

Magazin für kommunale Bildungslandschaften 2022

bewegt



Kommune als Ort der Innovation

GEFÖRDERT VOM



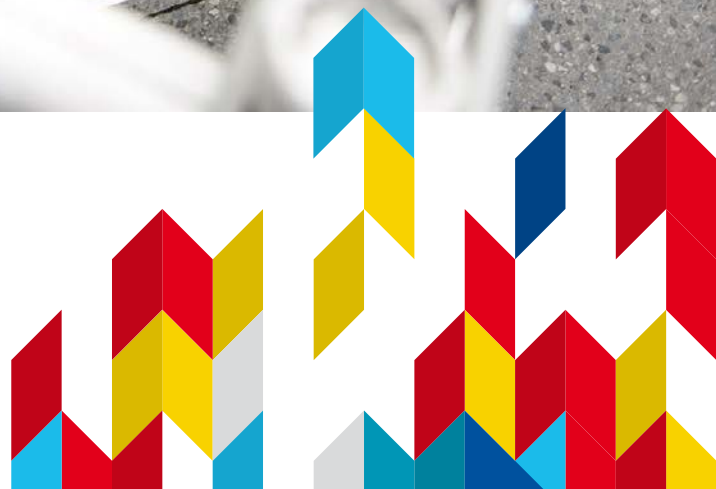
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

deutsche kinder-
und jugendstiftung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte



Editorial

Haben Sie schon einmal visioniert, wie Verwaltung aussehen kann? Also nicht überlegen, wie es nach heutigem Maßstab sein wird, sondern so wirklich frei fantasiert, wie die bestmögliche Version aussähe. Nein? Kein Problem. Das machen die Wenigsten und vermutlich fällt es vielen Deutschen eher schwer. Aber Deutschland braucht mehr Visionen, wir Menschen brauchen mehr davon! Vor allem in diesen von schlechten Nachrichten dominierten Zeiten. Wir brauchen ein gemeinsames Bild vom Bestmöglichen, um mit einem gemeinsamen Verständnis auf diese mögliche Zukunft zuzugehen. Zudem löst ein solch positiv orientiertes Zukunftsbild Ängste und Hemmungen. Es macht mehr Spaß – setzt deswegen auch mehr Energien frei –, auf etwas Schönes zuzugehen, als vor etwas Schlimmem wegzulaufen.

Das Fundament für das Formulieren und dem Folgen einer Vision ist Haltung. Es geht um den Willen zum Gestalten und damit darum, Perspektiven verändern und neu denken zu wollen. In unserer diesjährigen Ausgabe von „bewegt“ zeigen wir Menschen und Projekte, die ihr Tun und Wirken an den Menschen ausrichten, (für) die sie (etwas) erreichen wollen. Sie haben Mut, neue Wege zu beschreiten und auch mit kleinen Schritten schon im Jetzt Wirkung zu erzielen, statt sich lange in Diskussionen um das Perfekte zu verheddern.

Fühlen Sie sich inspiriert und visionieren Sie doch einmal, wie Verwaltung 2032 sein kann. Denn auch Verwaltung kann innovativ und progressiv sein!

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe und energetisierende Zukunftsvisionen!

Ihre Sabrina Dietrich
(Programmleitung Kommunikation)
und das Team der Transferagentur für Großstädte



Das Großstadtnetzwerk der Transferagentur der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

Zielkommunen:

 Kommunen mit Zielvereinbarung

Modellkommunen:

 „Lernen vor Ort“



Alle Veranstaltungen und Dokumentationen finden Sie unter
www.transferagentur-grossstaedte.de

Inhalt

bewegt 2022



FRAGEN AN: DR. DOMINIC LARUE

06 „Bei aller Dynamik der Veränderungen bleibt als Konstante der enorme Handlungsdruck vor Ort.“

Interview mit Dr. Dominic Larue, Referent im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)



QUERGEDACHT

08 Verwaltung vor die Lage bringen

Lutz Liffers über die Bremer Impfkampagne



STADTSPAZIERGANG

10 Möchengladbach – Kinder und Jugendliche stehen im Mittelpunkt

Wenn Kinder und Jugendliche neue Facetten zeigen können



BACKSTAGE

16 Hinter den Kulissen der *Mobilen Jugend-Lern-Hilfe. Jetzt*

SEITENBLICK

18 Aus Vielfalt wird Einheit

Das Orchester

WER VISIONEN HAT ... KANN DIE VERWALTUNG MODERNISIEREN

20 Neue Flexibilität in klassischer Linienstruktur

Gespräch mit Dr. Björn Appelman (Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung, Karlsruhe) und Monika Ripperger (Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung im Stadtschulamt, Frankfurt a. M.)

MEDIENTIPPS

22 TAG-Literatour

23 IMPRESSUM



FRAGEN AN: DR. DOMINIC LARUE

„Bei aller Dynamik der Veränderungen bleibt als Konstante der enorme Handlungsdruck vor Ort.“

Die aktuellen Herausforderungen in Städten sind bekannt und inzwischen auch für alle spürbar, die dort leben, auch jenseits der Suche nach bezahlbarem Wohnraum und Kitaplätzen. Wo verlaufen Ihrer Ansicht nach die Konfliktlinien, vor allem mit Blick auf Bildungspolitik?

Große globale Herausforderungen wie die Digitalisierung, die Dekarbonisierung oder der Klimaschutz betreffen alle Kommunen und Regionen in Deutschland. Nur aber nicht unbedingt auf dieselbe Art und Weise. So zeigen uns die verschiedensten Statistiken, dass die Kommunen in Deutschland vor sehr unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Es gibt teils große regionale Unterschiede, was z. B. das Durchschnittsalter, die Wirtschaftskraft oder den Ausbau der Infrastruktur angeht. Daraus ergeben sich in der Bildung in verschiedenen Bereichen des lebensbegleitenden Lernens riesige Aufgaben.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Konsortium Bildungsmonitoring¹ hat sich intensiv mit den räumlichen Unterschieden in

Deutschland beschäftigt und dabei sechs Typen von Landkreisen und kreisfreien Städten identifiziert. Diese weisen jeweils Ähnlichkeiten bei Rahmenbedingungen auf, die für die Bildungspolitik relevant sind, wie z. B. Demografie, wirtschaftliche, soziale oder räumliche Lage. Die dabei deutlich gewordenen regionalen Unterschiede zeigen sich vor allem entlang der Dimensionen städtisch-ländlich und strukturstärker-strukturschwächer. Das heißt konkret: Während wir in manchen Städten und Gemeinden z. B. kaum hinterherkommen, die Infrastruktur, etwa im Kita- und Schulbereich bedarfsgemäß auszubauen, stellt sich andernorts die Frage, wie man Bildungseinrichtungen aufgrund sinkender Nutzerzahlen zusammenlegen kann, um eine Schließung zu verhindern. In beiden Fällen muss man mit knappen Ressourcen umgehen und es braucht passende Konzepte hierfür wie z. B. die kreative Mehrfachnutzung von Bildungsorten. Die Bildungspolitik konkurriert dabei aber natürlich auch mit anderen wichtigen Vorhaben wie der Mobilitätswende, der Klimafolgenanpassung oder der Wohnungspolitik.

Nun bewegt sich Bildung allgemein und die Erwartung an das, was sie leisten soll, im ständigen Spannungsfeld. Wie sieht gelungene Bildung für Sie heute aus? Und was braucht es dafür?

Insgesamt muss es bei gelungener Bildung darum gehen, es dem Einzelnen zu ermöglichen, sich in einer überaus komplexen Welt zurechtzufinden und sein Leben selbstbestimmt zu gestalten. Um diese Kompetenzen aufzubauen, braucht es neben der formalen Bildung ganz besonders auch die informelle und non-formale Bildung. Wichtig sind dabei neben der nötigen Ausstattung und räumlichen Infrastruktur in den Bildungseinrichtungen ganz sicher auch die nötigen pädagogischen Konzepte und vor allem die Expertise aus allen Phasen und Bereichen des lebensbegleitenden Lernens.

Darum ist auch die Idee von kommunalen Bildungslandschaften heute so aktuell und wichtig. Hier kommen vor Ort Akteur:innen der formalen und non-formalen Bildung zusammen, vernetzen sich und arbeiten gemeinsam daran, ein attraktives Bildungsangebot sicherzustellen. Wichtig

ist dabei auch, Bildungsangebote und Infrastruktur primär dort auszubauen, wo sie wirklich am dringendsten benötigt werden. Um solche Prioritäten setzen zu können, braucht man gute kommunale Bildungsdaten und belastbare Netzwerke in den Sozialräumen. Trotz oder gerade wegen all der neuen Anforderungen in unserer hochgradig komplexen und vernetzten Gegenwart sind zwei Dinge nach wie vor aktuell: das Ideal einer ganzheitlichen Bildung und das lebensbegleitende Lernen.

Sie sagten, kreative Mehrfachnutzung von Bildungsorten wäre eine Möglichkeit, um auf kommunale Herausforderungen im Bildungsbereich zu reagieren. Wie ist so eine Zusammenarbeit von Stadtentwicklung und Bildung möglich?

Stadtentwicklung wird viel mehr als früher Strategien entwickeln und anwenden müssen, die auf eine Um- und Mehrfachnutzung bestehender Räume und Orte setzen. Hierfür gibt es schon viele gute Beispiele. Natürlich sind bei der Organisation und Umsetzung solcher Planungsprozesse viele Akteur:innen mit unterschiedlichen Interessen zu beteiligen. Hier kommt dann eine Idee von Stadtentwicklung zum Tragen, die nicht so sehr bauliche Aspekte fokussiert, sondern eher auf soziale Prozesse abstellt.

