

BEREICHSÜBERGREIFENDE BERUFLICHE BILDUNG



Einleitung	03
<i>Bereichsübergreifende berufliche Bildung</i>	03
Auf einen Blick	04
Idee, Konzept und Umsetzung	05
<i>Kooperieren, integrieren, modifizieren</i>	05
<i>Inhaltliche Kooperation</i>	05
<i>Organisatorische Kooperation</i>	06
<i>Kooperation in den Teams</i>	06
<i>Kooperation im Netzwerk</i>	08
<i>Einbindung des Projekts in der Region</i>	08
<i>Kooperationen mit Netzwerken, Kammern und Behörden</i>	09
Erkenntnisse – Kleine und große Auswirkungen für Mensch und Region	10
<i>Mikroebene</i>	10
<i>Makroebene</i>	10
Fazit und Handlungsempfehlungen	11
<i>Zusammenarbeit</i>	11
<i>Organisatorische Abläufe</i>	11
Weiterführende Informationen	
Literaturverzeichnis	
Zitate	
Über Bildungsbrücken OWL	

©2024 Bildungsbrücken OWL

Autor:innen und Mitwirkende: Kirsten Meyer, Dr. Annika Breternitz, Jörg Briesenick, Gero Brinkmann, Oliver Hülsmann, Carsten Kießler, Marc Thiel

Redaktion: Svenja Claes, Christiane Kurschildgen, Dr. Marco Rustemeyer, Katharina Schmitt, Birgit Schneider

Wissenschaftliche Begleitung: Svenja Claes, Birgit Schneider, Knut Schwarzer

Layout, Grafik & Satz: Christiane Kurschildgen, Katharina Schmitt, himbeergrün*

Fotos: Projektverantwortliche

Kontakt: info@bildungsbruecken-owl.de



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz:
 Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International
 Mehr zu dieser Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

BEREICHSÜBERGREIFENDE BERUFLICHE BILDUNG

Einleitung

Kooperation und Zusammenarbeit über die Grenzen der Bildungsbereiche hinweg sind zentrale Faktoren für ein optimales Umfeld beruflicher Bildung – gerade in ländlichen Regionen wie Ostwestfalen-Lippe (OWL). Aus dieser Überzeugung ist das InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL entstanden. Hier kooperieren vier Partner, die ihre Sichtweisen, Expertisen und ihre Netzwerke in die Gestaltung des beruflichen Bildungssystem der Region gleichwertig einbringen.

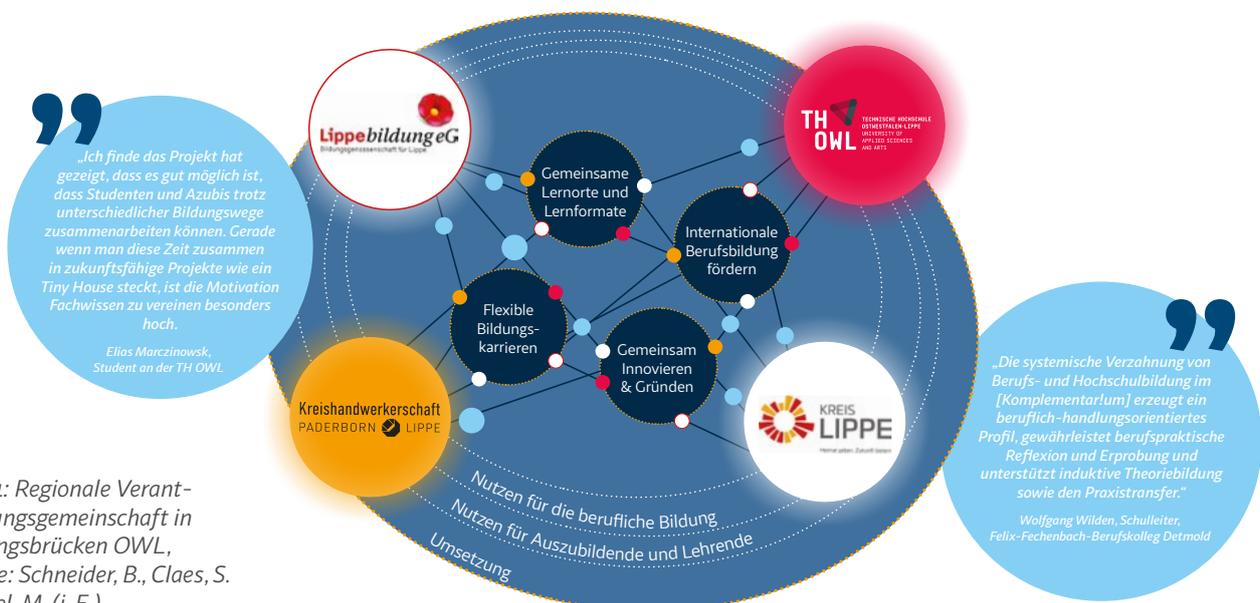
Der Name „Bildungsbrücken OWL“ drückt das Anliegen des Projekts deutlich aus: Es geht darum, Brücken zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen zu bauen, um einen Nutzen für die berufliche Bildung in der Region zu schaffen. Die vier Projektpartner verstehen sich dabei als Brückenbauer, die daran arbeiten, die Bausteine der Akteure im Ökosystem der beruflichen Bildung zu verbinden.

Kooperationen haben im Projekt aber nicht nur den Zweck, gemeinsame Bildungsangebote bzw. gemeinsame Lernorte zu entwickeln oder flexible Bildungswege zu ermöglichen. Kooperationen sind vielmehr die „DNA“ des gesamten Projektvorgehens. Das bedeutet, dass auf allen Ebenen Personen aller Projektpartner zusammenarbeiten – von der Lei-

tungsebene bis hin zur Umsetzungsebene der Arbeitsgruppen. Das Team und die Projektarbeit von Bildungsbrücken OWL bilden dadurch gleichsam einen Mikrokosmos, der die starke Verantwortungsgemeinschaft der beruflichen Bildung in der Region widerspiegelt.

Die verschiedenen Arbeitsfelder im Projekt Bildungsbrücken OWL orientieren sich an den zentralen Fragen „Was ist exzellente berufliche Bildung bzw. was beeinflusst sie?“. Es geht hier um die Faktoren, die ein exzellentes Bedingungsgefüge für das berufliche Bildungssystem der Region ausmachen und um ihr Zusammenspiel. Daraus folgt die Frage „Was benötigt exzellente berufliche Bildung?“. Genau hier gilt es förderliche Maßnahmen für die berufliche Bildung abzuleiten.

Das Projekt ist in seiner kooperativen Arbeitsweise auf der Institutionsebene angesiedelt. In den Teilprojekten stehen die Konzeption und Erprobung von Angeboten sowie Maßnahmen im Mittelpunkt, die sich unmittelbar an Lernende und Lehrende der verschiedenen Bildungsbereiche richten. Über diese Praxisebene hinaus hat die Projektarbeit auch Ergebnisse erbracht, die für die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung allgemein bedeutsam sind.



