deutsche kinder- und jugendstiftung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Agentur Nord-Ost

Toolkit I

zum kommunalen Bildungsmanagement

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

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

Inhalt

3 VORWORT

KAPITEL 1
4 AUSGANGSLAGE ANALYSIEREN UND SCHWERPUNKTE SETZEN
4 A. REDEN WIR DRÜBER: DER ANALYSEWORKSHOP
5 Checkliste: Analyseworkshop zum kommunalen Bildungsmanagement
6 Zielgruppen eines Analyseworkshops
6 Ablauf und wesentliche Inhalte eines Analyseworkshops
7 Ableitung von Umsetzungsschritten und Maßnahmen auf Grundlage der Analyse
7 B. PRAXISBEISPIEL: ANALYSEWORKSHOP ZUR KOOPERATION IM BILDUNGSBEREICH
8 Anmerkungen zur Durchführung eines Analyseworkshops
9 C. VON BETROFFENEN UND BETEILIGTEN: DIE STAKEHOLDERANALYSE
9 Zielsetzung
10 Durchführung der Stakeholderanalyse
11 Typische Stakeholder im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements

KAPITEL 2
12 BILDUNGSAKTEURE AN EINEM TISCH
12 A. DAS STEUERUNGSGREMIUM
12 Steuerung: Das bringt's!
13 Zusammensetzung
13 Die Geschäftsordnung des Steuerungsgremiums
14 B. PRAXISBEISPIEL: DIE ERSTE SITZUNG DES STEUERUNGSGREMIUMS MODERIEREN UND STRUKTURIEREN
14 Vorbereitung
15 Nachbereitung
15 Durchführung: Der Moderationszyklus nach Seifert
15 Weiterführende Links

18 DIE TRANSFERAGENTUR NORD-OST

19 IMPRESSUM

TOOLKIT I ZUM KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENT

VORWORT

So unterschiedlich wie die einzelnen Kommunen sind auch die Herausforderungen, die sie zu meistern haben. Deshalb werden auch die bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen und daraus folgend die Anforderungen an ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) von Kommune zu Kommune sehr verschieden sein.

Doch auch wenn die Ziele beim DKBM unterschiedlich sein mögen, so ist der Weg dorthin vielfach ein vergleichbarer Prozess. Denn aus den praktischen Erfahrungen im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort" lässt sich eine bewährte Abfolge von Teilschritten für die erfolgreiche Einführung eines DKBM ableiten.

Wenn damit also bestimmbar ist, „was" in der Kommune zu tun ist, so wirft das „wie" regelmäßig eine ganze Reihe weiterer Fragen auf. Von Ihnen, den Akteuren im Bereich des Bildungsmanagements auf unterschiedlichsten kommunalen Ebenen, wurde an uns als Transferagentur immer wieder der Wunsch herangetragen, stärker als bisher auf die tatsächliche Umsetzung der bekannten Prozessschritte bei der Einführung eines DKBM einzugehen und Ihnen neben dem theoretischen Hintergrundwissen auch ganz gezielt praktisches Handwerkszeug und Methodenwissen zur Verfügung zu stellen.

Diesem Wunsch kommen wir mit dem hier vorliegenden **„Toolkit I zum kommunalen Bildungsmanagement"** gerne nach. Seinem Titel entsprechend enthält es eine Sammlung ausgewählter Methoden und Instrumente, die sich nach unserer Erfahrung in den unterschiedlichen Phasen des Aufbaus eines DKBM in der Praxis gut bewährt haben. Es handelt sich dabei um einen Mix aus Veranstaltungsformaten, Methoden, Techniken, Modellen und Checklisten, die Ihnen mehr Sicherheit für die Wahrnehmung Ihrer Aufgaben geben.

Wir möchten Sie dabei ausdrücklich auffordern, die hier vorgestellten Werkzeuge nach Ihrem eigenen Bedarf anzuwenden und auszuprobieren. Dass ein bestimmtes Instrument typischerweise in einer bestimmten Phase des Prozesses der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements Anwendung findet, heißt keineswegs, dass es nicht auch zu einem anderen Zeitpunkt gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende Lektüre und viel Spaß beim Ausprobieren der vorgestellten Methoden und Instrumente!

Ihr Team der Transferagentur Nord-Ost

KAPITEL 1

AUSGANGSLAGE ANALYSIEREN UND SCHWERPUNKTE SETZEN

Wenn Sie ein langfristiges Vorhaben planen, reicht es nicht, dessen Ziel zu kennen. Sie müssen immer auch wissen, wo Sie aktuell stehen, denn nur dann erschließen sich sinnvoll die nächsten Zwischenziele und Umsetzungsschritte: Nichts anderes gilt bei der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen daher zwei Werkzeuge vorstellen, die Ihnen helfen, die Ausgangslage in Ihrer Kommune zu analysieren und sich einen ersten Überblick zu verschaffen:

» In welchen Bereichen des Handlungsfeldes „Bildung“ sind Sie gut aufgestellt und wo fehlt noch etwas?
» Mit wem können und müssen Sie zusammenarbeiten?
» Welche konkreten Maßnahmen stehen für Sie als nächstes an, um Bildungsmanagement in Ihrer Kommune zu implementieren?
» usw.

A. REDEN WIR DRÜBER: DER ANALYSEWORKSHOP

In einem Analyseworkshop ermitteln die für die Umsetzung eines bestimmten Vorhabens relevanten Akteure – in der Regel etwa 8 bis 15 Personen – gemeinsam die kommunale Ausgangslage und diskutieren das weitere Vorgehen. Hierdurch können beispielsweise Schwachstellen – aber auch Highlights – in der bisherigen Zusammenarbeit der Akteure identifiziert und gegebenenfalls unterschiedliche Vorstellungen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.

Zu beachten ist dabei, dass ein Analyseworkshop immer anlassbezogen durchgeführt wird: Ein Analyseworkshop hat stets ein Thema bzw. einen Sachverhalt, der mit seiner Hilfe beleuchtet werden soll. Das Themenfeld des kommunalen Bildungsmanagements ist zu komplex, um es umfassend im Rahmen eines Analyseworkshops bearbeiten zu können. Konzentrieren Sie sich daher auf relevante Teilaspekte: Ein Schritt nach dem anderen!

Im Rahmen der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements könnten mögliche Fragestellungen für einen Analyseworkshop zum Beispiel lauten: „Wer ist in unserer Kommune am Thema Bildung beteiligt?“ oder „Welche Bildungsangebote gibt es in der Kommune in den verschiedenen Abschnitten des lebenslangen Lernens?“.

Die im Zuge des Analyseworkshops auftretende Klärung von Detailfragen schafft mehr Planungssicherheit bei den mit der Umsetzung Beauftragten und schafft Freiräume für die Konzentration auf spezifische Problemlagen. Der Analyseworkshop verwirklicht dabei gleichzeitig einen partizipativen Ansatz, denn alle beteiligten Akteure können ihre Ideen und Impulse einbringen.