Den städtischen Raum kann man als Produkt sozialer Praktiken verstehen. Er entsteht erst durch die Vorstellungen der Menschen von ihrer Stadt und das, was sie in und mit ihr tun. Übertragen auf Bildungsräume geht es also darum, einen Prozess zu organisieren, der ganz unterschiedliche Stakeholder zusammenbringt, ihre Anforderungen aufnimmt und in eine flexible Nutzungsstrategie geteilter urbaner Räume und geteilter Bildungsorte einfließen lässt. Dies mit allen internen Akteur:innen wie z. B. den beteiligten Fachbereichen der Verwaltung und externen Kooperationspartner:innen und Interessenvertretungen zu organisieren, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und bedarf bei allen Beteiligten einer großen Offenheit für Austausch und Kooperation.

Welche Rolle hat Kommune hier? Und wo leistet das BMBF Unterstützung?

Die Kommunen sind als Schulträger in der Verantwortung, die nötige Infrastruktur zu schaffen und auch viele andere öffentliche Bildungsorte für das lebensbegleitende Lernen fallen in ihren Bereich: von der Kita über die Musikschule bis hin zur VHS. Wenn es dabei in Zukunft immer stärker nicht mehr nur um Fragen des Bauens, sondern

auch des Umnutzens bzw. der Parallelnutzung für verschiedene Zwecke geht, wird die Gestaltung von Bildungsorten noch komplexer, da wie gesagt viele unterschiedliche Stakeholder mit diversen Interessen mitreden wollen und müssen.

Genau hier kann das kommunale Bildungsmanagement helfen, das das BMBF seit vielen Jahren fördert und das auch von den Transferagenturen sehr effektiv unterstützt wird. Hierbei geht es darum, auf der Basis verlässlicher Bildungsdaten Strategien für die Bildungspolitik zu entwickeln und dann die Umsetzung unter Einbezug aller Bildungsakteur:innen vor Ort koordiniert und vernetzt anzugehen. Die Kommune ist in einem solchen Konstrukt gleichzeitig Koordinatorin, Moderatorin und aktive Gestalterin der eigenen Bildungslandschaft. Ich bin gespannt, welche Entwicklungen wir hier auch in unserem neuen Programm „Bildungskommunen“ sehen werden, das nochmal stärker als frühere Programme einen partizipativen Ansatz vertritt, wenn es darum geht, kommunale Bildungslandschaften zu gestalten.

Wir haben nun über Raum im Sinne von Gebäuden und Flächen gesprochen, aber auch über Raum, den es braucht, um anders und neu zu denken. Hier geht es um nicht weniger als einen Kulturwandel. Was braucht ein solcher Prozess?

Die Einführung von Strukturen und Prozessen, die auf bereichsübergreifende Kooperation setzen und zunächst einmal unabhängig von Organigrammen Bildung vom Ergebnis – also den erfolgreichen Bildungsbiographien der Individuen – her denken, kann einen Kulturwandel darstellen. Ein solcher Veränderungsprozess braucht Zeit, er braucht Raum für Reflexion und er braucht Begleitung.

Mit der Transferinitiative und ihren verschiedenen Programmen wollen wir den Kommunen genau das bieten. Deswegen ist zum Beispiel „Bildungskommunen“ direkt auf eine Laufzeit von zunächst vier Jahren ausgelegt, damit Zeit dafür da ist, gemeinsam partizipative Leitbild- und Strategieentwicklungen anzustoßen. Wo wollen wir als Kommune in der Bildung hin und was müssen wir dafür tun, was müssen wir neu denken? Wie fügt sich das ein in unsere Ideen und Strategien für die Kommune insgesamt? Die Transferagenturen sind über die Jahre für viele Kommunen wichtige Partner bei dieser Suche nach einer neuen Haltung in der Bildungsplanung und -steuerung gewesen.

Bei Stadtentwicklung, vor allem wenn es um alle Formen des Lernens geht, sollten nicht allein bauliche Aspekte fokussiert, sondern auch auf soziale Prozesse abgestellt werden. Genau hier kann das kommunale Bildungsmanagement helfen.

Dr. Dominic Larue



Dr. Dominic Larue betreut als Referent im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Referat 333 – „Bildung in Regionen; Bildung für nachhaltige Entwicklung“ die Umsetzung der „Transferinitiative kommunales Bildungsmanagement“.

1 Das Konsortium Bildungsmonitoring besteht aus dem Statistischen Bundesamt, dem Statistischem Landesamt Baden-Württemberg und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, die Kommunen durch ihre Angebote beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings zu unterstützen



QUERGEDACHT

Verwaltung vor die Lage bringen

Ende letzten Jahres lautete die Meldung, Bremen habe bundesweit die beste Impfquote. Knapp 80 Prozent der Bremerinnen und Bremer waren Ende Oktober 2021 bereits vollständig geimpft. Eine weitere Besonderheit: Erreicht werden konnten vor allem die Bevölkerungsgruppen, an die andere Städte nur schwer herankamen. Wie es Bremen schaffte, eine erfolgreiche Impfkampagne auf die Beine zu stellen, trotz überlasteter kommunaler Gesundheitsämter und Gesundheits-, Schul-, Bildungs-, Sozial- und Innenbehörden am Rand ihrer Leistungsfähigkeit, erzählt Lutz Liffers*, der von November 2020 bis Juli 2021 die Bremer Impfkampagne leitete.

Die Ausgangslage

- sozialräumliche Spaltung der Stadt
- viele Bewohner:innen unter der Armutsgrenze
- eine der höchsten Quoten in Deutschland von Menschen aus dem Ausland und mit Migrationshintergrund
- zu wenig Impfstoff und sich ständig ändernde Vorgaben und Empfehlungen

➤ **Gesundheit - und damit auch Impfschutz - ist eine soziale Frage.**

Die Herangehensweise

I. Projektmanagement statt Regelprozesse

- der Bremer Krisenstab bat Lutz Liffers im Herbst 2020, die Impfkampagne als Projekt zu organisieren
- der Unterschied: Projektmanagement ist auf Problemlösung fokussiert und somit auch bei ständigen Veränderungen flexibel - Linienstrukturen und Regelprozesse dagegen sind geschaffen für Routinen
- Basis ist gute interne Kommunikation: nicht Befehl und Gehorsam, sondern klare Rollen, Transparenz vor allem bei Problemen, offene Fehlerkultur, gemeinschaftliche und schnelle Lösungsfindung und alles getragen von gemeinsamen Visionen/Zielen

➤ **Es geht ums Gestalten, nicht ums Verwalten - und darum, dabei dennoch die rechtlichen, politischen, ethischen Rahmensetzungen zu beachten. Genau das zeichnet Projektmanagement aus: Nichts einfach dem Lauf der Dinge überlassen, sondern beständig hinschauen, reagieren, steuern.**

„Die Aktion war ein großes Risiko, es hätte viel schief laufen können. Aber es war eine bewusste Entscheidung, die Impfkampagne nicht aus der üblichen Linienorganisation der Verwaltung herauszuorganisieren, sondern als Projekt. Das Prinzip des öffentlichen Rechts, nur auf Anordnung hin arbeiten zu dürfen, macht es der Verwaltung schwer, „vor die Lage“ zu kommen. Für die moderne Welt und erst recht in einer Krise kann das nicht funktionieren.“



*Lutz Liffers ist Soziologe und arbeitet seit einigen Jahren als Organisationsentwickler für den Senator für Finanzen Bremen. Dort leitet er ein interdisziplinäres Team im Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement. Davor leitete Liffers die Transferagentur für Großstädte der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.

2. Keine One-Person-Show und nachhaltige Strukturen nutzen - oder aufbauen

- Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb und außerhalb der Behörden mit multiprofessionellen Teams
- für die Steuerung konnten erfahrene Projektmanager:innen gewonnen werden (meist von der Bremer Messegesellschaft, die pandemiebedingt in Kurzarbeit waren)
- im operativen Impfgeschäft wurde eng mit den Wohlfahrtsverbänden DRK, Johanniter und ASB zusammengearbeitet (viel Erfahrung mit Katastrophenmanagement)
- mit lokalen Unternehmen kooperieren (z. B. beim Aufbau des Callcenters oder des Online-Terminbuchungssystems)
- nutzen der starken lokalen Bildungslandschaft (die durch Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ aufgebaute Bildungskooperationslandschaft im von Armut geprägten Stadtteil Gröpelingen hat Kommunikation mit besonders schwer erreichbaren Gruppen ermöglicht)

➤ **Es braucht Strukturen der Zusammenarbeit, die nicht entlang der Hierarchie, sondern entlang sachlicher Notwendigkeiten organisiert sind.**

„An Motivation der Mitarbeitenden mangelt es nicht. Hunderte Kolleginnen und Kollegen haben alles gegeben, damit Bremen aus der Pandemie kommt. Es gibt ein gewaltiges Engagements-Potential in der Verwaltung, es läuft sich nur leider zu häufig wund an schlechten Strukturen.“

3. Gute Datengrundlage und sinnvolle Ableitungen daraus

- sozialräumliche Auswertung der Infektionszahlen zeigte signifikanten überdurchschnittlichen Anstieg in benachteiligten Stadtteilen
- die Ableitung: hier muss besonders hingeschaut werden und es braucht differenziertere Instrumente und Vorgehensweisen als die „gängigen“ anderer Impfkampagnen

➤ **Um wirken zu können, muss man wissen, wer die Personen sind, die man erreichen möchte und wie man sie tatsächlich erreicht.**

„Um die Leute zu erreichen, genügt es nicht, ein offizielles Schreiben der Stadt zu verschicken. Es gibt funktionalen Analphabetismus, viele Menschen misstrauen dem Staat. Häufig sind Schreiben vom Amt in einem Stil geschrieben, der eher Furcht einflößt, als dass er informiert.“

