

1 | 2017 TRANSFER Journal

BILDUNGSKONFERENZ Zwischen Beteiligung und Steuerung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Nordrhein-Westfalen



Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW

Die Transferagentur NRW gestaltet eine Lernumgebung, in der Kreise und kreisfreie Städte sich über ihre Innovationen im Bildungsmanagement austauschen können. Bildung und der Zugang zu Bildung sind Schlüsselfaktoren zur Standortsicherung und zur Absicherung gesellschaftlicher Teilhabe. Für die Kommunen wird es immer wichtiger, dass Bildungsangebote für alle Altersgruppen bedarfsgerecht vorhanden und gut aufeinander abgestimmt sind. Dafür benötigen sie eine Datengrundlage und eine gemeinsame Planung mit allen Bildungsinstitutionen. Die Transferagentur NRW unterstützt und begleitet seit 2014 Kreise und kreisfreie Städte in den Themen Datenbasierung, ressortübergreifende Zusammenarbeit, externe Kooperation und Qualitätsentwicklung. Sie schafft Raum für Wissenstransfer und Vernetzung, bildet Fachkräfte fort und entwickelt somit eine Lernumgebung für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement in NRW.

Liebe Leserinnen und Leser,

NRW ist ein Land der Vielfalt. Das zeigt sich auch in der Bildungslandschaft und in ihren vielfältigen Akteuren. Vernetzung in der Bildungslandschaft bedarf vieler Orte, einer davon ist die Bildungskonferenz.

Bildungskonferenzen stellen im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement ein wichtiges Instrument dar, das Akteure vor Ort versammelt. Im Laufe der vergangenen Jahre konnten sich die Bildungskonferenzen in vielen Kommunen etablieren und weiterentwickeln. Zugleich sind über die Jahre Veränderungen zu beobachten. Diese lassen sich als Antworten auf die vielen Fragen deuten, die sich bei der Weiterentwicklung der Bildungskonferenzen stellen.

Wichtige und aktuelle Fragen sind:

- Welche Rolle sollte die Bildungskonferenz in der Bildungslandschaft einnehmen?
- Ist die Bildungskonferenz offen für jede/n oder hat sie mandatierte Plätze?
- Wie werden die Ergebnisse der Bildungskonferenz in Verwaltung und Politik aufgenommen?

Für die im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement aktiven Fach- und Leitungskräfte sind diese Fragen immer wieder neu zu beantworten. Allgemeingültige Handlungsempfehlungen zu formulieren, würde der spezifischen Situation in den Kommunen nicht gerecht werden. Jede Kommune muss deshalb das passende Format für ihre Bildungskonferenz finden: Für die einen ist es ein bestehendes Gremium, das in Bildungsfragen berät; für die anderen stellt es ein öffentliches Forum für den fachlichen Austausch dar. Auch die Art und Weise, wie mit Ergebnissen der Bildungskonferenz umgegangen wird, ist unterschiedlich. In diesem Sinne widmet sich das „TRANSFERjournal“ in seiner ersten Ausgabe dem Thema „Bildungskonferenzen – Zwischen Beteiligung und Steuerung“.

Dies geschieht in Form eines wissenschaftlichen Beitrags von Dr. Anika Duveneck, einer Prozessbeschreibung aus der StädteRegion Aachen und einer Einschätzung von Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff. Bildungskonferenzteilnehmer/innen der Stadt Hagen sowie die Sportjugend im Kreissportbund Recklinghausen e.V. erlauben einen Perspektivwechsel auf den Ort der Bildungskonferenz, bevor der Ennepe-Ruhr-Kreis, die Stadt Essen und die Stadt Oberhausen ihre Beispiele aus der Kommune vorstellen. Anhand eines Schaubildes beschreibt außerdem der Kreis Herford die Entwicklung seiner Bildungskonferenzen. Die Transferagentur für Großstädte und die Transferagentur NRW berichten schließlich von ihren Instrumenten, mit dem sie Kommunen bei der Rollen- und Funktionsklärung unterstützen. Abschließend lässt Wilfried Lohre Inhalte dieses TRANSFERjournals Revue passieren. Zusätzlich stellen wir Ihnen in unserer Materialsammlung und unseren Literaturtipps eine Auswahl an hilfreichen Arbeitsinstrumenten und interessanten Lektüren zusammen.

Wir wünschen eine interessante Lektüre,
Ihr Team der Transferagentur NRW



Inhalt

Aus der Wissenschaft

06

Das Verhältnis von Partizipation und Steuerung am Beispiel der Bildungskonferenzen

Von Akteuren für Akteure

08

Die Bildungskonferenz in der StädteRegion Aachen – Entwicklung und Perspektive

9 Fragen an...

10

„Wenn es nachhaltig sein soll, hängt vieles mit Haltungen und Werten zusammen“ – Ein Gespräch mit Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff

Über den Tellerrand

14

Blitzlichter von der Hagener Bildungskonferenz

Von Akteuren für Akteure

16

Die Bildungs- und Integrationskonferenz 2016 im Ennepe-Ruhr-Kreis

Von Akteuren für Akteure

18

Essen.Bildung macht Zukunft

Interview

20

Die Bildungskonferenz in Oberhausen – Ein Interview mit Elke Münich, Beigeordnete für Familie, Bildung und Soziales

Grafik

22

Entwicklung der Bildungskonferenzen im Kreis Herford

Über den Tellerrand

24

Bildungskonferenz aus Sicht der nonformalen Bildungsakteure – Der Kreissportbund Recklinghausen e.V. als Mitgestalter im Regionalen Bildungsnetzwerk und in den Bildungskonferenzen

Transferagentur

26

Bildungskonferenzen wirksam ausrichten: Ein Analyseraster zur Zielklärung

Transferagentur

30

Was können Bildungskonferenzen leisten? – Ergebnisse des Lernclusters Netzwerkmanagement

Kolumne

32

Weniger ist mehr! – Ein Resümee von Wilfried Lohre

Zahlen & Fakten

33

Zahlen und Fakten zu NRW sowie eine Übersichtskarte zu den Transferkommunen

Materialsammlung

34

Die Transferagentur NRW unterstützt Sie mit Arbeitshilfen

Literaturtipps

35

Unsere Lesetipps für Sie!

Impressum

36

DR. ANIKA DUVEINECK
INSTITUT FUTUR, FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

Das Verhältnis von Partizipation und Steuerung am Beispiel der Bildungskonferenzen

Die Vorzüge, Bildung nicht länger von Ebene der Länder zu steuern, sondern sämtliche Akteure vor Ort in die Gestaltung miteinzubeziehen, leuchten unmittelbar ein. Regionale Bildungskonferenzen sind wichtige Plattformen für die Entwicklung neuer Ansätze einer partizipativen Bildungssteuerung.

Klassischerweise wird ein möglichst breites Spektrum von Akteuren eingeladen, um verschiedene Themen bildungsbereichsübergreifend zu bearbeiten und Empfehlungen für Politik und Steuerung zu entwickeln. Um sicherzustellen, dass die Arbeit tatsächlich einen Einfluss auf politische Entscheidungen hat, bieten Modelle wie Partizipationstreppe (Grafik siehe unten) klare Maßstäbe, die echte Beteiligung an Kriterien wie Mitbestimmung, Entscheidungskompetenzen und -macht festmachen.

So überzeugend die Idee ist, im Rahmen von Bildungskonferenzen oder vergleichbaren Beteiligungsgremien partizipative Ansätze zu entwickeln, so herausfordernd erweist sich jedoch die Umsetzung in der Praxis: Wie die Erfahrungsberichte zeigen, ist der Umgang mit Empfehlungen von Bildungskonferenzen in Verwaltung und Politik eine Herausforderung, und zwar in zweierlei Hinsicht: die Verantwortung für eine Entscheidung kann nicht von der Bildungskonferenz übernommen werden – zugleich kann es für die Teilnehmer/innen der Bildungskonferenz schwer nachvollziehbar sein, wenn sie ihre Empfehlungen in Entscheidungen nicht wiedererkennen.

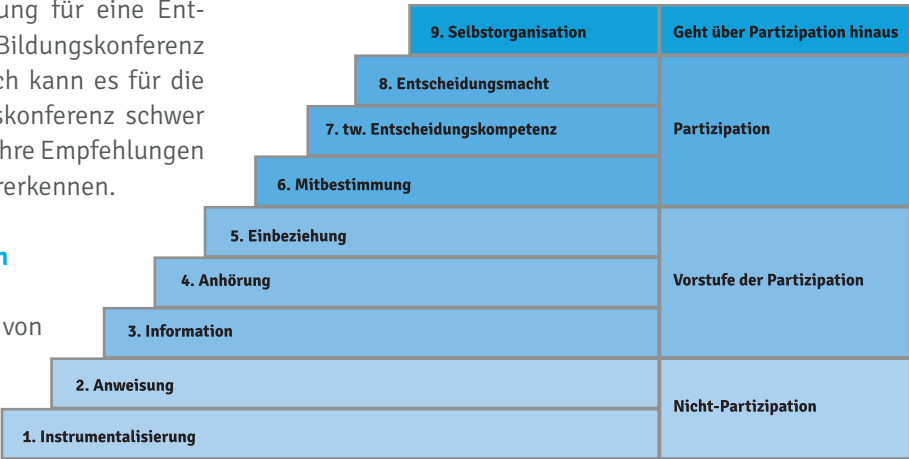
Partizipation und Steuerung im Widerspruch?

Partizipation an dem Anspruch von Steuerungskompetenzen zu messen, beruht auf der Annahme, die Arbeit der loka-

len Bildungsakteure könne auf Steuerungsebene integriert werden. Wissenschaftliche Analysen kommen jedoch zu dem **Ergebnis, dass Partizipation und Steuerung grundsätzlich anderen Logiken folgen, die sich nicht unmittelbar ineinander überführen lassen (Duveneck 2016).**

Die Arbeit der Akteure in Beteiligungsgremien zielt auf eine neuartige Gestaltung von Bildung nach fachlich sinnvollen Kriterien ab. Ausgehend von den Bedarfen vor Ort arbeiten sie zu der Frage, welche Angebote, Kooperationen und Rahmenbedingung zum Erreichen der erarbeiteten Ziele und Visionen erforderlich sind. Ihr Handeln folgt damit einer fachlichen Logik.

Die Arbeit der Akteure auf Steuerungsebene lässt jedoch keine Entscheidungen alleine nach fachlichen Kriterien zu. Sie müssen vielmehr zahlreiche andere Faktoren berücksichtigen: Politische Zielvorgaben, Fragen des Amtserwerbs, der Rechtssicherheit und knappe Ressourcen, die eine klare Prioritätensetzung erzwingen. Die zentrale Herausforderung der Arbeit auf dieser Ebene besteht darin, möglichst schnell auf Handlungsdruck zu reagieren und damit politische Handlungsfähigkeit zu zeigen. Ihr Handeln folgt also einer politischen und – angesichts der knappen Bedingungen – einer unternehmerischen Logik.



Wright, M.T./Block, M./ v. Unger, H. (2007)

Die Handlungslogik auf Steuerungsebene führt dazu, dass die Akteure häufig Entscheidungen treffen müssen, die nicht allen pädagogischen Bedarfen entsprechen. Hierzu zwei Beispiele:

- Eine standortpolitische Ausrichtung von Bildungspolitik geht einher mit einer Ausrichtung an den Interessen steuerkräftiger Mittelschichtsfamilien. Sozial benachteiligte Familien verursachen hingegen Kosten, indem sie auf Transferleistungen angewiesen sind, und bedrohen damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes. Die Förderung von Bildung als Standortfaktor birgt daher die Gefahr, dass soziale Benachteiligung nicht abgebaut wird, wie es Ansätze und Empfehlungen lokaler Bildungsakteure häufig anstreben, sondern weiter verstärkt.
- Ebenfalls kann der Schwerpunkt auf Schulen das Einflussgefälle zwischen Akteuren der formalen und der non-formalen Bildung verstärken, das lokale Bildungsakteure oftmals verringern wollen. Die Bedingungen für die angestrebte bildungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, die durch die Mittelkonkurrenz unter knappen Ressourcen ohnehin schwierig sind, werden in dem Zuge tendenziell erschwert.