Bei der Einführung eines kommunalen Bildungsmanagements dient ein Analyseworkshop konkret dazu:

» die kommunale Ausgangslage zu erfassen und zu bewerten,
» kommunale Strategien für die Umsetzung eines DKBM zu entwickeln,
» im Zuge einer Standortbestimmung die Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit in der Kommune herauszuarbeiten,
» Möglichkeiten der Kooperation innerhalb der Kommune aufzuzeigen, um gemeinsam die Weiterentwicklung des Bildungsmanagements zu realisieren,
» alle relevanten (Bildungs-)Akteure innerhalb der Kommune über die spezifischen Entwicklungsbedarfe im Bildungsmanagement vor Ort zu informieren und gemeinsame Schwerpunkte und Ziele für die weitere Zusammenarbeit zu identifizieren und
» der operativen Ebene des kommunalen Bildungsmanagements (Bildungsmanager/-innen, Bildungsmonitor/-innen) zu ermöglichen, die weitere Arbeit mit Blick auf die ermittelten Bedarfe zielgerichtet unterstützen zu können.

CHECKLISTE ANALYSEWORKSHOP

Konzeptionelle Vorbereitung:

- [ ] Leitfragen stehen fest: Strukturierung des Analyseworkshops, Identifikation relevanter Themenbereiche, Festlegung zu erreichender Ziele.
- [ ] Grundlegende Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements in der Kommune stehen fest (z.B. Anforderungen, Erwartungen, Verortung).
- [ ] Schlüsselpersonen, die am Analyseworkshop teilnehmen sollen, sind identifiziert.
- [ ] Teilnahme des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin bzw. des Landrats/der Landrätin ist geklärt.
- [ ] Zielgruppen des Analyseworkshops wurden angesprochen und über dessen Hintergründe und Zielstellungen informiert.
- [ ] Die für den Analyseworkshop erforderlichen Kontextinformationen über Bildung in der Kommune sind recherchiert.
- [ ] Ein methodisches Moderationskonzept ist entwickelt. Sofern eine externe Moderation eingeplant wird, sollte diese entsprechend beteiligt sein.

Organisatorische Vorbereitung:

- [ ] Einladungsverteiler (postalisch/E-Mail) mit relevanten Personen und Institutionen ist erstellt.
- [ ] Leitungskräfte und Führungskräfte wurden einladen, damit die Gruppe der Teilnehmenden entscheidungsfähig ist.
- [ ] Einigung auf einen geeigneten Termin für alle vorgesehenen Teilnehmenden ist erfolgt.
- [ ] Workshopraum, Materialien, Technik und Catering wurden organisiert.
- [ ] Verantwortliche für die Moderation des Analyseworkshops und auch für Dokumentation und Bereitstellung der Ergebnisse wurden bestimmt.

Zielgruppen eines Analyseworkshops

Für einen Analyseworkshop gibt es nicht „die“ prototypische Zielgruppe. Vielmehr muss der einzubeziehende Personenkreis für jeden Einzelfall unter Berücksichtigung des thematischen Schwerpunkts individuell eingegrenzt werden.

Generell lässt sich aber sagen: Strategische Steuerungsgruppen der Kommune zum Thema Bildung sollten am Analyseworkshop beteiligt sein. Existieren solche Gremien in einer Kommune noch nicht, sollte stattdessen der Personenkreis, der sich üblicherweise in derartigen Gremien versammelt, also Amtsleiter/-innen, Dezernentinnen und Dezernenten, evtl. Geschäftsführer/-innen und strategische Partner/-innen, eingebunden werden.

Ablauf und wesentliche Inhalte eines Analyseworkshops

Den Auftakt bilden die Begrüßung der Teilnehmenden und eine Einführung in das (grobe) Thema und die Ziele des Analyseworkshops. Seien Sie ruhig „großzügiger“ und bleiben Sie offen bei der Bestimmung des Grobthemas: Es kann durchaus sein, dass das konkrete Thema im Verlauf des Analyseworkshops eine Schärfung oder sogar gewisse Abwandlung erfährt. Das ist vertretbar und eine zu erwartende Nebenfolge der gemeinsamen Diskussion.

Der Begrüßung schließt sich eine kurze Vorstellungsrunde an: Wer nimmt in welcher Rolle und mit welchen Erwartungen am Analyseworkshop teil? Oft lassen sich aus der Problemstellung und den Erwartungen der Anwesenden bereits zentrale Handlungsfelder ableiten – dann gilt es gemeinsam zu klären, welche dieser Handlungsfelder im Workshop konkret besprochen werden sollten.

Wesentliches Element jedes Analyseworkshops ist die Aufnahme und Bewertung des **Ist-Stands** in der Kommune: Wo steht die Kommune mit Bezug auf den anvisierten Fokus? Oder konkreter:

- Welche Akteure haben welche konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Welche Kooperationsbeziehungen bestehen schon?
- Welche Schnittstellen gibt es zu weiteren Akteuren?
- Erlaubt die Struktur der Bildungsangebote in der Kommune lebenslanges Lernen?
- Haben alle gleichberechtigten und chancengleichen Zugang zu Bildung?
- Wie werden die relevanten Zielgruppen erreicht?
- Sind Parallelstrukturen entstanden?
- Was ist im Hinblick auf die anvisierten Handlungsfelder bereits gut gelungen?

Daraus ergeben sich die folgenden **Fragestellungen**:

- In welchen Bereichen sind Verbesserungen notwendig?
- Wo wollen wir hin?
- Was ist das gemeinsame Ziel?

Sofern bereits geeignete Datengrundlagen zur Verfügung stehen (z. B. Bedarfsuntersuchungen aus dem Bereich der Sozialplanung), sollten diese für die Bewertung des Ist-Stands verwendet werden.

Ausgehend von den formulierten Fragestellungen richtet sich das Augenmerk auf die Steuerungs- und Prozessarchitektur: Was muss wie verändert werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Um die zahlreichen aus dem Analyseworkshop abgeleiteten Erkenntnisse systematisieren zu können, ist es hilfreich, die Ziele zu untergliedern.

Gerade für den Aufbau eines DKBM eignet sich die folgende Einteilung in:

- **Leitziele**, die auch an die normative Gesamtausrichtung einer Kommune angelehnt sein können, die sich etwa aus dem kommunalen Bildungsleitbild ergeben kann (bspw.: *In der Kommune erleben Jugendliche die berufliche Ausbildung als so attraktiv, dass sie diese als gleichwertige Alternative zu einer (Fach-) Hochschulausbildung wahrnehmen.*)
- konkretere **Mittlerziele**, die schon gewisse Schwerpunkte innerhalb der Bildung anvisieren und angeben, mit wem hierfür zusammengearbeitet werden muss (bspw.: *90% der Schüler/-innen aus Schulabgangsklassen in der Kommune haben an Informationsveranstaltungen zu Ausbildungsmöglichkeiten teilgenommen, welche die Kammern gemeinsam mit der Jugendberufsagentur anbieten.*)
- **Handlungsziele**, die angeben, was konkret erreicht werden soll. Die Erreichung dieser Ziele sollte mess- und quantifizierbar sein (bspw.: *Erarbeitung eines Qualitätskonzepts zur Weiterentwicklung der Bildungsberatung durch das Projektteam „Bildung integriert“ im Austausch mit Fachleuten aus der Bildungsberatung und unter Einbeziehung von Standards der Qualitätsentwicklung und bisheriger Handlungsempfehlungen zur Bildungsberatung bis zum 30.06.2019.*)

Ableitung von Umsetzungsschritten und Maßnahmen auf Grundlage der Analyse

Jetzt stehen zwar die Ziele fest, aber vor der Einleitung konkreter Umsetzungsschritte im Hinblick auf das Bildungsmanagement vor Ort müssen noch Meilensteine und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Entsprechend den vorhandenen Ressourcen

der Anwesenden und mit Blick auf die gemeinsamen Ziele sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was soll konkret passieren?
- Wer übernimmt dafür die Verantwortung und Koordination?
- Wer von den Teilnehmenden muss auf welche Weise beteiligt sein?
- Welche weiteren Akteure müssen mit einbezogen werden?
- Von welchen Rahmenbedingungen werden die geplanten Maßnahmen flankiert (Zeitraum der Umsetzung, verfügbares Budget)?
- Was ist sonst noch zu beachten?