4. Servicegedanke und die richtige, externe Kommunikation

- grundlegende Erkenntnis: Kommunikation ist enorm wichtiges Werkzeug – inkludiert oder schließt aus, muss bewusst eingesetzt werden (Sprache, Tonalität und Medium)
- Aufbau eines Call Centers extra für Impfkampagne (vorrangig mit Menschen aus Veranstaltungsbranche)
- Arbeit war kundenorientiert, niemand sollte sich bei einem Anruf unwohl oder als bittstellende Person fühlen
- Kommunikation in vielen Sprachen (bspw. Arabisch, Türkisch, Bulgarisch, Paschto, Persisch, Englisch, Französisch)
- Informationen und Einladungen kamen über vertraute Institutionen vor Ort, wie Kitas, Schulen und Kulturinstitutionen, um Ängste und Vorbehalte dem Staat gegenüber zu umgehen
- Impftermine gab es innerhalb der nächsten zehn Tage
- vielerorts kam die Impfung zu den Menschen, Impfteams gingen von Anfang an zu Menschen in prekären sozialen Lagen, auch in Alteneinrichtungen, Wohnheimen für Geflüchtete und in Obdachlosentreffs

➤ **Menschen muss man da abholen, wo sie sich befinden – räumlich wie auch in der Verständlichkeit. Dabei müssen die Gruppen ohne guten Zugang zu Informationen und Versorgung priorisiert werden.**

„Unsere Botschaft lautete: ‚Du hast ein Recht, dich vor dieser gefährlichen Krankheit zu schützen.‘ Und siehe da, die vorherrschenden und teils durch Medien stark befeuerten Vorbehalte Migrant:innen gegenüber erwiesen sich als Quatsch. Ganz im Gegenteil: Die Leute waren dankbar, dass sie vom Staat nicht vergessen wurden.“

FAZIT

Um die Erfahrungen der Verwaltung auch für künftige Krisen nutzen zu können, wurde ein umfangreiches Projekt zur Auswertung umgesetzt. In vielen qualitativen Interviews wurden die Kolleg:innen aus der Verwaltung befragt, die mit der Krisenbewältigung zu tun hatten. Der wichtigste Befund: Die Krise hat die strukturellen Schwächen der Verwaltung sichtbar gemacht, die auch ohne Krise hinderlich sind. Laut Liffers braucht es also keinen besseren Krisenplan, sondern eine bessere Organisation der Verwaltung: „Wir brauchen mehr professionelle Projektstrukturen, mehr Agilität, mehr strategische Vorausschau, wirkungsorientierte Kommunikationsstrukturen – sowohl intern als auch zu den Bürger:innen –, mehr integriertes und übergreifendes Arbeiten, echtes Schnittstellenmanagement zu externen Partner:innen auf Augenhöhe, bessere Ausbildung von Führungskräften.“

STADTSPAZIERGANG

Mönchengladbach Kinder und Jugendliche stehen im Mittelpunkt

Oft können gerade Kinder, die sonst als unkonzentriert, laut und störend wahrgenommen werden, in Projektarbeiten andere Facetten von sich zeigen.

Hannah Wehrmann,
Bildungsmanagerin im Regionales Bildungsbüro Mönchengladbach,
Fachbereich Schule und Sport.



Im Mai 2022 haben uns Hannah Wehrmann, Rebekka Motte, Katja Meyer-Wegner und Cora Alyassin von der Geschäftsstelle „Integrierte Bildungs- und Jugendhilfeplanung“ im Bildungsbüro Mönchengladbach empfangen. Bevor sie uns mitnehmen auf einen Streifzug durch ihre Stadt und wir zwei Bildungsprojekte näher kennenlernen, sprechen wir mit ihnen über ihre Arbeit – Strukturen, Veränderungen, Ziele und die nötige Haltung.

Ressortübergreifende Zusammenarbeit – das Regionale Bildungsbüro Mönchengladbach

Mönchengladbach ist eine Stadt mit einer schwierigen sozioökonomischen Lage – viele der 270.553 Einwohner:innen leben von Transferleistungen. Die Großstadt im Grünen, wie sie auch genannt wird, ist durchzogen von Baustellen, aber eben auch geprägt von Wäldern und Parkanlagen.

Menschen aus 150 Nationen haben in der im Westen Nordrhein-Westfalens liegenden Stadt eine Heimat gefunden. Verbindendes Element und überall anzutreffen ist der Fußball – die Fohlen, wie die Mannschaft von Borussia Mönchengladbach liebevoll genannt wird, sind für viele Menschen hier identitätsstiftend. Auch wir wollen später noch zum Stadium fahren, eins der Projekte, die wir uns ansehen, findet auf dem Vereinsgelände statt.

Die Realisierung solcher Bildungsprojekte, die dazu nötige Zusammenarbeit von Verwaltung, externen Trägern sowie institutionellen Einrichtungen wie Schule und/oder Kita läuft in Mönchengladbach seit einigen Jahren über das Regionale Bildungsbüro. In der hier verorteten Geschäftsstelle „Integrierte Bildungs- und Jugendhilfeplanung“ arbeiten der Fachbereich Schule und Sport sowie der Fachbereich Kinder, Jugend und Familie ressortübergreifend zusammen. Die Mitarbeitenden können so die Bereiche Jugend und Schule stärker zusammendenken sowie Themen gemeinsam angehen – und auf diese Weise Kinder, Jugendliche sowie deren Familien besser unterstützen.

Gemeinsam für Lebenslanges Lernen – die Haltung macht's

In Mönchengladbach stehen die Kinder und Jugendlichen sowie ihre Familien im Vordergrund der Arbeit. „Wir wollen uns alle dem Lebenslangen Lernen widmen und haben jetzt natürlich den Vorteil, gemeinsam an diesem Thema arbeiten zu können. Wobei jeder seine Expertise und seinen Blick einbringt“, beschreibt Rebekka Motte die Einstellung in der Mönchengladbacher Stadtverwaltung.

In den letzten Jahren wurden Strukturen und Austauschformate geschaffen, die nicht nur eine ressortübergreifende Arbeit zulassen, sondern auch durchlässig sind. Auf diese Weise kommen Arbeitspakete von der Steuerungsebene über die Arbeitskreise weiter in die Sozialraumkonferenzen und somit direkt zur operationalen Ebene. Aber auch umgekehrt werden die Themen und Anliegen der Umsetzenden über die verschiedenen Kreise auf die Entscheider:innenebene gespielt und bearbeitet.

Hingucken, wo es weh tut – Daten als Grundlage

Und noch etwas brachte die Umstrukturierung der Mönchengladbacher Verwaltung mit sich. Mit der Gründung des Regionalen Bildungsbüros wurden auch andere Berufsgruppen angestellt, die Bildung und Bildungsverwaltung mit frischem Blick und neuen Methoden angehen.

„Das Öffnen von Verwaltung für andere Expertisen – also Menschen, die keine klas-



Rebekka Motte, Cora Alyassin,
Katja Meyer-Wegner und Hannah
Wehrmann (v. l. n. r.)

Die Gespräche in den Sozialraumkonferenzen sind für mich der Austausch, bei denen wir ganz nah mitkommen: Wo haben wir in unserer Bildungslandschaft noch Bedarfe? Die nehme ich dann wieder mit hoch in unsere Geschäftsstelle und in die Steuerungsgruppe.

Rebekka Motte,
Schnittstellenmanagerin und Koordination der kommunalen Präventionskette/ Jugendhilfeplanung vom Fachbereich Kinder, Jugend, Familie



Als Projektnehmer ist es schön, das Bildungsbüro als Anlaufstelle zu haben. Es ist für uns ein verlässlicher Ansprechpartner geworden.

Carsten Jensen,
freier Schauspieler und Theaterpädagoge, Leitung
der Theatergruppe im Gemeinschaftszentrum



- 1 Im Westend unterwegs: Rebekka Motte und Katja Meyer-Wegner in der umgebauten Alexianerstraße.
- 2 Der neugestaltete Platz vor dem Gemeinschaftszentrum „Westend“.
- 3 Die Nachbarschafts-Werkstatt im Westend.

Der Stadtteil Westend

Das Westend ist ein zentrumsnaher, dicht besiedelter und stark industriell geprägter Stadtteil Mönchengladbachs. Auf einer Fläche von 1,38 km² leben rund 7.400 Menschen verschiedener Nationalitäten.

Im Stadtteil lebt ca. ein Viertel der Menschen von Transferleistungen. Gut ein Drittel aller Kinder lebt in einer Bedarfsgemeinschaft und erhält Leistungen nach dem SGB II.

sische Verwaltungsbildung gemacht haben – ist wichtig und prägt Verwaltung. Je mehr Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Professionen zusammenarbeiten, umso effektiver und effizienter ist Arbeiten“, sagt Katja Meyer-Wegner, Bildungsmonitorerin im Regionalen Bildungsbüro, Fachbereich Schule und Sport

Mit Katja Meyer-Wegner ist nun beispielsweise eine Soziologin im Team. Die Daten, die sie im Bildungsmonitoring auswertet, bilden die Grundlagen für den ersten Bildungs- und Jugendhilfebericht und sind wichtiger Bestandteil laufender Berichterstattungen. Natürlich wissen alle, die in dem Themenbereich arbeiten, aus ihrem Alltag: Die Kinderarmut in Mönchengladbach ist hoch, kulturelle Bildung als wichtiges Element von ganzheitlicher Bildung erreicht noch nicht alle Kinder und Jugendlichen und Schüler:innen, die dem Unterricht konstant fernbleiben, erreichen oft keinen oder einen schlechteren Schulabschluss als ihre Altersgruppe.

„Die Relevanz von Daten und welche Aussagekraft ihnen inne liegt, ist im Bildungsbericht deutlich geworden. Solche Daten, Betrachtungen und Auswertungen gab es ja vorher in dieser strukturierten Form noch nicht“, erläutert Katja Meyer-Wegner.