Die fachliche Logik der Akteure aus Beteiligungsgremien geht also nicht bruchlos in der politischen Logik der Steuerungsebene auf, wie es die Partizipationstreppe suggeriert und Bildungskonferenzen anstreben. Vielmehr können sich die beiden Logiken durchaus diametral entgegenstehen. Vor dem Hintergrund wird verständlich, warum der Anspruch einer partizipativen Bildungssteuerung eine so große Herausforderung darstellt: Die Bedingungen für Mitbestimmung oder gar Entscheidungskompetenzen sind in der Regel nicht gegeben.

So ernüchternd die Erkenntnis zunächst klingen mag, dass es unter den gegebenen strukturellen Bedingungen keine partizipative Bildungssteuerung, sondern nur **Partizipation und Bildungssteuerung** gibt, so wichtig ist sie für die angestrebte Gestaltung von Bildung auf kommunaler Ebene: Erst wenn klar ist, dass die Beteiligten mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind, lassen sich diese angemessen berücksichtigen.

tiert sind, lassen sich diese angemessen berücksichtigen.

Übersetzung der Logiken

Diese Einsicht ist umso wichtiger, als dass die Ebenen funktional betrachtet gar nicht im Widerspruch stehen. Um ihrem Auftrag gerecht werden zu können, sind die Akteure auf der Steuerungsebene schließlich auf Informationen über die fachlichen Bedarfe vor Ort angewiesen. Beteiligungsformate wie Bildungskonferenzen leisten einen unverzichtbaren Beitrag, da entsprechende Ansätze bisher fehlten. Damit die Zusammenarbeit gelingt, sollte deutlich kommuniziert werden, dass es nicht darum geht, Aufgaben der Steuerung zu übernehmen oder Vorschriften zu machen. Es kommt vielmehr darauf an, den jeweiligen Herausforderungen soweit Rechnung zu tragen, dass sich die fachliche Logik der Bildungskonferenzen gezielt in die politische Logik der Steuerungsebene übersetzen lässt.

Die Herausforderung wird sein, die verschiedenen Logiken besser zu begreifen und angemessene Formen für eine passgenaue Vermittlung und Übersetzung der Logiken zu finden – wie viel Aufklärungsbedarf noch besteht, wird gerade erst deutlich. Gelingt das, ist die Voraussetzung für die angestrebte Öffnung von Systemen und Strukturen gegeben. Die Erfahrungen aus Kreisen und kreisfreien Städten, die sich bereits lange mit den Möglichkeiten von Bildungskonferenzen auseinandersetzen, stimmen optimistisch.

Dr. Anika Duveneck,
Jg. 1983, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Futur, dem Arbeitsbereich Erziehungswissenschaftliche Zukunftsforschung der FU Berlin; zuvor Promotion in den Erziehungswissenschaften der Uni Bielefeld; Arbeitsschwerpunkte: Kommunale Bildungslandschaften, aktuelle Stadtentwicklung, Offene Kinder- und Jugendarbeit, Geographien der Kindheit.



Literaturtipp:

Duveneck, Anika (2016): Bildungslandschaften verstehen. Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis. Weinheim: Beltz-Juventa.

Grafik aus:

Wright, M.T./Block, M./ v. Unger, H. (2007): Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung: Ein Modell zur Beurteilung von Beteiligung. Infodienst für Gesundheitsförderung, 3, S. 4-5.

DR. SASCHA DERICHS
LEITER BILDUNGSBÜRO STÄDTEREGION AACHEN

Die Bildungskonferenz in der StädteRegion Aachen – Entwicklung und Perspektive



Mit dem Kooperationsvertrag zur „Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes in der StädteRegion Aachen“ zwischen der Stadt Aachen, dem damaligen Kreis Aachen und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) wurde Anfang 2009 der Weg für ein regionales Bildungsmanagement bereitet.

Das neu eingerichtete Bildungsbüro erhielt die Aufgabe, die Gremien Lenkungskreis und Bildungskonferenz zu konstituieren und als Geschäftsstelle für sie zu fungieren.

Der regionalen Bildungskonferenz, die mindestens einmal im Jahr zu tagen hat, kommt laut diesem Vertrag die Aufgabe der „Gesamtorganisation“ des

Bildungsnetzwerks mit ausgewiesenen partizipativen Elementen und inhaltlichen Entscheidungsbefugnissen zu. Auch werden in diesem Vertrag die Mitglieder der Bildungskonferenz (so auch des Lenkungskreises) im Detail bestimmt. Ein wesentliches formuliertes Merkmal der Konferenz war, dass ausschließlich im Konsens entschieden wird.

Mittlerweile arbeitet die StädteRegion Aachen im neunten Jahr an der Weiterentwicklung des Regionalen Bildungsnetzwerks – der BildungsRegion Aachen. In dieser Zeit hat sich die Arbeit in und mit den Gremien verändert und den jeweiligen Situationen und Aufgaben angepasst. Zum ursprünglichen Ansatz der Konferenz gab es zwingenden Veränderungsdruck, beispielsweise durch neue Aufgabenstellungen und die Ausweitung der

Weiterentwicklung des Formats der Bildungskonferenz

- Die Bildungskonferenzen sind seit 2012 themenorientiert, d.h. Gegenstand ist ein aktuelles Thema, das alle Altersstufen entlang der Bildungskette betrifft, z.B. Inklusion (2012), Bildung als Standortfaktor (2013), Auswirkungen von Armut auf Bildungsprozesse (2016)
- Der Kreis der im Bildungsnetzwerk mitwirkenden Akteure sollte sich auch in der Bildungskonferenz wiederfinden. Sie wurde dementsprechend stark erweitert
- Die Bildungskonferenz entwickelte sich von einem zuvor geschlossenen und nicht-öffentlich tagenden Gremium hin zu einem offenen Format (offen für alle interessierten Netzwerkakteure und Presse). Alle Netzwerkakteure aus den Arbeitsgremien im Regionalen Bildungsbüro werden persönlich eingeladen; dies ermöglicht einen Austausch über verschiedene Arbeitsbereiche hinaus
- Bewusst werden die Bürgermeister und die lokale Politik eingeladen und in den Ablauf der Veranstaltung eingebunden
- Die Rolle des Bildungsbüros wird auf eine koordinierende Rolle und einen Tätigkeitsbericht beschränkt
- Regionale Bildungsakteure übernehmen verstärkt auch inhaltliche Aufgaben – sie bringen ihre inhaltliche Expertise ein oder präsentieren ihr Angebot
- Seit 2014 findet die Bildungskonferenz alle zwei Jahre statt

Handlungsfelder des Bildungsbüros, insbesondere durch das BMBF-Förderprogramm „Lernen vor Ort“ (Ende 2009-2014) und das NRW-Landesvorhaben „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (seit Frühjahr 2012).

Mit einer externen Moderation und in einem ansprechenden Rahmen wird eine gute Atmosphäre für die Zusammenkunft der vielfältigen Akteure von der Kita bis zur Erwachsenenbildung gegeben. Feste Bestandteile im Programm der Konferenz sind ein Rechenschaftsbericht des Bildungsbüros, ein Gespräch mit kommunalen Entscheidungsträger/innen, ein Themen-Impuls durch renommierte externe Referent/innen und die Vorstellung von Arbeitsergebnissen bzw. Angeboten durch regionale Bildungsakteure.

Die Konferenz findet nunmehr in einem Format statt, in dem der Fokus auf Information, Identitätsstiftung und Wertschätzung liegt, während es vormals um die Steuerung des Bildungsnetzwerks ging. Die beschriebenen Veränderungen im Format und in der Rolle der Bildungskonferenz gehen über den Kooperationsvertrag mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) hinaus.

Das MSW hat auf der Basis der Evaluation der Bildungsnetzwerke in seinem Fazit zum Format Bildungskonferenz ausdrücklich zum „Experimentieren“ ermuntert (MSW 2015, S. 42). Die Anpassung

an die jeweilige regionale Situation, den Entwicklungsstand und die Bedarfe des regionalen Bildungsnetzwerks ist demnach erforderlich und möglich. Dafür sind Flexibilität und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, wichtige Voraussetzungen, damit das Gremium der Weiterentwicklung der Bildungsregion dienen kann.



Literaturtipp:

Ministerium für Schule und Weiterbildung [MSW] (2015): Quer gedacht. Gut gemacht.



Links:

Regionale Bildungsbüro Webseite:
www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero

Dokumentationen zu den Bildungskonferenzen sind im Bürgerportal der Städteregion Aachen abrufbar: goo.gl/o4lkN3

„Wenn es nachhaltig sein soll, hängt vieles mit Haltungen und Werten zusammen“

Ein Gespräch mit Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff

Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff ist emeritierter Professor für Bildungsforschung am „Institut für Schulentwicklungsforschung“ der TU Dortmund, Vorsitzender des Akademierats der „Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte“ sowie wissenschaftlicher Leiter des Fernstudienganges „Schulmanagement“ der TU-Kaiserslautern. Er war von 2000 bis 2012 Vorsitzender der Dortmunder Bildungskommission – die so vor Ort genannte Bildungskonferenz – und verfasste für das Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) zwei Expertisen in Form von Metaevaluations zu den 35 mehr als fünf Jahre alten Regionalen Bildungsnetzwerken NRW.

Worin bestehen die Herausforderungen für Bildungskonferenzen?

Keine Bildungskonferenz der Regionen ist gleich gestaltet und es gibt auch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber, wie eine ‚erfolgreiche‘ Bildungskonferenz auszusehen hat. In jedem Fall müssen Aufgaben weiter geklärt und die Zusammensetzung verbessert werden. Dazu gehört, dass die Rollen der einzelnen Akteure transparent sein müssen und vielleicht auch in Form einer Geschäftsordnung festgehalten werden. Die

„Man sollte weiter experimentieren, da das Format einer Bildungskonferenz von der kommunalen Situation abhängig ist.“

Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff

Ausführung ist auf Grund von örtlicher Situation und zuständigen Personen sehr heterogen und unterschiedlich. Meine Schlussfolgerung und die Hauptaussage der Expertise lautet daher: Man sollte weiter experimentieren, da das Format einer Bildungskonferenz von der kommunalen Situation abhängig ist. Das heißt, verschiedenste Formen sollten weiterhin ausprobiert, aber im Vorfeld eindeutige Aufgaben- und Zieldefinitionen erarbeitet werden. Die Selbstevaluation durch perio-

dische, regelmäßige Zwischenbilanzen würde den Prozess dokumentieren – erfolgreiche Elemente hervorheben und auf ineffiziente hinweisen.

Was könnte anders sein?

Es gibt verschiedene Vorschläge der Kommunen, was ausprobiert werden könnte. Dazu gehört der Hinweis, mehr als einmal im Jahr zu tagen oder ganz anders einen zweijährigen Turnus einzuhalten, die Schulausschüsse als Teilnehmer zu gewinnen, den Lenkungskreis und das Regionale Bildungsbüro jährlich über ihre Arbeit berichten zu lassen, regelmäßig einen Bericht zur „Lage der Bildungsentwicklung“ zu verfassen, die Bildungskonferenz als Ideenpool zu verstehen sowie die Bildungskonferenz als Fachkonferenz oder Bildungsrat zu konzipieren, in die die jeweiligen (Ober-)Bürgermeister/innen Repräsentant/inn/en der Region berufen und sie selbst Teilnehmende sind.

Sie waren Vorsitzender der Dortmunder Bildungskommission. Wie sahen die Anfänge aus?

Die Dortmunder Bildungskommission wurde 2000 ins Leben gerufen. Der damalige Oberbürgermeister hatte zu der ersten Dortmunder Bildungskommission eingeladen, bei der er noch als Leiter fungierte. Aber die Idee, dass sich die Bildungskommission selber leiten und der Oberbürgermeister als teilnehmende Person ihr beiseiten sollte, ist zentral. Das Anliegen des Oberbürgermeisters war, dringenden Themen Raum zu geben, auf die er vielleicht nicht gekommen wäre,

aber trotzdem in der Position zu sein, eigene Beiträge leisten zu können.