Anhand dieser Überlegungen kann anschließend eine (zeitliche) Priorisierung von Umsetzungsschritten erfolgen: Was kann bzw. muss – unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen – zuerst gemacht werden?

B. PRAXISBEISPIEL: ANALYSEWORKSHOP ZUR KOOPERATION IM BILDUNGSBEREICH

Unser Beispiel auf den folgenden Seiten zeigt die Ergebnisse eines Analyseworkshops, in dem das Augenmerk auf Kooperationen und Netzwerke im kommunalen Handlungsfeld Bildung gerichtet wurde. Der Analyseworkshop fand in einem frühen Stadium des Aufbaus eines DKBM statt, kurz nachdem die Kommune den Entschluss gefasst hatte, ein DKBM zu implementieren. Eine wesentliche Aufgabe lag zu diesem Zeitpunkt darin, die relevanten Akteure über die Möglichkeiten des DKBM zu informieren und gemeinsam mit ihnen thematische Schnittstellen für die weitere Arbeit zu identifizieren. Die Zielstellung des Analyseworkshops bestand darin, relevante Akteure zukünftig noch systematischer zusammenzuführen, um gemeinsam mit ihnen auf ein abgestimmtes Handeln zur

Weiterentwicklung von Kooperationsstrukturen und -prozessen in Bildungsfragen hinzuwirken.

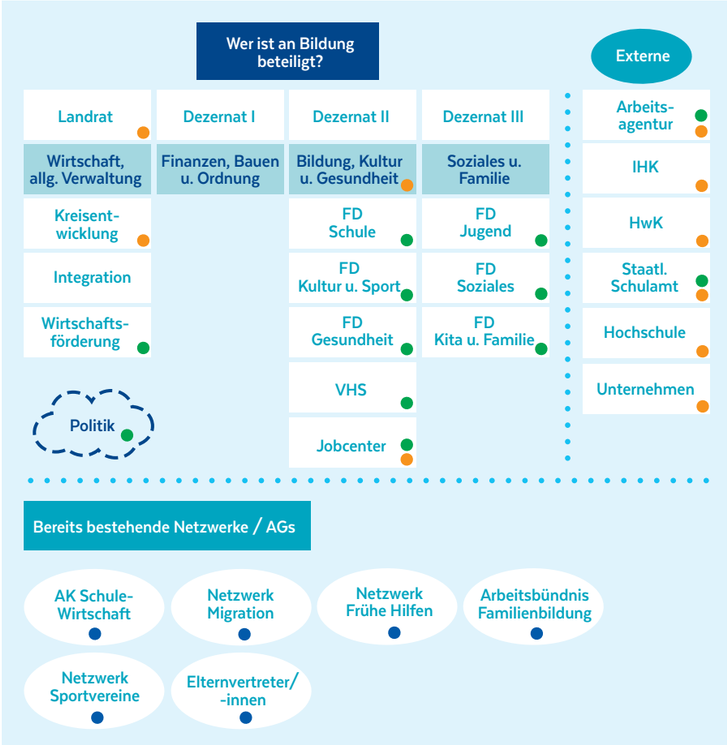
Unter der Fragestellung **„Wer ist an Bildung beteiligt?“** wurden zunächst alle bildungsrelevanten Akteure sowie bestehende Netzwerke und Arbeitskreise identifiziert (vgl. **Arbeitsschritt 1**, S. 8).

Zur systematischen Einbeziehung der bildungsrelevanten Akteure sollte anschließend eine Gremienstruktur abgeleitet werden, die Abstimmungen auf den bewährten drei Ebenen normativ, strategisch und operativ ermöglicht. Hierzu wurden in einem zweiten Schritt alle Akteure den genannten Ebenen zugeordnet und mit entsprechenden farbigen Klebepunkten versehen (orange = normativ, grün = strategisch, blau = operativ).

Zur weiteren Schärfung der Gremienstruktur erfolgte schließlich für alle drei Ebenen eine Zuordnung von Zielen für die Abstimmung und Zusammenarbeit zum DKBM (vgl. **Arbeitsschritt 2**, S. 9). Das Ergebnis des Analyseworkshops war somit die Entscheidung, welche Steuerungsebenen für das DKBM eingebunden werden, welche Aufgabenfelder auf den Ebenen verortet sind und wer diesen angehört. Damit wurde die Weiterentwicklung von Kooperationsstrukturen zu Bildungsfragen festgelegt, um Schnittstellen der bildungsrelevanten Verwaltungsressorts bei Themen, Angeboten und Zielgruppen besser zu nutzen.

Das Protokoll des Workshops war Grundlage für die Konstituierung der erarbeiteten Gremienstruktur unter Federführung des Bildungsmanagements, das auch die Kontaktaufnahme mit den genannten Personen und Institutionen koordinierte.

Arbeitsschritt 1: Sammeln und „Bepunkten“ der am Themenfeld Bildung in der Kommune beteiligten Akteure an einer Moderationswand

