



# Digitalisierung und Bildung – wie, was und wo wir zukünftig lernen

Fachtag der Transferagentur Bayern am 12. Juni 2018  
in Nürnberg

GEFÖRDERT VOM



Deutsches  
Jugendinstitut



metropolregion nürnberg

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

## Fachtag „Digitalisierung und Bildung – wie, was und wo wir zukünftig lernen“

Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst Gesellschaft und Arbeitswelt und dominiert damit auch aktuelle Debatten um Veränderungsnotwendigkeiten, Chancen und Risiken im und für den Bildungsbereich. Die Bandbreite der Diskussionen reicht von „digitalen Kompetenzen“ auf individueller Ebene über Ausstattungs- und Arbeitsorganisationsfragen bei Bildungsinstitutionen bis hin zu gesellschaftlichen Dimensionen wie Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe.

Daraus ergeben sich auch Handlungsimplicationen für das kommunale Bildungsmanagement. Schon jetzt sehen sich kommunale Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger mit einer Vielzahl an Fragestellungen konfrontiert: Welche Weichenstellungen gilt es zu treffen, um Bildungsakteure in der Kommune fit zu machen? Welche Entwicklungen kann die Verwaltung bereits heute antizipieren und sich vorbereiten? Das Bildungsmanagement kann bei der strategischen Weiterentwicklung der kommunalen Bildungslandschaft eine Schlüsselrolle einnehmen.

Mit dem Fachtag eröffnete die Transferagentur Bayern kommunal Verantwortlichen die Möglichkeit, mehr über die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf Bildungsprozesse im lebenslangen Lernen zu erfahren.

10:30	<b>Begrüßung</b>	
11:00	<b>Hauptvortrag: Digitalisierung und Bildung im kommunalen Kontext</b> Prof. Dr. Rudolf Kammerl, Lehrstuhl für Pädagogik mit dem Schwerpunkt Medienpädagogik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen und Leiter des Instituts für Lerninnovation	
12:30	<b>Digitale Transformation aus der Sicht von Bildungsorganisationen</b> Podiumsdiskussion mit den Referierenden der Foren am Nachmittag, Moderation: Florian Neumann, Transferagentur Bayern-Nord	
13:00	<b>Mittagspause</b>	
13:45	<b>Digitale Gymnastik</b> Aufwärmübungen für das digitale Zeitalter, angeleitet von Physiotherapeutin Sophie Habenicht	
14:00	<b>Foren (parallel)</b>	
	<b>Forum 1: Digitale Transformation des Bildungssystems Kita</b> Referentin: Eva Reichert-Garschhammer, Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP)	<b>Forum 2: Schule als Organisation im Kontext digitaler Transformation</b> Referentin: Eva Maria Stolpmann, Stiftung Bildungspakt Bayern
	<b>Forum 3: Berufliche Bildungseinrichtungen als Organisationen im digitalen Wandel</b> Referenten: Dr. Matthias Kohl, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung und Alexander Schmidt, Berufsbildungswerk Nürnberg	<b>Forum 4: Volkshochschulen – Ansprechpartner für digitale Lebenswelten</b> Referentin: Dr. Alexandra Hessler, vhs Mediencoach
15:15	<b>Kommunaler Austausch</b> Diskussionsrunden zur Digitalisierung aus kommunaler Perspektive	
16:30	<b>Ende der Veranstaltung</b>	

## Hauptvortrag: Digitalisierung und Bildung im kommunalen Kontext



„Wozu lernen wir eigentlich digital“? **Prof. Dr. Rudolf Kammerl**, Lehrstuhl für Pädagogik an der Universität Erlangen-Nürnberg und Leiter des Instituts für Lerninnovation, stellte in seinem einführenden Vortrag die Kernelemente der digitalen Transformation für den Bildungsbereich vor. Ein Ausgangspunkt sei die Wirtschaft: Damit der Wirtschaftsstandort Deutschland nicht abgehängt werde, wäre es nötig, dass wir „digitale Kompetenzen“ aufbauen. Inzwischen sind aber alle Lebensbereiche von der Digitalisierung betroffen. Daraus ergeben sich Grundfragen und Konfliktlinien, denen es reflektiert zu begegnen gilt. Kammerl bearbeitete die Auswirkungen der Digitalisierung auf drei Ebenen: Der Ebene der Gesellschaft, der des Individuums sowie auf Ebene einzelner Bildungsorganisationen.