Welche Rolle wurde Ihnen als Vorsitzenden der Bildungskommission übertragen?

Meine Rolle war, die Bildungskommission zu moderieren. Das heißt, alle unterschiedlichen und gegensätzlichen Interessen zuzulassen, Konflikte hingegen zu vermeiden. Ein sachlicher Austausch sollte durch meine Moderation stattfinden, der die Suche nach dem gemeinsamen Grund im Sinne von „Was können wir machen? Wo können wir alle drauf stehen?“ ermöglichen sollte.

Wie und aus welchen Akteuren konstituierte sich die Bildungskommission während Ihres Vorsitzes?

In Dortmund hat der Oberbürgermeister die Mitglieder in die Bildungskommission berufen: Vertreterinnen und Vertreter der beiden großen christlichen Kirchen, der Universität, der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer. Zwei Vertreterinnen und Vertreter der Schulen wurden auch ausgewählt, wobei die verantwortlichen Personen rotierten.

Die Zusammenstellung der Akteure hat sich allerdings über die zwölf Jahre meines Vorsitzes verändert. Während die ersten zwei Bildungskommissionen mit der beschriebenen Besetzung unter dem Oberbürgermeister Gerhard Langemeyer (im Amt

von 1999 bis 2009) liefen, vergrößerte sie sich mit dem Amtseintritt Ullrich Sieraus (im Amt seit 2009) um zehn weitere Mitglieder. Hinzu kamen Gewerkschaftsvertreter/innen sowie zwei Vorsitzende zivilgesellschaftlicher Vereine (Africa Positive e.V. und Türkischer Elternverein Dortmund e.V.) als Vertreter von Menschen mit Migrationshintergrund. Hier gibt es weitere Entwicklungen, die inzwischen auch Jugendbildung und die VHS berücksichtigten.

Modell in Dortmund

- Die Bildungskommission tagt in festgelegter Zusammensetzung zweimal im Jahr
- Der Lenkungskreis übernimmt die Geschäftsführung
- Das Bildungsbüro ist operativ tätig
- Jährliche öffentliche Bildungsforen mit externen Referent/inn/en und Dortmunder Bildungsakteur/inn/en
 - Fachliche Inputs und Workshops
 - Austauschforum
 - Thematische Anregungen für die Bildungskommission
 - Instrument zur Partizipation und Mobilisierung





Wie wurden Themen auf die Agenda der Bildungskommission gesetzt?

Wir haben uns zunächst ‚grobe Ziele‘ und Entwicklungslinien ausgedacht. Arbeitsgruppen haben uns bei der Erstellung dieser Linien geholfen. Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden gesammelt und für das Verfassen von Empfehlungen der Bildungskommission genutzt. In diesem Prozess wurden zum Teil auch Akteure von außen eingeladen, deren Expertise Inhalte der Empfehlungen spezifizieren oder zunächst Aufmerksamkeit schaffen konnte. Diese Empfehlungen wurden dann entweder vom staatlichen Schulamt oder vom kommunalen Schulverwaltungsamt, meist aber vom Bildungsbüro selbst aufgenommen und umgesetzt.

Was ist das Besondere an der Dortmunder Bildungskommission?

Wir hatten das Glück, dass uns durch einen kommunalen Innovationsfond Fördermittel zur Verfügung standen und auch immer noch stehen. Dieser umfasste zunächst 500.000 DM und dann 250.000 Euro. Diesen Fond kann die Bildungskommission nutzen, um zu gestalten und zu steuern. Es werden Schwerpunkte festgelegt und entsprechende Projekte der Schulen finanziell, in Form einer Anfangsinvestition, unterstützt. Man kann sagen, dass dadurch eine gezielte Gestaltung und Steuerung durch die Bildungskommission stattfindet. Dies ist vor allem durch den engen Kontakt

zum Schulausschuss, der durch den Oberbürgermeister entstanden ist, möglich geworden. Jedes halbe Jahr haben sich für den Austausch die Sprecher/innen der Fraktionen im Schulausschuss, jeweils ein/e Vertreter/in der staatlichen und kommunalen Schulaufsicht und ich, als Vorsitzender der Bildungskommission, getroffen. Hier wurde vor allem Vorarbeit für die Zustimmung der Kommunalparlamente zum Innovationsfond geleistet. Inzwischen ist deshalb auch der ehemalige Vorsitzende des Schulausschusses Mitglied der Dortmunder Bildungskommission.

Welche Empfehlungen würden Sie für nachhaltige Regionale Bildungslandschaften geben?

Wenn es nachhaltig sein soll, hängt vieles mit Haltungen und Werten zusammen, die innerhalb eines Konstruktes vorzufinden sind. Nachhaltigkeit geht einher mit der gemeinschaftlichen Entwicklung von Werten und Haltungen. Arbeitsmaterialien helfen den Menschen, neues Handwerkszeug zu gewinnen. Allerdings bin ich der Meinung, dass

nachhaltiger Transfer tatsächlich nur über Personen möglich ist. Denn persönlich Gelerntes an einem Ort, kann an einem anderen Ort wieder eingesetzt werden. Zwar nicht 1:1, das gibt es nicht. Aber man kann nacherfinden, nachkonstruieren. Der wissenschaftliche Begriff heißt Rekontextualisieren. ‚Deep learning‘ kann durch beispielsweise Personalaustausch organisiert und in die Praxis umgesetzt werden. Das ist wohl die intensivste Form des Transfers und trägt zur Nachhaltigkeit bei.

Was wollen Sie noch einmal hervorheben?

Was meines Erachtens nach bislang vernachlässigt wurde, ist das Bewusstsein, dass es ja nicht nur um Bildungsverbünde geht – dass VHS und Schulen mehr zusammenarbeiten oder Schulen und Universitäten. Bildungslandschaften ganz konsequent genommen heißt auch, aus der Landschaft selbst zu lernen. Nicht nur die Einrichtungen besser zu vernetzen, sondern auch die geographische Landschaft, in der man lebt. Zusammenfassend: aus dem Sozialraum zu lernen.

Das bedeutet, dass die Landschaft selber, nicht nur die Bildungseinrichtungen der Landschaft, sondern jede Einrichtung in einer Region Lernprozesse organisieren kann. Man muss sie nur bewusst angehen, was beispielsweise über Aktionen der Bildungsnetzwerke gelingen kann.

„Allerdings bin ich der Meinung, dass nachhaltiger Transfer tatsächlich nur über Personen möglich ist.“

Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff



Literaturtipps:

Rolff, H.-G. (2013): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW. Eine Expertise. PDF-Download: goo.gl/1Vcx6K

Rolff, H.-G. (2014): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in NRW. Wissenschaftliche Expertise II. PDF-Download: goo.gl/Zv1Kc9



Link:

Für weitere Publikationen: goo.gl/2v7GRU



Blitzlichter von der Hager Bildungskongress

Am 8. März 2017 fand die 6. Hager Bildungskongress im Käthe-Kollwitz-Berufskolleg in Hagen statt. Unter dem Titel „Was uns zusammenbringt! Bildung und Erziehung in einer heterogenen Gesellschaft“ lud das Regionale Bildungsnetzwerk Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsinstitutionen und -organisationen der Stadt Hagen ein, um mit ihnen zu lernen, zu diskutieren und zu elaborieren.

Warum sind Sie hier?

Die Transferagentur NRW mischte sich an diesem Tag unter die zahlreichen Teilnehmenden und befragte sie nach ihren Erwartungen an die Bildungskongress.

„Ich bin gespannt auf neue Gesichter und neue **Anregungen**“

„Ich erwarte spannenden **Input**, aus dem bestenfalls neue Ideen für neue Projekte entstehen“

„Toll wäre, wenn etwas Praktisches entstünde: ein **Handlungsansatz**, die Formulierung von Ideen zur **Umsetzung für die eigene Arbeit** und die der Stadt“

„Das **Netzwerken** ist der Hauptgrund für meine Anmeldung zu dieser Bildungskongress“

„Ich bin hier für den **Austausch**, für **Anregungen** und eigene **Weiterbildung**“

„**Vernetzung** steht bei mir ganz vorne. Vor allem mit neuen Leuten, zu neuen Themen, aus denen wiederum neue Ideen entstehen könnten“

„Schön fände ich, wenn ein **Austausch** über Probleme in der eigenen Arbeit, im Feld statt fände und dazu Lösungen entstünden oder über **Lösungsansätze** diskutiert würde“

„Ich erhoffe mir einen intensiven **Austausch** und eine aktive Teilnahme aller Besucherinnen und Besucher der Bildungskongress, um so viel wie möglich mitnehmen zu können“

„Das letzte Mal, als ich auf einer Bildungskongress war, fand ich den Einstieg in die Diversity-Thematik. Das nahm ich mit nach Hause und meldete mich abseits der Bildungskongress zu einer Fortbildung an, deren Inhalte ergänzend waren. Heute erwarte ich eine Vertiefung des Themas, so dass ich als **Multiplikator** in meinem Feld tätig sein kann“

„Ich würde gerne einen **Einblick** in neue Thematiken bekommen und die Praktikabilität dieser für mein eigenes Feld am Ende einschätzen können“



Steckbrief Bildungskongressen in Hagen

Seit 2011 werden in Hagen jährlich Bildungskongressen vom Regionalen Bildungsbüro der Stadt im Auftrag des Lenkungskeises veranstaltet.

Die Grundidee dieser Kongressen ist ein offenes Veranstaltungsformat. Das bedeutet, alle Interessierten sind herzlich willkommen, unabhängig davon, bei welcher Institution und in welcher Funktion sie arbeiten. Jede und jeder Einzelne leistet für eine gelingende Bildungsbiographie einen wichtigen Beitrag und verfügt über Wissen, Kompetenzen und Erfahrung, so wie auch jede Netzwerkebene einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Bildungsnetzwerkes leistet. Nur so können die Themen der Bildungskongress anschließend in ihrer Vielfalt weiter bearbeitet und umgesetzt werden.

In diesem Sinne setzt die Bildungskongress Hagen auf das vor Ort vorhandene Know-how und bindet zudem vor allem für die Workshops lokale Bildungsakteure und -teams ein, die an einem zentralen Netzwerkknoten arbeiten, bestimmte Themen voranbringen möchten oder für eine Idee neue Mitstreiter/innen gewinnen möchten. In konsequenter Weise fördert die Kongress die Idee, die Beteiligten zu Akteuren zu machen. Dabei steht das Regionale Bildungsbüro sowohl vor als auch nach der Kongress allen unterstützend zur Seite. Ergänzt werden die Kongressen durch die Fachvorträge externer Expert/inn/en, die impulsgebend auf die Diskussionsforen wirken.

Bildungskongress 2017:

- 6. Bildungskongress mit dem Thema: „Was uns zusammen bringt! Bildung und Erziehung in einer heterogenen Gesellschaft“
- Anlass zur Kongress: eine hohe Zuwanderung in der Stadt und eine stärkere Heterogenität, die für alle Bildungsakteure eine große Herausforderung ist
- Fast 300 Teilnehmende
- Mit einem Fachvortrag von Dr. Mark Terkessidis (Psychologe, Migrationsforscher und Autor) und zwölf Workshops
- Die Workshopthemen sind vielfältig und reichen von Themen individueller Förderung und personenbezogener Kompetenzen bis hin zu neuen vernetzten Arbeitsansätzen in Kita und Schule, der Entwicklung neuer Strukturen in der Jugendbildungsarbeit oder quartiersbezogener kultureller Bildung



Links:

Zur Dokumentation der 6. Bildungskongress: goo.gl/UWmy2p

Regionales Bildungsbüro Hagen:
www.ha.rbn.nrw.de

NICOLE VON GERSUM
LEITUNG BILDUNGSBÜRO ENNEPE-RUHR-KREIS

Die Bildungs- und Integrationskonferenz 2016 im Ennepe-Ruhr-Kreis

Die Besucherzahlen der Bildungskonferenzen im Ennepe-Ruhr-Kreis sind in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Bei der letzten Bildungskonferenz am 16. November 2016, die das Regionale Bildungsbüro Ennepe-Ruhr-Kreis zusammen mit dem Kommunalen Integrationszentrum ausgerichtet hat, haben sich über 300 Personen am Konferenzort eingefunden. Davon haben knapp 250 die Konferenz als Teilnehmende besucht und über 60 an ihrer Gestaltung und Ausrichtung aktiv mitgewirkt.



den wählen konnten. So bestand die Möglichkeit, sich fachlichen Input zu holen, sich auszutauschen und praktische Ideen bzw. Anregungen für die eigene konkrete Arbeit zu erhalten.