Aus dem Bildungsbericht hat die Politik sechs Handlungsfelder priorisiert, die die Geschäftsstelle „Integrierte Bildungs- und Jugendhilfeplanung“ fachbereichsübergreifend gemeinsam mit den Akteur:innen der

Bildungslandschaft angehen. Das Theaterprojekt im Stadtteil Westend, zu dem wir als erstes aufbrechen, lässt sich gleich in mehreren dieser Felder verorten. Neben den Selbstwirksamkeitserfahrungen der Kinder, geht es hier auch um Kooperationen und die Übergänge zwischen den einzelnen Bildungsinstitutionen.

Das Westend – Ein Ort, wo Gemeinschaft, Bildung und Kultur gelebt wird

Im Westend gibt es viele schulische, soziale und kulturelle Einrichtungen, die aber bislang städtebaulich eher für sich standen. Um das zu ändern, begann im Frühjahr 2021 ein Entwicklungsprozess für die Umgestaltung des Sozialraumes. Bei unserem Besuch sehen wir deutlich, dass räumliche Barrieren abgebaut und die Einrichtungen optisch stärker ins Quartier eingebunden wurden.

Grundschule, Kindergarten, weiterführende Schule und das Gemeinschaftszentrum Westend sind alle um einen nun offenen, freundlichen kleinen Platz gruppiert. Mit der umgebauten Alexianerstraße, die im Mai 2022 feierlich eröffnet wurde, ist ein Ort für Aufenthalt und Begegnung entstanden, der für alle Einwohner:innen des Quartiers neue Bildungs- und Integrationsmöglichkeiten bietet. Die Angebote der Einrichtungen sollen vor allem die gesellschaftliche Teilhabe unterstützen, die Nachbarschaft und soziale Stabilität stärken sowie die Übergänge entlang der Bildungskette befördern.

Das Theaterprojekt - Zusammenarbeit und Kooperationen

So führt die Umgestaltung des Viertels auch dazu, dass sich die verschiedenen Institutionen stärker miteinander vernetzen und kooperieren. Eine beispielhafte Aktion ist das Theaterprojekt „Westendgeschichten“, das vom Regionalen Bildungsbüro koordiniert und mit Unterstützung des Quartiersmanagements umgesetzt wurde.

Im ehemaligen Jugendclubhaus, das in einem partizipativen Prozess zum Gemeinschaftszentrum umgewandelt wurde, treffen wir einige Beteiligte des Projektes. „Angefangen hatte alles mit dem Willen, eine gemeinsame Aktion im Westend mit Kindern und Jugendlichen aller Altersstufen auf die Beine zu stellen“, erzählt Cora Alyasin.

Grundschule, Realschule, Kindergarten, Gemeinschaftszentrum – alle Institutionen waren gleichberechtigt an dem Projekt beteiligt. Und alle wollten, dass trotz schwieriger Rahmenbedingungen wie Corona und Termindruck etwas Gutes dabei herauskommt. Für die Kinder und für das Viertel.

Die Verantwortlichen haben sich regelmäßig getroffen, um anstehende Planungen, Herausforderungen und Ideen zu besprechen. Immer dabei und erreichbar war das Regionale Bildungsbüro. Auch die Abstimmungen zwischen den Einrichtungen seien einfach und unkompliziert gewesen, erinnert sich Carsten Jensen, freier Schauspieler und Theaterpädagoge, der die Theatergruppe im Gemeinschaftszentrum geleitet hat.

Beispielsweise ist der Kontakt zwischen dem Gemeinschaftszentrum und der umliegenden Schulen enger geworden. Schüler:innen der 9. und 10. Klassen können mittags zur Pausenplattform ins Westend kommen und hier einen Raum für sich haben. Jüngere Kinder können u. a. offene Freizeitangebote und die Lernhilfe besuchen. Auf diese Weise lernen sie alle das Gemeinschaftszentrum und seine anderen Angebote niedrigschwellig kennen. „Wir kooperieren eng mit der Schulsozialarbeit und können auch in die Klassen gehen und unsere Angebote vorstellen“, erzählt Julia Schienke, Leiterin des Gemeinschaftszentrums „Das Westend“. Für das Viertel möchte das Haus mehr Angebote für Jugendliche, eine höhere Familienfreundlichkeit, und die Stärkung von Kulturdialog und Nachbarschaft erreichen.

Westendgeschichten - ein Theaterprojekt fürs Viertel

„Aufgrund von Corona haben wir versucht, ein möglichst flexibles Konzept zu finden, das sich unter den sich ändernden Auflagen und Schutzmaßnahmen umsetzen ließ. So ist die Idee entstanden, ein Stationen-Theater mit einzelnen kleinen Gruppen zu machen“, erzählt Maren Gambusch, Theaterpädagogin vom Theater Krefeld/Mönchengladbach und kommt so wieder auf den eigentlichen Grund unseres Besuchs, das Theaterprojekt, zurück.

Gemeinsam mit ihren Gruppenleitungen und begleitet von Theaterpädagog:innen haben sich die Kinder mit der Geschichte des Westends beschäftigt. Wie war es früher hier? Wie war es im Westend Kind zu sein? Wer waren die Menschen, die hier gelebt haben? Inspiriert von kleinen Anekdoten, – wie die des goldenen Wetterhahns, der fast vom Kirchturm gefallen wäre – die ihnen Bewohner:innen des Viertels erzählten, haben die Kinder ihre eigenen Geschichten entwickelt. Dabei haben sie sich aber nicht nur mit der Vergangenheit beschäftigt. Es ging auch darum, was sie in ihrem eigenen Viertel kennen, was sich verändert hat und was sie sich für die Zukunft wünschen.

„Jede Institution war in ihrer eigenen Besonderheit repräsentiert. Das hat die Bunttheit und Vielfalt des Viertels noch mal sehr gut wiedergespiegelt“, freut sich Maren Gambusch. „In der Realschule haben Jugendliche sehr unterschiedlichen Alters an dem Theaterprojekt teilgenommen“, erzählt Nadin König, Lehrerin an der Geschwister-Scholl-Realschule, „sodass sie sich erst zu einer Gruppe finden mussten. Umso schöner war es zu beobachten, wie sie während der Proben zusammenwuchsen und schließlich als richtiges Team auf der Bühne standen.“

Während der wöchentlichen Proben tasteten sich die Kinder und Jugendlichen an das Theaterspielen heran, probierten verschiedene Dinge aus und wurden mit der Zeit immer selbstbewusster. Sie haben sich getraut, Gefühle darzustellen, Ideen zu entwickeln und schließlich ihr eigenes Stück vor



Beteiligte des Theaterprojekts: Maren Gambusch, Carsten Jensen, Nadin König und Julia Schienke (v. l. n. r.)

Publikum zu präsentieren. Die Aufführung der Theaterstücke wurde vom Publikum sehr gut angenommen, es gab viel Applaus. „Auch Führungskräfte und Mitarbeitende der Stadtverwaltung und die Politik waren vor Ort und haben den Erfolg des Projektes gesehen. Die Kinder waren sehr stolz. Und wir auch“, sind sich alle Beteiligten einig.

Die Geschäftsstelle plant die gute Zusammenarbeit zwischen den Institutionen der Jugendhilfe und Schule als „best practice“-Beispiel in zukünftige Berichterstattungen aufzunehmen. Auch umso Argumente für die Finanzierung weiterer Projekte dieser Art zu haben. Denn nichts sei in der Kinder- und Jugendarbeit wichtiger als Kontinuität, betont Carsten Jensen.



1 Straßenkunst - die Kirche Heilig Kreuz als Bild.
2 Der goldene Wetterhahn der Kirche Heilig Kreuz im Westend.



Die Wirkmechanismen von Workshops zur politischen Bildung sind tatsächlich immer sehr ähnlich. Egal ob wir mit einer 13. Klasse oder einer vierten arbeiten: Es geht immer wieder darum, Themen aufzudecken, an die Lehrkräfte schwer rankommen, weil sie in der Bewertungsfunktion sind.

Marius Künzel,
Pädagogische Leitung Bildungspark MG



Marius Künzel, Natalie Zucketto, Daniel Jansen
(v. l. n. r.)

Übergangsgestaltung und Schulabsentismus – der Bildungspark MG

Das Stadion von Borussia Mönchengladbach bildet das Zentrum des Area of Sports im Nordpark. Wir treffen Marius Künzel und Daniel Jansen vom Bildungspark MG sowie Natalie Zucketto, Lehrerin an der Gemeinschaftsgrundschule Eicken auf dem Vereinsgelände. Selbst mit den momentanen Baustellen ist das Ambiente im Sportpark beeindruckend – auch für nicht Fußballfans.

„Die Menschen hier identifizieren sich sehr mit ihrem Fußballverein,“ betont Marius Künzel und zitiert eine Studie, nach der ca. 90 Prozent der Mönchengladbacher:innen als erstes die Borussia einfallen, wenn sie an ihre Stadt denken. Schon Grundschulkinder seien sehr beeindruckt, wenn sie hörten, dass sie zu einem Workshop aufs Vereinsgelände fahren, berichtet Natalie Zucketto und lacht. „Das hat noch Tage nachgewirkt.“ Sie hat mit ihrer vierten Klasse an dem Projekt „Unsere Nachwuchstalente“ teilgenommen, das Viertklässler:innen für den Übergang in die weiterführende Schule stärkt. Seit Februar dieses Jahres findet der zweitägige Workshop im Bildungspark statt.

„Die Schüler in meiner Klasse kommen aus sehr unterschiedlichen Lebenssituationen“, erzählt Natalie Zucketto. Es sei ihr deshalb besonders wichtig, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und die Kinder zur Selbstreflexion anzuregen. Dabei seien solche außerschulischen Projekte mit externen Leiter:innen sehr hilfreich. „Die Kinder bekommen so noch einen anderen Blickwinkel und einen anderen Zugang zu dem Thema“, erklärt sie.

Außerschulischer Lernort – Chance auf neue Rollen

Unterdessen haben schon 140 Grundschüler:innen an dem Projekt teilgenommen. Wie die Evaluation der Workshops ergab, hat ihnen eins besonders gefallen: über ihre Unsicherheiten sprechen zu können. „Das Thema Übergang ist für Viertklässler:innen sehr präsent. Sie verbinden diesen Schritt auch mit Sorgen und Ängsten und fragen sich: Was kommt da auf mich zu?“, erklärt Hannah Wehrmann.