### „Digitalisierung führt nicht zwangsläufig zu besserer Bildung“

Die Lebensführung, so Kammerl, würde mediatisiert: „Permanently online – permanently connected“ wäre inzwischen der Normalzustand, insbesondere bei Jugendlichen, die das Internet im Durchschnitt 221 Minuten am Tag nutzen. Das wirkt sich auf das Beziehungshandeln aus, das Problemlösungsverhalten sowie auf Motivation und Bedürfnisse der „digital natives“. Dabei dürfen Schnelligkeit und Leichtigkeit im Umgang mit moderner Technik nicht täuschen: Auch wenn instrumentelle Fähigkeiten vorhanden sind, fehlt zum Beispiel Verständnis von Funktionen und Geschäftsmodellen. Um höhere Kompetenzniveaus zu erreichen, sind gesellschaftlich organisierte Hilfestellungen notwendig. Mit Blick auf die ICILS-Studie stellt Kammerl fest, dass bei der Förderung der IT-bezogenen Fähigkeiten im Unterricht in Deutschland bekannte Probleme sichtbar werden: Kinder und Jugendliche aus bildungsaffinen Familien haben einen großen Leistungsvorsprung, der aus der digitalen Spaltung auch eine Frage der sozialen Gerechtigkeit macht.

Für das Bildungssystem stellen sich dadurch zwei Fragen. Zum einen: Wie können bestehende Aufgaben mit digitalen Medien besser bearbeitet werden? Hierzu gibt es bereits zahlreiche Beispiele wie den Einsatz von Augmented Reality oder 3D-Druckern im Unterricht. Zum anderen gibt es die Frage nach der Bearbeitung neuer Aufgaben die sich in der digitalen Gesellschaft stellen (werden). Kammerl führte zu dieser Frage mehrere Beispiele an und legte das Hauptaugenmerk auf den Dreiklang aus Personalisierung, Authentizität und Kooperation, die für gelingende digitale Bildung von Bedeutung seien, da sie kognitiv aktivierend wirken und Perspektivwechsel ermöglichen können. Sandbox-Spiele als Lernumgebung oder Flipped Classroom-Modelle würden derzeit bereits erprobt, auch in der Region Nürnberg.

### „Bildung in der digitalen Welt müssen wir schon selbst gestalten!“

Die Herausforderungen für die Pädagogik beschrieb Kammerl sehr konkret. „Was wir nicht brauchen, sind Ausstattungsoffensiven ohne Medienbildungscurricula und Fortbildungen für das Lehrpersonal, oder von Algorithmen gesteuerte Lernprozesse.“ Stattdessen fordert der Pädagoge, Medienbildung als Teil der Allgemeinbildung zu stärken, und die kritische Auseinandersetzung mit Mediendiskursen sowie den produktiven und kreativen Umgang mit Medien in den Vordergrund zu stellen. Die wichtigen Schlagworte für die Bildungslandschaft der Kommune lauten dabei: Lebenslanges Lernen, Bildungsübergänge und die Kooperation von Bildungsträgern. Bildungsbüros und Kommunen, die bisher im DKBM aktiv sind, konnten sich durch Kammerls Vortrag in ihrer Arbeit bestätigt sehen.



## Forum 1: Digitale Transformation des Bildungssystems Kita



Kinder kommen heutzutage schon sehr früh mit digitalen Medien in Kontakt. Das Forum 1 befasste sich mit dem Thema, wie Kindertageseinrichtungen (Kitas) diese veränderte Lebenswelt der Kinder aufgreifen und welche Unterstützung sie dabei erhalten können. Medienkompetenz gilt heute als vierte Kulturtechnik und gesellschaftliche Teilhabevoraussetzung. Sie muss im Bildungssystem auch für Kinder erschlossen werden, so dass sie sich sicher, selbstbestimmt und ihren Bedürfnissen entsprechend in der digitalen Welt bewegen können. Eva Reichert-Garschhammer, stellvertretende Leiterin des Staatsinstituts für Frühpädagogik, gab in ihrem Vortrag einen umfassenden Überblick über das Aufwachsen von Kindern in einer digitalisierten Umwelt, die Bildungsstrategien auf Bundes- und Landesebene sowie die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Bildungsinstitution Kita.

