliche und pädagogische Entwicklung am Beispiel des Projektes Altstadt Nord Köln*. Wiesbaden: Springer VS.
- N. N. (2018): Seit dem Zweiten Weltkrieg im Dienst der Bildung. 75 Jahre Stadtbibliothek Bonn. Wechselvolle Geschichte mit Höhen und Tiefen. *BuB – Forum Bibliothek und Information* 70/4, 162–164.
- Nuissl, E.; Dobischat, R.; Hagen, K.; Tippelt, R. (Hrsg.) (2006): *Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld: W. Bertelsmann. <http://www.die-bonn.de/doks/2006-lebenslanges-lernen-01.pdf>.
- Østergård, M. (2018): „Der einzige Grund, ein Open-Space-Büro zu haben, ist, miteinander zu reden“. Interview mit Marie Østergård. *BuB – Forum Bibliothek und Information* 70/4, 402–405.
- Oldenburg, R. (1997): *The Great Good Place. Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community*. 2. Aufl. Cambridge, MA: Da Capo.
- Oldenburg, R.; Brissett, D. (1982): The third place. *Qualitative Sociology* 5, 265–284. <https://doi.org/10.1007/BF00986754>.
- Peschl, M. F.; Fundneider, T. (2012): Räume bilden Wissen. Kognitive und epistemologische Grundlagen der Ermöglichung von Wissensgenerierung in Enabling Spaces. In: H. Schröterler-von Brandt; T. Coelen; A. Zeising; A. Ziesche (Hrsg.): *Raum für Bildung. Ästhetik und Architektur von Lern- und Lebensorten*. Bielefeld: transcript, 73–80.
- Pirsich, V. (2010): Neue Zentralbibliothek im Heinrich-von-Kleist-Forum in Hamm. *Fachbuchjournal* 3, 14–22.

- Pitman, K. (2019): IdeaStores. Reshaping and reinventing libraries to meet community needs. In: L. Freyberg; S. Wolf (Hrsg.): *Smart Libraries. Konzepte, Methoden und Strategien*. Wiesbaden: b. i. t., 133–138.
- Pöggeler, F. (1959): *Neue Häuser der Erwachsenenbildung*. Ratingen: Aloys Henn.
- PT-DLR – Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (o. J.): Referenzmodelle für Lernzentren. *inform extra – Das Netzwerkmagazin für Lernende Regionen*.
- Puhl, A.; Stang, R. (Hrsg.) (2002): *Bibliotheken und die Vernetzung des Wissens*. Bielefeld: W. Bertelsmann. <https://www.die-bonn.de/doks/2002-netzwerk-01.pdf>.
- Rabofski, B; Gülzow, A.; Buntzoll, P.; Jörke, F. (2014): Information Innovation Inspiration. Das Bildungshaus in Wolfsburg als neuer Prototyp eines Zentrums für lebenslanges Lernen. In: O. Eigenbrodt; R. Stang (Hrsg.): *Formierungen von Wissensräumen. Optionen des Zugangs zu Information und Bildung*. Berlin; Boston: Walter de Gruyter, 138–147.
- Rathaus Trier (Hrsg.) (o. J.): *Palais Walderdorff. Ein generationsübergreifendes Informations- und Kommunikationszentrum im Herzen der Stadt. Festschrift*. Trier: Rathaus Trier.
- Reutlinger, C. (2010): Bildungslandschaften raumtheoretisch betrachtet. *Sozialraum.de* 2/1. <https://www.sozialraum.de/bildungslandschaften-raumtheoretisch-betrachtet.php>.
- Roos, R. (2014): Kunsthal KAdE. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 10.
- Rozet (2023): *Bestuursverslag. Rozet 2022*. <https://docplayer.nl/208466418-Bestuursverslag-rozet-samen-in-beweging-samen-aangepast-samen-veerkrachtig-samen-naar-een-nieuwe-koers.html>.
- Rucht, D. (2021): Neue Soziale Bewegungen. In: U. Andersen; J. Bogumil; S. Marschall; W. Woyke (Hrsg.): *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. 8. Aufl. Heidelberg: Springer VS, 652–655. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-23666-3_139.
- Schade, F. (2016): *Praxishandbuch Digitale Bibliotheksdienstleistungen. Strategie und Technik der Markenkommunikation*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Schönfeld, P.; Pekince, N.; Strobel, C. (2009): Neue Lernwelten. In: R. Tippelt; A. Reupold; C. Strobel; H. Kuwan; N. Pekince; S. Fuchs; L. Abicht; P. Schönfeld: *Lernende Regionen. Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 119–131.
- Schreiber-Barsch, S. (2007): *Learning Communities als Infrastruktur Lebenslangen Lernens. Vergleichende Fallstudien europäischer Praxis*. Bielefeld: W. Bertelsmann. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/52943/ssoar-2007-schreiber-barsch-Learning_Communities_als_Infrastruktur_Lebenslangen.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2007-schreiber-barsch-Learning_Communities_als_Infrastruktur_Lebenslangen.pdf.
- Schreiber-Barsch, S.; Stang, R. (2021): *Lernwelt Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Entwicklungen, Konzepte und Perspektiven*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Schröteler-von Brandt, H.; Coelen, T.; Zeising, A.; Ziesche, A. (Hrsg.) (2012): *Raum, für Bildung. Ästhetik und Architektur von Lern- und Lebensorten*. Bielefeld: transcript.
- Schulz, K. (2015): Mit dem spektakulären Neubau Dokk1 vollzieht die dänische Stadtbibliothek Aarhus einen Paradigmenwechsel. Der Fokus liegt nun auf Menschen statt auf Medien. *BuB – Forum Bibliothek und Information* 67/4, 207–211.
- Seitter, W. (2007): *Geschichte der Erwachsenenbildung. Eine Einführung*. 3. Aufl. Bielefeld: W. Bertelsmann. <https://www.die-bonn.de/doks/2007-bildungsreform-01.pdf>.
- Sgodda, R. (2021): Volkshochschulen und die Coronapandemie. Bewältigungsperspektiven. *Hessische Blätter für Volksbildung* 71/2, 41–49.

