

Jürgen Schumacher

Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf

Eine Handreichung auf Grundlage der
Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zum
LISA-Fachkräfteprogramm der Robert Bosch Stiftung

Mit einem Gastbeitrag von
Wilfried Kruse

Im Auftrag der

Robert Bosch **Stiftung**

Impressum

Diese Broschüre ist im Auftrag der Robert Bosch Stiftung im Rahmen ihres LISA-Fachkräfteprogramms „Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf“ entstanden.

Sie enthält einen Gastbeitrag von Dr. Wilfried Kruse, Sozialforschungsstelle Dortmund

Die wissenschaftliche Begleitung wurde durchgeführt von:

INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

Herrnstraße 53, 63065 Offenbach

Tel.: 069 27224-0, Fax: 069 27224-30

E-Mail: inbas@inbas.com

Internet: www.inbas.com

In Zusammenarbeit mit:

INBAS-Sozialforschung GmbH

Nonnenpfad 14, 60599 Frankfurt am Main

Tel: 069 6809890-0, Fax: 069 6809890-19

E-Mail: info@inbas-sozialforschung.de

Internet: www.inbas-sozialforschung.de

Autoren: Jürgen Schumacher; Gastbeitrag Wilfried Kruse

Layout: Oliver Lauberger

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihnen vertretenen Auffassungen macht sich der Auftraggeber nicht generell zu eigen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-932428-68-5

Herausgeber:

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

Offenbach am Main © 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung und Überblick	7
2 Worum geht es?	9
2.1 Situation und Probleme im lokalen Übergangsgeschehen	9
2.2 Wandlungsprozesse im lokalen Übergangsgeschehen	10
2.3 Die Grundzüge der LISA-Professionalisierungsstrategie	13
2.3.1 Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung	13
2.3.2 Professionalisierungsbedarf?	14
2.3.3 Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildung	15
2.3.4 Herausbildung „Lokaler Lerngemeinschaften“	16
2.4 Die konzeptionellen Kernelemente der LISA-Professionalisierungsstrategie	17
2.4.1 Personen motivieren, um Institutionen zu qualifizieren.....	18
2.4.2 Institutionen- und berufsgruppenübergreifende Verständigung	19
2.4.3 Orientierung an lokalen Bedarfen	19
2.4.4 Anknüpfung an lokalen Ressourcen	20
3 Wie geht das? Anforderungen und Handlungsoptionen für die Umsetzung der LISA-Professionalisierungsstrategie vor Ort	21
3.1 Das Projekt in Gang bringen: Implementation	21
3.1.1 Ziele und Prozesse der Professionalisierungsstrategie auf lokaler Ebene kurz und prägnant verdeutlichen.....	22
3.1.2 Die Wissensbasis prüfen.....	23
3.1.3 Zentrale Akteure gewinnen	24
3.1.4 Breite lokale Fachöffentlichkeitsarbeit.....	25
3.1.5 Auftakt	27
3.2 Wer macht was? Das Management des Professionalisierungsprozesses	27
3.2.1 Qualitätskriterien für ein Programmmanagement	28
3.2.2 Neue Personalstelle für das Programmmanagement.....	29
3.2.3 Das Arbeitsgruppenmodell für das Programmmanagement.....	29
3.2.4 Moderation	31
3.3 Welches sind die wichtigsten Themen?	
Ermittlung des Professionalisierungsbedarfes	33
3.3.1 Mit einem wichtigen Thema anfangen	33
3.3.2 Schriftliche Bedarfsartikulation.....	34
3.3.3 Bedarfsermittlungsworkshops	35
3.3.4 Ergebnissicherung.....	37