Daneben rundete eine Messe das Angebot ab, auf der diverse Akteure aus der Region an Infoständen bereitstanden und ihre Arbeit sowie ihre Unterstützungsangebote in den Bereichen „Sprache – Bildung – Integration“ präsentierten.

Schritte der Konferenzplanung

Neue Konferenzthemen generieren sich aus formulierten Wünschen im Rahmen durchgeführter Veranstaltungen des Bildungsnetzwerkes. Das letzte Thema „Sprachliche Bildung und Integration“ wurde von den Akteuren der Region Ennepe-Ruhr 2015 als eines der wichtigsten zu verfolgenden Ziele der kommenden Jahre formuliert. Die vom Regionalen Bildungsbüro gesammelten Themenwünsche werden im Lenkungskreis des Regionalen Bildungsnetzwerkes diskutiert und als Konferenzthema konkretisiert. Dabei werden dem Regionalen Bildungsbüro häufig bereits einzelne Umsetzungswünsche für die Planung mit auf den Weg gegeben.

Entscheidend für die letzte Konferenz war das ausgegebene Ziel, ein Angebot für alle Akteure entlang der gesamten Bildungskette zusammenzustellen. Daraus resultierte das Konzept parallel verlaufender Fachvorträge sowie der mannigfachen Workshop-Angebote mit einer begleitenden Messe.

Nach der Festlegung des Themas aktiviert das Regionale Bildungsbüro für die Konzeption,



Planung und Durchführung der Konferenz weitere für dieses Thema wichtige Akteure. In mehreren Planungssitzungen wird mit Akteursvertretungen erarbeitet, welche Angebote und Fragestellungen in den einzelnen Institutionen von Interesse sind. Aufgrund des Konferenzthemas 2016 war das Kommunale Integrationszentrum ein wichtiger Partner. Die gesamte Planung und Durchführung wurde gemeinsam bestritten. Viele wichtige Akteure aus Schule und Beruf haben dann dabei Unterstützung geleistet. Dies führte bei der letzten Konferenz zu den vielen aktiven Mitwirkenden.

Die Einbeziehung vieler Akteure, die Rückkopplung und der Austausch sind zwar zeitaufwändig, aber durch diese Einbindung und Mitwirkung wird eine Konferenz zum Gewinn für die Region. Daher wird das Regionale Bildungsbüro auch die kommenden Konferenzen auf diese Art planen: mit den Akteuren für die Akteure und damit für die eigentliche Zielgruppe – die Menschen in unserer Region.



Inhalte der Bildungskonferenz

FACHVORTRÄGE

- Alphabetisierung
- Erst- und Zweitspracherwerb
- Integration in Arbeit und Gesellschaft

WORKSHOPS

- Schriftspracherwerb präventiv und inklusiv
- Alphabetisierung
- Sprachdidaktik
- Integration in den Arbeitsmarkt
- Multiprofessionelle Teams für neuzugewanderte Schülerinnen und Schüler
- Interkulturelle Kompetenz in der pädagogischen Arbeit
- Mehrsprachigkeit
- Fachsprache
- Zuwanderung aus Südosteuropa
- „Rucksack KiTa“ und „Rucksack Schule“
- Wortschatz
- Software für den Spracherwerb
- Erfahrungsaustausch für Deutsch als Zweitsprache (DaZ)-Lehrkräfte

PLANUNGSBETEILIGTE AKTEURE

- Kompetenzteam Ennepe-Ruhr-Kreis
- Bundesagentur für Arbeit
- Vertretungen aus Ministerien und der Bezirksregierung
- Landesweite Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren
- Kommunale Koordinierung
- Südwestfälische Industrie- und Handelskammer
- Kreissportbund
- Vereine aus der Region



Link:
Dokumentation der 6. Bildungskonferenz
als PDF-Download:
goo.gl/BrtpFt

Fotos:
Dr. Jürgen Theobald/Ennepe-Ruhr-Kreis

MIRIAM MATENIA
MITARBEITERIN IM FACHBEREICH SCHULE DER STADT ESSEN

Essen.Bildung macht Zukunft

Unter diesem Dach bündelt die Stadt Essen seit 2009 kommunale Aktivitäten und Prozesse rund um das Thema Bildung. Die Idee: Alle Beteiligten unterstützen und begleiten in enger Zusammenarbeit Essener Kinder und Jugendliche auf ihrem gesamten Bildungsweg. Zentrale, einmal jährlich stattfindende Austauschplattform für all diese Akteure ist die Bildungskonferenz.



Das Format

Die Essener Bildungskonferenz findet seit 2010 einmal im Jahr statt und lädt alle relevanten Akteure der Stadt ein, die sich mit dem Thema Bildung beschäftigen. Dies betrifft Leitungskräfte aus den Bereichen Bildung und Jugendhilfe, Agentur für Arbeit, JobCenter, Handwerkskammer, IHK, Kultureinrichtungen, die unteren und oberen Schulaufsichten, alle Leiterinnen und Leiter der Schulen und Kindertageseinrichtungen sowie diejenigen, die in den unmittelbaren Arbeitszusammenhängen Partner des Fachbereichs Schule bzw. Bildungsbüros sind, beispielsweise auch in den Stadtbezirken und Stadtteilen Essens.

Die Bildungskonferenz ist im Rahmen des Bundesprogrammes „Lernen vor Ort“ entstanden und hat sich seitdem zu einer festen Plattform im Stadtge-

biet entwickelt und ist ein etabliertes Veranstaltungsformat. Nach dem Ende des Projektes „Lernen vor Ort“ hat die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung die Finanzierung für die Jahre 2015 bis 2017 sichergestellt.

Die erste Bildungskonferenz war konzeptionell so angelegt, dass die aus der Konferenz resultierenden Themenstellungen und Anregungen, die in Workshops erarbeitet wurden, als gemeinschaftlich verabschiedete Handlungskonzepte in die weitere Arbeit der Akteure einfließen sollten. Da es in Essen bereits zahlreiche Strukturen gab und nach wie vor gibt, hat man sich – nicht zuletzt auch aufgrund ihrer Größe (über 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen im Schnitt an ihr teil) – dazu entschlossen, der Bildungskonferenz einen anderen Charakter zu geben, wie im Folgenden beschrieben wird.

In Abgrenzung zu Formaten in anderen Städten, in denen Bildungskonferenzen dem Zweck dienen, gemeinsam konkrete Arbeitsaufträge zu verabreden und ggf. deren Abarbeitung zu überprüfen, verfolgt die Bildungskonferenz in Essen eine andere Zielsetzung. Durch interessante Vorträge und durch den Austausch von Informationen sollen Impulse für die eigene und für die weitere gemeinsame Arbeit gegeben werden. In entsprechend einladender Atmosphäre, ohne formal in thematisch festgelegten Workshops zu arbeiten, kommt man miteinander ins Gespräch. An die Konferenz schließt sich in der Regel ein kulturelles, zum Veranstaltungsort passendes Programm an.

Inzwischen sind für die Bildungskonferenz folgende Elemente charakteristisch: Eintreffen und Mittagssnack, Grußworte, Vortrag, Kaffeepause und

Einladung zu Gesprächen in Kleingruppen, Podiumsdiskussion, Ausblick, kultureller Abschluss. Während der Vortrag die Dimension des Themas weit aufmacht und auch überregionale Perspektiven behandelt, holt die Podiumsdiskussion das Thema wieder auf die Situation vor Ort in Essen zurück und konkretisiert es anhand guter Beispiele aus der Praxis.

Am Beispiel der Bildungskonferenz 2016 lässt sich dieser Gedanke und Ablauf gut veranschaulichen. Das Thema der Konferenz war „Werte und ihre Vermittlung“. Ein leicht benanntes Thema, das allerdings schwierig zu fassen ist und großen Erläuterungsbedarf hat. Um den Begriff zunächst näher zu beleuchten, gab es einen Vortrag von Prof. Dr. Gethmann (Universität Siegen) mit dem Titel „Werterziehung – Wertegemeinschaft; was ist gemeint, und was nicht?“ sowie einen Vortrag von Prof. Dr. Tiedemann (TU Dresden) zur „Ethische[n] Bildung als transzendente Toleranz-erziehung“. Dabei wurde, zunächst ganz allgemein, folgenden Fragen nachgegangen: Was sind Werte? Auf welche Werte beziehen wir uns? Gibt es ein Wertesystem, auf das wir uns einigen können? Die anschließende Podiumsdiskussion legte den Fokus auf die Frage, wie Werte ganz konkret vermittelt werden können und welche Orte, Gelegenheiten, Anspracheformen und emotionalen Zugänge es braucht, um Kinder und junge Menschen so zu erreichen, dass sie sich mit grundsätzlichen Fragen des gesellschaftlichen Miteinanders auseinandersetzen. Neben einem schulischen Beispiel wurde hier auch von Erfahrungen aus Kultur (Philharmonie Essen) und Sport (Sport Jugend Essen) berichtet – alle Beispiele stammen in diesem Teil der Konferenz immer aus Essen.

Fragestellungen der Essener Bildungskonferenzen

Die Bildungskonferenz in Essen hat keine feste Themenüberschrift, aber jedes Jahr eine zentrale Fragestellung, die sie thematisch in den Blick nimmt (siehe Infobox). Die Fragestellungen widmen sich aktuellen Themen, die die Bildungslandschaft bewegen und dem Leitthema „gemeinsame Bildungsverantwortung“ zugeordnet werden können.

Da die Bildungslandschaft immer in Bewegung ist und bleiben wird, wird es auch in den kommenden Jahren spannende Themen für die Bildungskonferenz geben, zu denen der Fachbereich Schule der Stadt Essen einladen wird.



Themen der Bildungskonferenzen

- 2010** Auftakt: Essen.Bildung macht Zukunft
- 2011** Herkunft und Bildungserfolg
- 2012** Lokale Bildungslandschaften
- 2013** Nachhaltigkeit in Bildungslandschaften
- 2014** Ist Bildung Garant für Fortschritt und für eine gelingende Zukunft?
- 2015** Integration von Neuzugewanderten
- 2016** Werte und ihre Vermittlung



Link:

Bildungsbüro Stadt Essen:
goo.gl/q1U4Zh

Die Bildungskonferenz in Oberhausen

Ein Interview mit Elke Münich, Beigeordnete für Familie, Bildung und Soziales



Welche Rolle spielte die erste Bildungskonferenz 2009 und was hat sie charakterisiert?

Ausgangspunkt aller Aktivitäten war 2009 die erste Bildungskonferenz in Oberhausen, nach Abschluss des Kooperationsvertrages zwischen der Kommune und dem Land NRW zur „Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes“.

In Oberhausen wurde – aufbauend auf der Vielfalt von Maßnahmen und Konzepten, unterschiedlichen Erfahrungen und Akteuren – die erste Bildungskonferenz dazu genutzt, das Gesamtsystem für Bildung, Betreuung, Beratung und Erziehung zusammen in den Blick zu nehmen.

Die erste Bildungskonferenz verfolgte insofern das Ziel, ein gemeinsames Bildungsverständnis zu entwickeln, Handlungsansätze zu formulieren und einen ersten breiten Entwicklungsprozess anzustoßen.