Auch in dem zweiten Projekt, das Bildungspark und Regionales Bildungsbüro gemeinsam umsetzen, spielt der außerschulische Standort für das Gelingen eine große

Der Bildungspark

Der Bildungspark Mönchengladbach ist Teil des Lernort Stadion e. V., der an 24 verschiedenen Lernzentren bundesweit außerschulische Bildungsmöglichkeiten anbietet. Dabei soll die Attraktivität des Standorts Stadion und die Anziehungskraft der Vereine genutzt werden, um politische Bildung durchzuführen. Träger des Bildungspark MG ist der De Kull Jugendhilfe e. V. Seit 2017 führen die pädagogischen Mitarbeitenden hier verschiedene Workshops und Projekte für Schulklassen, Jugendeinrichtungen oder Fan-Gruppierungen durch. Themen sind beispielsweise Schulabsentismus, Geschlechterrollen, Gewaltprävention, Antisemitismus oder Suchtprävention.

Rolle. „Dauerkarte für den Neustart“ richtet sich an männliche Hauptschüler, die von aktivem und passivem Schulabsentismus bedroht oder betroffen sind. „Wir haben uns als Ziel gesetzt, instabile Schul- und Lernbiografien zu stabilisieren – durch positives Erleben, durch Gemeinschaftsgefühl und durch ein anderes Setting“, fasst Daniel Jansen zusammen. Er ist Bildungsreferent und Leiter des Projektes. „Eine der größten Problematiken für junge Menschen in der weiterführenden Schule ist, wenn Lehrkräfte sie auf bestimmte Rollen festgelegt haben. Das ist gefährlich, weil die Jugendlichen diese irgendwann annehmen“, ergänzt Marius Künzel.

Über drei Monate hinweg kommen die Jugendlichen deshalb jede Woche zu einem dreistündigen Workshop in den Bildungspark. Indem sie so ihr gewohntes schulisches Umfeld verlassen, haben sie die Chance, sich aus festgefahrenen Strukturen zu lösen. „Wir haben zum Abschluss positive Skills formuliert und an die Schule geschickt, damit die Lehrkräfte erkennen: Die Jungs haben noch anderes Potenzial“, erzählt Daniel Jansen.

Die Schüler haben das Konzept von Theorie, Sport und Teambuilding sehr gut angenommen und sind sogar an ihrem freien Tag zum Workshop gekommen. „Es war sehr interessant zu beobachten, wie die Gruppe sich innerhalb der zwölf Treffen findet, wie Rollen neu verteilt und positiv neu besetzt werden. Die Jugendlichen haben sogar begonnen, sich gegenseitig zu ermahnen und sich an Regeln und Abläufe zu erinnern.“ Und auch aus der Schule seien bereits nach den ersten Terminen positive Rückmeldung gekommen, erzählt Daniel Jansen: „Oh, da macht jetzt jemand Hausaufgaben, der vorher keine gemacht hat.“

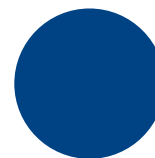
Planungssicherheit – Evaluation und Nachhaltigkeit

Die Projekte werden fortlaufend evaluiert. Ausgewertet wird dabei nicht nur der Inhalt, sondern auch die Kommunikation zwischen allen beteiligten Einrichtungen. Die Erkenntnisse fließen in die laufenden Projekte ein und werden auch für eine mögliche Fortführung verwendet.

Womit sich unser Gespräch – ähnlich wie bei dem Theaterprojekt im Westend – wieder der Kontinuität zuwendet. „Mit den beiden Projekten haben wir auf jeden Fall Reize und Impulse gesetzt, die von den Schülern positiv abgespeichert werden“, sagt Daniel Jansen. Doch noch fehlt die Nachhaltigkeit. Die Mitarbeitenden sowohl des Bildungsbüros als auch des Bildungsparks würden sich längerfristige Kooperationen wünschen, sodass es jährlich wiederkehrende Projekte mit bestimmten Klassenstufen geben könnte oder die Kinder im besten Fall an mehreren Workshops teilnehmen könnten. „Beispielsweise wäre es bei dem Über-

gangsprojekt „Nachwuchstalente“ ein Traum, wenn alle Kinder in der vierten Klasse an dem Workshop teilnehmen und mit ihrer neuen Klasse in der weiterführenden Schule wieder herkommen könnten. So hätten alle den gleichen Stand – die gleichen Informationen, das gleiche Wissen und die gleichen Erfahrungen“, sagt Hannah Wehrmann. Doch dazu bräuchte es eine Finanzierungssicherheit, die zurzeit noch nicht gegeben sei.

Es gehört deshalb aktuell zur Aufgabe des Bildungsbüros, die Finanzierung von Projekten und Programmen durch Fördergelder zu organisieren. Die Anwesenden sind sich einig: Sie würden gerne noch mehr Ressourcen in die präventive Arbeit einbringen. Familien und Kinder von Anfang an zu stärken und zu begleiten, kommt allen zugute: der Politik – weil es vergleichsweise günstiger ist als erst zu reagieren, wenn es zu spät ist; der Gesellschaft – weil Kinder und Jugendliche, die lernen, Verantwortung für sich, andere oder das Gelingen von Projekten zu übernehmen, dies auch im späteren Leben tun werden; den Kindern und Jugendlichen – weil sie sich bestmöglich entfalten können.



- 1 Das Ambiente des Sportpark MG ist beeindruckend – auch mit den vielen Baustellen zum Saisonende.
- 2 Geschmückte Straßen im Stadtteil Westend.
- 3 Im Bildungspark Mönchengladbach.



„Um zu wirken, braucht es weder Raketenwissenschaft noch unendlich viel Geld. Die Bedarfe müssen gesehen und beantwortet werden.“

Ylva Brehler-Wires von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) erzählt, wie das Programm *Mobile Jugend-Lern-Hilfe.Jetzt* entstanden ist und sich über die akute Phase der Pandemie bis jetzt entwickelt hat, um für junge Menschen in der stationären Jugendhilfe da zu sein.

Ylva, du leitest das Programm *Mobile Jugend-Lern-Hilfe.Jetzt*. Es ist aus dem Berliner Programm „LernBrücken“ hervorgegangen, über das wir im letzten Magazin berichteten, und war ebenfalls eine direkte Antwort auf die akuten Auswirkungen der Corona-Krise. Wie ist die Idee entstanden und um was geht es?

Im April 2020 sind die „LernBrücken“ angelaufen und zeigten sehr schnell klare Erfolge, nämlich Kinder zu erreichen, die durch den Wegfall der Schulen schwer anzusprechen sind. Daher wünschte sich die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie genau diesen Ansatz auch für Kinder und Jugendliche, die in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe leben, also in Wohngruppen, betreutem Einzelwohnen und Kinderheimen. So ist im Dezember 2020 dann das Programm *Mobile Jugend-Lern-Hilfe.Jetzt*, wir nennen es *Mobis*, entstanden. Seit Januar 2021 senden verschiedene Träger der Jugendhilfe Unterstützungsteams in die Einrichtungen und bieten dort eine Kombination aus Lernförderung und sozial-emotionaler Unterstützung mit Einbindung von kreativen und sportlichen Angeboten an.

Nur etwas über einen Monat und dann ging es schon los, bemerkenswert. Und das in diesen Zeiten, mitten im Lockdown.

Ja, absolut. Die Kinder wurden vor Weihnachten in die Ferien geschickt mit der Info: ‚Wir sehen uns im Januar wieder‘, konnten tatsächlich aber erst kurz vor den Osterferien zurück in die Schulen. Das war eine wirklich schwierige Zeit, weil ihnen der erste Lockdown noch in den Knochen steckte. Und wir dürfen auch nicht vergessen, zu dieser Zeit gab es weder Impfung noch Tests. Dennoch haben sich tatsächlich viele Träger der Jugendhilfe gefunden, deren Mitarbeitende sofort bereit waren, in die

Gruppen zu gehen und zu unterstützen, ob nun beim Lernen oder anderen schönen, alltäglichen Sachen. Die sind auch wichtig, da es immer wieder erst einmal Stärkung im sozial-emotionalen Bereich braucht, um Lernen überhaupt zu ermöglichen.

Ziel ist, dass die Kinder und Jugendlichen nicht noch mehr abgehängt werden. Aber ihr hattet nicht nur sie im Blick, oder?

Während des Lockdowns war es auch wichtig, Erzieher und Erzieherinnen zu entlasten. Sie haben einen hohen Verwaltungsaufwand, dem sie sich meist widmen, wenn die Kinder in den Schulen sind. Diese Zeitfenster fielen nun weg und gleichzeitig kam die schulische Betreuung hinzu. Was schon für eine Durchschnittsfamilie schwierig war zu händeln, stellte die Mitarbeitenden vor riesige Herausforderungen.

In den stationären Einrichtungen betreut meist eine Person um die zehn Kinder in unterschiedlichem Alter, die auf verschiedene Schulen gehen und alle eine eigene technische Infrastruktur bräuchten, um am digitalen Lernen teilzunehmen. Die gibt es in den Einrichtungen aber nicht. Zudem bringen die Kinder teils sehr traumatische Geschichten mit. Daher müssen sie auch anders aufgefangen und begleitet werden. So überraschte auch nicht, dass Bedarfsmeldungen von 160 Wohngruppen und Einrichtungen bei uns in der DKJS eingingen.

Wie habt ihr diesen Ansturm gemanaget?