3.3.5	Entwicklung von Konzepten für Seminare: Arbeitsprogramm für den ersten Seminarzyklus.....	39
3.4	Skizzen für Seminare nach dem LISA-Professionalisierungskonzept	39
3.4.1	Wer macht was im lokalen Übergangssystem? Orientierungsseminar (nicht nur) für Neueinsteiger	40
3.4.2	Kontaktseminar Wirtschaft: Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit mit Unternehmen und Arbeitgeberorganisationen	42
3.4.3	Seminar: Junge Menschen mit Migrationshintergrund im Übergang Schule – Beruf	43
3.5	Welche Veranstaltungsformate sind geeignet?	45
3.5.1	Gewinnung von Teilnehmenden	45
3.5.2	Zeitstruktur	46
3.5.3	Didaktische Aufbereitung	47
3.5.4	Ergebnissicherung und Bewertung durch die Teilnehmenden	47
3.6	Bilanz des ersten Seminarzyklus und Perspektiven für die Zukunft	48
3.6.1	Bilanzkonferenz.....	50
3.6.2	Start des zweiten Programmzyklus.....	50

Weiterbildung als Instrument der Kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Arbeitswelt. Eine Handlungshilfe.

Ein Gastbeitrag von Dr. Wilfried Kruse.....53

	Vorbemerkung	53
1.	Übersicht	53
2.	Rahmen: Das LISA-Fachkräfteprogramm	55
2.1.	Bezüge: Kommunale Koordinierung und Fokus Migration.....	55
2.2.	Erweiterung der Ziele: Systementwicklung	56
2.3.	Die Fachgespräche vor Ort	57
3.	Entwicklungswerkstätten – zwei Beispiele	58
3.1.	Beispiel Kassel: Workshop Harmonisierte Abläufe.....	58
3.2.	Beispiel Mannheim: Berufsorientierungskonzept Werkrealschule	60
4.	Grundelemente einer kooperativen Arbeitsweise.....	61
5.	Weiterbildung als spezifisches Instrument	62
5.1.	Sind „Entwicklungswerkstätten“ Weiterbildung?	62
5.2.	Zwei Typen von Weiterbildung.....	64
6.	Standardmodule und Grundbildung.....	65
6.1.	Bedarf.....	65
6.2.	Beispiel Mülheim/Ruhr	65
7.	Schlussfolgerungen	67
7.1.	Weiterbildung muss verfügbar sein.....	67
7.2.	Längerfristig angelegte Handlungskonzepte erforderlich.....	68
7.3.	Fokus Migration systematisch setzen – auch in der Weiterbildung	69

Vorwort

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt hat sich entspannt – aber nicht für alle: Junge Menschen mit niedrigen Bildungsabschlüssen haben noch immer wenig Aussicht auf einen Ausbildungsplatz. Jugendliche mit Migrationshintergrund, besonders türkischem oder arabischem, sind statistisch betrachtet besonders „abgehängt“. Berufsorientierung und Begleitung, nicht nur für Benachteiligte, gehören zu den Daueraufgaben.

In unserem Förderungsprogramm „LISA – Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf“ haben wir 2006 bis 2011 30 lokale, netzwerkbasierende Praxisprojekte gefördert. Deren Erfolg hing nicht nur von lokalen Wirtschaftsstrukturen und guten Projektideen ab, sondern auch von den Kompetenzen der Projektmitarbeiter. Offenkundig wurde die Anforderung an das Fach- und Führungspersonal im Übergangsgeschehen, das Verständnis für ihr institutionelles und fachpraktisches Handeln so zu erweitern, dass Nahtstellen und Anschlüsse zur Arbeit ihrer Netzwerkpartner entstehen.