➤ Abb. 1: Regionale Verantwortungsgemeinschaft in Bildungsbrücken OWL, Quelle: Schneider, B., Claes, S. @Thiel, M. (i. E.)

5

Partnerberufskollegs + 25 weitere Berufskollegs in OWL

3 Veranstaltungen in 2020; 100 Veranstaltungen in 2021; 150 Veranstaltungen in 2022; 160 Veranstaltungen in 2023; 400+ Veranstaltungen (2020-2023, selbstorganisiert od. mit inhaltlicher Bildungsbrücken-Beteiligung); ca. 10.000 Teilnehmende (2020-2023; Durchschnitt berechnet aus 400 Veranstaltungen x 25 TN)

4

„klassische“ Lernorte + unzählige gemeinsame Lernorte

3

zentrale Fragestellungen

6

Teilprojekte mit 22 inhaltlichen Arbeitsgruppen

44

Brückenbauer:innen (Beirat + Teammitglieder)

40

Gesamtteam-Meetings

1

Ziel: Das exzellente Bedingungsgefüge für die berufliche Bildung in OWL fördern!

4

Projektpartner



Auf einen Blick

Kooperieren, integrieren, modifizieren

Im Rahmen des interdisziplinären InnoVET-Projektes Bildungsbrücken OWL kooperieren vier eigenständige Verbundpartner, die für unterschiedliche Perspektiven stehen und spezifische Ziele verfolgen, die durch ihre Herkunft, das jeweilige Fachgebiet und die organisationseigenen Aufgaben und Ziele bestimmt werden.

So ist die Kreishandwerkerschaft Paderborn-Lippe (KH PB-LIP) ein wichtiger Akteur in der gewerblich-beruflichen Bildung und fungiert als fachübergreifender Zusammenschluss aller Handwerksinnungen in der Region Paderborn-Lippe. Der Eigenbetrieb Schulen des Kreises Lippe ist für die schulische-berufliche Bildung zuständig und fungiert als Schulträger der Berufskollegs in Lippe. Die Lippe Bildung eG agiert als regionale Bildungsförderungsgesellschaft im Kreis Lippe und ist spezialisiert auf übergreifende Bildungsnetzwerke. Die Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL) steht für die akademische Bildung und Forschung und fungiert als Bindeglied zwischen den verschiedenen Bildungsebenen, insbesondere unter dem Aspekt der oft geforderten Gleichwertigkeit akademischer und beruflicher Bildung.

Inhaltliche Kooperation

Das gemeinsame Ziel des Projektes ist es, die festgelegten Projektziele zu erreichen und dabei die vielfältigen Expertisen, Perspektiven und Standpunkte der Partner zu berücksichtigen. Trotz dieser Vielfalt sollen die institutionseigenen Denk- und Handlungsweisen entkoppelt werden, um eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen und eine gemeinsame Arbeitsumgebung zu etablieren. Im Projekt haben wir von Anfang an großen Wert auf kooperative Arbeitsstrukturen gelegt. Dies haben wir auf allen Ebenen der Zusammenarbeit etabliert. Alle Bildungsbrücken-Formate und -Themenfelder werden von allen vier Projektpartnern gleichermaßen getragen, auch wenn die Gesamtkoordination formal bei der TH OWL liegt. Dies leben wir auch in der Konzeption und Durchführung von Formaten und Themenfeldern, es gibt also bei keinem Format eine Institution oder Person, die allein in der Verantwortung ist. Man könnte dies im Sinne von Kriegel und Sauer auch als „höchste Stufe der Kooperation“ (Kriegel, Sauer 2017) bezeichnen, die sich wie eine DNA durch unser Projekt zieht. Alle Mitar-

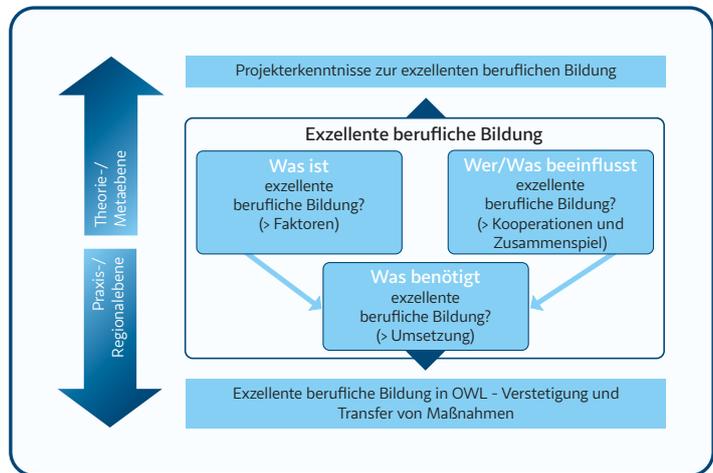


Abb. 2: Fragestellungen im Projekt Bildungsbrücken OWL, Quelle: eigene Darstellung

beiter:innen sind mit ihrer jeweiligen Expertise und Kreativität verantwortlich für den Projekterfolg und die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, in denen sie eingesetzt sind.

Für alle Arbeitsgruppen wurde ein AG-Sprecher festgelegt, der die AG sowohl innerhalb des Gesamtprojektes als auch nach außen vertritt. Alle Projektmitarbeiter:innen sind immer auch Vertreter:in einer Bildungsperspektive, die jeweils gleichberechtigt in der jeweiligen AG vertreten sind. So wollen wir sicherstellen, dass alle Formate und Themenfelder alle Bildungsperspektiven gleichermaßen berücksichtigen und für jede Zielgruppe wertvoll ist. Entsprechend müssen alle Projektmitarbeiter:innen gleichermaßen die Verantwortung für das Gesamtergebnis übernehmen und sind genauso aber auch gleichermaßen Gestalter:innen unserer Innovationen für exzellente Bildung.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die unterschiedlichen Sichtweisen und Ziele für alle stets transparent und öffentlich zu machen, da sie von den individuellen spezifischen Interessen und Zielen der Partnerinstitutionen geprägt sind. Zudem können die verschiedenen Arbeitsweisen innerhalb der Organisationen der Partner zu Reibung oder Konflikten führen. Gleichzeitig kann dies als wichtiger und gewinnbringender Aushandlungsprozess für die Zusammenarbeit innerhalb des Verbundprojektes betrachtet werden. Das Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Systeme erfordert eine stete konstruktive Moderation und Begleitung, um die Zusammenarbeit produktiv und zielorientiert zu gestalten und auch für eine zukünftige Zusammenarbeit erfolgreich und gewinnbringend zu sein.

Trotz der Herausforderungen ermöglicht die Vielfalt der Partner eine facettenreiche sowie umfassende Herangehensweise an das Thema „Exzellente berufliche Bildung“. Durch die aktive Integration ver-

schiedener Perspektiven und Expertisen strebt das Projekt an, innovative Formate und Lösungsansätze zu entwickeln, die zur Verbesserung der beruflichen Bildung beitragen.