Wie sie betonte, haben Kinder das Recht auf einen uneingeschränkten und gleichberechtigten Zugang zur digitalen Welt (UN-KRK Art. 17). Dass Kinder die Bedeutung und Verwendungsmöglichkeiten von alltäglichen informationstechnischen Geräten und von Medien in ihrer Lebenswelt kennenlernen sollen, ist im Bayerischen Bildungsrecht (§9 AV BayKiBiG und BayBEP) verankert. Damit kommt auf Kitas die Aufgabe zu, im Zusammenspiel mit den Eltern Kindern einen begleiteten, sicheren, kritischen und kreativen Umgang mit digitalen Medien zu ermöglichen. Ein wesentliches Ziel frühkindlicher Medienbildung ist es, Kindern die Kompetenz, Medien selbstbestimmt und kreativ zu nutzen, zu vermitteln. Diesem Anspruch stellen sich mehr und mehr Kitas. Dabei gilt es, drei Säulen der Mediengestaltung gleichermaßen zu entwickeln: gute kindgerechte digitale Angebote (Apps, Spiele, Suchmaschinen u.a.m.), eine entsprechende Technik-/Medienausstattung mit Sicherheitsvorkehrungen sowie die Medienpädagogik (Fortbildungen und Erfahrungsaustausch für Fachkräfte) und Elternbildung.

In Kitas können Kinder kooperativ die Verwendungsmöglichkeiten digitaler Medien kennenlernen, indem sie etwas real tun (z.B. einen Waldspaziergang), Medien dabei einsetzen (z.B. Digitalkamera), anschließend weiter nutzen (z.B. für eine kleine Dokumentation) und darüber sprechen. Auch für die Sprachförderung und die Teilhabe behinderter Kinder bieten digitale Medien ein großes Potenzial. Tablets werden in manchen Kitas bereits gern genutzt, da sie von Kindern intuitiv bedient werden können. Die Digitalisierung findet auch Einzug in die Kitaverwaltung, die Bildungsdokumentationen und die Kommunikation mit den Eltern. Eltern und Kitas haben einen Bedarf an Austausch, wie digitale Medien in der Kita oder im Elternhaus genutzt werden. Die Bildungspartnerschaft mit den Eltern spielt bei diesem Thema eine wichtige Rolle.

Der Fortbildungsbedarf des pädagogischen Personals in Kitas ist sehr groß. Medienpädagogen werden derzeit stark nachgefragt. Um dem Bedarf an Orientierung zu entsprechen und zugleich die Forschung und Entwicklung auf diesem Feld voranzubringen, wurde von der Bayerischen Staatsregierung ein neues *Zentrum für Medienbildung in der Frühpädagogik* mit Sitz in Amberg beschlossen und vom Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP) im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales der *Modellversuch Medienkompetenz in der Frühpädagogik stärken* gestartet. Teilnehmende Kitas erhalten Medien- und Materialpakete und Inhouse-Fortbildungen durch Mediencoaches. Träger, verantwortlich für ihre Einrichtungen, und Kommunen, verantwortlich für eine kommunale Bildungssteuerung, leisten ihren Beitrag zur digitalen Transformation des Bildungssystems Kita. In Kommunen ist dem Thema in der Jugendhilfeplanung ein entsprechender Stellenwert einzuräumen, so das gemeinsame Fazit des Forums.

## Forum 2: Schule als Organisation im Kontext digitaler Transformation



Im Zuge der digitalen Transformation wird von der Institution Schule teils nichts weniger als eine komplette Neupositionierung gefordert. Neben Ausstattung, Lehrerqualifikation und pädagogischen Konzepten geht es um den Nutzen des digitalen Lernens und die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Fest steht: Digitalisierung ist ein weiteres Schwerpunktthema der Schulentwicklung und im Kontext von Themen wie Ganztag oder Inklusion zu betrachten.