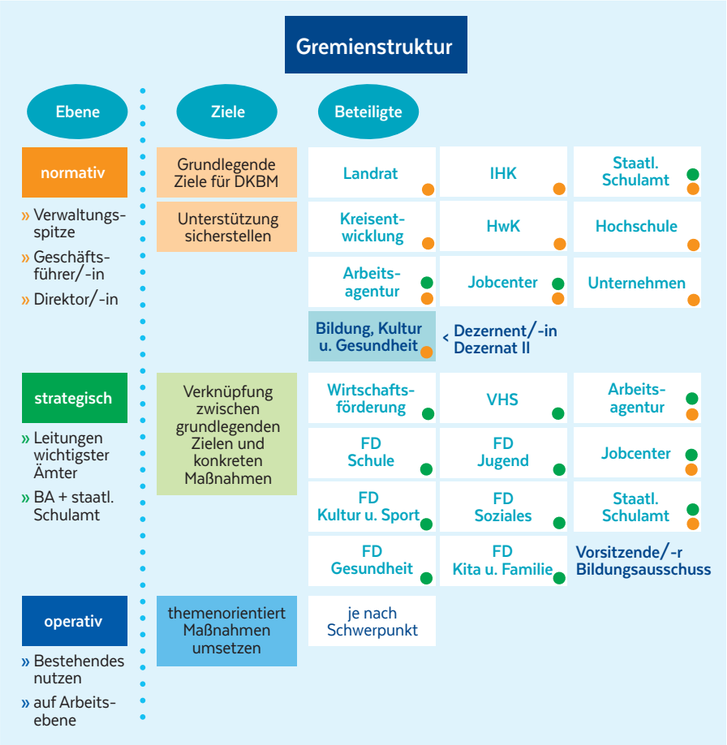


Anmerkungen zur Durchführung eines Analyseworkshops

Analyseworkshops eignen sich insbesondere dann, wenn der Blick auf die (kommunale) Ausgangslage gerichtet werden soll. Aber auch in späteren Phasen des Aufbaus eines DKBM kann es lohnend sein, Analyseworkshops durchzuführen und damit die Ausgangslagen in ausgewählten Themenfeldern bzw. Problemstellungen (die dann spezifischer zu formulieren sind als beim Beginn der Implementierung eines DKBM) zu beleuchten. Ergebnisse des Workshops und Verabredungen sollten immer verschriftlicht werden: Das gibt allen Beteiligten Orientierung und Planungssicherheit und verdeutlicht die Rollen der einzelnen Akteure für den gesamten Prozess.

Bei der Methodenauswahl für den Workshop ist zu berücksichtigen, welche Methoden oder Perspektiven sich für die Erarbeitung einer Ist-Stands-Analyse besonders eignen, z. B. **Stakeholderanalyse** (ab S. 9), Organisationsanalyse, Analyse der Bedarfe oder eine Potentialanalyse. Leitfrage für die Methodenplanung sollte dabei immer sein: Wie kann die didaktische Konzeption des Workshops die Teilnehmenden – auf Basis der durchgeführten Analyse – dazu anregen, Perspektiven für das kommunale Bildungsmanagement vor Ort zu generieren? Der Erfolg eines Analyseworkshops hängt nicht zuletzt von der Moderation ab. Wie diese alle Beteiligten gut einbeziehen kann, erfahren Sie im Abschnitt „Bildungsakteure an einem Tisch“ anhand des **Moderationszyklus** (ab S. 14).

Arbeitsschritt 2: Sortierung der Moderationskarten nach Ebenen, Zielen und Beteiligten und Ableitung einer Gremienstruktur



C. VON BETROFFENEN UND BETEILIGTEN: DIE STAKEHOLDERANALYSE

Stakeholder (engl. für „Interessenvertreter/-innen“) sind Personen oder Personengruppen, die ein berechtigtes Interesse an einem Vorhaben oder dessen Ergebnissen haben, die in irgendeiner Weise von einem Vorhaben betroffen sind oder die den Willen und die Möglichkeiten haben, Einfluss auf das Vorhaben zu nehmen. Für den Bereich des DKBM ist die Kenntnis der Stakeholder besonders wichtig, denn eine der Hauptaufgaben im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement besteht darin, die bildungsrelevanten Akteure zu vernetzen, ihre Aktivitäten zu koordinieren und gemeinsam mit ihnen konkrete Maßnahmen einzuleiten.

Eine Stakeholderanalyse kann Teil eines **Analyseworkshops** sein (s.o.), könnte aber wegen des mit ihr verbundenen Aufwands unter Umständen dessen Rahmen sprengen. Die Stakeholderanalyse hat den Anspruch, einen durchaus umfassenden und vollständigen Überblick über alle relevanten Stakeholder zu bieten – planen Sie daher einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf ein!

Zielsetzung

Die Stakeholderanalyse hilft, Personen oder Personengruppen und Institutionen zu identifizieren, die entweder ein Interesse an der Einführung eines kommunalen Bildungsmanagements haben oder von diesem betroffen sind. Sie bietet die Möglichkeit, diese frühzeitig einzubinden bzw. die Partnerpflege strukturiert anzugehen.

Die Stakeholderanalyse ist dabei stets der Auftakt für ein Stakeholdermanagement: Dies geht über die Identifikation und Analyse der Interessenträger/-innen hinaus, indem es geeignete Strategien und Maßnahmen entwickelt, um die Beziehungen zu Stakeholdern im Sinne des Vorhabens – also konkret dem Aufbau des kommunalen Bildungsmanagements – zu gestalten.

Im Rahmen der Stakeholderanalyse kann gleichzeitig festgestellt werden, welche Akteure eher hilfreich für Ihr Vorhaben sind und welche eher ein Interesse daran haben, dass alles bleibt, wie es ist. In

Kenntnis dessen können Kommunikation und Kooperation individuell gestaltet und konkrete Maßnahmen geplant werden, die jeweiligen Akteure einzubinden bzw. bisher eher hemmend wirkende Akteure von dem Vorhaben zu überzeugen. Möglichen Konflikten kann aufgrund der Kenntnis der allseitigen Interessen und Ziele im Vorfeld entgegengewirkt werden.

Eine Stakeholderanalyse sollte idealerweise in der Initiierungsphase des Vorhabens stattfinden. Grundlage für die Durchführung ist daher, dass das Vorhaben, ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufzubauen, einen Auftrag erhalten hat und gegenüber kommunalen Ämtern und anderen Akteuren legitimiert ist. Es bietet sich an, die Stakeholderanalyse regelmäßig fortzuschreiben: So können sich die Einstellungen der Interessenträger/-innen im Zeitverlauf verändern, was eine Anpassung der bisherigen Ergebnisse der Stakeholderanalyse erforderlich macht. Eine solche Wiederholung bzw. Fortschreibung kann auch anlassbezogen erfolgen, etwa wenn sich bei der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen Probleme zeigen.

Durchführung der Stakeholderanalyse

Bestimmen Sie zuerst ein Analyseteam: Mehr Köpfe wissen mehr! Das Analyseteam listet zunächst die Stakeholder unstrukturiert anhand folgender Leitfragen auf:

- Wer arbeitet aktiv am Vorhaben mit?
- Wer hat Interesse am Ergebnis des Vorhabens?
- Wer finanziert das Vorhaben?
- Wer wird durch das Vorhaben beeinflusst?
- Wer hat möglicherweise Bedenken bezüglich des Vorhabens?
- Wer legt die Rahmenbedingungen für das Vorhaben fest?

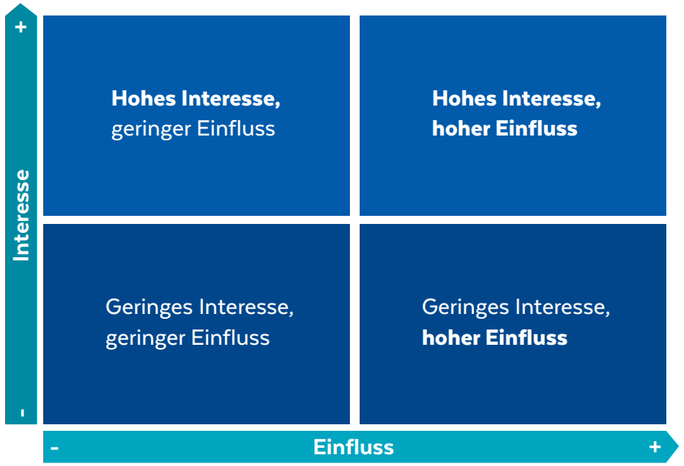
TIPPS AUS DER PRAXIS

- **Niemanden außen vorlassen!**
- **Nicht in Details verlieren!**
- **„Macht“ der Stakeholder kritisch einschätzen!**
- **Bei der Analyse neutral bleiben!**
- **Die Stakeholderanalyse ist nicht öffentlich!**
- **Stakeholderanalyse regelmäßig fortschreiben und ggf. Anpassungen durchführen!**

Anschließend werden die Stakeholder eingeteilt und nach ihrem Interesse am und Einfluss auf das Vorhaben bewertet:

- Interesse: Ist der Stakeholder dem Vorhaben gegenüber positiv oder negativ eingestellt?
- Einfluss: Welchen Einfluss hat der Stakeholder auf das Vorhaben?