Ein weiterer Faktor, der die inhaltliche Zusammenarbeit prägt, ist die Personalfuktuation, die u.a. auf die befristeten Arbeitsverhältnisse in Drittmittelprojekten zurückzuführen ist. Das Onboarding von neuen Mitarbeitenden hat durch die hybride Prozessstruktur Einfluss auf das Gesamtprojekt und die gesamten Arbeitsprozesse. Die Schwierigkeit bei der Nachbesetzung im laufenden Projekt liegt oft darin, Personen zu finden, die nicht nur über die erforderlichen fachlichen Qualifikationen verfügen, sondern auch mit den spezifischen Anforderungen und Zielen des Projekts vertraut sind und ein kurzes, zeitlich befristetes Arbeitsverhältnis eingehen wollen. Darüber hinaus kann der Weggang erfahrener Mitarbeitender zu einem Verlust an Projekt-Know-how, Wissen zu Absprachen oder Hintergründen zu Ideen führen, was sich negativ auf die Kontinuität und Effektivität der Arbeit auswirken kann.

Positiv ist hervorzuheben, dass neue Mitarbeitende neue Ideen und Impulse einbringen und dazu beitragen, die Arbeit des Projekts und des Projektteams weiterzuentwickeln. Es ist daher besonders wichtig, die Personalfuktuation aktiv zu managen, indem beispielsweise Wissen dokumentiert und kontinuierlich weitergegeben wird, um den Wissensverlust zu minimieren. Darüber hinaus sollten geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Kontinuität der Projektarbeit sicherzustellen und den Übergang zwischen den verschiedenen Phasen des Projekts zu erleichtern. Die Personalfuktuation unterstreicht die Dynamik und Komplexität eines langfristigen Projekts wie Bildungsbrücken OWL.

Organisatorische Kooperation

Die verschiedenen Einstellungsprozesse der Partner erforderten zusätzlich gegenseitiges Verständnis. Zwei Institutionen konnten Projektmitarbeitende direkt zum Projektstart einsetzen, während die anderen beiden Institutionen erst mehrstufige Einstellungsprozesse durchführen mussten. Dadurch gab es einen konstanten Zuwachs an Mitarbeitenden, die eingearbeitet und ins bestehende Team integriert werden mussten (mehrheitlich online). Auf Grund unterschiedlicher Pandemie-Vorgaben war der Projektstart geprägt von einem erhöhten Abstimmungsbedarf. Das erste Gesamtteam-Treffen in Präsenz konnte auf Grund der Corona-Pandemie erst im Sommer 2021 durchgeführt werden - über ein halbes Jahr nach Projektbeginn.

Die unterschiedliche Handhabung von organisatorischen Abläufen in den Partnerinstitutionen konnte

auch in weiteren Arbeitsaspekten festgestellt werden. So gab und gibt es sehr verschiedene Vorgaben bei Arbeitszeiten, Dienstreisevorgänge und speziell beim Thema IT und IT-Infrastruktur. Direkt zu Beginn des Projektes mussten unter anderem Lösungen für eine gemeinsame Datei-Nutzung sowie ein Videokonferenztool gefunden werden, die den unterschiedlichen Datenschutz-Vorgaben der Institutionen gerecht wurde. Es wurden daher die Datenschutzbedingungen der Institution als Rahmen genommen, die die strengsten Richtlinien aufweist. Das gewählte System zur Dateinutzung liegt bei einem der Partner, jedoch bedeutet dies auch, dass nur ein Partner für den fehlerfreien Betrieb zuständig ist. Sobald es Fehler in diesem System gibt, sind alle Partner betroffen und müssen auf die Klärung beim Betreiber warten.

In den meisten Fällen wurde durch intensive Abstimmung zwischen den Projektmitarbeitenden und Institutionen eine Lösung gefunden. Nur bei der Suche eines Projektmanagement-Tools war dies nicht möglich. Es wurde kein Tool gefunden, das von allen Partnern, unter Einhaltung der jeweiligen Datenschutzrichtlinien, genutzt werden konnte.

Kooperation in den Teams

Im Projekt wurde die Zusammenarbeit der vier Partnerinstitutionen auf verschiedenen Ebenen erprobt. Es sollte gezeigt werden, dass Lernortkooperation auf verschiedenen Ebenen wirksam ist und auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Herausforderungen und Mehrwerte hat. Die hybride Prozessentwicklung über alle Ebenen hinweg brachte nicht nur während der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Einschränkungen Herausforderungen mit sich. Die neuen Projektmitarbeitenden mussten sowohl in die Strukturen ihrer Arbeitgeber als auch in das institutionsübergreifende Team hineinwachsen - ohne einander zu kennen. Darüber hinaus bedingten die Projektstrukturen, dass ein Einwirken in weitere Institutionen (z.B. Schulscouts in das jeweilige Partnerberufskolleg) erfolgen sollte, während die Corona-Pandemie selbst für die eigenen Mitarbeiter:innen Zugangslimitierungen mitbrachte. Her-



ausfordernd erwies sich für die Mitarbeiter:innen zudem den permanenten Spagat zwischen den Projektzielen und den jeweiligen Institutionszielen zu meistern. Dies verstärkte stellenweise die Effekte der Teamentwicklungsphasen (Tuckman, 1965).

Auf der Ebene des **Beirats** haben sich die vier Institutionen über die Projektlaufzeit hin intensiv über die jeweiligen Institutszielsetzungen ausgetauscht und diese immer wieder mit den Projektzielen abgeglichen. Dieser Prozess offenbarte zwar in Teilen widersprüchliche Zielsetzungen, war aber zwingend notwendig, um auf den weiteren Arbeitsebenen handlungsfähig zu sein. Diese nicht immer einfachen Diskussionen über eine gemeinsame Zielsetzung brachte das Agieren aller Partner auf eine gemeinsame Ebene und intensivierte den inhaltlichen Austausch.

Bei allen Institutionen kam es während der Projektlaufzeit zu Wechseln in den Führungsebenen, weshalb sich die Besetzung des Beirats immer wieder änderte. Absprachen wurden somit immer wieder neu nötig. Auch die inhaltliche Ausrichtung der Institutionen wurde angepasst und die Projektziele und -aktivitäten mussten in der Folge abgeglichen werden. Auch diese Prozesse zeigten, dass ein intensiver Austausch zwischen den Institutionen auch auf inhaltlicher Ebene notwendig und sinnvoll ist.

Die Ebene **Projektleitung** wurde von der TH OWL als Gesamtprojektkoordination gestellt. Bereits während der Projektkonzeption und bis Ende Februar 2023 hatte die Professur für Entrepreneurship die Projektleitung inne. Mit Veränderungen innerhalb der Institution übernahm zum 01.03.2023 die Bereichsleitung der School of Education diese Rolle.