- Siepke, T.; Pohl, U. (2012): Lernen vor Ort. Skizze eines bundesweiten Projekts. In: H. Buchen; L. Horster; H.-G. Rolff (Hrsg.): *Schulen in der Region. Region in der Schule*. Stuttgart: Raabe, 23–44.
- Sievers, N. (2029): Soziokultur als Projektarbeit. Theoretische und kulturpolitische Hintergründe. *Kulturpolitische Mitteilungen* 164/4, 48–50.
- Soininvaara, A.-M. (2021): Die Bibliothek Oodi. Ihre Entstehungsgeschichte und Bedeutung für die Gesellschaft. *ABI Technik* 41/3, 130–141.
- Stadt Hamm (2020): *Projektsteckbrief Neubau Heinrich-von-Kleist-Forum*. https://www.hamm.de/fileadmin/user_upload/Medienarchiv_neu/Dokumente/Stadtplanungsamt/Steckbrief_HvK_Forum.pdf.
- Stadt Heidelberg (2012): *Wissen-schafft-Stadt. Memorandum. Internationale Bauausstellung. Perspektiven der Europäischen Stadt in der Wissensgesellschaft*. http://www.heidelberg.de/site/Heidelberg_ROOT/get/documents_E1837061966/heidelberg/Objektdatenbank/61/PDF/61_pdf_IBA_Wissensschafftstadt_Memorandum.pdf.
- Stang, R. (1998): Organisationen im Umbau. In: A. Nispel; R. Stang; F. Hagedorn (Hrsg.): *Pädagogische Innovation mit Multimedia 1: Analysen und Lernorte*. Frankfurt a. M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/nispel98_01.pdf.
- Stang, R. (2010a): Beratungsstrukturen in Lernzentren. Neue Organisationskonzepte als Basis für Lern- und Bildungsberatung. In: M. Göhlich; S. M. Weber; W. Seitter; T. C. Feld (Hrsg.): *Organisation und Beratung. Beiträge der AG Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 213–223.
- Stang, R. (2010b): Lernzentren als Option für Bibliotheken. Herausforderungen für Lernarchitekturen und Organisationskulturen. *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis* 34/2, 148–152.
- Stang, R. (2011): *Strukturen und Leistungen von Lernzentren. Empirische Befunde und Perspektiven zur Entwicklung von kommunalen Lernzentren als innovative Institutionalformen für lebenslanges Lernen*. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. <http://www.die-bonn.de/doks/2011-lernzentrum-01.pdf>.
- Stang, R. (2015): Perspektiven für eine bildungsorientierte Stadtentwicklung. Neue Institutionen für Bildung. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 22/4, 25–27.
- Stang, R. (2016a): *Lernwelten im Wandel. Entwicklungen und Anforderungen bei der Gestaltung zukünftiger Lernumgebungen*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Stang, R. (2016b): Von einer additiven zu einer integrierten (Lern-)Raumgestaltung. Bibliotheken und Erwachsenenbildung in Bildungs- und Kulturzentren. *Hessische Blätter für Volksbildung* 66/1, 74–81.
- Stang, R. (2017): Analoger Körper im digitalen Raum. Lernen im Zeichen einer ambivalenten Kontextualisierung. In: F. Thissen (Hrsg.): *Lernen in virtuellen Räumen. Perspektiven des mobilen Lernens*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 28–38.
- Stang, R. (2021): Körper, Leib und Raum. Dimensionen eines untrennbaren Verhältnisses. *Zeitschrift für Sozialmanagement* 19/1, 11–22.
- Stang, R.; Hesse, C. (Hrsg.) (2006): *Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa*. Bielefeld: W. Bertelsmann. <http://www.die-bonn.de/doks/2006-neue-medien-01.pdf>.
- Stang, R.; Puhl, A. (Hrsg.) (2001): *Bibliotheken und lebenslanges Lernen. Lernarrangements in Bildungs- und Kultureinrichtungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2001/stang01_02.pdf.
- Stang, R.; Schüller-Zwierlein, A. (2018): Bibliotheken und Erwachsenenbildung. In: R. Tippelt; A. von Hippel (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung Weiterbildung. Band 1*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 857–871