Mit dem LISA-Fachkräfteprogramm (2010 bis 2012) haben wir erprobt, wie Kompetenzen dafür gestärkt und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können. Unsere drei Hauptziele sind erreicht: Als kommunale Partner haben Kassel, Mannheim und Mülheim an der Ruhr zunächst nachgewiesen, dass der Bedarf an gemeinsamer Qualifizierung auf lokaler Ebene berufsgruppen- und institutionenübergreifend in gemeinsamen Workshops herausgearbeitet werden kann, die selbst qualifizierenden Charakter tragen. Zudem identifizierten die Projekte Themen, Aufgaben und Formate von Weiterbildungen, die sicher in vielen Kommunen auf Interesse treffen. Alle Standorte führten z. B. ein Einführungsseminar „Übergang Schule Beruf in unserer Stadt“ durch und begannen, Migration und Integration explizit und als Querschnitt in die übergreifenden Professionalisierungsangebote aufzunehmen. Weitere Maßnahmen richteten sich u. a. auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen, das Verständnis jugendlicher Lebenswelten heute oder die Entwicklung neuer Instrumente in der Zusammenarbeit zwischen Schule, Bildungsträgern und Kommune. Drittens schließlich sind Qualifizierung und Fortbildung in den beteiligten Kommunen zu einem anerkannten Instrument der kommunalen Koordinierung bzw. des regionalen Übergangsmangements geworden.

Wir danken den beteiligten Kommunen für das gemeinsame Erproben neuer Wege. Die Erfolge und Erkenntnisse waren nur möglich durch das große Engagement der lokalen Projektteams: Katja Schöne und Christa Ment in Kassel, Andreas Salewski und Rolf Schäfer in Mannheim sowie Brita Russack und Nicole Preuß in Mülheim an der Ruhr.

Den Mitgliedern unseres Beirats verdanken wir Ermutigung, fachliche Expertise und Anregungen zur Schärfung unseres Ansatzes.

Die wissenschaftliche Begleitung durch Iris Stolz, Dr. Jürgen Schumacher und Michael Kendzia trug zur konstruktiven Umsetzung des Konzepts bei, unterstützte die Projektpartner vor Ort und sicherte das Prozesswissen. Sie bildet die Grundlage für die vorliegen-

de Handreichung, die andere Akteure anregen und unterstützen soll, gemeinsame Professionalisierung von unterschiedlichen Übergangsbeteiligten lokal in die Tat umzusetzen.

Schließlich danken wir Dr. Wilfried Kruse von der Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle, für seine Begründung, warum Weiterbildung im Sinne des Programms systematisch der kommunalen Koordinierung zuzuordnen ist. Aus einer Reihe von Fachgesprächen an den Projektstandorten entstand ein Papier, das als Gastbeitrag Eingang in diese Handreichung gefunden hat.

Das LISA-Fachkräfteprogramm hat erstmals den Blick auf Professionalisierung durch gemeinsame Maßnahmen der beteiligten Akteure gerichtet und Perspektiven für diese Form der Qualitätssicherung im Übergangsgeschehen aufgezeigt. Nicht nur für den Fokus Migration als Weiterbildungsgegenstand und als Prinzip für Weiterbildungen bleibt noch viel zu tun. Mit der vorliegenden Publikation möchten INBAS und die Robert Bosch Stiftung zur Verbreitung der Idee und der Praxis von Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung beitragen.

Viola Breuer
Projektleiterin, Robert Bosch Stiftung

Stuttgart, Juli 2013

1 Einleitung und Überblick

Die Robert Bosch Stiftung hat von 2006 bis 2011 das Programm „LISA – Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf“ durchgeführt. In diesem Rahmen wurde festgestellt, dass es auf lokaler Ebene hinsichtlich der beruflichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch in Bezug auf eine Reihe von anderen Themen Verbesserungsbedarfe gibt. Deswegen hat die Robert Bosch Stiftung das LISA-Fachkräfteprogramm „Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf“¹ konzipiert und zwischen September 2010 und März 2012 an den drei Modellstandorten Kassel, Mannheim und Mülheim an der Ruhr erprobt.

Hintergrund

Die Grundidee des LISA-Fachkräfteprogramms ist eine institutionen- und berufsgruppenübergreifende Professionalisierung der Fachkräfte im Übergangsgeschehen, also aller, die auf lokaler Ebene an der Unterstützung junger Menschen beim Übergang von der Schule in den Beruf arbeiten, in erster Linie Ausbilder, Lehrer und Sozialpädagogen.

Grundidee

Die Professionalisierungsstrategie zielt einerseits auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit all dieser Fachkräfte und andererseits auch auf eine Verbesserung der Qualität der Aufgabenerfüllung innerhalb der einzelnen Berufe und Institutionen.