Die Ebene des **Projektmanagements (PM)** verteilte sich auf drei Personen (TH OWL und Lippe Bildung eG). Zu Beginn der Projektlaufzeit musste zunächst ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsprozessen entwickelt werden. Dabei wurde schnell deutlich, dass die unterschiedlichen Arbeitgeber unterschiedliche Prozessvorstellungen mitbrachten, die es zu synchronisieren galt. Die unterschiedlichen Fachlichkeiten des PM-Teams brachten zudem unterschiedliche Begrifflichkeiten und Ergebnisvorstellungen mit sich. Diese Herausforderung begleitete die gesamte Projektlaufzeit und musste immer wieder in Diskussionen ausgehandelt werden. Für

Organisationsstruktur



Abb. 3: Organisationsstruktur,

PM = Projektmanagement Prof. Dr. Andreas Welling, Svenja Claes, Marc Thiel, Heike Timmermann

EPM = Erweitertes Projektmanagement Claudia Otto, Dennis Schäffer

die Koordination des Gesamtprojekts wurden monatliche Jour Fixes des Gesamtteams eingeführt sowie regelmäßige Update-Termine mit den Sprecher:innen oder ganzen Teams der einzelnen Arbeitsgruppen (siehe unten).

Der Umstand, dass im Projektmanagement nur zwei von vier Partnern agieren, und dadurch, dass nicht alle Vorgesetzten bzw. Institutionen auf dieser Ebene vertreten sind, erwies sich bereits im ersten Projektjahr als schwierig. Daher wurde die Ebene des **erweiterten Projektmanagements** ergänzt, auf der zwei nicht im Projektmanagement vertretene Institutionen in Form der jeweiligen Vorgesetzten hinzukamen. Diese Ebene tagte zu mittelfristigen Entscheidungen bzw. zu Themenfeldern, die insbesondere die Zustimmung bzw. Einverständnis der jeweiligen Vorgesetzten benötigten. Insbesondere wenn es Unstimmigkeiten im Gesamtteam gab, war es wichtig, dass alle Vorgesetzten an einem Tisch gemeinsam über Lösungen sprachen und diese dann in ihre Teams gaben.

Das Gesamtteam des Projektes (insgesamt 17 sogenannte „Vollzeitäquivalente“ verteilt auf ca. 25 Mitarbeitende) agierte auf der Ebene der **Arbeitsgruppen (AG)**. Zu Beginn des Projektes entstanden 20 AGs für die einzelnen Arbeitspakete. Die Zuordnung der Mitarbeitenden erfolgte einerseits nach

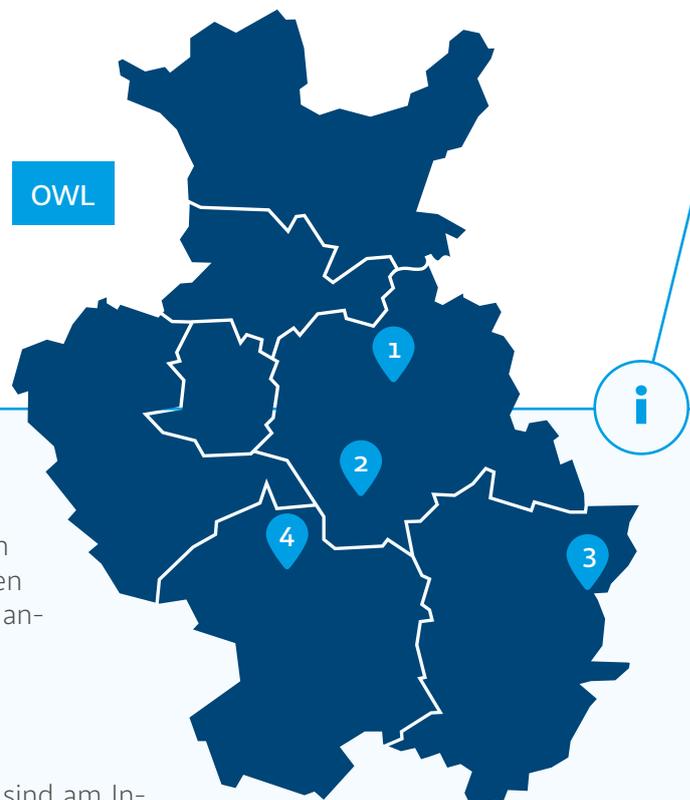
den im Projektantrag geplanten Personalressourcen, andererseits nach dem Gesichtspunkt, dass in jeder Gruppe verschiedene Perspektiven vertreten sind (Schulscouts, Campusscouts, Lotsen, ...). Somit sind sehr diverse AGs entstanden, die sich zunächst in ihrer Unterschiedlichkeit zusammenfinden mussten. Eine gemeinsame Vorstellung zu AG-Zielen und -Konzepten zu erarbeiten, war für alle AGs ein Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Perspektiven und Fachlichkeiten. Die angesprochenen Personalwechsel führten dazu, dass immer wieder neue Kolleg:innen in das Team aufgenommen werden und integriert werden mussten. Dies brachte mitunter Unruhe in die einzelnen Arbeitsgruppen, da Definitionen, Ziele und Konzepte neu hinterfragt wurden und neue Impulse Änderungen notwendig machten. Auch wenn die Rahmenbedingungen die Prozesse verlangsamten, führten sie letztlich dazu, dass alle in den 20 Gruppen entstandenen Konzepte und Formate immer den Perspektiven Berufsschule, Betrieb, überbetriebliche Ausbildung und akademische Bildung gerecht werden. Die damit verbundenen Aushandlungsprozesse innerhalb der jeweiligen AGs können als notwendige Prozessschritte auf dem Weg zu exzellenten Bildungsformaten beschrieben werden.

Kooperation im Netzwerk

Die Partnerschaften im Rahmen des Projekts haben sich über die Laufzeit des Projekts verändert, einige LOI-Partner sind nicht mehr präsent. Dies erfor-

derte die Einbindung neuer Partner, insbesondere angesichts der Beteiligung von zwei IHK-Kammerbezirken in der Projektregion. Die Vielfalt der beteiligten Kreise und kreisfreien Städte führt zu einer Komplexität durch unterschiedliche Schulträger, IHK-Bezirke, Kreishandwerkerschaften und ähnliche Organisationen.

Die Zuständigkeiten erstreckten sich über verschiedene Ministerien, was die Koordination und Zusammenarbeit herausfordernd machte. Zudem sind wichtige Stakeholder, wie beispielsweise Kammern, nicht direkt als Verbundpartner im Projekt involviert. Jeder Projektpartner bringt spezifische Einbindungen in das System der beruflichen Bildung in Ostwestfalen-Lippe mit, darunter individuelle strategische Partnerschaften, die möglicherweise im Widerspruch zu denen anderer Partner stehen. Es ist entscheidend, diese Vielfalt an Interessen und Strukturen zu berücksichtigen, um eine effektive Umsetzung des Projekts sicherzustellen.



Einbindung des Projekts in der Region

Das Projekt Bildungsbrücken OWL hat an vielen Orten Brücken geschlagen. Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag an den Orten, an denen die vier Projektpartner ansässig sind.