- Stang, R.; Umlauf, K. (Hrsg.) (2018): *Lernwelt Öffentliche Bibliothek. Dimensionen der Verortung und Konzepte*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Sternheim, J.; Bruijnzeels, R. (2021): *Imagination and Participation. Next Steps in Public Library*. Rotterdam: nai010.
- Stierle, T. (2003): Raumwunder mit künstlerischen Qualitäten. Die „neue“ Stadtbibliothek Ludwigsburg im Kulturzentrum. *BuB – Forum Bibliothek und Information* 55/1, 34–38.
- Streich, B. (2011): *Stadtplanung in der Wissensgesellschaft. Ein Handbuch*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Strobel, C.; Kuwan, H.; Reupold, A.; Tippelt, R. (2009): Innovationen in Netzwerken. In: R. Tippelt; A. Reupold; C. Strobel; H. Kuwan; N. Pekince; S. Fuchs; L. Abicht; P. Schönfeld: *Lernende Regionen. Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 55–65.
- Szameitat, A.; Strobel-Dümer, C.; Tippelt, R. (2018): Vernetzung in der Weiterbildung. Lernende Regionen. In: R. Tippelt; A. von Hippel (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung Weiterbildung. Band 1*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 587–604.
- Thissen, F. (i. V.): Kompetenzorientiertes Lernen im 21. Jahrhundert. In: U. Engelkenmeier; B. Schmid-Ruhe; K. Keller-Loibl; R. Stang (Hrsg.): *Handbuch Bibliothekspädagogik*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur.
- Thornburg, D. (2014): *From the Campfire to the Holodeck. Creating Engaging and Powerful 21st Century Learning Environments*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Thurau, J. (2019): *Unter einem Dach, aber auch an einem Strang? Untersuchung zur Zusammenarbeit an kooperativen Bibliotheksstandorten*. Berlin: Humboldt Universität (unveröffentlichte Masterarbeit)
- Üblacker, J.; Lukas, T. (2022): Kommune. In: F. Kessl; C. Reutlinger (Hrsg.): *Sozialraum. Eine elementare Einführung*. Wiesbaden: Springer, 181–191.
- UIL – UNESCO Institute for Lifelong Learning (Hrsg.) (2015): *UNESCO Global Network of Learning Cities. Guiding Documents*. Hamburg: UIL. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002349/234986e.pdf>.
- UNESCO (2005): *Towards Knowledge Societies*. Paris: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>.
- van Diepen, A. (2014): Archief Eemland. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 10–11.
- van Steenberghe (2014): Kunsttuilen Amersfoort. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 12.
- van der Werff, J. (2014): FASadE. *Kroniek. Tijdschrift Historisch Amersfoort* 16/2, 12.
- Voss, A. (2017): *3rd 4 all. How to create a relevant public space*. Rotterdam: nai010.
- Wahl, J. (2015): Das „Haus des Lebenslangen Lernens“. Räumliche Integration als Mittel zur Institutionalisierung des Lebenslangen Lernens. In: C. Bernhard; K. Kraus; S. Schreiber-Barsch; R. Stang (Hrsg.): *Erwachsenenbildung und Raum. Theoretische Perspektiven – professionelles Handeln – Rahmungen des Lernens*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 179–189.
- WEF – World Economic Forum (2016): *Ten 21st-century-skills every student needs*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>.
- Weinreich, J. (2011): Synergieeffekte nutzen. RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule. Das neue Medien- und Bildungszentrum der Stadt Bayreuth. In: P. Hauke; K. U. Werner (Hrsg.): *Second-hand – aber exzellent! Bibliotheken bauen im Bestand*. Bad Honnef: BOCK + HERCHEN, 260–279.
- Weißenberg, R.; Sedlack, A. (2007): Eine Fusion – nicht nur wirtschaftlich sinnvoll. Das ZIB in Unna. In: F. von Küchler (Hrsg.): *Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 55–74.
- Zech, R. (2008): Büroqualität als Bedingung von Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit. In: C. Dehn (Hrsg.): *Raum + Lernen – Raum + Leistung. Strukturbedingungen kontinuierlicher Qualitätsentwicklung*. Hannover: Expressum, 88–99.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Orte vor (links) und in (rechts) der knowledge society (Morisson 2019, 448).
- Abb. 2: 21st-Century Skills (WEF 2016).
- Abb. 3: Steuerungsprozesse von Kooperation (Mickler 2013, 113).
- Abb. 4: Lern-, Arbeits- und Veranstaltungsterrasse im Dokk1 (Foto: Richard Stang).
- Abb. 5: Indoorspielplatz im Dokk1 (Foto: Richard Stang).
- Abb. 6: Bibliothek im Het Eemhuis (Foto: Richard Stang).
- Abb. 7: Treppenaufgang des Rozet in Arnheim (Foto: Richard Stang).
- Abb. 8: Oodi in Helsinki (Foto: Richard Stang).
- Abb. 9: „Bücherhimmel“ mit Café und Ausgang zur Terrasse (Foto: Richard Stang).
- Abb. 10: Eingangsbereich des Wissensturms (Foto: Richard Stang).
- Abb. 11: Element von „Kunst am Bau“ (Foto: Richard Stang).
- Abb. 12: Café im Eingangsbereich vom Idea Store Bow (Foto: Richard Stang).
- Abb. 13: Idea Store Chrisp Street (Foto: Richard Stang).
- Abb. 14: Idea Store Watney Market (Foto: Richard Stang).
- Abb. 15: Begegnungszentrum Druckerei/Volkshochschule in Bad Oeyenhausen (Foto: Richard Stang).
- Abb. 16: RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule in Bayreuth (Foto: Stadtbibliothek Bayreuth).
- Abb. 17: Orientierung im RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule (Foto: Stadtbibliothek Bayreuth).
- Abb. 18: Kupferschmiede in Beeskow (Foto: Kupferschmiede).
- Abb. 19: Haus des Wissens Bochum (crossarchitecture (Foto: rendertaxi)).
- Abb. 20: Haus der Bildung in Bonn (Foto: Richard Stang).
- Abb. 21: DASTietz in Chemnitz (Foto: Richard Stang).
- Abb. 22: Kultur- und Bildungszentrum Balou in Dortmund (Foto: StLB Dortmund).
- Abb. 23: Stadtfenster in Duisburg (Foto: Richard Stang).
- Abb. 24: BiKuZ in Frankfurt-Höchst (Foto: Dieter Köhrer).
- Abb. 25: Heinrich-von-Kleist-Forum in Hamm (Foto: Thorsten Hübner/Stadt Hamm).
- Abb. 26: Weiterbildungszentrum Ingelheim (Foto: WBZ Ingelheim, Karola Arnold).
- Abb. 27: Weiterbildungszentrum in Kaiserslautern (Foto: VHS Kaiserslautern).
- Abb. 28: Kulturzentrum (KUZ) in Ludwigsburg (Foto: Stadtbibliothek Ludwigsburg).
- Abb. 29: Bildungszentrum am Weingarten in Minden (Foto: Marco Düsterwald).
- Abb. 30: Entwurf für den Neubau des Bildungshauses Norderstedt (Foto: Richter Musikowski Architekten).
- Abb. 31: südpunkt in Nürnberg (Foto: Richard Stang).
- Abb. 32: Bert-Brecht-Bildungszentrum in Oberhausen (Foto: Stadt Oberhausen).
- Abb. 33: Campusplatz des Campus für Lebenslanges Lernen in Osterholz-Scharmbeck (Foto: Stadt Osterholz-Scharmbeck, Sonja K. Sancken).
- Abb. 34: Eingangsbereich des Bildungs- und Kulturzentrums in Papenburg (Foto: Jörg Burkholz).
- Abb. 35: Bildungsforum in Potsdam (Foto: Werner Huthmacher).
- Abb. 36: Campus von Kultur 123 Stadt Rüsselsheim (Foto: Kultur 123 Stadt Rüsselsheim).
- Abb. 37: Bildungszentrum Villa Ecarus in Speyer (Foto: Richard Stang).
- Abb. 38: Palais Walderdorff in Trier (Foto: Bildungs- und Medienzentrum).
- Abb. 39: Zentrum für Information und Bildung (zib) in Unna (Foto: Richard Stang).
- Abb. 40: Eingang zum Haus der Bildung und Kultur in Waltrop (Foto: Haus der Bildung Waltrop).
- Abb. 41: Architektenentwurf für das neue Bildungshaus in Wolfsburg (Foto: Stadt Wolfsburg).

- Abb. 42: Wanderungen für verschiedene Raumtypen 1991– 2018 (deutsche Staatsangehörige, Nettowanderungsraten) (BIB 2021, 53).
- Abb. 43: Das Vier-Räume-Modell der Öffentlichen Bibliothek (nach: Jochumsen et al. 2014, 70; eigene Darstellung).

Zum Autor

Richard Stang, geboren 1959, Dr. phil., Diplom-Pädagoge und Diplom-Soziologe, ist seit 2006 Professor für Medienwissenschaft im Studiengang „Informationswissenschaften“ in der Fakultät „Information und Kommunikation“ der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM). Er studierte an der Philipps-Universität Marburg Erziehungswissenschaften, Soziologie, Politikwissenschaften und Psychologie und promovierte 2003 an der Universität Hamburg zum Thema „Neue Medien und Organisation in Weiterbildungseinrichtungen“. Er leitet unter anderem das Learning Research Center der HdM gemeinsam mit Prof. Dr. Frank Thissen (www.learning-research.center). Von 1989 bis 1993 war er Referent in der Abteilung Hörfunk, Fernsehen, Film und AV-Medien des Gemeinschaftswerks der Ev. Publizistik e. V. (Frankfurt am Main). Von 1993 bis 2006 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Frankfurt am Main/Bonn) und Medienbeauftragter des Instituts. Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem Lernwelten, Bildungs- und Kulturzentren, Lernarchitektur, Medienentwicklung, Medienpädagogik und Innovationsforschung. Er leitet derzeit Forschungsprojekte zur Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren. Über zehn Jahre koordinierte er den selbstorganisierten Arbeitskreis „Bildungs- und Kulturzentren“, der sich mit der Weiterentwicklung von Bildungs- und Kulturzentren beschäftigte. Er begleitete über zwanzig Jahre Bildungs- und Kulturzentren und beriet diese zu Themen wie Organisationsstruktur, Organisationsentwicklung, Raumplanung etc. Er berät Kommunen und Einrichtungen (Bibliotheken, Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen, Schulen, Hochschulen etc.) bei der Gestaltung von Lernräumen und kooperativen Strukturen.