Die Referentin des Forums 2, Eva Stolpmann, arbeitet seit 2012 für die Stiftung Bildungspakt Bayern, unter anderem in den abgeschlossenen Projekten „Lernreich 2.0“ und „Unterricht digital“. Schon vorher konzipierte die ausgebildete Lehrerin an einem oberbayerischen Gymnasium ein Medien- und Methodencurriculum und etablierte dort mit der Hilfe von Eltern mehrere Laptopklassen. Heute ist Stolpmann in der Stiftung Ansprechpartnerin für das Modellprojekt „Digitale Schule 2020“. Darin sollen bis zum Jahr 2020 übertragbare Konzepte für die selbstverständliche Nutzung der digitalen Möglichkeiten im Unterricht, aber auch für andere schulische Prozesse erarbeitet werden. In den zwanzig Modell- und Netzwerkschulen werden Umsetzungsstrategien und Qualitätsstandards entwickelt sowie eine Kultur des Austauschs etabliert, so dass Schulen in Zukunft noch besser voneinander lernen können. Aus diesem Fundus an Erfahrungen berichtete Stolpmann in Nürnberg.

Die Referentin betonte, dass die digitale Transformation alle Mitglieder der Schulgemeinschaft fordere: Schulleitungen brauchen beispielsweise ein grundlegendes Technologieverständnis und müssen Schule als lernende und agile Organisation begreifen. Für Schülerinnen und Schüler wird durch personalisiertes Lernen auch eine Stärkung der Selbstverantwortung erforderlich. Für Lehrkräfte gilt es, sich selbst als Lernende und Rollenvorbild bei der Mediennutzung zu sehen. Gerade die wichtige Rolle der Lehrerinnen und Lehrer wurde bei mehreren Nachfragen aus dem Publikum hervorgehoben. Fortbildungen, Tandemlösungen und eine individuelle Ansprache von den Schulleitungen wurden als Ansätze genannt.

Neben den Anforderungen bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Flexibilisierung des Unterrichts, etwa durch variablen Unterrichtsbeginn, individualisierte Stundenpläne und neue didaktische Methoden, wie das Konzept des „Flipped Classroom“. Ein Schwerpunkt bei den Inhalten jenseits des Fachunterrichts sollte die Befähigung zu digitaler Souveränität einnehmen: das Lernen und Gestalten mit digitalen Medien, um den mündigen Umgang damit zu befördern.

So wenig es eine optimale Lösung für alle Lernenden geben kann, wird es auch nicht eine einheitliche Lösung für alle Schulen geben können. Denn jede Schule ist anders. In der regen Diskussion wurde gefragt, wie hinsichtlich der offenen Rahmenbedingungen durch das Land eine Uneinheitlichkeit zwischen den Schulen verhindert werden kann. Im Rahmen von „Digitale Schule 2020“ wird dieser Punkt berücksichtigt: Orientierung wird geboten mit der Entwicklung von Medienkompetenzrahmen für Lehrkräfte, einem digitalen Muster-Curriculum, von digitalen Leistungserhebungen, einer Übersicht von Tool-Anbietern für Schulen und einem Überblick über pädagogisch begründete IT-Ausstattung nach Schulart.

Als wichtigstes Fazit erklärte Stolpmann, dass es nicht die eine Lösung geben wird, sollten Schulen den Austausch untereinander suchen. Da die Vernetzung eine der Kernkompetenzen des Bildungsmanagements ist, kann dieses hierbei eine unterstützende Rolle spielen, um Raum für den nötigen Austausch zu schaffen.