Eine solche Verbesserung kann dafür sorgen, dass mehr junge Menschen und dabei auch und insbesondere mehr junge Menschen mit Migrationshintergrund ohne Umwege in Ausbildung und möglichst auch in die „richtigen“ Berufe einmünden.

Mit der vorliegenden Handreichung möchten wir bundesweit Fachkräfte im lokalen Übergangsgeschehen, Verantwortliche der Kommunalverwaltungen, aber auch politische Entscheidungsträger ansprechen. Im ersten Teil der Handreichung möchten wir zeigen, dass der Ansatz des LISA-Fachkräfteprogramms sinnvoll und zielführend ist, und im zweiten Teil soll anhand der Praxiserfahrungen an den drei Modellstandorten dargestellt werden, wie genau ein kommunales Professionalisierungsprogramm nach dem LISA-Konzept ins Werk gesetzt werden kann.

Adressaten

¹ Nähere Informationen unter, <http://www.bosch-stiftung.de/lisa-fachkraefteprogramm>, abgerufen am 28.4.2013

Zielsetzung

Ziel der Handreichung ist es, die Grundidee des Konzeptes darzustellen und zu begründen, einen Arbeitsplan zur Umsetzung des Konzeptes zu umreißen und methodische Empfehlungen für die Gestaltung der einzelnen Schritte zu geben.

Grundlage

Die Empfehlungen der Handreichung basieren auf den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung des LISA-Fachkräfteprogramms durch die INBAS GmbH.² Der Verfasser dankt Iris Stolz von INBAS für eine Vielzahl von konstruktiven Hinweisen sowie den Projektleitungen und Projektkoordinatoren an den Modellstandorten für die konstruktive Unterstützung bei der Formulierung der Ergebnisse und Erfahrungen der Erprobungsphase.

Die wissenschaftliche Begleitung kam zu dem Ergebnis, dass das LISA-Fachkräfteprogramm wichtige neue Perspektiven aufgezeigt und funktionsfähige Methoden und Arbeitsformen entwickelt und erprobt hat. Vor diesem Hintergrund haben wir gerne den Auftrag der Robert Bosch Stiftung angenommen, die Erfahrungen und Ergebnisse in Form der vorliegenden Handreichung zusammenzufassen.

² Der Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung ist unter <http://www.bosch-stiftung.de/lisa-fachkraefteprogramm> (abgerufen am 28.4.2013) auf der Website der Robert Bosch Stiftung einsehbar.

2 Worum geht es?

2.1 Situation und Probleme im lokalen Übergangsgeschehen

Seit vielen Jahren ist eine Vielzahl von Institutionen mit der Gestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf befasst. In diesen Institutionen arbeiten Fachkräfte aus einer ganzen Reihe verschiedener Berufsgruppen, die teilweise für die gleichen und zum Teil für unterschiedliche Zielgruppen zuständig sind. Alle arbeiten jedoch daran, „ihre“ Jugendlichen in Ausbildung und Beruf zu integrieren. Zu den etablierten Institutionen vor Ort kommen Projekte, die im Rahmen von Landes-, Bundes- und europäischen Programmen konzipiert und finanziert werden.

Vielfalt der Akteure

Im positiven Fall ergänzen diese Projekte die Angebote der etablierten Institutionen, doch leider ist dies nicht immer der Fall. Gerade aufgrund der Vielzahl beteiligter Akteure ist das Übergangsgeschehen auch auf lokaler Ebene unübersichtlich geworden und wird nicht selten mit drastischen Begriffen wie „Dschungel“ oder „Chaos“ belegt.

**Mangel an
Transparenz**

Tatsache ist, dass verschiedene Institutionen mit jeweils spezifischen Aufträgen und Interessenlagen am lokalen Übergangsgeschehen mitwirken und dass die beteiligten Berufsgruppen spezifische und mitunter unterschiedliche oder gar kontroverse Sichtweisen auf die Probleme haben.