Kontakt: stang@hdm-stuttgart.de; richardstang@web.de.

Register

- 21st Century Skills 33, 35
Alphabetisierung 49, 77, 96, 196
Angebot
– Beratungsangebot 2, 43, 49, 61, 95, 119, 120, 121, 145, 192
– Bildungsangebot 7, 15, 16, 21, 42, 43, 44, 46, 63, 67, 92, 100, 12, 130, 132, 137, 139, 143, 168, 181, 201, 204
– Fortbildungsangebot 169
– Informationsangebot 2, 43, 44, 61, 63, 95, 100, 120, 121, 132, 137
– Kulturangebot 1, 15, 42, 43, 44, 46, 63, 67, 92, 121, 127, 139, 143, 191, 196, 203
– Lernangebot 2, 43, 61, 63, 118, 120, 187
– Lernberatungsangebot 49, 92, 96, 97
– Leseangebot 120
– Medienangebot 48, 63, 100, 107, 111, 163, 191,
– Selbstlernangebot 97
Angebotsentwicklung 50
Angebotskonzept 46–51
Angebotsstruktur 32, 50, 114, 204
Arbeitsgemeinschaft 55, 127
Arbeitsplatz 103, 104, 119, 178, 191, 192, 201
Arbeitsplatznähe 201, 202
Architektur 4, 105, **122–123**, 156, 169, **195–196**, 200, **205–210**
Archiv 39, 45, 66, 85, 103, 104, 107, 127, 128, 131, 132, 138, 140, 142, 155, 157, 161, 168, 177, 178, 186, 187, 194, 196
atmende Bildungsstruktur 3
Aufenthaltsqualität 45, 53, 66, 75, 79, 90, 91, 92, 138, 155, 189, 194, 196
Ausbildung 6, 38, 49, 57, 77, 201
außerschulische Bildung 5
außerschulische Bildungseinrichtungen 183
außerschulische Jugendeinrichtungen 10
außerschulischer Lernort 185
basisdemokratisch 30, 33
Begegnung 12, 14, 28, 38, 39, 46, 51, 63, 71, 80, 91, 92, 122, 187, 203, 208
Begegnungsort 110, 128, 134, 155, 156, 169, 203
Begegnungsqualität 155
Begegnungsraum 138
Begegnungsstätte 26
Begegnungszentrum Druckerei/Volkshochschule Bad Oeynhausen **126–127**
Beratung 2, 43, 46, 80, 103, 118, 165
– Berufsberatung 95
– Bildungsberatung 47, 49, 112, 175
– Bildungsscheck-Beratung 49
– EDV-Beratung 50
– Grundbildungsberatung 47
– Kompetenzentwicklungsberatung 49
– Lernberatung 38, 47, 49, 50, 77, 97, 112
– PC-Beratung 47
– Sprachenberatung 47, 50
Beratungsangebot 2, 43, 49, 61, 95, 119, 120, 122, 145, 192
Beratungsbedarf 25
Beratungsdienstleistung 49
Beratungsfläche 44
Beratungsinfrastruktur 53
Beratungsleistung 47
Beratungspersonen 25
Beratungsqualität 187
Beratungsraum 114
Beratungszeiten 188
Beratungszentrum 38, 152
Bert-Brecht-Bildungszentrum Oberhausen 2, 42, 126, **165–167**, 195
Beschäftigungsfähigkeit 5, 24
Besprechungsarchitektur 166
Besprechungskultur 62
Bibliothek 1, 2, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 22, 24, 36, 38, 40, 41, 42, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 81, 89, 93, 94, 98, 194, 196, 199, 204, 205, 206, 207, 208, 211
– Familienbibliothek 157
– Jugendbibliothek 159, 188
– Kinderbibliothek 130, 132, 157, 159, 173, 188
– Musikbibliothek 159
Bildung 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 16, 21, 22, 23, 24, 33, 43, 51, 67, 97, 99, 106, 117, 120, 124, 127, 134, 191, 200, 204, 210
– Allgemeinbildung 35
– arbeitsmarktbezogene Bildung 96
– berufliche Bildung 24, 38, 97