Im Ergebnis ergibt sich daraus eine Matrix mit vier Feldern (siehe links).



Diese Matrix ist die Grundlage zur Planung des weiteren Vorgehens und der Identifizierung von Maßnahmen, wie mit den einzelnen Stakeholdern umgegangen und auf ihre möglichen Einstellungen und Erwartungen reagiert werden soll.

Dabei sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

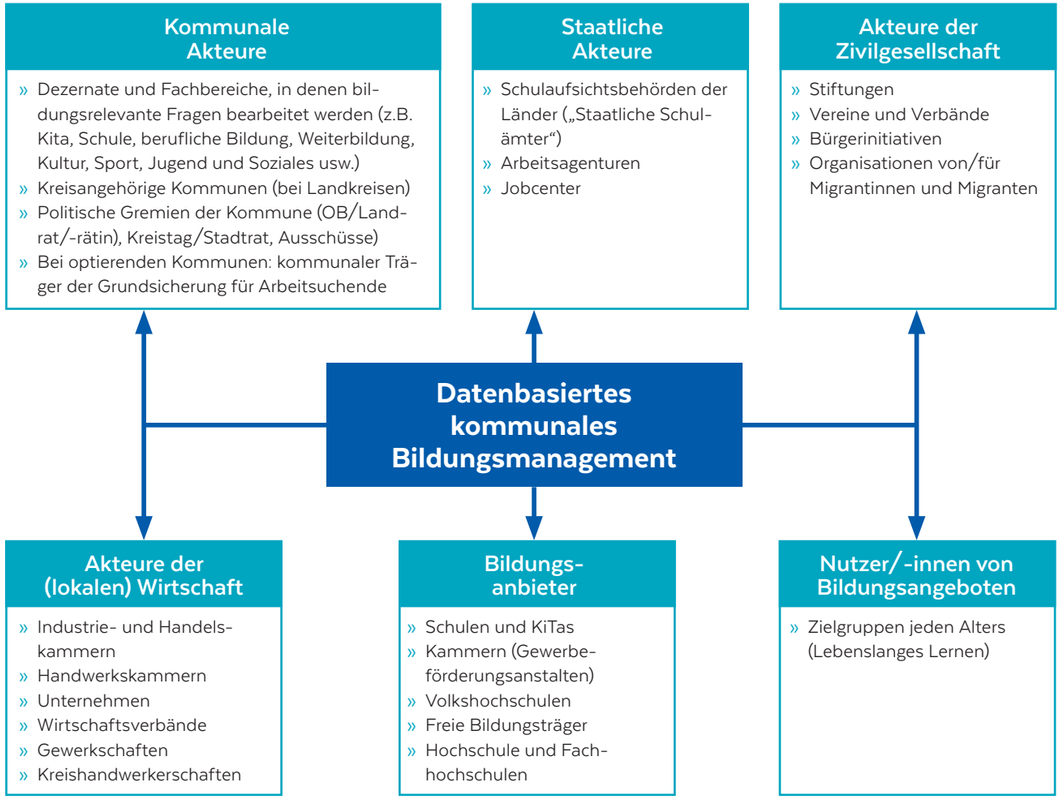
- Inwieweit ist es erforderlich, einen am Projekterfolg wenig interessierten Stakeholder einzubeziehen, wenn er nur wenig Einfluss auf das Projekt hat?
- Wie soll mit Personen bzw. Personengruppen umgegangen werden, die dem Projekt eher ablehnend gegenüberstehen und zugleich großen Einfluss haben?
- Wie werden Personen einbezogen, die das Projekt befürworten, aber nur wenig Einfluss haben?
- Stakeholder mit hohem Einfluss und hohem Interesse sind entscheidend für den Erfolg des gesamten Prozesses des Aufbaus eines kommunalen Bildungsmanagements: Diese Akteure sollten Sie auf jeden Fall als Partner/-innen gewinnen!

Typische Stakeholder im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements

Damit Sie beim Sammeln der Stakeholder keine zentralen Akteure übersehen, haben wir Ihnen hier noch einmal eine Übersicht von typischen Stakeholdern im Bereich des kommunalen Bildungsmanagements zusammengestellt.

Diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

Im Gegenteil: Es ist sogar wahrscheinlich, dass in Ihrer Kommune zahlreiche weitere regionale Akteure existieren, die Sie entsprechend berücksichtigen müssen.



KAPITEL 2

BILDUNGSAKTEURE AN EINEM TISCH

Ausgehend von einer Stakeholderanalyse sollte es nun darum gehen, alle relevanten identifizierten Personen über das Vorhaben zu informieren und schließlich für das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Arbeit zu begeistern. Die Akteure müssen dafür zusammengebracht werden und dies nicht nur für eine Sitzung. Es muss Verbindlichkeit entstehen und gleichzeitig muss für alle ein greifbarer Mehrwert bei jedem Treffen ersichtlich werden. Dies gelingt durch gut gewählte und passende Moderationsmethoden und -techniken.

Neben Hinweisen zur Moderation und zu Moderationstechniken finden Sie im Folgenden Methoden und Vorlagen, die die Etablierung und Arbeit des notwendigen Gremiums ermöglichen.

A. DAS STEUERUNGSGREMIUM

Die Einrichtung von Personalstellen für Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring allein ist für die Umsetzung eines Prozesses zur Steuerung der kommunalen Bildungslandschaft nicht ausreichend. Es braucht die Etablierung weiterer Strukturen, z. B. eines Steuerungsgremiums, das bildungsbezogene Entscheidungen trifft und Aufträge an die operative Einheit erteilt. Also: Wer macht mit?

Steuerung: Das bringt's!

In jeder Kommune findet Bildung statt: Beginnend mit frühkindlichen Bildungsangeboten über Schule und Ausbildung bis hin zur beruflichen Weiterqualifizierung und zur Seniorenbildung. Hieran sind verschiedene Akteure beteiligt, wie z.B. Schulen und Lehrer/-innen, (private) Bildungsträger, staatliche Instanzen, Pädagoginnen und Pädagogen und nicht zuletzt die Lernenden selbst.

Aus dieser Vielzahl von Akteuren entsteht das Problem der Zuordnung korrespondierender Aufgaben und Verantwortlichkeiten: Angebotsdoppelungen und -lücken sind daher eher die Regel als die Ausnahme.