### Forum 3: Berufliche Bildungseinrichtungen als Organisationen im digitalen Wandel



Durch die digitale Transformation werden an berufliche Bildungseinrichtungen, wie Schule, Betrieb und Bildungsdienstleister, neue Anforderungen gestellt. Im Einstiegsvortrag zu Forum 3 gab Dr. Matthias Kohl, Projektgruppenleiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Nürnberg, einen Überblick zu den aktuellen Trends in der Industrie 4.0 und die Veränderungen auf den Arbeitsmarkt. Prognosen fallen dabei sehr unterschiedlich aus: Das Substituierbarkeitspotenzial ist abhängig vom jeweiligen Anforderungsniveau und Berufssegment. Die berufliche Weiterbildung – so ein Fazit – wird weiterhin an Bedeutung gewinnen. Berufsübergreifend sind neue Kompetenzen bei den Beschäftigten erforderlich. Exemplarisch wurde an der Automobilbranche aufgezeigt, dass unter anderem eine didaktische und methodische Neuausrichtung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung nötig werden wird. Digital unterstütztes Lernen bietet dabei die Chance, die beruflichen Lehr- und Lernprozesse individueller zu gestalten. Als Lernorte der beruflichen Bildung sind Berufsbildungseinrichtungen hierbei besonders gefordert: Die größte Herausforderung zeigt sich bei der digitalen Kompetenz der Lehrenden, z.B. beim Ausbildungspersonal. Berücksichtigt werden muss auch die wichtigste didaktische Innovation: die Zunahme von sozialem und kollaborativem Lernen.

Anhand des Praxisbeispiels MeKo@Reha zeigte Alexander Schmidt, seit 2016 Leiter des Berufsbildungswerks in Nürnberg, auf, wie Lernorte der beruflichen Bildung mit dem digitalen Wandel umgehen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt (2017-2020) zielt darauf ab, die Medienkompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der beruflichen Rehabilitation zu fördern und eine digitale Lernkultur zu implementieren. Aus Sicht eines Bildungsdienstleisters stellte Schmidt die Herausforderungen für die Organisations- und Personalentwicklung vor. Bei der Umsetzung wird auf eine individuelle Personalentwicklung auf Basis von Kompetenzfeststellungen gesetzt. Vorgesehen ist zukünftig die Erstellung von Schulungsformaten für die Beschäftigten und deren Aufnahme in das hausinterne Fortbildungsprogramm.

Die Nutzung digitaler Medien, generell eine systematische Erfassung von individuellen Kompetenzen, ist stark abhängig von der Größe des Betriebs und auch von der jeweiligen Branche (z.B. Industrie versus Handwerksbetriebe). Großbetriebe haben – unter der Berücksichtigung des Mitbestimmungsrechts der Gewerkschaften – beispielsweise eine deutlich höhere betriebliche Weiterbildungsquote als klein- und mittelständische Unternehmen. Leider stagniert die Weiterbildung von Beschäftigten seit Jahren – hier gibt es für die beruflichen Bildungsakteure noch viel Handlungsbedarf.

Welchen Handlungsbedarf gibt es für das kommunale Bildungsmanagement? Beispielsweise können Bildungsbüros dort ansetzen, wo sie einen konkreten Gestaltungsspielraum haben z.B. über Gremienarbeit mit externen Kooperationen (wie z.B. den Kammern) oder über den AK SCHULEWIRTSCHAFT. Aktuelle Entwicklungen können dann 1. transparent gemacht und Diskurse in der Region angestoßen werden, 2. Lücken im aktuellen Bildungsangebot überprüft und 3. Aufgaben zwischen den relevanten Bildungsakteuren verteilt werden. Dadurch kann es gelingen, dass private Bildungsdienstleister den Bedarf von KMU, bei denen oft nicht alle (zukünftigen) Kompetenzen durch firmeneigene Schulungen vermittelt werden, in branchenspezifischen Weiterbildungsangeboten besser bündeln. Das kommunale Bildungsmanagement kann die Impulse aus der Wirtschaft aktiv in die kommunalen Steuerungsprozesse aufnehmen und somit zu einer bedarfsgerechten Verzahnung beitragen.



## Forum 4: Volkshochschulen – Ansprechpartner für digitale Lebenswelten



Durch die digitale Transformation werden Einrichtungen der Erwachsenenbildung vor die Herausforderung gestellt: Wie kann die Einrichtung anschlussfähig bleiben und die Gesellschaft einer weiteren Spaltung entgehen, wenn sich Menschen immer mehr über das Internet fortbilden, Tutorials auf YouTube schauen oder Sprachen bei großen Online-Anbietern erlernen?