- Charakterbildung 34
- digitale Bildung 185
- freizeitorientierte Bildung 97
- ganzheitliche Bildung 201
- Gesundheitsbildung 113
- Grundbildung 47, 48, 77, 96, 97, 98, 153, 173, 196
- kulturelle Bildung 21, 22, 35, 66, 80, 97, 176, 183, 201
- Lebensbildung 24
- medienbezogene Bildung 96
- MINT-Bildung 183
- musikalische Bildung 176
- ökonomische Bildung 35
- politische Bildung 33, 97, 150, 151, 165, 187
- religiöse Bildung 97
- Sprachenbildung 97
- staatsbürgerliche Bildung 35
- Volksbildung 40, 63
- Bildung für das 21. Jahrhundert 33
- Bildungsakteurinnen und -akteure 15, 16, 21, 22, 39, 44, 204
- Bildungsaktivität 35, 200
- Bildungsanbieterinnen und -anbieter 18, 97, 169
- Bildungsangebot 7, 15, 16, 21, 42, 44, 46, 61, 63, 67, 92, 97, 100, 121, 130, 132, 137, 139, 168, 181, 201
- Bildungsauftrag 14
- Bildungsbedarf 5, 118
- Bildungsbedürfnis 19, 36, 122
- Bildungsbenachteiligte 96
- Bildungsberatung 47, 49, 112, 175
- Bildungsbereich 8, 11, 16, 18, 43, 54, 75, 96
- Bildungsbiographie 18, 19, 38, 92, 98
- Bildungscampus Nürnberg 42, 49, 52, 58, 62, 65, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 94, **162–164**, 195, 197
- Bildungsdienstleistung 15, 24, 40, 41, 42, 196
- Bildungseinrichtung 14, 18, 43, 73, 97, 104, 108, 121, 143, 168, 182, 186, 200, 205
- Bildungselemente 33
- Bildungsentwicklung 43
- Bildungserlebnisswelt 75
- Bildungsfläche 100
- Bildungsformat 155
- Bildungsforum Potsdam 41, **171–173**
- Bildungsgerechtigkeit 33, 92
- Bildungshaus 90
- Bildungshaus Noderstedt/Garstedt 42, 45, **160–162**, 195, 205
- Bildungshaus Wolfsburg 44, 45, 48, 49, 53, 65, **192–194**, 195, 205
- Bildungsinfrastruktur 15, 16, 19, 24, 53
- Bildungsinstitution 35, 36, 38, 40, 68, 98, 106, 200, 211
- Bildungsinteresse 24, 184
- Bildungskarriere 201
- Bildungskontext 9, 11, 22, 37, 98
- Bildungslandschaft 3, 8, 9, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 43, 44, 45, 66, 68, 115, 201, 211
- Bildungsmarkt 164
- Bildungsmodell 168
- Bildungsmöglichkeiten 10
- Bildungsmonitoring 21
- Bildungsnetzwerk 18, 37, 38
- Bildungsoffensive 98
- Bildungsoptionen 24, 46, 64, 201
- bildungsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung 2, 3, **5–25**, 44, 64, 98, 103, 106, 120, 124, 139, 198, 199, 203
- Bildungsorientierung 3, 7, **14–25**
- Bildungsort 20, 139
- Bildungspartnerinnen und -partner 22
- Bildungsperspektive 15, 21
- Bildungsplanung 21
- Bildungspolitik 19, 23, 24, 45, 92
- Bildungsproblem 205
- Bildungsprozess 22, 37, 64
- Bildungsraum 3, 9, **10–11**, 23, 40, 209
- Bildungsrendite 205
- Bildungsscheck-Beratung 49
- Bildungsschere 33
- Bildungsstandort 201
- Bildungssteuerung 19
- Bildungsstrategie 2, 211
- Bildungsstruktur 5, 9, 16, 18, 21, 22, 36, 124, 132, 185, 202
- Bildungssystem 15, 18, 36
- Bildungs- und Kulturzentrum BiKuZ Frankfurt-Höchst **146–147**
- Bildungs- und Kulturzentrum Papenburg **170–171**
- Bildungs- und Medienzentrum Trier 42, 45, 47, 65, **180–185**, 195

- Bildungsveranstaltung 130
 Bildungsverlauf 18
 Bildungsverständnis 19, 21
 Bildungsvorhaben 15
 Bildungswege 33, 45, 194
 Bildungswesen 37, 92
 Bildungszentrum
 Bildungszentrum am Weingarten Minden **157–158**
 Bildungszentrum Balou Dortmund-Brackel **143–144**
 Bildungszentrum Hessencampus/haus des
 Lebenslangen Lernens Dreieich 42
 Bildungszentrum Maria Lindenhof Dorsten **142**
 Bildungszentrum Tor zur Welt Hamburg 15
 Bildungszentrum Villa Ecarius Speyer **179**
 Bildungszumutung 24
 Buchhaltung 62, 151, 175
 Budget 60, 62, 84
 – Abteilungsbudget 181
 – Amtsbudget 181
 – Globalbudget 88
 – Projektbudget 89
 Budgeterstellung 88
 Budgetplanung 82
 Bürgerbeteiligung 108
 Bürgerservice 25, 47, 53, 60, 72, 100, 112, 113,
 119, 121
 Café 44, 46, 47, 53, 67, 80, 99, 100, 104, 105, 106,
 107, 109, 111, 116, 119, 128, 130, 136, 139,
 143, 144, 145, 147, 158, 170, 171, 172, 181,
 187, 208
 Campus für lebenslanges Lernen Osterholz-
 Scharmbeck **167–169**, 195
 Controlling 59, 62, 82, 87, 115, 181
 COVID-19-Pandemie 1, 32, 50, 90, 108, 125, 201
 Co-Workingspace 13, 53, 203, 210
 Daseinsgrundfunktionen 6
 Datenbank 50, 71
 die insel Marl 40, 122, 124, **156–157**
 Digitalisierung 90, 108, 151, 167
 Dokk1 Aarhus 4, 53, 63, 99, **100–103**, 120, 121,
 122, 123, 205, 206, 210
 E-Audio 50
 E-Book 50
 EDV 184
 EDV-Beratung 50
 EDV-Raum 129, 130, 137, 145, 147, 153, 163, 171,
 178, 181, 193
 E-Learning 38, 50, 96, 97
 Elementarbereich 24, 36
 Enabling Spaces 10, 36
 Erfahrungsraum 24, 46
 Erlebnisraum 46, 205
 Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungsein-
 richtung 7, 8, 10, 14, 15, 24, 46, 118, 194, 196
 Erwachsenenbildung/Weiterbildung 16, 19, 22,
 36, 37, 45, 50, 54, 55, 65, 97, 118, 121, 175,
 200
 E-Zeitschrift 50
 E-Zeitung 50
 E-Video 50
 Fachabteilung 62, 73, 86, 87
 Fachbereich 73, 87, 141, 150, 151, 161, 165, 172
 Fachkräftemangel 1, 98, 198, 201
 Fachteam 89, 90
 Filmarchiv 112
 Fortbildung 77, 78, 81, 112
 Fortbildungsangebot 169
 Games 50
 Gaming-Zone 52
 Gehaltsstruktur 61
 Gesellschaftsfähigkeit 5, 24
 Gleichstellungsbüro 170, 171
 Haus der Bildung Bonn 2, 41, **136–137**, 195
 Haus der Bildung und Kultur Waltrop **189–192**
 Haus des Wissens Bochum **133–135**, 195
 Haushalt 48, 62, 69, 87, 180, 181, 184, 185
 Haushaltsdefizit 87
 Haushaltslage 69
 Haushaltspolitik 205
 Haushaltsvolumen 30
 Hausverwaltung 62, 72, 147
 Heinrich-von-Kleist-Forum Hamm **148–149**
 HESSENCAMPUS 37, 38
 Het Eemhuis Amersfoort 4, 98, **103–106**, 108,
 122
 Hochschule 7, 8, 10, 15, 24, 29, 36, 37, 46, 148,
 169
 Höfle Böblingen **135–136**
 Idea Stores in London 4, 44, 63, 98, **115–120**,
 122, 123, 132