Durch bürokratische Anordnungen „von oben" ist dies nicht oder nur unzureichend zu lösen – schon allein deshalb, weil ein erheblicher Teil der kommunalen Bildungsakteure außerhalb der Verwaltungsstrukturen steht und daher entsprechenden Weisungen nicht unterworfen ist. Zudem sind die Interessen und Problemwahrnehmungen der Akteure vielfach zu gegensätzlich, als dass eine Steuerung im „top down"-Verfahren auf hinreichende Akzeptanz stoßen würde.

Zu einer effektiven Steuerung und Umstrukturierung eines kommunalen Bildungswesens bedarf es vielmehr einer Kooperation der Beteiligten, eines wechselseitigen Verständnisses, der Einigung auf gemeinsame Ziele und der gemeinsamen Koordinierung des weiteren Vorgehens. Alle bildungsrelevanten Akteure, z.B. aus Jugendhilfe, Schule oder Wirtschaft, und auch die Bürgerinnen und Bürger müssen mit einbezogen werden und formen im Optimalfall eine Verantwortungsgemeinschaft aus politischen Entscheidungsträgern, kommunaler Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Zur weiteren Koordinierung und Steuerung der Kooperation bedarf es eines gemeinsamen Gremiums, in dem mandatierte Vertreter/-innen der relevantesten Akteure in Gespräche und in einen Verhandlungsprozess eintreten können, im Zuge dessen sie auf Grundlage der gemeinsamen Ziele nach Lösungen suchen, um die kommunale Bildungslandschaft zum wechselseitigen Vorteil optimieren zu können. Hieraus entsteht eine Strategie für die kommunale Bildungsplanung und wesentliche Entscheidungen über Meilensteine und Ressourcen können partizipativ getroffen werden.

Alle mit Bildungsfragen betrauten Ämter und weiteren Akteure in dieses Gremium aufzunehmen, würde den Rahmen sprengen. Umso wichtiger ist daher die sorgfältige Auswahl der zur Erreichung des festgelegten Ziels wirklich relevanten internen und externen Kooperationspartner/-innen, z.B. im Rahmen eines **Analyseworkshops** (siehe voriges Kapitel)!

Zusammensetzung

Für eine optimale Wirkung des Steuerungsgremiums ist erforderlich, dass möglichst alle relevanten Institutionen, Ämter und

Behörden vertreten sind. Das Steuerungsgremium sollte über einen direkten Auftrag der Verwaltungsspitze verfügen und diese sollte nach Möglichkeit auch an den jeweiligen Sitzungsterminen teilnehmen – ein solches Mandat und aktive Zustimmung ist für die Etablierung eines Steuerungsgremiums unverzichtbar! Aus diesem Mandat ergibt sich auch der genaue Auftrag des Steuerungsgremiums, der stets eingehalten werden muss, und seine Funktion im Prozess der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

Die Geschäftsordnung des Steuerungsgremiums

Die Erstellung einer Geschäftsordnung für das Steuerungsgremium ist keine Zauberei. Viele Regelungen darin ergeben sich aus der Natur des Gremiums und seiner Arbeit. Kein Grund also, auf eine Geschäftsordnung zu verzichten, zumal sie einen hilfreichen Rahmen für die nachhaltige gemeinsame Arbeit im Steuerungsgremium darstellt.

Grundsätzlich gilt: Regeln Sie so viel wie nötig und so wenig wie möglich. Je weniger Details kleinteilig festgehalten werden, desto größer ist erfahrungsgemäß die Bereitschaft aller Beteiligten, die Geschäftsordnung auch zu unterschreiben.

Gleichzeitig darf aber auch kein wesentlicher Bereich ungeregelt bleiben, weil sonst die gewünschte Verbindlichkeit nicht erreicht wird!

Typische Gegenstände einer Geschäftsordnung sind z.B.:

- Ziele und „Visionen" für die Bildungslandschaft
- Funktion, Aufgaben und Zusammensetzung des Steuerungsgremiums
- Häufigkeit der Sitzungen sowie Details zu Einladung und Ablauf
- Bestimmung der Leitung
- Art und Weise der Beschlussfassung
- Dokumentation der Sitzungsergebnisse

DOWNLOAD

Eine Mustergeschäftsordnung mit den wesentlichen Inhalten und Regelungsgegenständen finden Sie als Word-Dokument zum Download hier (DOCX, 35 KB):
https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/muster_geschaeftsordnung_steuerungsgremium.docx

Passen Sie die Datei gerne nach Ihrem eigenen Bedarf an, fügen Sie Regelungsgegenstände hinzu oder streichen Sie Punkte, die auf Ihre Steuerungsgruppe nicht zutreffen!

B. PRAXISBEISPIEL: DIE ERSTE SITZUNG DES STEUERUNGSGREMIUMS MODERIEREN UND STRUKTURIEREN

Sowohl auf Bildungsmanager/-innen als auch auf Bildungsmonitorer/-innen oder kommunale Koordinatorinnen und Koordinatoren der Bildungsangebote für Neuzugewanderte kommt immer wieder eine moderierende Rolle in Sitzungen, Workshops oder Arbeitsgruppen zu.

Wie eine Moderation solcher Formate gelingt, die alle anwesenden Akteure gut beteiligt, verraten wir im folgenden Abschnitt am Beispiel der ersten Sitzung des Steuerungsgremiums.

Vorbereitung

Eine Veranstaltung dieser Art bedarf gewissenhafter Vorbereitung. Dass die Teilnehmenden an der Sitzung des Steuerungsgremiums bereits im Vorfeld ausgewählt und rechtzeitig (optimalerweise durch die Verwaltungsspitze) eingeladen wurden, setzen wir einmal als gegeben voraus. Ebenso die Tatsache, dass ein geeigneter Raum zur Verfügung steht, benötigte Technik (Beamer, Leinwand usw.) reserviert und – je nach Dauer der geplanten Sitzung – für das leibliche Wohl der Teilnehmenden gesorgt wurde (Kaffee, Erfrischungen, ggf. Speisen). Und natürlich wurde auch eine Person bestimmt, die das Sitzungsprotokoll führt.

An dieser Stelle soll es vielmehr um die inhaltliche Vorbereitung der/des Moderierenden gehen, denn sie/er trägt die Verantwortung dafür, dass die Sitzung das gewünschte Ergebnis bringt und alle Beteiligten zufrieden nach Hause gehen.

Damit das gelingt, ist es vor allem erforderlich, sich mit der individuellen Motivation, der Interessens- und Informationslage der Teilnehmenden auseinanderzusetzen:

- Wer ist inhaltlich schon gut im Thema?
- Wer muss noch „ins Boot geholt“ werden?
- Wie stehen die einzelnen Teilnehmenden persönlich bzw. wie steht ihre Institution dem Thema Bildungsmanagement gegenüber?
- Wer will was ganz konkret mit der Teilnahme erreichen?
- Gibt es möglicherweise widerstreitende Interessen?
- Wer zieht erwartungsgemäß „an einem Strang“?
- Wo lauern ggf. Konflikte unter den Teilnehmenden auf der persönlichen Ebene?