Es ging alles unfassbar schnell. Am ersten Montag im Januar starteten wir mit der Sortierarbeit, um die 20 Unterstützungsteams zu verteilen: Wer sitzt wo und wie können wir sie zusammenbringen? Es war ein riesiges Puzzle. Hier unterstützte unsere Ansprechperson in der Senatsverwaltung, die die Priorisierungen vornahm, weil sie

die Wohngruppenträger sehr gut kennt und einschätzen konnte, wer braucht die Unterstützung jetzt am dringendsten und am schnellsten.

Am Donnerstag kontaktierten wir die Träger der Jugendhilfe, um ihnen mitzuteilen, wo sie ab dem kommenden Montag starten werden. Dann gab es aber auch Fälle, wo die Träger aufgrund der Dringlichkeit anboten, gleich anzufangen und nicht erst bis Montag zu warten. Das Engagement von allen Seiten, ob nun den Trägern oder der Senatsverwaltung, war wirklich außergewöhnlich! So wurde auch von Seiten des Senats quasi über Nacht noch einmal um 100 Prozent aufgestockt, sodass wir 20 weitere Teams von weiteren Trägern aktivieren konnten.

Was im Januar 2021 als zehnwöchiges Programm gedacht war, läuft auch im Sommer 2022 noch, also seit über einem Jahr. Welche Erfolge erlebt ihr konkret und wie wurde das Verlängern ermöglicht?

Am wichtigsten ist das Wollen und das Sehen der realen Bedarfe! Das Programm ist möglich, weil alle Beteiligten wirklich wollen und deswegen ganz viel möglich machen, z.B. auch mit Mitteln vom Bund durch „Stark trotz Corona“. Und, dass die *Mobis* wichtig und wirksam sind, das war ganz schnell klar. Die Noten blieben stabil, verbesserten sich sogar und auch darüber hinaus konnten die Kinder gut aufgefangen werden. Alle wünschen sich, dass es weitergeht.

Ein weiterer Aspekt sind die pädagogischen Beziehungen, die nun schon aufgebaut sind. Beziehungen sind für die Kinder eh ein Thema. Eine wiederkehrende Erfahrung ist das Verlassenwerden von Erwachsenen. Durch die Unterstützungsteams erleben sie



Wiederkehrende Erfahrung ist das Verlassenwerden von Erwachsenen. Durch die Unterstützungsteams erleben Kinder und Jugendliche mehr Stabilität und Verlässlichkeit.“

Ylva Brehler-Wires



ein Stück weit mehr Stabilität und Verlässlichkeit.

Nachdem die Schulen wieder öffneten, gab es sicherlich andere Anforderungen an die Unterstützung vor Ort. Wie seid ihr damit umgegangen?

Es wohnen schon immer Kinder und Jugendliche aus unterschiedlichen Gründen in stationären Einrichtungen, aber mir scheint, wir als Gesellschaft haben sie kaum im Blick. So fallen sie zum Beispiel auch nicht in das Nachhilfe- und Teilhabe-Paket. Das Programm hat eine Leerstelle gefüllt, die genaugenommen schon vor Corona da war, und individuell auf Bedarfe geantwortet.

Nachdem Schulen und Freizeiteinrichtungen wieder öffneten, haben wir die Wochenangebotsstunden verringert und den Schwerpunkt auch stärker in Richtung sozial-emotionale Unterstützung verschoben. Zu den herausfordernden Realitäten der Kinder kommen jetzt zusätzlich die Folgen der Krise, die verarbeitet werden müssen. Über die Noten hinaus zeigen sich auch hier nachweislich positive Effekte: Das Wohlbefinden der Kinder wird gesteigert und damit auch ihr Verhalten positiver. Diese Unterschiede spiegelt man uns übrigens auch aus den Schulen.

Du hattest schon gesagt, dass das Wollen aller Beteiligten essenziell sei. Was sind weitere wichtige Erkenntnisse, die du bisher mitnimmst?

Es klingt so profan, aber die Erfahrung nach über einem Jahr zeigt, dass sich ganz viel Wirkung erreichen lässt, wenn Geld dafür bereitgestellt wird. Über allem steht das Denken: Alle Beteiligten müssen verändern, verbessern wollen und nicht nur in Grenzen und ‚geht nicht‘ denken. Sie müssen ihr Tun wirklich vom Kind her denken und hinterfragen: Was wird denn wirklich gebraucht und was hilft ganz konkret?

Mit *Mobile Jugend-Lern-Hilfe*. Jetzt haben wir gezeigt, dass es keine Raketenwissenschaft oder unendlich viel Geld braucht, um wirklich wirksam zu sein. Und das Schöne ist, dieses Programm lässt sich in jedem Maßstab und jeder Kommune umsetzen, um die Lebensqualität und Entwicklungschancen für Kinder und Jugendliche in den stationären Einrichtungen der Jugendhilfe merklich zu verbessern.

Das Programm Mobile Jugend Lern-Hilfe. Jetzt



... im Internet:

www.dkjs.de/jugendlernhilfe-jetzt



... und im Film:

<https://t1p.de/g9mdd>

„Ein Orchester zeigt, wie aus Vielfalt eine Einheit wird.“¹

In einem Konzert lässt sich ein gutes Miteinander besonders eindrucksvoll erleben. Obwohl auch bei Musiker:innen Zwischenmenschliches nicht ausbleibt und damit durchaus große Spannungen und Konflikte existieren, gelingt ihnen immer wieder der Schulterschluss. Wie schaffen sie das? Und was können Kommunen und Verwaltungen von einem Orchester lernen?

Konzert, das [kɔn'tsɛrt]

Der Begriff bzw. die Bezeichnung Konzert (italienisch „Concerto“) hat seine Wurzel im lateinischen Wort „concertare“. Es heißt sowohl „wetteifern, kämpfen, streiten, disputieren“ als auch „mit jemandem zusammenwirken“. Das daraus abgeleitete italienische „concertare“ (Concerto) erhielt die Bedeutung „etwas miteinander in Übereinstimmung bringen, vereinigen“.



¹ Gansch, C.: Vom Solo zur Sinfonie. Was Unternehmen von Orchestern lernen können. 1. Auflage. Frankfurt a. M. Campus Verlag 2014



Miteinander Grenzen überwinden

Ein Orchester kann auch Grenzen überwinden. Ein gutes Beispiel ist das East-Western Divan Orchester, in dem junge Menschen aus Israel, Palästina, Syrien und dem Libanon gemeinsam spielen. Sie leben, was der Politik kaum gelungen ist: einander zuhören, einander näherkommen, miteinander reden und sich besser verstehen.

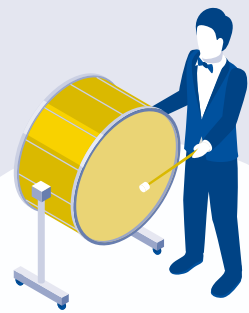
Wer schon einmal in einem Konzertsaal war, weiß wie leicht und harmonisch das gemeinsame Spiel eines Orchesters wirkt. Viele verschiedene Töne verschmelzen zu einer Einheit. Denn alle Musiker:innen in einem Orchester fühlen sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet: auf höchstem Niveau zu musizieren und ein großartiges Konzert zu geben. Dabei ist allen Beteiligten bewusst, dass sie aufeinander angewiesen sind und nur durch die gemeinsame Leistung Erfolge zustande kommen. Die Basis dafür ist, sich gegenseitig wahrzunehmen, zu unterstützen, aufeinander zu hören und zu reagieren.

Dirigent:innen geben hierbei die Richtung vor: Sie vermitteln ihre Vision, wie das Musikstück klingen soll, setzen Akzente und bestimmen das Tempo. Dieser Plan muss für alle Musiker:innen transparent sein – von der ersten Geige bis zur dritten Flöte. Alle müssen wissen, worum es geht und worauf es ankommt. Nur dann gelingt es, gemeinsam aus der Vision der Dirigent:innen Konzepte zu entwickeln und in ihrem Sinne zu agieren.

Dies stellt immer wieder eine große Herausforderung dar. Denn der orchestrale Arbeitsalltag birgt ein hohes Konfliktpotenzial: Die Musiker:innen sind ausgeprägte Individualist:innen und Spezialist:innen. Sie werden von unterschiedlichen Interessen angetrieben und haben eigene Vorstellungen entwickelt, wie Musik technisch umgesetzt und künstlerisch interpretiert werden sollte. Zudem arbeiten sie täglich stundenlang auf engem Raum zusammen. Fehler werden sofort gehört und es wird gestritten, probiert und verworfen.

Aber es herrscht eine offene und wertfreie Feedback- und Kommunikationskultur, in der Spannungen und Konflikte als selbstverständlicher und natürlicher Bestandteil des menschlichen Miteinanders betrachtet werden. Sie wissen, dass sie nur dann erfolgreich sind, wenn sie sich auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, auch wenn dieses nicht allen voll und ganz entspricht. Sie akzeptieren, dass sie keine selbstverständliche Einheit sind, sondern ein komplexes Gebilde, das immer wieder aufs Neue von den Dirigent:innen zu einem homogenen Ensemble geformt werden muss.

„Vor diesem Hintergrund ist ein sinfonischer Orchesterapparat ein ideales Sinnbild für die in allen Bereichen und Branchen entscheidende Frage, wie aus einer enormen Vielfalt an Charakteren, Instrumenten und Funktionen eine schlagkräftige Einheit entstehen kann“ (Einführung, Buch „Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können“).



WER VISIONEN HAT ... KANN DIE VERWALTUNG MODERNISIEREN

Neue Flexibilität in klassischer Linienstruktur

Im Rahmen der letztjährigen Jahrestagung der Transferagentur für Großstädte sprachen wir mit Monika Ripperger und Dr. Björn Appelman, zwei Profis, die den Wandel in der Verwaltung seit vielen Jahren vorantreiben und dabei auch auf agile Methoden setzen.

Frau Ripperger, seit 2014 gestalten Sie als Leiterin der Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung im Stadtschulamt die Frankfurter Bildungslandschaft mit. Was sind Ihre Themen und Aufgaben?