- Information 1, 2, 3, 8, 43, 44, 45, 55, 80, 91, 92, 99, 110, 117, 119, 124, 176, 195, 198, 200, 204, 205, 210, 211
- Informationsangebot 1, 2, 43, 44, 61, 63, 95, 100, 120, 121, 132, 137
- Informationsauftrag 14
- Informationsbedarf 25
- Informationsbedürfnis 1, 122
- Informationsdienstleistung 2, 15, 24, 40, 41, 42, 112, 196
- Informationsflächen 100
- Informationsfluss 181
- Informationsmöglichkeit 43
- Informationsoptionen 201
- Informationservice 25, 158
- Informationsstruktur 132
- Informationssystem 155
- Informations- und Kommunikationstechnologien 7, 36, 110, 112, 204, 209
- Inklusion 37, 108, 118, 155
- Innovation 7, 10, 13, 37, 95, 100, 162, 206
 - Produktinnovation 37
 - Prozessinnovation 37
 - Strukturinnovation 37
- Innovationsflächen 100, 101
- Innovationspotenzial 55
- Integration 21, 30, 42, 49, 50, 54, 59, 60, 90, 108, 141, 156, 166, 177, 196, 203
 - inhaltliche Integration 73
 - konzeptionelle Integration 41, 42, 46, 52
 - organisationale Integration 2, 41, 42, 46, 52
 - partielle Integration 56
 - räumliche Integration 2, 41, 42, 46, 52
 - soziale Integration 46
- Integrationsflächen 53
- Integrationskurs 49, 142, 196
- Integrationsrat 188
- Integrationszentrum 113
- Jugend 108, 190, 191
- Jugendarbeit 33, 45
- Jugendbereich 110, 130
- Jugendbüro 189, 190
- Jugendeinrichtung 10
- Jugendhilfe 19, 22, 169
- Jugendklub 29
- Jugendkultur 138, 142
- Jugendliche 22, 52, 74, 99, 107, 110, 112, 169, 176, 188, 201
- Jugendzentrum 158, 166, 193
- Kinder 22, 28, 48, 52, 74, 99, 101, 107, 112, 169, 176, 183, 188, 191, 201
- Kinderangebote 188
- Kinderarbeit 33
- Kinderbereich 111, 119
- Kinderbetreuung 201
- Kinderbüro 189, 190
- Kindergarten 200
- Kinderkultur 142
- Kindertagesstätte 45, 170, 176
- Kindertheater 181
- Klimawandel 5
- Kommunikation 2, 28, 32, 34, 35, 43, 51, 63, 90, 102, 104, 118, 121, 160, 163, 182, 207, 208, 209, 211
 - bürgerschaftliche Kommunikation 203
 - digitale Kommunikation 159
 - interne Kommunikation 78
- Kommunikationsbedürfnis 122
- Kommunikationsbereich 110, 114
- Kommunikationsflächen 46
- Kommunikationsmöglichkeit 43, 107
- Kommunikationsoption 194
- Kommunikationsstruktur 83, 114
- Kommunikationszentrum 31
- Kompetenz 4, 14, 15, 35, 36, 43, 46, 49, 51, 58, 60, 77, 80, 105, 114, 167, 169, 185, 197, 200, 204, 207
 - berufliche Kompetenz 49
 - biographische Gestaltungskompetenz 5, 24, 200
 - didaktische Kompetenz 114
 - fachliche Kompetenz 58, 80, 189
 - institutionelle Kompetenz 4, **204–205**
 - interkulturelle Kompetenz 91
 - Kernkompetenz 18, 58, 175
 - kulturelle Kompetenz 24, 27
 - Lernkompetenz 49
 - Lesekompetenz 183
 - Medienkompetenz 48, 66, 114, 115, 176, 183
 - Schlüsselkompetenz 22
 - soziale Kompetenz 24
- Kompetenzentwicklung 9, 36, 49, 200
- Kompetenzentwicklungsberatung 49

- Kompetenzraum 59
 Kompetenzteam 187
 Kompetenztransfer 79
 Kompetenzzentrum 72, 73, 175
 Kompetenzzumutung 5
 Konsumorientierung 28
 Konzeptentwicklung 44, 48, 50
 Kooperation 8, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 36, 37, 38,
 39, 41, 43, 45, 49, 50, 51, 57, 59, 61, 62, 68,
 70, 71, 73, 74, 78, 125, 127, 133, 143, 153,
 164, 169, 175, 176, 183, 184, 185, 188
 – finanzielle Kooperation 178
 – inhaltliche Kooperation 187
 – kommunale Kooperation 183
 – konzeptionelle Kooperation 41, 178
 – organisationale Kooperation 9
 – punktuelle Kooperation 137
 – räumliche Kooperation 178
 – veranstaltungsbezogene Kooperation 134
 Kooperationsabteilung 78
 Kooperationsbereich 74
 Kooperationsdimension 19
 Kooperationsformen 55, 56, 68
 Kooperationsmodell 97
 Kooperationspartnerinnen und -partner 79, 85,
 112, 184, 194
 Kooperationsprojekt 75, 79, 87
 Kooperationsprozess 60, 81
 Kooperationsregeln 56
 Kooperationsstruktur 22, 55, 57, 60
 Kooperationsveranstaltung 145, 166
 Kooperationsverständnis 59
 Kooperationsvertrag 93, 128, 149, 165, 170, 172,
 205
 Koordination 24, 56, 57, 62, 89, 127, 144, 157, 169
 Koordinationsstelle 89
 Kreativität 7, 21, 32, 33, 34, 35, 48, 77, 90, 206
 KrönchenCenter Siegen **177–178**, 195
 Kultur 1, 6, 7, 8, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 39, 40,
 48, 49, 51, 55, 56, 57, 60, 63, 67, 98, 99, 106,
 107, 108, 200, 201, 205, 210, 211
 – Alternativkultur 30
 – Breitenkultur 30
 – Organisationskultur 57, 58, 60, 198
 – regionale Kultur 29
 – Stadtteilkultur 68
 Kultur 123 Rüsselsheim 2, 42, 52, 66, **174–177**,
 195, 197
 Kulturakteurinnen und -akteuren 204
 Kulturangebot 1, 15, 42, 43, 44, 46, 63, 67, 92,
 121, 127, 139, 143, 191, 196, 203
 Kulturarbeit 30
 – Stadtteilkulturarbeit 32
 Kulturbauten 207, 208, 209
 Kulturbedürfnis 1, 122
 Kulturbegriff 30
 Kulturbereich 27, 43, 66, 85, 89, 188, 189
 Kulturbetrieb 29
 Kulturbüro 127, 143, 189
 Kulturbund 30
 Kulturdienstleistung 60, 112, 186
 Kultureinrichtung 2, 14, 18, 37, 40, 41, 43, 45, 46,
 51, 53, 56, 66, 68, 70, 91, 92, 98, 104, 120,
 143, 164, 182, 186, 205
 kulturelle Communities 119
 kulturelle Freizeitgestaltung 49
 kulturelle Teilhabe 106
 Kulturerbe 108
 Kulturhaus 29
 Kulturinstitution 29, 106, 190, 211
 Kulturladen 31
 Kulturort 181
 Kulturpolitik 27
 Kulturpraxis 33
 Kulturprogramm 127
 Kulturraum 209
 Kulturschaffende 127
 Kulturszene 29, 181
 Kultur- und Bildungszentrum Balou Brackel
 Dortmund **143–144**
 Kultur- und Bildungszentrum Sebastian Haffner
 Berlin **132–133**
 Kulturveranstaltung 89
 Kulturvermittlungseinrichtung 104
 Kulturvermittlungsflächen 160
 Kulturverständnis 28
 Kulturverwaltung 30, 186
 Kulturwerkstatt 139
 Kulturwohnzimmer 191
 Kulturzentrum August Everding Bottrop 2, 41,
138
 Kulturzentrum Gasteig München 41, **159–160**,
 195