TIPPS FÜR DIE MODERATION

- **Einhaltung der in der Tagesordnung festgelegten Zeiten beachten (Uhr mitbringen)!**
- **Material bereitstellen!**
- **Killerphrasen vermeiden!**
- **Absprachen immer schriftlich festhalten!**
- **Bei Nervosität etwas zum „Festhalten“ in der Hand haben!**
- **Ruhig und deutlich sprechen!**
- **Diskussion leiten, nicht führen!**
- **Gruppe aktivieren und motivieren!**
- **Bedanken!**

Wer sich hier im Vorfeld einen Überblick verschafft, kann einen entsprechenden Moderationsplan vorbereiten und zwischen den verschiedenen Interessen vermitteln – und wird dann so schnell bei der Moderation nicht aus der Ruhe zu bringen sein.

Zudem ist dann auch klarer, welche Hintergrundformationen ggf. als Handouts vorbereitet und verteilt werden müssen.

Nachbereitung

Keine Sitzung ohne Protokoll! Dieses sollte möglichst zeitnah allen Teilnehmenden übersandt werden. Eventuell sind andere Gremien über wichtige Entwicklungen im Steuerungsgremium kurz und knackig zu informieren.

Für Sie als Moderator/-in macht es hier auch Sinn, das Treffen kritisch selbst zu reflektieren und zu fragen: „Was kann ich beim nächsten Mal noch verbessern? Was sollte ich beibehalten?“

Durchführung der Sitzung: Der Moderationszyklus nach Seifert

Für die Moderation von Veranstaltungen (fast) aller Art hat sich der sogenannte **Moderationszyklus nach Josef W. Seifert*** bewährt. Der Moderationszyklus gibt der Moderation - und damit der Veranstaltung - Struktur und hilft Ihnen, sich optimal auf die Moderation vorzubereiten.

Der Moderationszyklus unterscheidet sechs Moderationsphasen, die wir Ihnen aus Gründen der Übersichtlichkeit auf den folgenden **Seiten 16** und **17** präsentieren. Dort finden Sie zu den einzelnen Phasen eine allgemeine Beschreibung und beispielhafte Erläuterungen dazu, was bei einer Sitzung des Steuerungsgremiums typischerweise beachtet werden muss.

WEITERFÜHRENDE LINKS

Methodensammlung zur Moderation mit detaillierten Informationen:
www.methodenpool.uni-koeln.de/frameset_uebersicht.htm

Viele praktische Beispiele und Tipps:
www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/uploads/2013/04/Moderationsmethoden-S4C-KoKo.pdf

Übersicht zu Methoden und hilfreiche Checklisten zum Thema Moderation:
www.bremer.cx/material/Bremer_Methoden.pdf

*Seifert, Josef W.: *„Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen“*, Gabal-Verlag, Offenbach 1999, ISBN 3-89749-003-X

Moderationszyklus Phase 1: Einstieg	
Worum geht's?	In dieser Phase geht es darum, den Teilnehmenden Zeit zum Ankommen zu geben. Ziel und Ablauf der Veranstaltung werden vorgestellt. Individuell unterschiedliche Vorstellungen der Teilnehmenden zu Thema und Veranstaltung können abgeglichen und alle auf einen gemeinsamen Stand gebracht werden. Insgesamt wird hier der Grundstein für eine gute Arbeitsatmosphäre gelegt!
Typische Methoden	Typische Punkte in dieser Phase sind z.B. die Vorstellungsrunde, die Vorstellung der Tagesordnung und die Abfrage der Erwartungen.
Steuerungsgruppe!	Seien Sie am Anfang vorsichtig mit allzu technischen Begrifflichkeiten (Bildungsmanagement, Datenbasierung, Bildungsmonitoring): Diese sind in der Regel für manche Anwesenden zu abstrakt und einige Teilnehmende werden die Tragweite dessen, was diese Begriffe umschreiben, nicht in Gänze erfassen können. Denken Sie daran: In dieser Phase geht es darum, eine gute Arbeitsatmosphäre zu etablieren. Versuchen Sie daher, die genannten Begriffe auf einfachere, griffige Formulierungen herunterzubrechen, um alle Anwesenden „mitzunehmen". Verwenden Sie anschauliche Beispiele und stellen Sie den Mehrwert für die Kommune heraus!

Moderationszyklus Phase 2: Sammlung	
Worum geht's?	In dieser Phase können alle **gleichberechtigt** Themen vorschlagen, die gemeinsam bearbeitet werden sollen – ungeachtet irgendwelcher Hierarchien. Der/die Moderierende sammelt alle Vorschläge gut sichtbar z.B. an einem Whiteboard, einer Metaplanwand oder einem Flipchart: So wird nichts vergessen. Achtung: Zeit im Auge behalten! Vielfach wird es so sein, dass mit der Festlegung der Ziele der Veranstaltung auch die wesentlichen zu besprechenden Themen feststehen und in eine Tagesordnung „gegossen" wurden. In dem Fall muss die vorliegende Themensammlung lediglich gesichtet und auf Vollständigkeit beziehungsweise Redundanzen hin überprüft werden. Ziel ist es, eine von allen mitgetragene, strukturierte Themenübersicht als Arbeitsbasis für das gemeinsame Meeting zu haben. So werden aus Betroffenen Beteiligte und der Gedanke der gemeinsamen Arbeit wird gestärkt!
Typische Methoden	Wirksame Methoden in dieser Phase können z.B. Mind-Maps, Themenspeicher oder eine Wandzeitung sein.
Steuerungsgruppe!	Machen Sie sich bewusst, dass Sie Beteiligte verschiedenster Institutionen und Ämter an einem Tisch haben: Alle können und sollen sich einbringen!

Moderationszyklus Phase 3: Priorisierung	
Worum geht's?	In dieser Phase werden die gesammelten bzw. überprüften Themen **gemeinsam** nach Priorität sortiert. Achtung: Alle wollen „ihr" Thema ganz oben auf der Liste sehen, daher bedarf es bei diesem Punkt eines besonderen Moderationsgeschicks! Im Optimalfall erkennen alle die „Top 3" als die derzeit wichtigsten Themen an – ohne ermüdende Diskussion.
Typische Methoden	In dieser Phase könnten die Teilnehmenden beispielsweise aufgefordert werden, die Themen der Liste mit Punkten zu versehen (3 Punkte = besonders wichtig, 2 Punkte = wichtig, 1 Punkt = nicht ganz so wichtig).
Steuerungsgruppe!	Hier dreht sich alles um die Beteiligung: Wählen Sie eine gute Methode, die keinen außen vorlässt und die Entscheidung für alle demokratisch nachvollziehbar macht. Beteiligung aller spielt im DKBM eine wesentliche Rolle!

Moderationszyklus Phase 4: Bearbeitung	
Worum geht's?	In dieser Phase werden Ideen gesammelt, Probleme diskutiert und gelöst und Entscheidungen getroffen. Die Themen werden dabei nacheinander nach Priorität angegangen, Aussagen werden konkretisiert und hinterfragt. Achtung: Raum für „schüchterne" Teilnehmende schaffen! Jede/-r darf sprechen und jede Stimme hat gleiches Gewicht. Die gemeinsame Bearbeitung schafft einheitliche Begriffsbestimmungen und damit eine Grundlage für die weitere Kooperation.
Typische Methoden	In dieser Phase kann eine Vielzahl von Methoden eingesetzt werden, z.B. Brainstorming, Fish-Bowl, Gruppenpuzzle, Rotationsgruppen usw.
Steuerungsgruppe!	Bereiten Sie sich darauf vor, dass in dieser Phase viel mit finanziellen Sachzwängen argumentiert werden wird: „Wir würden ja gerne – aber wer soll das bezahlen!" Zeigen Sie auf, dass nicht in Bildung(smanagement) zu investieren, die Kommune langfristig teurer zu stehen kommt. Oder finden Sie Wege, geplante Maßnahmen kostenneutral abzubilden, z.B. durch die Akquise von Fördermitteln.