Die Stabsstelle, die ich leite, ist direkt bei der Amtsleitung angesiedelt und arbeitet an der Schnittstelle zu den anderen Ämtern. Unsere Aufgabe ist, die neuen, übergeordneten Themen aufzunehmen und dazu beteiligungsorientiert die Grundlagen zu entwickeln. Die Prozesse, die wir in der Stabsstelle anstoßen, gehen stark in Richtung kulturelle Veränderung, Implementieren von neuen Lernkulturen und Etablieren von echten Dialogen.

Wie ist es in Karlsruhe, Herr Dr. Appelman? Sie leiten hier seit 2015 die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung. Geben Sie uns einen kurzen Einblick in Ihre Stelle.

Die Stelle ist angesiedelt beim Oberbürgermeister und was uns auszeichnet ist, dass wir zur Stablinienorganisation eine projektorientierte Querstruktur eingezogen haben. Das ist der strategische Part, den wir begleiten. Auf der anderen Seite führen wir agile Arbeitsmethoden ein, sowohl für die prioritären Leitprojekte als auch die gesamte Verwaltung.

Die Ansiedelung Ihrer Stellen ist sehr hoch und damit eine klare Aussage. Warum hat man sich entschieden, entsprechende Strukturen in Ihren Verwaltungen zu installieren?

Im Kern geht es uns darum, die komplexen Aufgabenstellungen gerade mit Einbindung und Mitwirkung der Bürgerschaft zufriedenstellender für alle Beteiligten – also auch für die Verwaltungsmitarbeitenden selbst – zu lösen. Die bisherigen Silostrukturen führen oft zu intransparenten und langen Bearbeitungswegen. Zudem stellt Entscheidung allein über Hierarchie nicht sicher, dass die beste Lösung gefunden wird. All das kann für alle Akteur:innen sehr demotivierend sein. Frühzeitige Vernetzung, gemeinsame Zielklarheit sowie passende Methoden für partnerschaftliches und lösungsorientiertes Arbeiten sind hier der Schlüssel. Und ganz wesentlich für all das ist eine Haltung und Arbeitskultur, die all dies zulässt.

Es geht also um nichts weniger als einen Kulturwandel. Der geht aber nur mit einem veränderten Mindset einher. Frau Ripperger, was kann man tun, um eine Veränderung der Haltung in der Breite zu fördern?





Monika Ripperger



Dr. Björn Appellmann

Verwaltung ist traditionell eher versäult und ich finde auch, der Begriff Sachbearbeiter spricht sehr für sich. Wir bekommen Aufgaben, die wir bearbeiten. Wir sind dabei eher aufgefordert, in unserem eigenen Bereich zu bleiben und weniger, neue Wege zu beschreiten. Das spiegeln auch unsere Büros oft wider. Kleine Büros, die das Abarbeiten unterstützen, aber nicht Austausch und Zusammenarbeit. Wenn die gebaute Umgebung verändert wird, verändert das auch das Denken und Handeln. Ein weiterer großer Impuls zur Veränderung ist Vergemeinschaftung. Es ist wichtig, sich als Teil des Teams zu erkennen und auch zu sehen, das, was ich tue, macht Sinn für das Ganze und hinterlässt Spuren. Dazu gehört echter Dialog. Und Vertrauen! Ein vertrauensvolles Umfeld mit guter Fehlerkultur ist elementar, um mutig sein zu können und ins Ausprobieren zu kommen.

Herr Appellmann, Sie nicken. Wie setzen Sie in der Praxis um, dass die Mitarbeitenden ermutigt und bestärkt werden, sich einzubringen?

Die Räumlichkeiten sind wesentlich. Wo ich arbeite, macht ganz viel mit meiner Haltung. Also haben wir hier im Zukunftslabor in Karlsruhe die Räumlichkeiten umgebaut. Ich sitze mit meinem Team zusammen in einem großen Raum mit verschiedenen Themenbereichen, zum Beispiel einem mit PC-Arbeitsplätzen, einem für Workshops

und einem für Besprechungen. Allein das flacht Hierarchien ab und fördert Beteiligung. Dann arbeiten wir sehr transparent und im ständigen Austausch. Ein weiterer sehr wichtiger Punkt, den meine Kollegin schon anspricht, ist die Fehlerkultur. Ich nenne es immer: Dürfen dürfen. Also eine gute Struktur zu haben, in der Fehler erlaubt sind, in der sie vielleicht sogar gefeiert werden als Chance, gemeinsam etwas Neues zu lernen.

Es braucht also Raum und Relevanz. Frau Ripperger, wie schaffen Sie bei sich in Frankfurt ganz konkret mehr Raum für Beteiligung der Mitarbeitenden?

Es kann nichts Neues aus nur einer Perspektive entstehen. In meinem Team arbeiten daher verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Professionen, die sich sehr gut ergänzen. Das wird auch dadurch ermöglicht, weil ich als Leitung ein Stück in den Hintergrund getreten bin und so ein hierarchiarmer Raum entstehen konnte, in dem wir als Team eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und des Feedbacks leben. Darüber hinaus haben wir hier im Amt zum Beispiel einen „Rat der Weisen“ eingeführt. Zwölf Menschen aus allen Abteilungen werden zufällig ausgewählt und arbeiten dann gemeinsam an schwierigen Themen. Die Idee dahinter ist das Fördern der abteilungs- oder ämterübergreifenden Zusammenarbeit. Denn wir müssen drin-

gend weg von diesem hintereinandergeschaltet Sein von Prozessen: Ein Amt entwickelt in seinem Ressort ein bestimmtes Thema, macht die Beschlussvorlage und alle anderen dürfen dann irgendwann mal Stellung nehmen. Beteiligungsprozesse dürfen aber nicht nur innerhalb der Verwaltung stattfinden. Wir müssen uns als Verwaltung immer fragen: ‚Für wen arbeiten wir?‘ und dann aus deren Perspektive zu schauen, um nicht im Verwaltungshandeln zu verharren.

Da sprechen Sie einen Punkt an, der Verwaltung immer wieder vorgeworfen wird. Liegt im agilen Arbeiten also auch die Chance, näher zusammenzurücken und die Wechselwirkung zwischen Bürgerschaft und öffentlichem Sektor zu verbessern?

All das eben Gesagte funktioniert auch in der Wechselwirkung. Als Verwaltung müssen wir die Perspektive wechseln können und das geht am besten im Dialog mit unseren Kunden und Kundinnen. Die Möglichkeit zum Perspektivwechsel haben dann ja auch die Bürgerinnen und Bürger und wir als Amt die Gelegenheit, aufzuklären und Verständnis zu erzeugen. Ein weiterer Vorteil dieser Beteiligungsprozesse ist, dass auch Bürgerinnen und Bürger so mehr Mitwirken können beim Gestalten ihrer Umgebung.

Etwas, was Sie, Herr Dr. Appellmann, bereits mehrfach erwähnt haben ist, dass alle mitmachen wollen müssen. Wie können Sie als Führungskraft dies unterstützen?

In der Verwaltung gibt es alle Facetten von Menschen und der Transformationsprozess läuft nicht ohne Widerstände. Aber ich bin überzeugt, man kann auch mit den meisten Menschen, die sich zunächst schwertun, erfolgreich durch einen Transformationsprozess gehen. Man muss nur den richtigen Punkt beim Gegenüber erwischen, wo dieser Mensch sich selbst in einer guten Rolle wiederfindet und etwas beitragen kann.

Frau Ripperger, Sie nicken. Sehen Sie es ebenso? Was ist Ihre Erfahrung?

Ich habe drei Wege, wie ich damit umgehe. Der eine ist, ins Gespräch zu kommen und zu hinterfragen, was die Unsicherheit ausmacht. Der andere ist, dass ich es sehe, aber jetzt nicht darauf eingehe. Manchmal müssen Menschen da einfach durch. Und der dritte ist, ihnen jemand anderen an die Seite zu stellen. Aber Veränderungen finden doch immer und überall statt und die Menschen entwickeln sich auch entsprechend. Ich bin da ganz zuversichtlich. In der Verwaltung hat sich schon viel mehr getan, als mancher vielleicht erwartet. Ja, die Uhren mögen hier etwas anders gehen, aber es gibt so viel Gestaltungsspielraum und viele Möglichkeiten, etwas zu bewirken. Auch jetzt schon. Das ist der Grund, warum ich unglaublich gerne in der Stadtverwaltung arbeite.

TAG-Literatour

Jedes Jahr veröffentlicht die TAG mehrere Themendossiers, in denen Fachexpert:innen ihr Wissen rund um konkrete Fragestellungen, Themen und Diskurse des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements aufbereiten. Seit 2018 sind so unter anderem Publikationen zu den Themen Diversität, Zuwanderung, partizipative Prozesse oder Armutsprävention erschienen – ein Blick lohnt sich immer. Lesen Sie hier, welche Themendossiers in diesem Jahr bereits erschienen sind und noch erscheinen werden.



Warum sich professionelle Öffentlichkeitsarbeit lohnt

Thema: Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) für Kommunen
Erscheinungsdatum: 01/2022

Flyer, Pressemitteilung oder doch ein Post bei Instagram? Kommunal angestoßene Bildungsprojekte sollen kommuniziert werden. Aber wer ist eigentlich die Zielgruppe? Wie erstelle ich ein stimmiges Kommunikationskonzept? Und welche Kanäle sind ein Must-have?

Mit dem Themendossier „Öffentlichkeitsarbeit im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement: strategisch und zielorientiert“ wollen wir Ihnen die Wirkkraft von ÖA zeigen und Ihnen Mut machen. Denn die zielgerichtete Umsetzung von ÖA ist zwar anspruchsvoll, aber auf jeden Fall machbar – auch mit wenig Ressourcen.