- Kulturzentrum Ludwigsburg 2, 40, 41, 124, **154–156**
- Kupferschmiede Beeskow **131–132**
- Learning Center 15
- Learning City 23
- Learning Community 17
- Lebensentwurf 33
- Lebenslanges Lernen 35, 45, 67, 89, 95, 99, 126, 163, 168, 169, 176, 185
- Lebenswelt 20, 23
- Leitbild 21, 22, 34, 58, 59, 68, 87, 106, 125, 128, 135, 140, 147, 149, 151, 153, 158, 160, 161, 163, 171, 173, 176, 178, 184, 187, 197
- Leistungsstrukturen 4, 55, **86–90**, 163, 172, 178
- Lernarchitektur 59
- Lernbedarf 25, 90
- Lernbegleitung 38
- Lerncoach 114
- Lernende Region 7, 37, 38, 67, 68, 141
- Lernende Stadt 7
- Lernen vor Ort 37, 38, 180, 183
- Lerninsel 54
- Lernkultur 17, 18
- Lernmaterialien 49, 114
- Lernprozessbegleitung 50
- Lernsoftware 49, 114
- Lerntreff 47, 67, 80, 83, 153, 181, 186, 187, 188
- Lernweg 46, 77
- Lernwelt 10, 16, 24, 25, 38, 50, 63, 68, 93, 211
- Lernzentrum 44, 47, 53, 67, 68, 74, 75, 77, 79, 80, 112, 137, 186, 188
- LERNZENTRUM Cottbus **141**
- lokalpolitische Rahmung 64
- Makerspace 53, 100, 101, 121, 153, 210
- Management
- Bildungsmanagement 45, 78, 180, 183, 185
 - Change Management 79
 - Facility-Management 133
 - Gebäude- und Raummanagement 62
 - Innovationsmanagement 62, 163
 - IT-Management 62
 - kommunales Bildungsmanagement 45, 183, 185
 - Projektmanagement 78
 - Qualitätsmanagement 62, 182
 - Servicemanagement 62, 72, 73, 115
 - Veränderungsmanagement 61
- Marginalisierung 1
- Marketing 60, 62, 77, 78, 93, 106, 166, 176, 185
- Stadtmarketing 66, 103, 105
- Marketingabteilung 172
- Marketingkonzept 140
- Marktplatz 44, 45, 63, 92, 110, 208, 210
- Migration 5, 77, 98, 201
- Mitgliedschaftsregelung 56
- Museum 2, 15, 39, 56, 66, 106, 107, 121, 125, 132, 139, 154, 189, 194, 204
- Museum für Lichtkunst 187, 188
 - Skulpturenmuseum 157
- Museumsnacht 140
- Museumsshop 103
- Musikschule 15, 39, 52, 56, 106, 138, 140, 142, 150, 157, 174, 175, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 190, 194, 196, 204
- Nachbarschaft 8, 17, 108, 169, 175
- Netzwerk 16, 18, 37, 38, 41, 55, 85, 96, 155, 176, 184, 211
- Netzwerkknoten 25
- Netzwerkpartnerinnen und -partner 155
- Neue Soziale Bewegung 26, 28
- Niedrigschwelligkeit 4, 11, 33, 46, 121–122
- Nutzeffekte 16, 172
- Nutzfläche 100, 137, 147, 149
- Nutzerinnen und Nutzer 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 61, 63, 65, 70, 71, 74, 78, 80, 100, 101, 104, 117, 118, 119, 134, 137, 146, 151, 159, 166, 173, 183, 190, 205, 207, 208
- Nutzendengruppen 57, 141, 178
- Nutzerorientierung 30
- Nutzerzahlen 71, 120, 120, 122
- Nutzungsanforderung 24
- Nutzungskonzept 125, 158, 184, 191, 209
- Nutzungsmöglichkeit 51, 75
- Nutzungsoption 54, 130
- Nutzungsqualität 53
- Nutzungsverhalten 151
- Nutzungszone 104
- Nutzungszwecke 193
- Öffentlichkeitsarbeit 50, 57, 62, 77, 78, 89, 105, 115, 133, 138, 151, 164, 166, 169, 173, 176, 193, 197
- öffentlicher Raum **10–11**, 13, 209
- One-Stop-Shop 43, 108