Moderationszyklus Phase 5: Planung	
Worum geht's?	In dieser Phase werden Aufgabenpakete geschnürt! Wer macht was bis wann: Unbedingt schriftlich festhalten, da ansonsten keine Ergebniskontrolle möglich ist. Auch hier gilt: Alle packen mit an und sind gleichermaßen gefordert. Allerdings werden bestimmte Aufgaben kraft Kompetenz naturgemäß bei bestimmten Personen/Institutionen verortet sein.
Typische Methoden	Hier entsteht in der Regel ein Maßnahmeplan oder zumindest eine detaillierte Liste mit Verantwortlichen, Zieldaten und (bei Folgesitzungen) Anmerkungen zur Ergebniskontrolle.
Steuerungsgruppe!	Gegebenenfalls könnten bei einigen Teilnehmenden die Themenfelder des DKBM als reine Mehrbelastung wahrgenommen werden, weil die mittel- und langfristigen positiven Aspekte nicht gesehen werden. Lassen Sie hier kein Feindbild entstehen: Bereiten Sie sich auf eine entsprechende Argumentation vor.

Moderationszyklus Phase 6: Abschluss	
Worum geht's?	Stopp! Nach der vorhergehenden Phase pochen in der Regel zwar schon alle auf ihren Termindruck, aber ein (zumindest kurzer) Abschluss muss sein. In dieser Phase wird reflektiert, was gut gelaufen ist und was beim nächsten Mal vielleicht noch besser laufen könnte. Wichtig: Immer auch negatives Feedback auf- und annehmen! Muss negatives Feedback gegeben werden, sollte dieses nach Möglichkeit in positives Feedback „verpackt" sein.
Typische Methoden	Typische Methoden in dieser Phase sind z.B. eine Blitzlichtrunde oder ein Stimmungsbarometer.
Steuerungsgruppe!	Ein Dank an alle Beteiligten ist an dieser Stelle immer wichtig und empfehlenswert: In der Regel haben alle einen prall gefüllten Terminkalender und haben sich nichtsdestotrotz für diesen Termin Zeit genommen. Falls möglich: Hier gleich einen Termin für das nächste Treffen gemeinsam abstimmen!

Kommunale Bildungslandschaften gestalten **Transferagentur Nord-Ost**

Bildungsbeteiligung und Chancengerechtigkeit zu verbessern – mit diesem Ziel haben sich Kommunen in ganz Deutschland auf den Weg gemacht, kommunale Gesamtstrategien für Bildung zu entwickeln und ressortübergreifende Strukturen aufzubauen.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ haben 35 Kommunen von 2009 bis 2014 erprobt, formale und nonformale Lernorte, lebenslanges Lernen und Bildungsberatung so miteinander zu verknüpfen, dass eine Bildungslandschaft entsteht, die allen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Zugang zu guter Bildung ermöglicht und gleiche Bildungschancen gewährleistet.

Wir, die **Transferagentur Nord-Ost**, bündeln diese und ähnliche Erfahrungen und unterstützen Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein im Rahmen der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ bei dieser Aufgabe.

In unseren Qualifizierungswerkstätten, Fachtagungen, Fortbildungen sowie Austausch- und Netzwerkformaten erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunen Impulse zu ihren spezifischen Fragestellungen.

Wir bieten Gelegenheit zum gezielten Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Landkreise und kreisfreier Städte und helfen bei der individuellen Anpassung erprobter Lösungen.

Für die Kommunen entstehen keine Kosten.

Raum für Ihre **Notizen:**

IMPRESSUM

Texte
Julia Quade, Pamela Welz, Matthias Leidholdt

Redaktion
Maja Hornberger, Manuel Dethloff,
Thies Schulz-Holland

Gestaltung
Thies Schulz-Holland

Herausgeberin
Gemeinnützige Deutsche Kinder-
und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin

Bildnachweis
iStock/monkik: Titel, iStock/123object: S. 3,
iStock/choness: S. 4, Lars Neumann: S. 6 + 14,
iStock/mhaselden: S. 7, Adobe Stock/Sebastian Duda: S. 12,
iStock/imtmphoto: S. 13, iStock/Yuri: S. 15

Druck
Flyeralarm GmbH, Würzburg

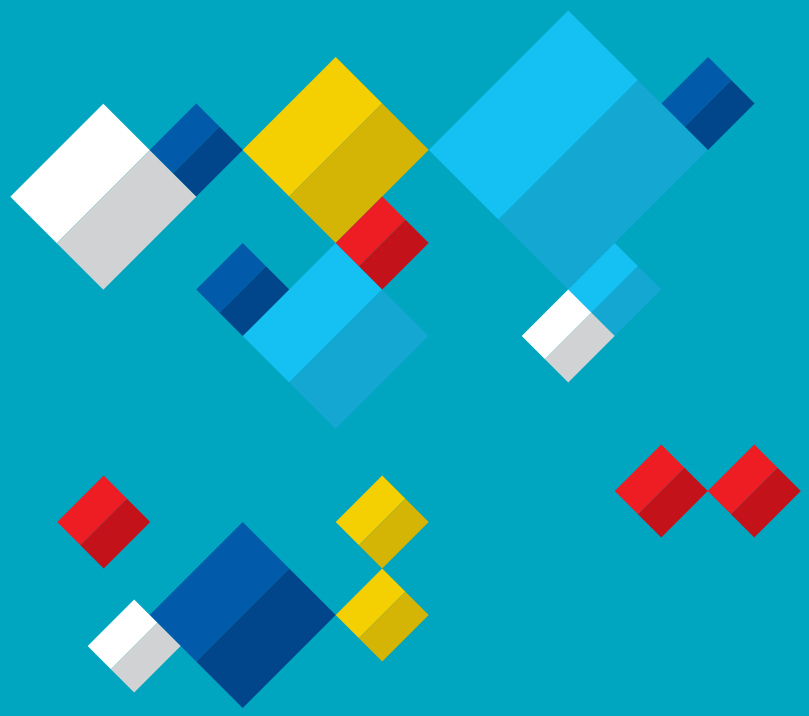
Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Die Transferagentur Nord-Ost der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“.

Mit dem Erfahrungswissen aus dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ und anderen relevanten Programmen sowie mit Impulsen aus der Wissenschaft und der kommunalen Praxis im Gepäck setzt die Transferagentur Nord-Ost genau dort an, wo Kommunen stehen.



Kontakt

Die **Transferagentur Nord-Ost** der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Regionalbüro Mecklenburg-Vorpommern
Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Puschkinstr. 69, 19055 Schwerin
Telefon: (0385) 34 32 60-61

Regionalbüro Schleswig-Holstein
Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Sophienblatt 25-27, 24114 Kiel
Telefon: (0431) 66 87 08-14

www.transferagentur-nord-ost.de
www.dkjs.de