Die Bildungskonferenz war offen für Vertreterinnen und Vertreter der Kommune, Politik, Kindertageseinrichtungen, Schulen, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulaufsicht, Jugendhilfe, Kammern und Wirtschaft, Kultur und Sport, Träger und Netzwerke aus Erziehung, Bildung, Weiterbildung und Betreuung in der Regionalen Bildungslandschaft. Sie wurde somit als gesamtstädtisches Gremium für die Akteure der Bildungslandschaft angelegt.

„Die erste Bildungskonferenz verfolgte insofern das Ziel, ein gemeinsames Bildungsverständnis zu entwickeln, Handlungsansätze zu formulieren und einen ersten breiten Entwicklungsprozess anzustoßen.“

Elke Münich

Was war das Besondere an der letzten Bildungskonferenz?

Die 5. Bildungskonferenz am 24. November 2016, hatte den Schwerpunkt „Leitbild Bildung“, das am 14. September 2015 vom Rat der Stadt verabschiedet worden ist. Den Einstieg in das Thema haben wir über einen Trailer gewählt, Hauptdarsteller ist ein Oberhausener Gesamtschüler Jeremy. Ihm ist es gelungen, das sperrige Thema „Leitbild“ dem Publikum auf einfache und spielerische Weise nahe zu bringen.

In den angebotenen zwölf Arbeitsgruppen (u.a. zu den Themen: Übergang Kindertageseinrichtung – Grundschule; Grundschule – weiterführende Schule; Eltern; Schulverpflegung; Schulabsentismus), konnten Wege zu gelingendem lebenslangen Lernen aufgezeigt werden, dabei explizit unter der Fragestellung, wie die Umsetzung des Leitbildes erreicht werden kann.

Die erarbeiteten Handlungsziele werden im Rahmen der Nachbereitung der Regionalen Bildungslandschaft dokumentiert, ausgewertet und in Zusammenarbeit mit dem Lenkungskreis zu einem Arbeitsprogramm 2017-2019 zusammengefasst, das dann sukzessive fortgeschrieben und veröffentlicht wird.

Da die Arbeitskreise und Gremien ihre Vorschläge und Perspektiven in die Bildungskonferenz tragen, finden sie sich mit ihren erarbeiteten Ergebnissen in dem oben genannten Arbeitsprogramm wieder.

Stichwort „Verstetigung“ und „Weiterentwicklung“: Was passiert mit den Ergebnissen der Bildungskonferenz?

Aus der ersten Bildungskonferenz haben sich Handlungsfelder für die Regionale Bildungslandschaft Oberhausens ergeben.

Die festgelegten Handlungsfelder sowie aktuelle Themen wurden in den nachfolgenden Bildungskonferenzen in Form von „Arbeitsgruppen“ bearbeitet. Dadurch ist eine Verstetigung und



Elke Münich, Jahrgang 1961, ist Diplom Sozialwissenschaftlerin und als Beigeordnete der Stadt Oberhausen verantwortlich für das Dezernat Familie, Bildung und Soziales. Sie studierte an der Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Ruhr-Universität Bochum sowie an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Berufliche Stationen: Kommunalverwaltungen Herten (1988-2008), Aachen (2008-2013) und Oberhausen (seit 2014)

Weiterentwicklung der Inhalte gegeben. Weiterhin wird die Verstetigung durch die bestehenden Arbeitskreise in den einzelnen Handlungsfeldern, die unterjährig tagen, sowie die regelmäßige Berichterstattung in der Politik gewährleistet.

Welche Ansprüche stellen Sie persönlich an eine Bildungskonferenz?

Für mich ist sehr wichtig, dass wir mit der Bildungskonferenz ein Format gewählt haben, das für alle Interessierte an dem Thema „Bildung“ ein Forum zur Mitarbeit bietet. Die Bildungskonferenz ist so konzipiert, dass wir gemeinsam an den Oberhausener Bildungsthemen arbeiten und dabei immer offen sind für aktuelle Themen und Entwicklungen und für neue Akteure. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Bildungskonferenz haben in der Vergangenheit auch gezeigt, dass sie offen sind für unterschiedliche Veranstaltungsformen und gerne auch beim Format experimentieren.

Wie bekommen Sie es hin, dass die Akteure auch außerhalb der Bildungskonferenz an einem Strang ziehen?

Über das Jahr gesehen gibt es einen „strammen“ Arbeitsplan. Veranstaltungen, Fortbildungen, Arbeitskreise zu den für Oberhausener Bildungsakteure wichtigen Themen werden durch das Bildungsbüro organisiert und koordiniert. Hier trifft man sich und arbeitet an den gemeinsamen Themen kontinuierlich weiter.

Was war der entscheidende Impuls für die erste Bildungskonferenz 2009 in Oberhausen und was hat sich seitdem geändert?

Das Thema „Bildung“ hatte für den damaligen Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen, Klaus Wehling, einen sehr hohen Stellenwert. Moti-

viert durch einen Kommunalen Bildungsgipfel vor ca. zehn Jahren, an dem vor allem die an Schule Beteiligten deutlich gemacht haben, dass sie gemeinsam die Bildung der nachwachsenden Bevölkerung verbessern wollen, entstand die Idee, kontinuierlich Bildungskonferenzen in Oberhausen durchzuführen.

„...dass man nur gemeinsam die Bildungslandschaft in Oberhausen stetig verbessern kann und dass jeder Akteur seinen Part dazu beitragen kann.“

Elke Münich

Geändert hat sich das Bewusstsein, dass man nur gemeinsam die Bildungslandschaft in Oberhausen stetig verbessern kann und dass jeder Akteur seinen Part dazu beitragen kann.

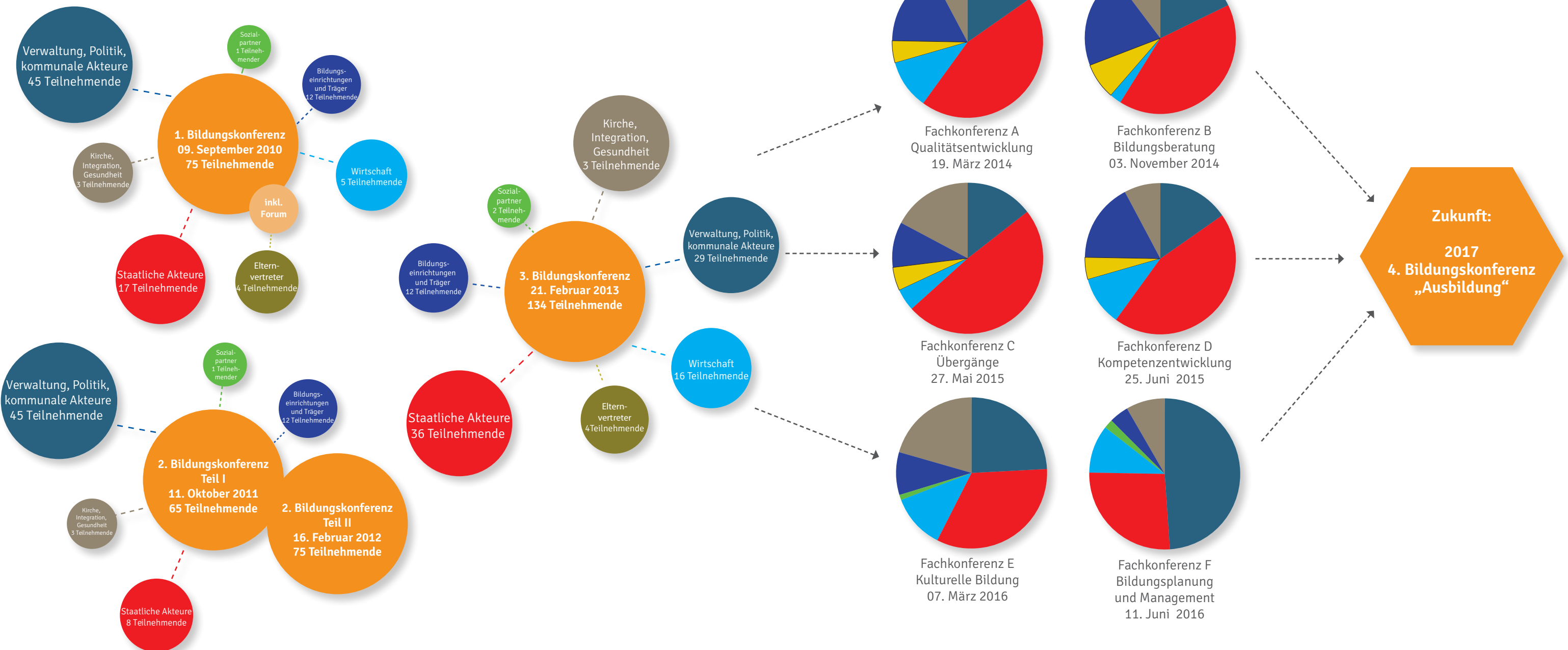


Link:

Weitere Infos zur Regionalen Bildungslandschaft der Stadt Oberhausen: goo.gl/LLA84j

Entwicklung der Bildungskonferenzen im Kreis Herford

Bildungskonferenzen 2014/2015/2016



Verwaltung, Politik,
kommunale Akteure

Staatliche Akteure:
Schulamt, Lehrer/innen

Wirtschaft:
Handwerkskammer,
IHK, Produktionsfirmen,
Jobcenter, Agentur für Arbeit

Kirche, Integration, Gesundheit,
Diakonie, DRK, Caritas, Kitas

Bildungseinrichtungen und Träger,
Unfallkasse, VHS, Sport

Sozialpartner:
Gewerkschaften,
Arbeitgeberverband

Kultur:
Museen, Musikschule,
Kunst

Elternvertreter/innen, sonstige

JOHANNA SINGER

REFERENTIN NRW BEWEGT SEINE KINDER! UND FACHKRAFT FÜR DIE JUGENDARBEIT KREISSPORTBUND RECKLINGHAUSEN E. V.

Bildungskonferenz aus Sicht der nonformalen Bildungsakteure

Der Kreissportbund Recklinghausen e. V. als Mitgestalter im Regionalen Bildungsnetzwerk und in den Bildungskonferenzen

Dass Bewegung unerlässlich für die Persönlichkeitsentwicklung und Bildung von Kindern und Jugendlichen ist, ist wissenschaftlich schon lange keine Neuigkeit mehr. Die Sportjugend im Kreissportbund (KSB) Recklinghausen e. V. befasst sich seit ca. sechs Jahren intensiv mit ihrer Rolle als Bildungsakteur. Die enge Verzahnung von Sport bzw. Bewegung und Bildung sowie die entscheidenden Möglichkeiten, die der organisierte Kinder- und Jugendsport im Hinblick auf Bildungsprozesse aufweist, gewinnen auch bei weiteren regionalen Bildungsakteuren zunehmend an Anerkennung.

Auf dieser Grundlage ist die Sportjugend im Kreissportbund (KSB) Recklinghausen e. V. seit der dritten Regionalen Bildungskonferenz im Kreis Recklinghausen 2012 regelmäßig Akteur und Mitgestalter der Regionalen Bildungskonferenzen im Kreis. Seit Dezember 2012 ist der KSB Recklinghausen e. V., vertreten durch seine Sportjugend, als Bildungsakteur auch Mitglied des Lenkungskreises des Regionalen Bildungsnetzwerks und gewinnt damit Anerkennung als Entscheidungsträger. Dies ermöglicht nicht nur eine deutlich engere Verzahnung mit anderen Bildungsakteuren im Kreis. Auch für eigene Projekte und Ideen sowie gemeinsame Projekte im Regionalen Bildungsnetzwerk (RBN) eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten. Die Fachtagung rund um „Bildung braucht Bewegung“, die die Sportjugend im KSB Recklinghausen e. V. jährlich veranstaltet, wäre sicher ohne die inhaltliche wie organisatorische Unterstützung durch das Regionale Bildungsbüro und Partner aus dem Regionalen Bildungsnetzwerk nicht in dieser Form denkbar.