Der Deutsche Volkshochschul-Verband spricht positiv von „erweiterten Lernwelten“ der Lernenden, denen man mit verschiedenen Ansätzen begegnen will, um digitale Entwicklungen innerhalb der Volkshochschulen voranzubringen. Dazu gehört unter anderem die Einrichtung der vhs.Cloud, einer zentralen Lernplattform für alle Volkshochschulen. Ergänzend wurden sogenannte vhs Mediencoaches ausgebildet. Diese beraten und begleiten Volkshochschulen in ganz Deutschland bei der Implementierung digitaler Angebote, bei der Entwicklung von Medienkonzepten und dem Umgang mit der vhs.Cloud. Einen Einblick in die Arbeit eines Mediencoaches gab Dr. Alexandra Hessler im Forum 4. Von 2004 bis 2009 war sie Geschäftsführerin und pädagogische Leiterin der vhs Murnau. Seit 2009 arbeitet sie freiberuflich als Journalistin und Beraterin für Volkshochschulen und seit 2018 auch als vhs Mediencoach.

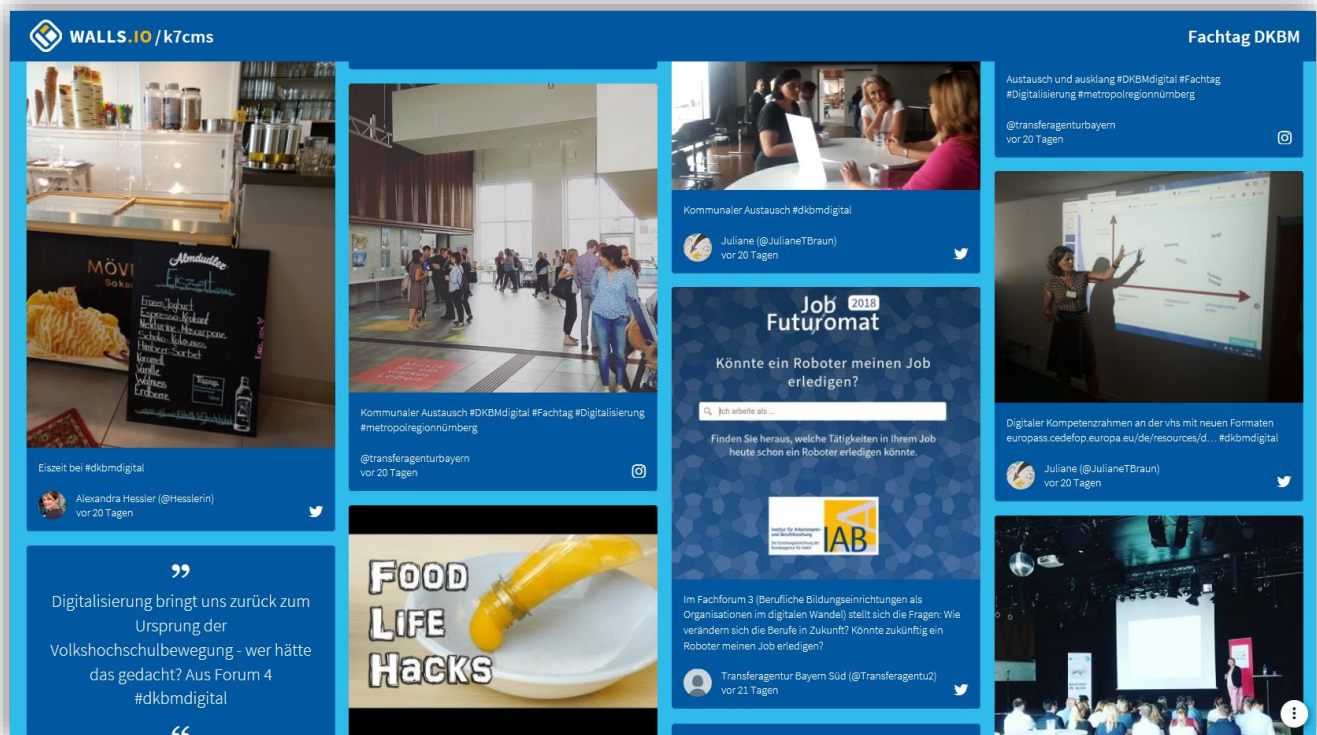
Hessler beschrieb die veränderten Lernwelten, auf die Volkshochschulen reagieren müssten. So finde Lernen mit Hilfe des Internets viel häufiger selbstorganisiert statt. Die Lernziele von Lernenden würden sich ändern: Kaum jemand wolle warten, bis ein Kurs beginnt, sondern das Wissen am besten sofort anwenden. Neue Formate müssten gefunden, Lehrpersonal auf den Weg mitgenommen und neue Rollen des Lehrens und Lernens entwickelt werden. Auch die Erschließung neuer Lernorte sei laut Hessler nötig. Hierzu verwies sie auf den Text „Gute Lernorte in der digitalen Gesellschaft. Oder: Was Schulen von Starbucks lernen können“ von Jöran Muuß-Merholz (<https://www.joeran.de/gute-lernorte-in-der-digitalen-gesellschaft-oder-was-schulen-von-starbucks-lernen-koennen/>): Angebote müssten dort stattfinden, wo sich die Menschen (gerne) aufhalten. In diesem Zusammenhang sprach Hessler auch vom „Dritten Ort“ und beschrieb damit ein Konzept, nach dem Bibliotheken zu gesellschaftlichen Räumen werden, an denen kommuniziert und gelernt werden kann.