1 Innovation Campus Lemgo

Alle vier Partner des Projekts Bildungsbrücken OWL sind am Innovation Campus Lemgo (ICL) vertreten. Mittelpunkt des Campus ist der neu gebaute InnovationSPIN, in dem sich die Zusammenarbeit

der Bildungsakteure strategisch manifestiert. Der Campus steht für eine Bildungs- und Forschungsmeile, an der verschiedenste Bildungsinstitute versammelt sind: Die TH OWL und die Lippe Bildung eG, zwei Berufskollegs in Trägerschaft des Eigenbetriebs Schulen des Kreises Lippe sowie die „Cyberphysische Fabrik“ als weiterer Standort beruflicher Bildung haben hier ihren Sitz. Darüber hinaus finden sich hier auch das ikuowl - Institut für Kunststoffwirtschaft, das MetallWERK - Institut für Fertigungstechnik, das Fraunhofer IOSB-INA, die SmartFactoryOWL, das Centrum Industrial IT (CIIT), die Future Food Factory, ein Berufsförderzentrum sowie das Handwerksbildungszentrum Lemgo. Der ICL befindet sich noch immer in der Entwicklungsphase. Entlang der Innovationskette Bildung-Forschung-Wirtschaft soll ein Quartier für Innovationen im Bereich der digitalen Wirtschaft entstehen.

2 Kreativ Campus Detmold

Mit dem Eigenbetrieb Schulen des Kreises Lippe, seinem Felix-Fechenbach-Berufskolleg und Dietrich-Bonhoeffer-Berufskolleg sowie dem Detmolder Standort der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe ist das Projekt Bildungsbrücken OWL auch an diesem Standort eng vernetzt. Mit Gründung des Kreativ Instituts als zentrale Geschäftsstelle und Inkubator ist 2022 ein weiterer Kristallisationspunkt für die Vernetzung und Entwicklung hinzugekommen. Ferner werden die Kontakte der beiden Berufskollegs mit den weiterführenden städtischen Schulen in der Nachbarschaft (Gymnasium und Gesamtschule) weiter ausgebaut. Die am Kreativ Campus Detmold angesiedelten Kompetenzen konnten an vers. Stellen gewinnbringend ins Projekt einfließen (z.B. Brückendialoge, Lernformate rund um den Lernträger Tiny House).

 Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

i

Kooperationen mit Netzwerken, Kammern und Behörden

Mit dem Innovationszentrum Berufliche Bildung Ostwestfalen Lippe (IBB) wird ein kontinuierlicher Austausch gepflegt: Das Netzwerk wird aus 30 Berufskollegs aus OWL, sieben Schulträgern im Regierungsbezirk Detmold sowie der oberen Schulaufsicht gebildet. Bildungsbrücken OWL ist über die strukturelle Einbindung in das Projektportfolio der OWL GmbH in die Netzwerktreffen „Bildung 4.OWL“ aufgenommen worden und über weitere Aktivitäten und Veröffentlichungen (z.B. den Kongressen DigitaleZukunft@OWL 2021, 2022 und 2023) der OWL GmbH sichtbar. Des Weiteren besteht ein enger Kontakt zu den regionalen Kreis-Wirtschaftsförderungen. Auf überregionaler Ebene besteht reger Austausch mit dem INQA-Netzwerkbüro. Die geplante Anbindung an die WERKHÜTTE Akademie für Digitalisierung konnte während der Projektlaufzeit nicht realisiert werden, da die Aktivitäten der WERKHÜTTE Akademie auf unabsehbare Zeit ruhen. Über die Lotsen ist das Projekt in branchenspezifischen Netzwerken vertreten bzw. engagieren sich die Netzwerke auch im Projekt. Beispielhaft seien „Kunststoffe in OWL e.V.“, OWL Maschinenbau e.V., Arbeitgeberverband Lippe e.V., die Nachwuchsstiftung Maschinenbau gGmbH aus Bielefeld und die Handwerks-Innungen aus dem Bau- und Bauausbaugewerbe oder auch die Verbindung zur Kreishandwerkerschaft Höxter genannt.

Auf Ebene der **Kammern** erfolgt ein regelmäßiger

3 Standort Höxter

Auch der Höxteraner Standort der TH OWL (Sustainable Campus) ist eingebunden und das Berufskolleg Kreis Höxter (Standorte Höxter & Brakel) spielt bei der digitalen Vernetzung der Lernorte eine wichtige Rolle. Für die Beteiligung an der Landeshochschule im Frühjahr 2023 wurden Absprachen und Vorbereitungen getroffen, um das Projekt in der Durchführung einzubinden.

4 Standort Paderborn

Mit der Kreishandwerkerschaft Paderborn-Lippe, der Stiftung Bildung und Handwerk (SBH) und dem tbz Paderborn lag der Schwerpunkt am Standort Paderborn im Handwerk. Insbesondere in den Themenfeldern Förderung der interkulturellen Kompetenz, dem Lernen und Lehren rund um den Lernträger Tiny House und die Implementierung des selbstorganisierten Lernens in der beruflichen Bildung waren diese Akteure eingebunden.

 bibb

Austausch mit der IHK Lippe zu Detmold, u. a. mit den Aus- und Weiterbildungsberater:innen. Mit der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld bestehen auf den Ebenen der Ausbildungsberatung, Weiterbildung, Innovation und der IHK-Akademie Ostwestfalen enge und gute Verbindungen. Die Handwerkskammer OWL aus Bielefeld wurde bei relevanten Themen (wie z. B. SOL) eng involviert und mit Beiträgen in Bildungsbrücken-OWL-Veranstaltungen eingebunden.

Mit der oberen Schulaufsicht der **Bezirksregierung Detmold** erfolgte ein halbjährlicher, intensiver Austausch zu den Themenbereichen Anrechenbarkeit/Anerkennung von Ausbildungs-/Studienleistungen und Verzahnung beruflicher und akademischer Bildung.

Auf **Hochschulebene** wurden die Hochschule Bielefeld, die Universität Paderborn sowie weitere Hochschulen aus anderen Regionen sowohl über Beiträge auf Bildungsbrücken-OWL-Veranstaltungen als auch im bilateralen Austausch (z.B. über eine Projektvorstellung) in das Projekt involviert.

i

Kooperation mit der Bewilligungsbehörde

Das InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBWF) und wurde durch das Bundesinstitut für berufliche Bildung (BIBB) als Bewilligungsbehörde begleitet.