- Oodi Helsinki 4, 44, 63, 98, **109–112**, 121, 122, 205
- Open Space 103, 134
- Optionsraum Lebenslangen Lernens 17, 20, 23, 24
- Organisation 22, 45, 51, 56, 61, 74, 82, 97, 104, 114, 146, 164, 182, 183, 184
- Ablauforganisation 56
 - Aufbauorganisation 74
 - Matrixorganisation 115
 - Selbstorganisation 30, 31, 33
- Organisationseinheit 42, 70, 125, 137, 141, 150, 165, 168, 187, 191, 193, 205
- Organisationsentwicklung 69, 73, 74, 75, 82
- Organisationsentwicklungsprozess 60, 163, 165
- Organisationsformen 36, 74, 82
- Organisationskonstellation 15
- Organisationskontexte 55
- Organisationskonzept 3, **55–63**, 64, 187
- Organisationskultur 56, 57, 58, 60, 198, 200
- Organisationsmerkmale 56, 57, 58, 60
- Organisationsmodell 61, 97
- Organisationsstruktur 2, 4, 27, 30, 55, 59, 60, 61, 62, 82, **86–90**, 91, 100, 140, **197–198**, 205, 210
- Ortskonzepte
- Dritter Ort 3, 11, **12–14**, 32, 38, 39, 43, 45, 64, 91, 102, 110, 111, 118, 127, 130, 134, 152, 158, 161, 162, 189, 190, 191, 203, 209
 - Fünfter Ort 3, 14
 - Vierter Ort 13
- Personalentwicklung 69, 71, 82
- Personalstruktur 56, 61
- Personalwesen 62
- Professionskultur 56
- Professionsprofil 61
- Programmbereich 48, 193
- Räume
- Ausstellungsfläche 53, 106, 107, 114, 133, 138, 184
 - Besprechungsraum 67, 178
 - Büro 67, 74, 80, 103, 113, 114, 129, 138, 142, 145, 146, 147, 149, 153, 163, 170, 171, 175, 178, 181, 190, 210
 - EDV-Raum 129, 130, 137, 145, 147, 153, 163, 171, 178, 181, 193
 - Entspannungsraum 52, 67, 99, 153
 - Fachraum 52, 75, 114, 149
 - Film- und Tonstudio 52
 - Gymnastikraum 137, 145, 147, 166, 178
 - Kreativraum 52, 114, 130, 137, 163, 166
 - Küche 52, 114, 129, 137, 153, 171, 178, 190, 193
 - Musikübungsraum 52, 145
 - Seminarraum 52, 54, 74, 99, 107, 113, 114, 119, 127, 129, 144, 145, 149, 163, 166, 168, 169, 171, 172, 178, 181, 182, 184, 188, 190, 193, 196
 - Sportraum 52, 140
 - Veranstaltungsraum 45, 53, 72, 74, 99, 110, 113, 130, 131, 145, 146, 147, 149, 151, 166, 168, 172, 210
- Raumanforderung 67
- Raumangebot 51, 52, 53, 55, 83, 99, 111, 114, 206
- Raumerfahrung 55
- Raumgestaltung 51, 205, 209, 211
- additive Raumgestaltung 54
 - integrierte Raumgestaltung 54
- Raumkonzept 3, 4, 38, **51–55**, 132, **205–210**
- Raumnutzungskonzept 209
- Raumstruktur 52, 195, 205
- Raumwissen 54, 55
- Rechtsform 56, 57
- Amt 57, 67, 69, 82, 135, 138, 140, 142, 147, 157, 161, 162, 165, 180, 181, 184
 - Eigenbetrieb 31, 57, 82, 140, 160, 161, 174, 190
 - Fachbereich 57, 141, 150, 161, 165, 172
 - Regiebetrieb 57, 190, 193
- Referenzmodell für Lernzentren 38
- Reformbewegung 29
- Reinigung 52, 62, 72
- Rozet Arnheim 4, 44, 99, 103, **106–109**, 122
- RW21 Stadtbibliothek Volkshochschule Bayreuth 2, 42, 47, **128–130**, 195
- Sachbereich 48, 73, 74, 112
- Schule 5, 7, 8, 10, 15, 19, 22, 24, 36, 37, 38, 44, 45, 46, 80, 127, 131, 147, 167, 168, 169, 175, 176, 182, 193, 196, 200, 202, 207
- Schulentwicklung 201
- Selbstlernzentrum 38, 44, 47, 53, 67, 68, 80, 137, 186, 188
- Selbstlernzone 49, 53
- Selbstorganisation 14, 30, 31, 33
- Selbstverwaltung 30, 31, 33
- Service 25, 63, 130, 165, 166, 175, 205
- Beratungsservice 175

- Bildungsservice 25, 51, 175
- Bürgerservice 53, 60, 72, 99, 112, 113, 119, 121
- Hausmeisterservice 52
- Kundenservice 115, 194
- Servicebereich 130, 141
- Servicebüro 149
- Service-Center 62, 72
- Serviceeinrichtung 43, 51
- Servicequalität 67, 187
- Sozialraum 8, 9, 12, 20, 23, 43, 147
- Soziokultur 26, 27, 28, 29, 30
- Soziokulturelles Zentrum 2, 3, 25, **26–34**, 39, 40, 124
- Staatsbürgerschaft 34
- Stadtfenster Duisburg 2, 42, 66, **144–145**
- Stadtgesellschaft 71, 91, 92, 104, 155, 156, 169, 177, 184
- Stadtteilkultur 68
- Stadtteilkulturarbeit 32
- Stadt- und Regionalentwicklung 2, 3, **5–25**, 64, 98, 203
- Stellenstruktur 59, 61
- Steuerung 16, 18, 22, 42, 56, 58, 62, 205, 211
- Steuerungsakteurin und -akteur 21
- Steuerungseinheit 78
- Steuerungsinstantz 21
- Steuerungsinstrument 15, 24, 87
- Steuerungsmechanismus 56
- Steuerungsmodelle
 - Aufsichtsmodell 57
 - Institutionalisierungsmodell 57
 - Intendanzmodell 57
 - Kontraktmodell 56–57
 - Steuerungsmodell 57
- Steuerungsperspektive 37, 59
- Steuerungsprozesse 59
- Steuerungsstruktur 38, 55
- Steuerungssystem 155
- Strategie 4, 5, 20, 50, 56, 58, 60, 64, 69, 85, 87, 96, 108, 120, 184, 198, 204, **210–211**
 - Bewältigungsstrategie 5
 - digitale Strategie 166
 - Entwicklungsstrategie 7
 - Handlungsstrategie 16
 - Standortstrategie 164
- Strategieentwicklungsprozess 163
- Strategiekonzept 158
- Strategiepapier 159
- Strategieziel 62
- Studentenbewegung 26, 29
- südpunkt Nürnberg 42, 65, 67, 68, 76, 77, 83, 85, 89, 90, **162–164**, 195, 198
- Synergie 53, 58, 66, 72, 94, 144, 161, 176, 183, 187
- Synergieeffekte 5, 18, 25, 50, 52, 56, 58, 97, 104, 137, 141, 158, 163, 173, 187, **204–205**
- Synergiezone 61
- Teamentwicklung 57, 59, 78, 79
- Teilhabe 5, 32, 95, 106, 200, 203
- Teilhabegerechtigkeit 27
- Theater 40, 52, 56, 105, 107, 130, 138, 157, 158, 159, 174, 175, 181, 193, 194
- Tor zur Welt Hamburg 15
- Veranstaltungstechnik 52, 62, 72
- Vergemeinschaftung 39, 43, 64, 203
- Verkehrsanbindung 201, 202
- Versorgungssituation 201
- Verwaltungsstruktur 64, 193, 194, 197
- Vier-Raum-Modell 206, 207
- Volksbildung 40, 63
- Volkshochschule 1, 2, 15, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 61, 62, 63, 66, 71, 72, 73, 74, 75, 79, 84, 85, 88, 89, 93, 94, 106, 112, 113, 114, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 204, 211
- Weiterbildungszentrum Ingelheim **150–151**
- Weiterbildungszentrum Kaiserslautern **152–153**
- Wettbewerbsfähigkeit 200, **201–203**
- Wissensgesellschaft 6, 7, 13, 95
- Wissensökonomie 13
- Wissensturm Linz 4, 43, 47, 48, 49, 53, 62, 63, 65, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 99, **112–115**, 121, 122, 132
- Zentrum für Information und Bildung (zib)
 - Unna 2, 42, 44, 65, 66, 80, 83, 84, 85, 88, 89, 90, **186–189**, 198
- Zielvereinbarung 21, 87
- Zukunftswerkstatt 93