Auf das Thema Medienbildung, das derzeit bei allen Bildungsakteuren einen hohen Stellenwert

einnimmt, wurde die Sportjugend im KSB Recklinghausen e. V. durch die Mitwirkung im Lenkungskreis des Regionalen Bildungsnetzwerks aufmerksam. Daraus entwickelte sich ein gemeinsames Pilotprojekt mit dem Regionalen Bildungsbüro, in dem Medienbildung in den organisierten Kinder- und Jugendsport übertragen werden soll (Mediencouts im Sport).

Die Mitarbeit am Bildungsbericht des Kreises 2014 sowie am Gesundheits- und Bildungsbericht 2017 untermauern den Stellenwert, den der organisierte Sport durch seine Mitwirkung und Anerkennung im RBN erhält und ausbauen kann.

Die regelmäßige Mitwirkung an den Regionalen Bildungskonferenzen des Kreises Recklinghausen durch die Gestaltung von Workshops zeigt immer wieder wichtige Bildungsthemen auf, die im organisierten Sport auftreten und für die dieser ein wichtiger Partner von formalen Bildungsakteuren sein kann und muss.

Dazu gehören:

- „Bildung braucht Bewegung“
- „Integrations- und Bildungsmotor Sportverein“
- „Integration an der Tischtennisplatte“

Diese Themen können bei den Bildungskonferenzen an Partner und Interessierte außerhalb der eigenen Strukturen herangetragen werden und erhalten so unter anderem eine Plattform bei Lehrer/innen, Erzieher/innen, Verwaltung oder Politik.

An die Aufnahme in den Lenkungskreis des RBN 2012 war seitens des KSB Recklinghausen e. V. vor allem die Erwartung geknüpft, vorhandene



Bildungsnetzwerke und Strukturen vor Ort besser nutzen zu können und gemeinsame Projekte anzustoßen.

Der Mehrwert, den die Mitwirkung im Lenkungskreis des RBN sowie bei den Regionalen Bildungskonferenzen bedeutet, zeigt sich für den KSB Recklinghausen e. V. deutlich. Neben dem Mehrwert durch die genannten Projekte hat sich insbesondere die Eigen- und Fremdwahrnehmung als Bildungsakteur stetig weiterentwickelt. Für die eigene Arbeit bedeutet dies, ständig an den aktuellen Bildungsthemen, die den Bereich Sport und Bewegung betreffen, weiterzuarbeiten, Entwicklungen zu erkennen und zu gestalten. In der Außenwahrnehmung wird eben diese Arbeit zunehmend stärker wahrgenommen, anerkannt und gefordert.

Die Regionalen Bildungsnetzwerke mit ihren Bildungskonferenzen geben aus unserer Sicht die

zukunftssträchtige Möglichkeit, Bildungsakteure zu vernetzen, die essentielle Arbeit der sogenannten nonformalen Akteure zu stärken und auch zu fordern und damit zu einer ganzheitlichen und alle Lebensbereiche umfassenden Bildung unserer Kinder und Jugendlichen beizutragen, die nicht mehr primär in formale und nonformale Bildung unterteilt.



Link:

Homepage Kreissportbund Recklinghausen e. V.: www.ksb-re.de

KATHRIN FLASPÖLER, JULIA NAST, LUKAS RÖBER
TRANSFERAGENTUR FÜR GROSSSTÄDTE

Bildungskonferenzen wirksam ausrichten: Ein Analyseraster zur Zielklärung



Die Bildungskonferenz: Ein Gremium mit klarem Ziel?

Die Bildungskonferenz als Gremium im Bildungsmanagement bietet viele Chancen, unterschiedliche Bildungsakteure in einer Kommune zu informieren, mitwirken oder auch mitentscheiden zu lassen – und so Beteiligung zu ermöglichen. Die Erfahrung der Transferagentur für Großstädte macht allerdings auch deutlich, dass dies Kommunen vor Herausforderungen stellt: In der Praxis zeigt sich, wie aufwändig sowohl die Einbettung in die kommunalen Strukturen als auch die konkrete Durchführung der Bildungskonferenz ist. So benennen kommunale Expertinnen und Experten beispielsweise in der Evaluation der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW einen klaren Entwicklungsbedarf in diesem Bereich (Rolff 2013, 2014).

Denn es gilt die grundsätzliche Idee der Bildungskonferenz in die Praxis zu übersetzen – und hier

finden sich ganz unterschiedliche Ausgestaltungen in den Kommunen, mit unterschiedlichem Erfolg. Im Mittelpunkt steht dabei die scheinbar einfache Frage „Was wollen wir mit der Bildungskonferenz erreichen?“ Dahinter liegt jedoch oftmals ein längerer Prozess. Unterschiedliche kommunale Akteure aus verschiedenen Ressorts bringen eigene Perspektiven, Schwerpunkte und Logiken für die Ausrichtung mit ein. Gemeinsam muss eine Antwort darauf gefunden werden, wie die Bildungskonferenz so ausgestaltet werden kann, dass sie einen Zugewinn für die Bildungsarbeit in der Kommune bietet. Dabei kann es zu Konkurrenz mit bereits etablierten Steuerungssystemen oder Ausschüssen kommen. Es muss geklärt werden, was die Bildungskonferenz über bestehende Gremien hinaus leisten kann. Auch wenn dieser Aushandlungsprozess langwierig sein kann, so empfiehlt es sich aus Sicht der Transferagentur für Großstädte, die Zielklärung in

den Blick zu nehmen und die Bildungskonferenz entsprechend weiterzuentwickeln. Denn wenn das Ziel klar ist, kann die Bildungskonferenz auch operativ konsequent darauf ausgerichtet werden. Oftmals verbinden sich mit Bildungskonferenzen jedoch ganz verschiedene und ggf. auch gegensätzliche Anforderungen. Um hier Klarheit zu schaffen und den internen Prozess der Aushandlung zu unterstützen, hat die Transferagentur für Großstädte in Kooperation mit der Transferagentur NRW ein Analyseraster entwickelt.

Ein Analyseraster zur Zielklärung

Mit dem Analyseraster kann die Zielstellung der Bildungskonferenz weiter geschärft werden. So wurde dieses Instrument in einem Workshop mit der Stadt Duisburg und weiteren NRW-Kommunen genutzt und gemeinsam mit der Transferagentur für Großstädte eine Funktionsklärung mit anschließender Konzept- bzw. Methodenableitung erarbeitet (siehe S. 28/29).

Im Analyseraster werden zunächst verschiedene Zielstellungen der Bildungskonferenz je nach Intensität der geplanten Beteiligung unterschieden: Dient die Bildungskonferenz vor allem der Informationsvermittlung? Oder geht es auch um die Mitgestaltung und Mitbestimmung von Empfehlungen an Politik und Verwaltung – oder sollen sogar Entscheidungen getroffen werden? Auf der vertikalen Achse sind dazu fünf übergeordnete Ziele für die Bildungskonferenz beschrieben – mit einer steigenden Intensität der Beteiligung.

In Duisburg soll die Bildungskonferenz beispielsweise sowohl eine öffentliche und informative Diskussion ermöglichen als auch der Koordination und Vernetzung dienen und Empfehlungen zur Beratung von Politik und Verwaltung erarbeiten. Neben dieser grundsätzlichen Ausrichtung wird im Raster in der Spalte „Was heißt das?“ zudem deutlich, welche Anforderungen sich daraus sowohl an die Größe der Teilnehmerschaft als auch an die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit ergeben. Steht bei der Bildungskonferenz beispielsweise die Informationsvermittlung im Fokus, ist ein großer Teilnehmerkreis aus unterschiedlichen Ebenen wichtig. Geht es um Empfehlungen in einem speziellen Handlungsfeld, dann müssen die Teilnehmenden über klar abgesteckte Kompetenzen und ein entsprechendes Mandat verfügen, damit die Bildungskonferenz wirksam werden kann. Hilfreich kann es zudem sein, sich zu verge-

genwärtigen, was die jeweilige Ausrichtung nicht leisten kann. Anregungen hierzu finden sich in der Kategorie „Was kann das Format nicht?“ Anschließend kann im Raster jeweils festgehalten werden, mit welchen Maßnahmen die Bildungskonferenz zu dem entsprechenden Ausrichtungsziel beiträgt und was dabei Herausforderungen sind.

So gibt es in Duisburg beispielsweise Handlungsforen, in denen durch die Bildungskonferenz thematisch gesetzte Handlungsfelder vertieft bearbeitet werden können – und so Ergebnisse erarbeitet werden, die dann in andere Einrichtungen getragen, aber auch zur Beratung von Politik und Verwaltung dienen können. Zudem kann im Raster dokumentiert werden, ob und welche bereits bestehenden Gremien in der Kommune ähnliche Funktionen übernehmen – um sicher zu gehen, dass das Format der Bildungskonferenz eine Lücke schließt oder zumindest keine Doppelstrukturen schafft. Darüber hinaus kann das Analyseraster auch zur Qualitätsentwicklung dienen, beispielsweise wenn in regelmäßigen Abständen in den Blick genommen wird, ob es gelungen ist, die gewünschte Ausrichtung umzusetzen.

Die Bildungskonferenz als Format im Bildungsmanagement ist und bleibt ein komplexes Vorhaben. Daher ist es umso wichtiger, Funktion und Inhalt systematisch und bedarfsorientiert auszurichten, um einen Mehrwert für die Bildungslandschaft zu schaffen.



Literaturtipps:

Rolff, H.-G. (2013): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW. Eine Expertise. PDF-Download: goo.gl/1Vcx6K

Rolff, H.-G. (2014): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in NRW. Wissenschaftliche Expertise II. PDF-Download: goo.gl/Zv1Kc9



Link:

Homepage Transferagentur Großstädte: www.transferagentur-grossstaedte.de

Foto:

Piero Chiussi/DKJS – Jahrestagung der Transferagentur für Großstädte

ANALYSERASTER

Funktion	Was heißt das?	Was braucht es dafür?	[Was kann das Format nicht?]	Wie fördert die Bildungskonferenz diese Funktion? (z.B. auch Nennung von Elementen wie Unterarbeitsgruppen etc.)	Was sind dabei Herausforderungen?	Welche alternativen Gremien haben eine ähnliche Funktion? (Lenkungskreis, AKs, etc.)
Information / Öffentliches Diskussionsformat	Fokus: Austausch zu (aktuellen) und wichtigen Entwicklungen im Bildungsbereich in der Kommune (Analysen, Berichte, Themen, Projekte, Planungen). Zudem soll das Thema Bildung in der Öffentlichkeit gesetzt werden.	Teilnehmende: Breite Teilnahme wichtiger Stakeholder aus allen relevanten Bereichen. Verbindlichkeit: Teilnahme muss dabei nicht verbindlich sein. „Symbolische Teilnahme“ der politischen Leitung als Signal.	Intensivere gemeinsame Arbeit, wie Empfehlungen oder Entscheidungen. Ergebnissicherung ist hier nicht vorgesehen.	Aktualität -Die Grußworte des OB/Dezernenten enthalten aktuelle Entwicklungen -Die Arbeitsgruppen der Handlungsforen geben Zwischenberichte ab Wertschätzung/Aktivierung/Motivation/Qualität -Impulsvortrag durch renommierten Forscher/Praktiker aus dem Bildungsbereich -externe professionelle Moderation -Grußworte der Politik enthalten Wertschätzung -angemessener Rahmen (z.B. Räumlichkeiten/Moderation/Verpflegung) Niedrigschwelliger Austausch Markt der Möglichkeiten, Kontaktbörse und Beförderung des informellen Austauschs Nachbereitung Dokumentation auf der Webseite und in Papierform	Inhaltlicher Ansatz Themenfindung (breite Themensetzung aller Bildungsphasen) Hohe Qualitätsanforderung an Impulsvortrag Auswahl eines entsprechenden Forschers/Praktikers Veranstaltungsmanagement der Größendimension (>200 Teilnehmende) Raum, technische Ausstattung, Anmeldung am Veranstaltungstag, Evaluierung der Veranstaltung	Keine alternativen Gremien und somit keine Doppelstrukturen
Koordination / Vernetzung	Fokus: Vernetzung und Abstimmung zwischen den verschiedenen Bildungsanbietern in einer Stadt. Welche Angebotsstrukturen bestehen in der Stadt? Wie sind die Angebote aufeinander abgestimmt? Dabei können Netzwerke geknüpft und Aufgaben verteilt werden.	Teilnehmende: Breite Teilnahme wichtiger Stakeholder aus allen Bereichen. Verbindlichkeit: Relativ verbindliche Teilnahme.	Intensivere gemeinsame Arbeit, wie Empfehlungen oder Entscheidungen; weniger offenes Format als bei einem Fokus auf Information.	Thematische Vernetzung Thematische Handlungsforen/Arbeitsgruppen (Input/Output) Beförderung des Austauschs durch interaktive Methoden Bearbeitung in den Arbeitsgruppen zu Handlungsforen Einbezug verschiedener und relevanter Ebenen Zielgruppe festlegen & enge Kontaktpflege Verantwortlichkeiten (Handlungsforen, Bildungsbüro) werden klargestellt (Personen auf der Bühne präsentiert) Anerkennung/Wertschätzung der Arbeit der Handlungsforen der letzten 12 Monate Überforderung der Bildungspartner	Transparenz und Mehrwert der Mitwirkung herstellen	Thematisch, fachbezogen in einzelnen Handlungsforen
Identität der Bildungslandschaft / gemeinsame Leitbilder	Fokus: Eine gemeinsame Identität soll entwickelt werden. Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis von Bildung und sich davon ableitenden Bildungsfragen zu entwickeln, sichtbar zu machen, den Zusammenhalt zu stärken. Das kann z. B. an Erfolgen und durch Wertschätzung festgemacht werden oder ggf. auch in Leitbildern festgehalten werden.	Teilnehmende: Mittlere Teilnehmerzahl. Der Teilnehmerkreis ist ggf. zu beschränken, wenn es um die gemeinsame Haltung zu einem bestimmten Thema geht. Verbindlichkeit: Verbindliche und regelmäßige Teilnahme der Teilnehmenden der Bildungskonferenz. Überlegungen müssen verbindlich in die eigenen Institutionen zurückgetragen werden.	Entscheidungen			
Empfehlungen / Beratung (von Politik und Verwaltung)	Fokus: Die Bildungskonferenz dient dem Ziel, in bestimmten Handlungsfeldern Empfehlungen an Politik und Verwaltung zu formulieren bzw. sich Rückmeldungen zu holen.	Teilnehmende: Ein aus den Institutionen gesichertes Mandat – dies kann über die direkte Einbeziehung der Leitungen erfolgen, könnte aber auch ein innerhalb der Institution gewähltes Mitglied sein. Verbindlichkeit: Verbindliche Teilnahme	Alle Akteure „mitnehmen“	Vom Lenkungskreis gesteuerte Themenfelder zur Bearbeitung durch Handlungsforen (auch unterjährig) Vier gesetzte Handlungsforen (von der Bildungskonferenz thematisch gesetzt und von zwei Mitgliedern des Lenkungskreises geleitet), treffen sich ca. 3-6 Mal unterjährig (Ziele formulieren, konkret an den jeweiligen Inhalten arbeiten, entsprechende Produkte erstellen und als Bindeglied / Multiplikator zu anderen Bildungseinrichtungen und zur Politik fungieren) Handlungsforen präsentieren Zwischenergebnisse bei der Bildungskonferenz Politik wird regelmäßig über Mitteilungsvorlagen eingebunden	Auf Akteursebene Einbindung aller relevanten Akteure	Handlungsforen sind mit Multiplikatoren bzw. Stakeholdern besetzt, die wesentliche Inhalte/Produkte weitergeben (städtische Ämter und Institutionen, Schulaufsicht, SchulvertreterInnen, Bildungseinrichtungen/ Bildungsträger, Wohlfahrtsverbände u. a.)
Entscheidungen (mit)treffen / Schwerpunkte setzen	Fokus: Abstimmung von Strategien und Vorbereitung von politischen Entscheidungen sowie Verabschiedung von Empfehlungen.	Teilnehmende: Kleiner Entscheider-Kreis, gesicherte, mandatierte Teilnehmerrunde Verbindlichkeit: Verbindliche Teilnahme	Vernetzung/ Öffentlichkeit/ Identität ...	Bildungskonferenz greift vom Lenkungskreis vorgedachte Ideen auf	Gute Kenntnis über die Belange der Bildungsregion durch den Lenkungskreis	Der Lenkungskreis ist mit Leitungen aller bildungsrelevanten Ämter und Institutionen sowie dem Büro Bildungsregion besetzt, geleitet wird dieser vom Dezernenten für Familie, Bildung und Kultur sowie der oberen Schulaufsicht.

GEFÖRDERT VOM



* eigene Darstellung/Transferagenturen für Großstädte –
Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung gefördert.

deutsche kinder-
und jugendstiftung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

Was können Bildungskonferenzen leisten? Ergebnisse des Lernclusters Netzwerkmanagement

Mit dem Format experimentieren – dies rät Prof. Dr. Rolff hinsichtlich der Weiterentwicklung der Bildungskonferenzen. Schon eine Internetrecherche zeigt, dass die Kommunen dies tun und dass große Unterschiede in der Ausrichtung der Bildungskonferenzen existieren: Diese reichen von einem Beratungsgremium für die kommunal-staatlichen Arbeitsstrukturen bis hin zu Großveranstaltungen mit über 300 Teilnehmer/innen.

Der Aufruf zum Experimentieren mit Formaten ist Ausdruck davon, dass das Verhältnis von Bildungskonferenz, kommunalen Gremien, dem Land NRW und Bildungsakteuren immer wieder neu zu bestimmen ist. In diesem Zusammenhang stellen sich viele Fragen, u.a.:

- Wie weit wird Bildung in der Kommune gefasst?
- Wie umfangreich und heterogen ist der Teilnehmerkreis einer Bildungskonferenz?
- Inwiefern sollen die Mitglieder mandatierte Vertreter/innen ihrer Organisationen sein?
- Wie werden Ergebnisse aus Bildungskonferenzen in Entscheidungsprozesse eingespielt?
- Wie fließen Ergebnisse aus Bildungskonferenzen zu den Bildungsakteuren zurück?

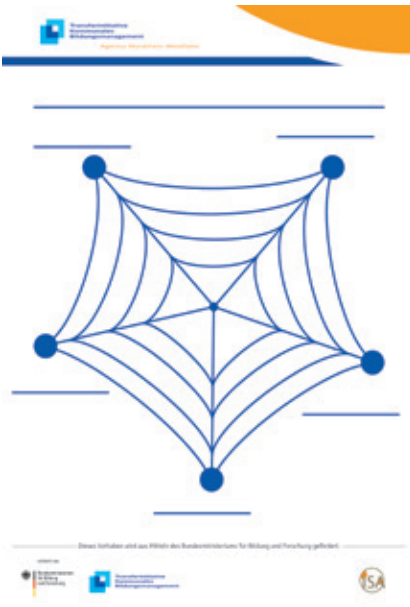
Diese und weitere Fragen stellten die Kommunen in Ostwestfalen-Lippe (OWL) im Vorfeld des ersten Workshops des „Lernclusters Netzwerkmanagement“ der Transferagentur NRW im Juni 2016. „Netzwerkmanagement am Beispiel der Bildungskonferenz – Ziele, Formate und Erfolge“ lautete der Titel des Workshops. Um mit den Teilnehmer/innen aus der Kommunalverwaltung und der Schulaufsicht eine Gesprächsgrundlage darüber zu haben, was Bildungskonferenzen leisten kön-

nen, wurden gemeinsam „Kernfunktionen“ von Bildungskonferenzen bestimmt. Dazu wurden in einem ersten Schritt alle notwendigen Elemente einer Bildungskonferenz gesammelt. Im zweiten Schritt wurde die Sammlung auf die wesentlichen Funktionen reduziert, dies unter der Frage „Was kann man weglassen – und es bleibt immer noch eine Bildungskonferenz?“

Im Ergebnis wurden fünf „Kernfunktionen“ herausgearbeitet, die eine Bildungskonferenz erfüllen kann: Information, Aufmerksamkeit, Beteiligung, Koordination und Identität. Sie umfassen die folgenden Aspekte:

Information	Analysen und Themen präsentieren, von Projekten berichten, Planungen vorstellen
Aufmerksamkeit	Themen fokussieren, Leitbilder transportieren, Herausforderungen thematisieren
Beteiligung	Strategien abstimmen, politische Entscheidungen vorbereiten, Empfehlungen entwickeln
Koordination	Angebotsstrukturen sichtbar machen, Angebote aufeinander abstimmen, Kontakte knüpfen, Aufgaben verteilen
Identität	Bildungsregion sichtbar machen, Erfolge feiern, Bildungsakteure wertschätzen, Zusammenhalt stärken

Sie wurden für das Lerncluster im folgenden Analyseschema abgebildet:



Das Instrument kann dazu genutzt werden, die Funktion einer geplanten oder bereits durchgeführten Bildungskonferenz zu analysieren. Entlang der Linien von der Mitte nach außen kann markiert werden, wie stark die Bildungskonferenz beispielsweise Informationszwecken dient oder die Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken soll. Wenn die markierten

Punkte verbunden werden, ergibt sich ein je spezifisches Bild einer Bildungskonferenz. Auf diese Weise können Bildungskonferenzen hinsichtlich ihrer Funktionen verglichen werden.

Die Bildungskonferenzen in den Kommunen in Ostwestfalen-Lippe haben eine hohe Spannweite, wie folgende Bilder aus dem Workshop verdeutlichen.

So liegt bei der dargestellten Bildungskonferenz im Kreis Höxter (Abb. 1) der Schwerpunkt eher auf Information und Aufmerksamkeit, während das Beispiel aus dem Kreis Paderborn (Abb. 2) auf Beteiligung, Koordination, Aufmerksamkeit und Identität zielt.

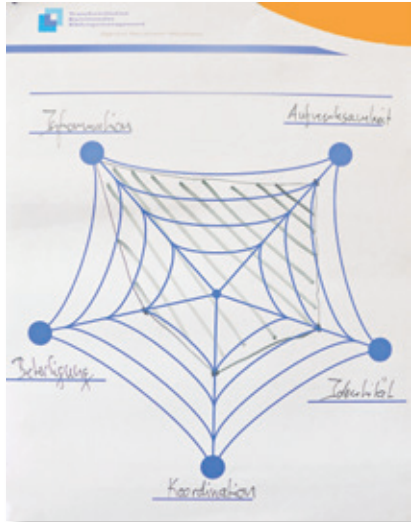


Abb. 1
Bildungskonferenz „Ganztag unter der Lupe“ im Kreis Höxter 2014

Für die weitere Arbeit von Bildungsbüros und Lenkungsringen kann das Analyseschema genutzt werden, um Bildungskonferenzen beispielsweise im zeitlichen Verlauf zu analysieren und Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Auch für Planungszwecke können die Kernfunktionen hilfreich sein, indem sie gleichermaßen Berücksichtigung finden oder priorisiert werden. Die Bearbeitung der Kernfunktionen kann ein Baustein zum Experimentieren mit dem Format sein. Folgende Fragen können zur weiteren Klärung beitragen:

- Wie ist die Verzahnung mit Netzwerken in der Kommune?
- Welche Bedeutung hat die Bildungskonferenz im Gesamtprozess?
- Wie kann man die Dynamik einer Bildungskonferenz nutzen?
- Wie bleiben die Bildungsakteure zwischen den Bildungskonferenzen im Bild?
- Welche Bedeutung hat die Bildungskonferenz im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement?

Solange die Fragen nicht geklärt sind, ist die Experimentierphase noch nicht zu Ende. Vielleicht entspricht es auch nicht dem Wesen der Bildungskonferenz, dass ein für alle Male festgeschrieben ist, wie das Format sein muss. So scheint die Aushandlung der vielen Fragen, die bei der Planung einer Bildungskonferenz entstehen, Teil ihres Erfolgs zu sein. Sie fördern jedenfalls Identität, Koordination, Aufmerksamkeit, Beteiligung und Information bei den Mitwirkenden – und so auch in der Bildungslandschaft.