Kleine und große Auswirkungen für Mensch und Region

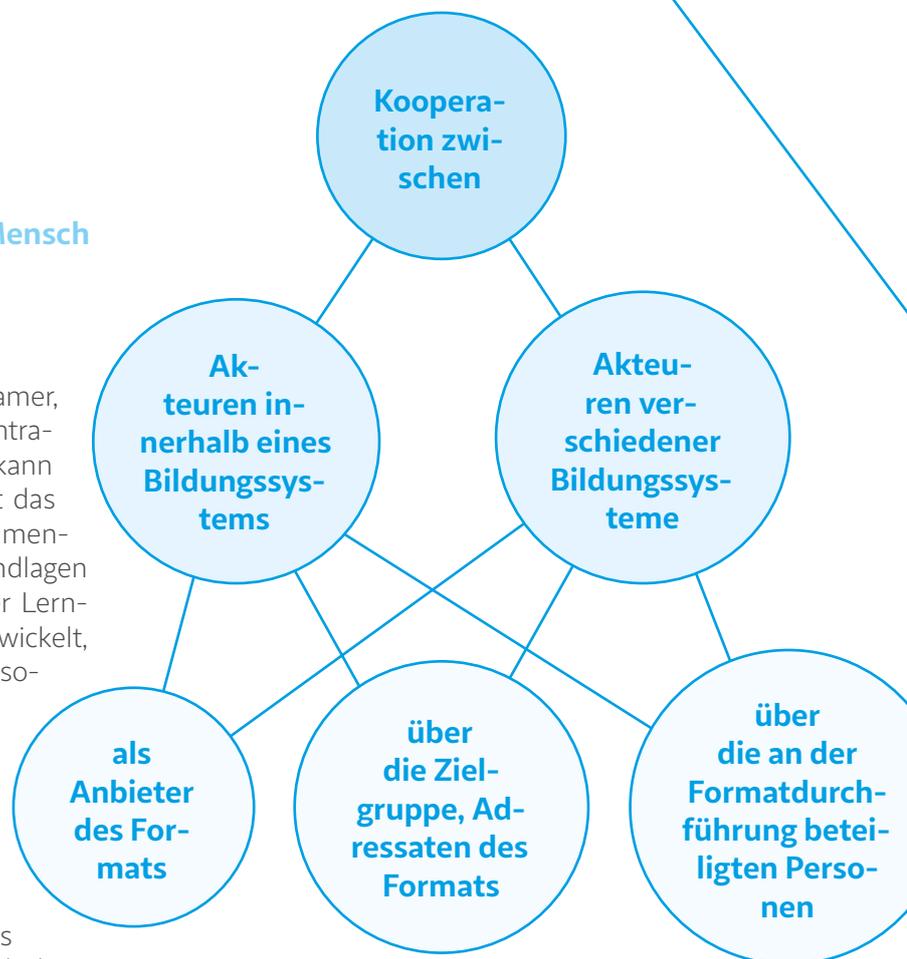
Mikroebene

Die Entwicklung und Erprobung gemeinsamer, lernortübergreifender Lernformate ist ein zentraler Aufgabenschwerpunkt des Projekts. Dies kann nur durch Kooperationen gelingen. Dafür ist das Schaffen gemeinsamer Strukturen und Rahmenbedingungen grundlegend. Als solche Grundlagen wurden z. B. die Bedingungen gemeinsamer Lernformate definiert und ein Matrix-Tool entwickelt, welches das Zusammenbringen von Lehrpersonen verschiedener Lernorte unterstützt.

Ein **gemeinsames Lernformat** liegt laut Projektdefinition vor, wenn zwei oder mehr Akteure aus einem oder mehreren Bildungsbereichen für ein Format kooperieren. Zum einen können Akteure der Bildungsbereiche gemeinsam als Anbieter eines Formats auftreten, z. B., wenn eine Berufsschule und eine überbetriebliche Ausbildungsstätte gemeinsam als Träger eines Formats in Erscheinung treten. Zum anderen können Formate die verschiedenen Zielgruppen der Akteure adressieren, etwa in Formaten, die sich sowohl an Auszubildende als auch an Studierende richten. Eine dritte Form der Kooperation ergibt sich über die beteiligten Personen bei der Durchführung eines Formats, wenn z. B. Lehr- und Ausbildungskräfte verschiedener Akteure in Zusammenarbeit ein Format anbieten.

Wie die Projekterfahrungen zeigen, erhöhen sich die Chancen auf Kooperationen für gemeinsame Lernformate, wenn Akteure der verschiedenen Bildungsbereiche gut miteinander vernetzt sind. Dies wurde im Projekt durch die kooperative Zusammensetzung der Arbeitsgruppen ermöglicht, in denen die Perspektiven aller Bildungsbereiche eingebunden waren. Formate, die Lernende bereichsübergreifend zusammenbringen wie die „Bridge Days“ oder Lernangebote am Lernträger „glOWLamp“ konnten so entstehen. Zudem wurden Formate entwickelt, die speziell auf die Vernetzung von Lehr- und Ausbildungskräften ausgerichtet sind, wie z. B. „Brückendialoge zur beruflichen Bildung“ oder „Industrie 4.0 Walk“.

Um das Vernetzen von Lehrkräften der verschiedenen Lernorte zu unterstützen, wurde ein **Matrix-Tool** (Schneider et. al 2024, i.E.) entwickelt, das eine Übersicht über die zentralen Handlungsbe-



➤ Abb. 4: Abbildung (Hager et al., 2024)

dingungen für die Lehrpersonen an den verschiedenen Lernorten gibt. In der Planungsphase von gemeinsamen Lernformaten lassen sich mit der Matrix Zielstellungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Lernorte gegenüberstellen. So zeigt sich bei der Anwendung des Tools z.B., dass unterschiedliche Arbeits- und Verfügbarkeitszeiten der Lehrkräfte beruflicher und akademischer Bildung zu Herausforderungen bei der Planung gemeinsamer Veranstaltungen führen. Während diese zeitlichen Herausforderungen organisatorisch lösbar sind, können beispielsweise die unterschiedlichen pädagogischen Qualifikationen größeren Einfluss auf die Gestaltung gemeinsamer Lernformate mit sich bringen.

Mit dem Tool können somit Gelingensbedingungen verdeutlicht werden, Stolpersteine lassen sich im laufenden Prozess aufdecken und können ggf. frühzeitig aus dem Weg geräumt werden.

Makroebene

Die Schaffung eines optimalen Bedingungsgefüges für die berufliche Bildung ist eine grundlegende Voraussetzung für eine gelingende Umsetzung von Projekten. Dies erfordert das unbedingte Engagement aller beteiligten Akteure, das beispielsweise durch transparente und rechtssichere Ko-

operationsvereinbarungen gewährleistet werden kann. Eine entscheidende Herausforderung liegt in der übergreifenden Regelung institutioneller Zuständigkeiten in der beruflichen und bereichsübergreifenden Bildung, da die derzeitige Aufteilung auf verschiedene Ministerien die Umsetzung erschwert. Es ist von großer Bedeutung, dass alle relevanten Ministerien und Institutionen zusammenarbeiten und klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden, um eine effektive und reibungslose Umsetzung von Projekten auf Makroebene zu gewährleisten.

Im Handlungsfeld der beruflichen Bildung mit Blick auf die Kooperation mit der akademischen Bildung müssen auf Landesebene das Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW, das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW und das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW sowie auf Bundesebene das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und das

Bundesministerium für Bildung und Forschung zusammenwirken. Darüber hinaus sind die jeweiligen Bezirksregierungen als Aufsichtsbehörden für die Berufskollegs sowie die jeweiligen Kammern einzubinden. Darüber hinaus sind einzelne Hochschulen, einzelne Berufskollegs und einzelne (Ausbildungs-) Unternehmen Teil des komplexen Systems.