Das Themendossier enthält neben einer theoretischen Einführung in das Thema, gelungene Beispiele aus der Praxis. So stellen wir bspw. Newsletter und Webseiten aus Kommunen vor. Und Annemarie Jockheck erzählt in einem Interview von ihrer Arbeit als Koordination Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen in der Verwaltung der Stadt Bielefeld.



mehr.multi.zwischen.um – kreative Nutzungsmöglichkeiten von Räumen für mehr Bildung

Thema: Städtebau und Bildung
Erscheinungsdatum: 04/2022

Schulen in ehemaligen Bürogebäuden oder Kaufhäusern? Eine Stapelung von Wohnräumen und Sporthallen? Klingt nach Zukunftsmusik, ist aber – zumindest in Ansätzen – längst Realität.

So hat beispielsweise die Stadt Frankfurt bereits vor einigen Jahren ein ehemaliges Bürogebäude angemietet, um dort neue Klassen- und Fachräume für die gymnasiale Oberstufe einer städtischen Schule zu schaffen.

Im April haben wir das Themendossier „Mehr Raum für Bildung – Kreative Nutzungsmöglichkeiten für Gebäude und Flächen in Städten“ veröffentlicht. Neben theoretischen Informationen rund um die verschiedenen Nutzungsvarianten, Hintergründe, Herausforderungen und Chancen können Sie dort auch Praxisbeispiele aus verschiedenen Städten lesen. Außerdem beschreibt Joelle Zimmerli (Wissenschaftlerin/zimmerraum GmbH) wie Jugendhäuser als Impulsgeber fungieren können.



Ein Platz für jedes Kind – Kommunale Schulentwicklungsplanung

Thema: Schulentwicklungsplanung (SEP)
Erscheinungsdatum: 10/2022

In vielen Großstädten wächst die Bevölkerung und somit auch die Zahl der Kinder und Jugendlichen. Immer mehr Kita- und Schulplätze werden gebraucht – durch Ereignisse wie Fluchtbewegungen manchmal auch auf einen Schlag. Wie können Kommunen ein leistungsfähiges und bedarfsgerechtes Schulangebot vor Ort sicherstellen? Mit diesem Thema beschäftigen wir uns in dem Themendossier „Kommunale Schulentwicklungsplanung: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Zeiten wachsender Großstädte“.

Dabei blicken wir nicht nur auf die verschiedenen Herausforderungen, sondern konzentrieren uns vor allem auf kommunale Gestaltungsmöglichkeiten. Dafür Fragen wir bspw.: Was kann datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement für SEP tun? Oder wie sinnvoll ist eine externe Begleitung?



Kindern und Jugendlichen eine Stimme geben

Thema: Jugendbeteiligung
 Erscheinungsdatum: 11/2022

Die gute Nachricht ist: Laut Studien interessieren sich Kinder und Jugendliche für politische Themen und wollen sich beteiligen! Die schlechtere Nachricht ist: Ein Großteil der Befragten, fühlt sich weder gesehen noch gehört. Im November veröffentlichen wir ein Themendossier zum Thema Jugendbeteiligung in Kommunen. Hier fragen wir: Was benötigt eine nachhaltige Kinder- und Jugendbeteiligung? Wie können Kommunen dies innerhalb der gegebenen Strukturen und mit eher knappen Ressourcen umsetzen? Und wie kann eine Mischung aus analoger und digitaler Methodik dazu beitragen, junge Menschen zu erreichen?

Dabei schauen wir zum Beispiel nach Aachen, wo auf Anregung von Jugendlichen eine Koordinationsstelle für Jugendpartizipation in der Verwaltung verankert wurde.



Ist Krise das neue Normal?

Thema: Krisenfeste Kommune
 Erscheinungsdatum: 11/2022

Die letzten Jahre haben gezeigt: Wir sind immer häufiger mit Ausnahmesituationen konfrontiert. Aber es gibt nicht nur einen Weg aus einer Krise. Kommunen haben unterschiedliche Voraussetzungen, die ihr Handeln beeinflussen.

In dem Themendossier zum Thema krisenfeste Kommune wollen wir Sie ermutigen, aus Ausnahmesituationen zu lernen. Deshalb beschreiben wir unterschiedliche Ideen und Perspektiven, wie man auf Krisen blicken kann. Und stellen Ihnen außerdem Möglichkeiten und Lösungsansätze vor, anhand derer Sie sich und Ihre Kommune, Ihre Abteilung oder Ihr Team zukunftsfähiger aufstellen können.

Die Interviewreihe „3 Fragen an...“ zieht sich als roter Faden durch das Dossier. Hier lesen Sie Antworten auf Fragen zur Zukunftsfähigkeit von Kommune und welche Rolle dabei ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement bereits spielt.

Alle Themendossiers finden Sie auf unserer Webseite www.transferagentur-grossstaedte.de. Hier können Sie diese als Printversion bestellen oder als pdf lesen und downloaden.



Herausgeberin:

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
 GmbH
 Tempelhofer Ufer 11
 10963 Berlin
 Tel.: (030) 25 76 76 - 0
www.dkjs.de
info@dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „Transferagentur für Großstädte“ angefertigt. Die Transferagentur für Großstädte der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Städte beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie wird als Vorhaben der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
 für Bildung
 und Forschung

Partner sind die Alfred-Toepfer-Stiftung F.V.S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.

www.transferagentur-grossstaedte.de

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie hat Ihnen diese Publikation gefallen?
 Was können wir besser machen?
 Wir freuen uns über Ihr Feedback.
sabrina.dietrich@transferagenturen-grossstaedte.de

Redaktion:

Sabrina Dietrich, Ricarda Eberhardt,
 Senem Kaya

Fotos:

Piero Chiussi: Titel, S. 2
 DKJS: S. 8, S. 10-15
 Carolina Ramirez: S. 21 (Ripperger)
 Frank Scheffka: S. 6, S. 17, S. 20
 Laura Szenkierman-Prensa: S. 19

Gestaltung:

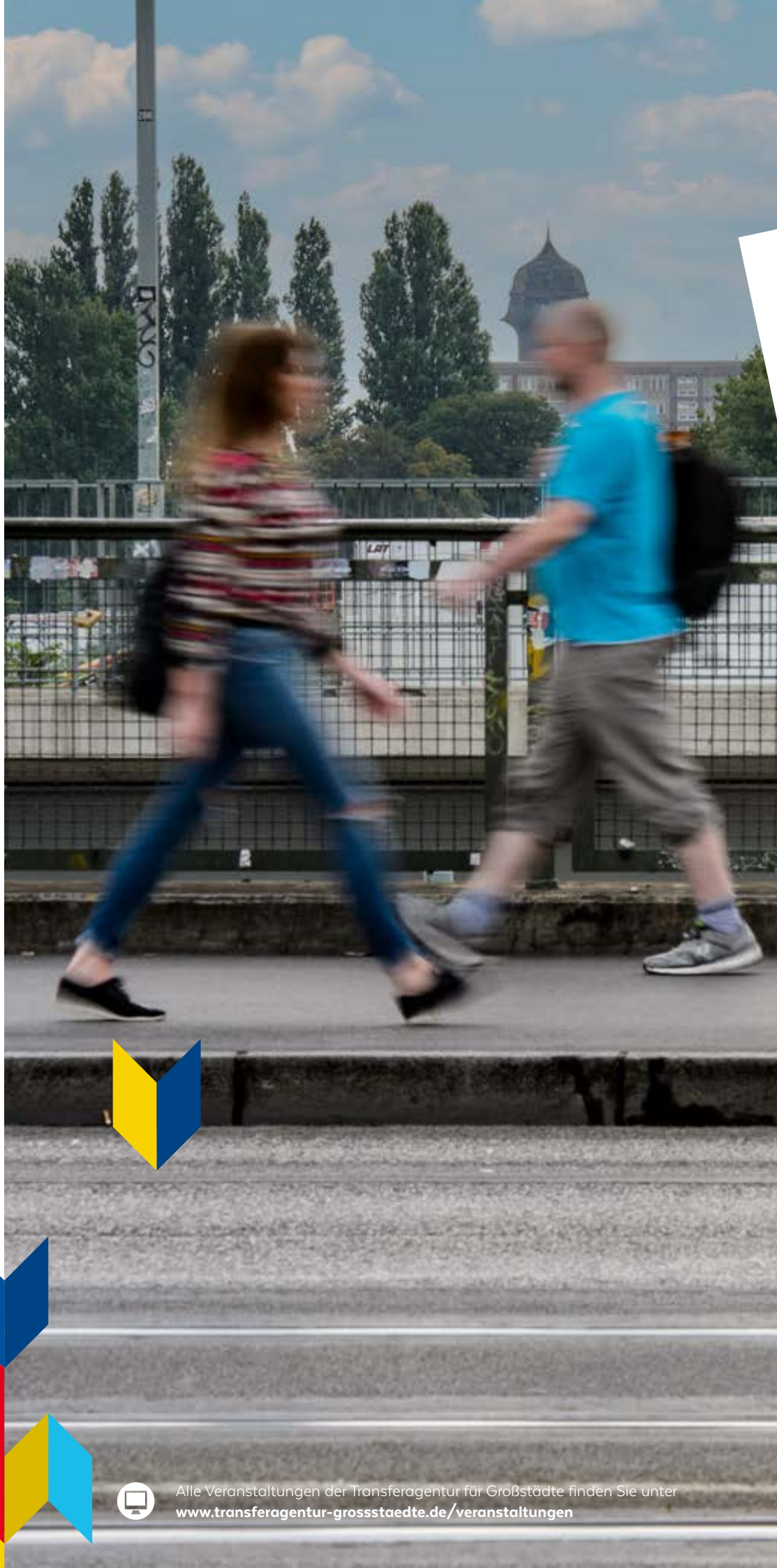
Studio GOOD, Berlin

Druck:

vierC print+mediafabrik GmbH & Co. KG

© DKJS 2022

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen.



Alle Veranstaltungen der Transferagentur für Großstädte finden Sie unter www.transferagentur-grossstaedte.de/veranstaltungen