Der Input von Hessler ist hier [http://prezi.com/dt3nyi1fn03d/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/dt3nyi1fn03d/?utm_campaign=share&utm_medium=copy) zu finden. Anschließend diskutierten die Teilnehmenden aus Verwaltung und Volkshochschulen kontrovers über Chancen und Nutzen, über fehlende Geldmittel für digitale Ausstattung und Fortbildungen für Kursleitungen auf Honorarbasis sowie darüber, wie die Digitalisierung bei fehlenden Angeboten auf dem Land und schlechten Verkehrsanbindungen zur Chancengleichheit beitragen könnte. Lange diskutiert wurde über die Generation 60+: wie und wo man sie erreichen kann und welche Fähigkeiten ihr vermittelt werden müssten.

## Kommunaler Austausch: Diskussionsrunden zur Digitalisierung aus kommunaler Perspektive

Nach den Foren standen thematisch beschilderte Stehtische bereit, an denen sich die Teilnehmenden über Erfahrungen und Projekte in ihren Kommunen austauschen konnten. So konnte an Diskussionsfäden aus den Foren angeknüpft und auch Einzelfragen mit den Referentinnen und Referenten im Dialog erörtert werden.

Über den Tag begleitete die Veranstaltung eine digitale Pinwand mit Twitter- und Instagram-Nachrichten, die zur Beteiligung aufrief. Sie ist bis auf weiteres online einsehbar unter <https://walls.io/k7cms>.



## Link- und Literaturliste zum Infotisch im Foyer

Eine Linkliste zu den Broschüren, die während des Fachtags am Infotisch der Transferagentur im Foyer bereitstanden, finden Sie auf <https://www.transferagentur-bayern.de/materialien/links.html>.





**Kontakt:**

Florian Neumann  
Leitung Regionalbüro Nord  
Tel.-Nr.: 0911 231-10516  
Fax-Nr.: 0911 231-7972  
[florian.neumann@metropolregion.nuernberg.de](mailto:florian.neumann@metropolregion.nuernberg.de)

Europäische Metropolregion Nürnberg e.V.  
Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement  
Regionalbüro Nord  
Theresienstraße 9  
90403 Nürnberg  
[emn-transferagentur@metropolregion.nuernberg.de](mailto:emn-transferagentur@metropolregion.nuernberg.de)  
[www.transferagentur-bayern.de](http://www.transferagentur-bayern.de)

Bilder: © Rudi Ott / Transferagentur Bayern

August 2018