Als Projekt können nur Impulse zur Veränderung gegeben werden. Dies betrifft bspw. das Juniorstudium, welches nach dem Hochschulgesetz NRW auf Schüler:innen aus allgemeinbildenden Schulen beschränkt ist. Das Projekt konnte zeigen, dass eine Öffnung des Formates für „berufliche Schüler:innen“ (Auszubildende in der Berufsschule) sowohl aus Unternehmens- als auch aus Lernendenperspektive sinnvoll ist. Notwendig ist nun ein Kommentar oder eine Ergänzung zum Hochschulgesetz, damit auch beruflichen Schüler:innen eine Teilnahme an dem Format Juniorstudium eröffnet wird.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Insgesamt zeigt die Arbeit im InnoVET-Verbundprojekt Bildungsbrücken OWL die Bedeutung und Notwendigkeit einer konstruktiven und offenen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen und Akteuren im Bereich der beruflichen Bildung. Trotz unterschiedlicher Sichtweisen, Ziele und Arbeitsweisen streben alle Partner gemeinsam nach dem Ziel, die berufliche Bildung in der Region zu verbessern und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Denn eine bildungsbereichsübergreifende Kooperation und Vernetzung ist grundlegend für eine exzellente berufliche Bildung, gerade in ländlichen Regionen wie Ostwestfalen-Lippe (OWL).

Ausgehend von den im InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL auf den verschiedenen Ebenen erlangten Erkenntnissen, können folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit der eigenständigen Verbundpartner gewährleistet, dass alle Bildungsperspektiven in der Entwicklung von Bildungsformaten berücksichtigt werden. Dabei ist es wichtig, dass die unterschiedlichen Sichtweisen und Ziele für alle stets transparent und öffentlich gemacht werden. Die Zusammenarbeit der vier Partnerinstitutionen ist auf verschiedenen Ebenen erprobt worden: Beirat, Projektleitung, (erweitertes) Projektmanagement und Arbeitsgruppen. Die heterogene Zusammensetzung des Teams sowie mehrere personelle Wechsel erwiesen sich als Herausforderung. Dennoch birgt die aktive Integration verschiedener Perspektiven und Expertisen vielfältige Chancen für die Entwicklung innovativer For-

mate und Lösungsansätze, die zur Verbesserung der beruflichen Bildung beitragen. Für eine gewinnbringende Zusammenarbeit ist es wichtig, Definitionen, Ziele und Konzepte immer wieder neu zu hinterfragen und neue Impulse als Chance zu sehen.

Für die Entwicklung von gemeinsamen lernortübergreifenden Lernformaten auf der Mikroebene ist das Zusammenbringen von Lehrkräften der jeweiligen Lernorte sowie die Schaffung gemeinsamer Strukturen und Rahmenbedingungen grundlegend.

Auf der Makroebene ist es wichtig, die Bedeutung eines zeitnahen und aktiven Austausches zu erkennen und zu fördern, um das volle Potenzial der Projekte auszuschöpfen. Darüber hinaus sollten innerhalb innovativer Projektlandschaften wie InnoVET Austausch- und Transfermöglichkeiten zwischen den Projekten aktiv angestoßen und gefördert werden. Kooperation und Vernetzung erweisen sich als besonders wichtig für den regionalen Erfolg eines Projekts. Impulse aus anderen innovativen Projekten und in andere innovative Projekte hinein sollten darüber hinaus fester Bestandteil in jeder Projektplanung sein.

Organisatorische Abläufe: Die unterschiedliche Handhabung von organisatorischen Abläufen in den Partnerinstitutionen stellten oft eine große Herausforderung dar. Ein regelmäßiger Austausch und eine intensive Abstimmung zwischen den Projektmitarbeitenden und Institutionen sind für die Lösungsfindung wichtig.

Weiterführende Informationen

Schneider, B., Claes, S., & Thiel, M.. Hybride Prozessgestaltung im InnoVETProjekt Bildungsbrücken OWL. Beitrag auf dem siA-Fachtag 2023 am 27.09.2023 in Hamburg
https://www.bildungsbruecken-owl.de/wp-content/uploads/2025/03/InnoVET_siA-Fachtag_Ao_250307.pdf

Literaturverzeichnis

Hager, A, Müller, F., Renner, M., Schächtner, S., Schneider, B. & Thies, K. (2024). Exzellente Qualifizierung durch bildungsbereichsübergreifende Vernetzung: Erfahrungen und Konzepte aus den InnoVET-Projekten BIRD und Bildungsbrücken OWL, bwp@ Spezial HT2023, Abgerufen am 20.03.2024 unter https://www.bwpat.de/ht2023/hager_etal_ht2023.pdf

Schneider, B., Claes, S., & Thiel, M. (i. E.). Hybride Prozessgestaltung im InnoVETProjekt Bildungsbrücken OWL. Beitrag im Tagungsband des siA-Fachtages 2023 am 27.09.2023 in Hamburg

Haltung und Einstellung des betrieblichen Ausbildungspersonals zu Aus- und Weiterbildung als Ausgangspunkt für die Professionalisierung | B. Schneider, K. Meyer, S. Claes, in: S. Bohlinger, I. Krause, J. Dienel, L. Kresse, M. Niethammer (Eds.), Betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal im Fokus der Berufsbildungsforschung, 1st ed., wbv Publikation, Bielefeld, 2024, pp. 73–88.



Ein Tiny House als Lernträger, hybride Prozessgestaltung in einem Drittmittelprojekt, ein vernetztes Weiterbildungskonzept für Auszubildende, gemeinsame Lernformate für Studierende und Auszubildende, eine Pizzeria als Beispiel für den gelungenen Einsatz von Industrie 4.0, wissenschaftliches und berufliches Bildungspersonal in einer gemeinsamen Weiterbildung ...

Wir konnten in unserem Bildungsbrücken-Projekt viele Ideen weiterformen, Konzepte erarbeiten und unmöglich gedachte Formate durchführen. Das alles war nur möglich, weil so viele Menschen hinter unserem InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL standen und diese Ideen mitgetragen haben. Dafür möchten wir danke sagen.

Unser **Bildungsbrücken-Team** hat die Ideen der Antragsphase aufgegriffen, weiterentwickelt, umgeformt, in Frage gestellt, unterfüttert, vervollständigt und vor allem mit Herzblut zu echten Bildungsbrücken-Formaten geformt. Hybride Prozessgestaltung – wie wir es für unser Projekt erdacht haben – konnte nur mit diesem Team gelingen. Manche Brücke brauchte mehrere Versuche, manches Bauwerk stand auf wackeligem Fundament, auf mancher Baustelle stockte der Prozess. Trotz – oder gerade wegen dieser Herausforderungen – sind tolle Ideen, Formate und Konzepte entstanden. Danke für euren Einsatz und euer Herzblut!