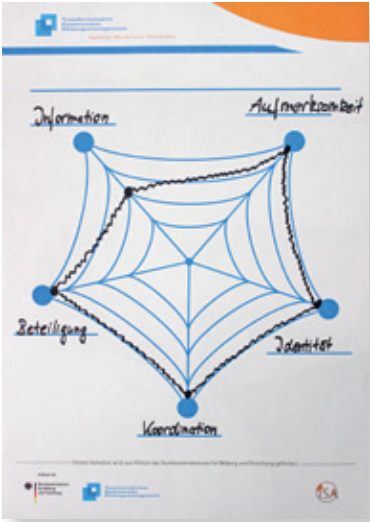


Abb. 2
Bildungskonferenz „Leitbild inklusive Bildung“ im Kreis Paderborn 2013

WILFRIED LOHRE
PARTNER IM NETZWERK KOMMUNALE BILDUNG

Weniger ist mehr!

Bildungskonferenzen bedienen alle Bedürfnisse und werden allen Ansprüchen gerecht – wer würde das bezweifeln wollen? Mal werden sie als Handlungs- und Steuerungsgremien für örtliche Bildungsfragen eingesetzt oder sie übernehmen Kommunikations-, Koordinations- und Vernetzungsfunktionen. Mal sollen sie entscheiden, mal empfehlen. Offensichtlich ist der Aufgabenkatalog für Bildungskonferenzen breit, vielleicht auch zu breit. Ihn auf das zu beschränken, was sie leisten kann, wäre eine erfolgreiche Strategie!



In einem kooperativen Bildungsmanagement ist die Bildungskonferenz ein Gremium der Partizipation, um den Diskurs unter Fachpersonal und Betroffenen zu führen und fachliche Empfehlungen zu beschließen. Sie kann wirkungsvoll agieren, wenn Partizipation ernst genommen und wenn die Konferenz flexibel zusammengesetzt wird. Daraus folgt: Sie trifft keine bindenden strategischen Entscheidungen. Das bleibt Aufgabe des örtlichen Lenkungskreises.

Und genau dort muss Klarheit über das Aufgabenspektrum der örtlichen Bildungskonferenz geschaffen werden.

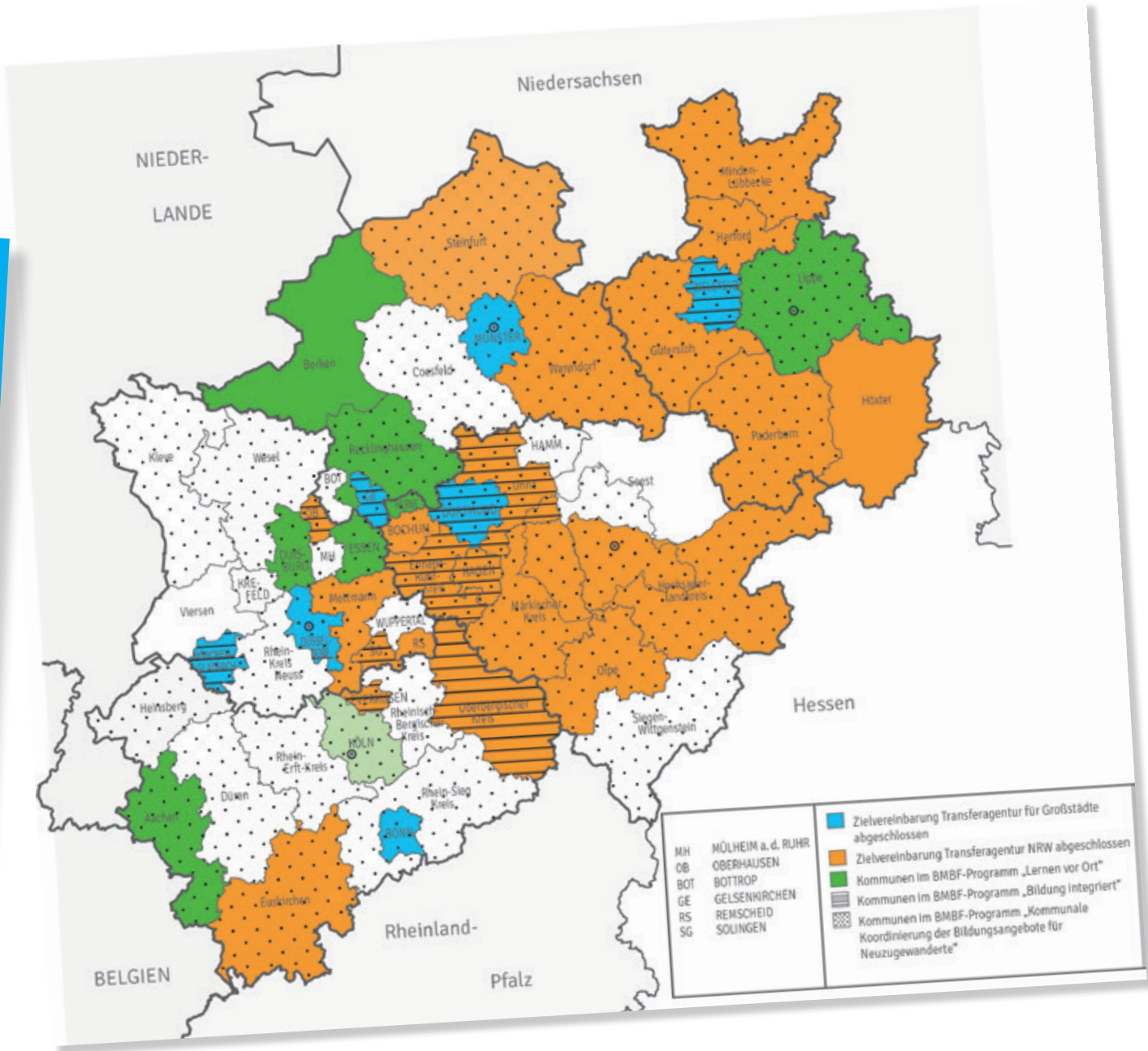
Merke dazu: Weniger ist mehr!

Zahlen & Fakten

Infos
zu Nordrhein-Westfalen

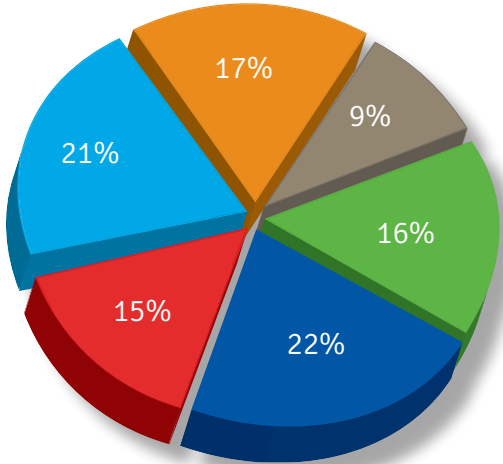
- 53 Kommunen (31 Kreise und 22 kreisfreie Städte)
- Bevölkerungsdichte*: 524 Einwohner/m²
- Größter Kreis*: Kreis Recklinghausen
- 617.807 Einwohner/innen (31.12.2015)
- Größte Stadt*: Stadt Köln
- 1.060.582 Einwohner/innen (31.12.2015)
- 21 Kommunen haben Zielvereinbarungen mit der Transferagentur NRW geschlossen (Transferkommunen)
- 13 Kommunen beteiligen sich am BMBF-Programm „Bildung integriert“
- 43 Kommunen engagieren sich im BMBF-Programm „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“

*Quelle: IT.NRW Information und Technik Nordrhein-Westfalen)
<https://www.it.nrw.de/index.html>



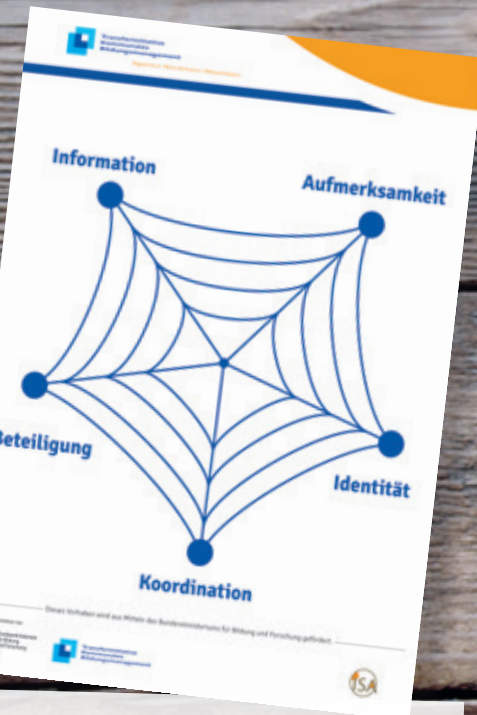
Teilnehmertage an Veranstaltungen der Transferagentur NRW
August 2014 bis Januar 2017

Teilnehmertage insgesamt	1003
Teilnahme Lerncluster	158
Teilnahme Qualifizierung	222
Teilnahme Workshop	148
Teilnahme Herbstakademie	92
Teilnahme Fachtagung	176
Andere	207



Materialsammlung

Zum Download der Materialien:
www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de



Spinnennetz:
Dieses Instrument wurde im Beitrag „Was können Bildungskonferenzen leisten? – Ergebnisse des Lernclusters Netzwerkmanagement“ von Dr. Bettina Suthues und Johannes Schnurr vorgestellt (S. 31). Das Spinnennetz kann dazu genutzt werden, die Funktion einer geplanten oder bereits durchgeführten Bildungskonferenz zu analysieren.

Name der Kommune

BILDUNGSKONFERENZ KONKRET

Welche Bildungskonferenz soll hier dargestellt werden?

Titel:

Datum:

Ort:

Wie sah der Programmablauf aus?

Uhrzeit (von-bis)	Programmpunkt

Welche längerfristigen Ziele sollten mit der Bildungskonferenz unterstützt werden?

Welche Erfahrungen und Ergebnisse gab es?

KONTEXT

Was waren die Rahmenbedingungen beim Start der regionalen Bildungszentrale (2008)?

Welche Zielgruppe(n) hatte die Bildungskonferenz?

Welche konkreten Ziele hatte die Bildungskonferenz?

Welche Ziele werden in Bezug auf die Vernetzung langfristig verfolgt?

Welche Ziele werden in Bezug auf die Vernetzung heute verfolgt?

Steckbrief:
Dieses Instrument wurde im Rahmen eines Lernclusters genutzt, um Bildungskonferenzen in Bezug auf Zielgruppe, Ziele und im Kontext des Netzwerkmanagements einordnen zu können. Die Fragen können auch für zukünftige Planungen von Bildungskonferenzen genutzt werden.

ANALYSERASTER FUNKTIONEN EINER BILDUNGSKONFERENZ*				Was ist der Zweck?	Was ist der Inhalt?	Was ist der Prozess?	Was ist das Ergebnis?
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung	Ziele	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung	Zielsetzung
Strukturelle / Organisation Strukturvermittlung</							

Impressum

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster
info@transferagentur-nordrhein-westfalen.de

V.i.S.d.P.

Johannes Schnurr

Redaktion

Laura Förste
Dr. Bettina Suthues

Layout

Saskia Nielen

Bildnachweise & Grafiken

StädteRegion Aachen/Titelfoto
Dr. Jürgen Theobald/Ennepe-Ruhr-Kreis
Piero Chiussi/DKJS
pixabay.com/Foto S. 25

Internetsymbol: designed by Pentool.Knight - Freepik.com

Buchsymbol: designed by Freepik

Interviewsymbol: Created by Photoroyalty - Freepik.com

Hintergründe von pixabay.com

2017 © by Institut für soziale Arbeit e. V.

Dieses Vorhaben wird aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Nordrhein-Westfalen