Vielen Dank an *Vanessa Barforth, Christian Berjaminski, Dr. Annika Breternitz, Jörg Briesenick, Gero Brinkmann, Svenja Claes, Thomasz Da Silva Lopes Vieira, Stefan Denk, Sophia Fries, Stefanie Ganser, Mikhail Gassiev, Achim Gerling, Phillip Hanke, Zia Hassan, Sabine Heinemann, Oliver Hülsmann, Carsten Kießler, Jennifer Komm, Steffen Krüger, Christiane Kurschildgen, Jessica Matthies, Kirsten Meyer, Claudia Otto, Jan Pilgrim, Dirk Prager, Pedro Rodrigues, Marlen Roovers, Dr. Marco Rustemeyer, Erwin Schadt, Dennis Schäffer, Jil Schlüter, Katharina Schmitt, Birgit Schneider, Knut Schwarzer, René Seugling, Jannis Stadtmann, Felix Stahl, Ralf Steltenkamp, Katrin Jana Thaler, Marc Thiel, Dr. Katharina Thies, Heike Timmermann, Prof. Dr. Andreas Welling und Anne Kathrin Westphal.*

Unser **Projektbeirat** hat uns schon vor dem Projektstart bei der Projektentwicklung zur Seite gestanden, das Projekt über vier Jahre gewinnbringend begleitet und trägt nun unsere Bildungsbrücken-DNA weiter in die Zukunft. In herausfordernden Momenten konnten wir uns immer an unsere Beiratsmitglieder wenden. Unsere Ideen und Formate haben durch unseren Beirat die notwendige Rückendeckung erhalten. Vielen Dank an *Aloys Buschkühl, Achim Gerling, Prof. Dr. Yvonne-Christin Knepper-Bartel, Manuela Kupsch, Michael H. Lutter, Prof. Dr. Josef Löffl, Dirk Menzel, Claudia Otto, Markus Rempe, Dennis Schäffer, Prof. Dr. Andreas Welling, Prof. Dr. Stefan Witte* und *Karen Zereike*.

Unsere **vier Institutionen** – *die Bildungsgenossenschaft Lippe Bildung eG, der Eigenbetrieb Schulen des Kreises Lippe, die Kreishandwerkerschaft Paderborn-Lippe, und die Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe* – standen dabei immer hinter uns und haben uns den Rückhalt gegeben, den so ein gewaltiges Bildungsprojekt braucht. Dabei musste die eigene Perspektive durchaus mal zur Seite treten und der gemeinsamen Perspektive Platz machen. Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen!

Unsere **fünf Partnerberufskollegs** – *das Berufskolleg Kreis Höxter, das Dietrich-Bonhoeffer-Berufskolleg Detmold, das Felix-Fechenbach-Berufskolleg Detmold, das Hanse-Berufskolleg Lemgo und das Lüttfeld-Berufskolleg Lemgo* haben gemeinsam mit uns Ideen entwickelt, umgeworfen, neu konzeptioniert und pilotiert. Hier würden uns durch Schulleitungen und Lehrkräfte Türen geöffnet, um unsere Ideen und Konzepte in die Tat umzusetzen. Vielen Dank für die konstruktive Zusammenarbeit!

Unsere **LOI- und Kooperationspartner** in Ostwestfalen-Lippe und in unserer Transferregion Kronach waren uns immer Ideengeber, Ermöglicher, Mitdenker und Transfernehmer. Unsere Partner haben uns mit Personaleinsatz, technischem Knowhow und Ausstattung unterstützt und uns an vielen Stellen auch den Rücken freigehalten. Gemeinsame Veranstaltungen an tollen Lernorten und Durchführungsorten konnten wir nur mit ihnen realisieren. Vielen Dank für diesen wunderbaren Rückhalt!

Über Bildungsbrücken OWL

Exzellente berufliche Bildung kann nur unter exzellenten Rahmenbedingungen entstehen, die gemeinsam durch die verschiedenen Akteure der beruflichen Bildung erzeugt werden. Mit dem InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL haben sich Bildungsakteure aus der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) auf den Weg gemacht, um gemeinsam Brücken zu bauen: Brücken zwischen Institutionen, Bildungsbereichen, Bildungsakteuren und Bildungspersonal. Übergeordnetes Ziel des Projektes war daher die Kreierung solcher exzellenter Rahmenbedingungen in OWL durch die enge Zusammenarbeit der Projektpartner aus der schulischen-beruflichen Bildung, aus der gewerblichen-beruflichen Bildung, aus der akademischen Bildung und Forschung, aus dem Bereich der Bildungsnetzwerke sowie der Integration der ausbildenden KMUs.

Ein solches Vorhaben schafft man nicht allein, sondern es braucht ein Team mit vielfältigen Stärken und Fähigkeiten. Unter der Leitung eines Projektmanagement-Teams arbeiteten 23 Arbeitsgruppen zu 6 Teilprojekten und 26 Brückenbauer:innen mit einem klaren Ziel vor Augen. Dieses vielseitige Projektteam umfassten unter anderem Lots:innen in den Schwerpunktbranchen, Campusscouts an Hochschulstandorten, Schulscouts, Gründungsscouts, Marketingexpert:innen, wissenschaftliche Begleiter:innen und Wegweiser:innen auf neuen Pfaden - allesamt engagierte Brückenbauer:innen auf dem Weg zu einer dynamischen und zukunftsweisenden Bildungslandschaft in OWL.

Der Innovationsansatz lag in der Zusammenführung von beruflicher und akademischer Bildung in einer einzigartigen Allianz, die bisherige Grenzen überwin-

den sollte. An einem Tisch vereinten wir alle relevanten Bildungsakteure, um gemeinsam eine wegweisende Bildungslandschaft zu gestalten. Unser Ziel war es, nicht nur angehende Fachkräfte auszubilden, sondern auch das Ansehen der beruflichen Bildung zu stärken und Gleichwertigkeit zu fördern. Dazu entwickelten wir innovative Lehransätze und spezialisierte Bildungswege. Die Schaffung hybrider Lernformate und die Einbindung digitaler Instrumente eröffnen neue Möglichkeiten des Lernens, die den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt entsprechen.

Wir haben den Austausch zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen sowie den dort Lehrenden gefördert und gemeinsame Lern- und Begegnungsorte für innovative Ideen und gemeinsame Lehransätze geschaffen.

Unser Projekt hat sich darauf konzentriert, individuelle Stärken zu fördern und flexible Bildungspfade zu ermöglichen. Wir haben daher neue gemeinsame Bildungskonzepte für Auszubildende und Studierende entwickelt. Hier ist eine Bandbreite von Formaten von kleineren Workshopeinheiten bis hin zu mehrtägigen Bauprojekten entstanden. Darüber hinaus sind Möglichkeiten entstanden bereits während der dualen Ausbildung Einblicke in weitere Bildungsschritte zu erhalten. Durch die Förderung des internationalen Denkens und die Stärkung von Innovation und Unternehmertum haben wir eine dynamische und zukunftsorientierte berufliche Bildung geschaffen, die den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht wird und die individuellen Potenziale der Lernenden fördert.

Das InnoVET-Projekt Bildungsbrücken OWL wurde gefördert vom *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)* und durch das *Bundesinstitut für berufliche Bildung (BIBB)* als Bewilligungsbehörde begleitet (Projektzeitraum: November 2020 – Oktober 2024).

www.bildungsbruecken-owl.de