**Unterschiedliche Ziele
und Perspektiven**

Im Ergebnis gibt es gute Gründe für die Annahme, dass die Leistungsfähigkeit der lokalen Übergangssysteme durch mangelnde Transparenz, unterschiedliche Zielsetzungen und Perspektiven der Institutionen und Akteure und mangelnde Zusammenarbeit an konkreten Aufgaben maßgeblich beeinträchtigt wird. Eine berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung nach dem LISA-Konzept kann entscheidend dazu beitragen, diese Leistungsfähigkeit zu verbessern.

**Verbesserung der
Leistungsfähigkeit**

Von besonderer Bedeutung ist eine solche Verbesserung der Leistungsfähigkeit mit Blick auf junge Menschen mit Migrationshintergrund. Alle einschlägigen Statistiken weisen darauf hin, dass gerade diese jungen Menschen beim Übergang von der Schule in den Beruf im Durchschnitt benachteiligt sind.

**Junge Menschen mit
Migrationshintergrund**

Sprachbarriere	Gemeinsam ist den meisten jungen Menschen mit Migrationshintergrund eine Sprachbarriere. Neu Zugewanderte sind der deutschen Sprache noch nicht mächtig und damit in ihrem Kompetenzerwerb massiv beeinträchtigt. Angehörige der zweiten Generation haben vielfach wesentlich schlechtere Chancen, ein elaboriertes Deutsch bereits im Elternhaus zu lernen.
Vielfalt der Herkunftskulturen	Zu der Gemeinsamkeit der Sprachbarriere treten die Unterschiedlichkeit der Herkunftskulturen und die mit ihnen verbundenen Vorstellungen in Bezug auf die Bedeutung von Bildung und Beruf.
Migrationshintergrund und Benachteiligung	Nicht der Migrationshintergrund an sich ist für diese Probleme ursächlich, sondern die Tatsache, dass mit einem Migrationshintergrund überdurchschnittlich oft eine Reihe von benachteiligenden Faktoren einhergeht. Beispielhaft genannt sei hier die „Bildungsferne“ der Elternhäuser, die bei Familien mit Migrationshintergrund zu einem höheren Anteil gegeben ist als bei deutschstämmigen Familien.
Diskriminierung	Zu objektiven Benachteiligungen tritt vielfach noch immer eine Diskriminierung in der deutschen Gesellschaft aufgrund von Fremdheit hinzu, also schlicht aufgrund der Zugehörigkeit zu einer anderen Kultur.
Vielfalt der Lebenswelten	Junge Menschen mit Migrationshintergrund stellen nicht nur einen großen und wachsenden Anteil der Schulabgänger, sondern unter ihnen hat sich auch eine komplexe Vielfalt von Lebenswelten zwischen den Kulturen herausgebildet, deren Dynamik es zu verstehen und in die Arbeit mit den Jugendlichen einzubeziehen gilt.
Angemessenheit für junge Menschen mit Migrationshintergrund	Auf allen Ebenen der LISA-Professionalisierungsstrategie wird deswegen die Eignung und Angemessenheit der Verfahrensweisen für junge Menschen mit Migrationshintergrund besonders berücksichtigt. Dies gilt nicht nur für Fragestellungen und Herangehensweisen, sondern es erfordert auch, dass die Einrichtungen der Migrations- und Integrationsarbeit vor Ort aktiver als bisher in das lokale Übergangsgeschehen einbezogen werden.

2.2 Wandlungsprozesse im lokalen Übergangsgeschehen

Bereits in dem oben skizzierten Bild des lokalen Übergangsgeschehens zeigen sich Probleme und Verbesserungsbedarfe, deren Ursachen im Mangel an Transparenz und Kooperation liegen. Hier mit neuen Konzepten anzusetzen erscheint umso dringender,

wenn man das Bild dynamisiert, also die Entwicklungstendenzen einbezieht, die wir im Folgenden beschreiben:

Bei einem erheblichen Teil der Institutionen im lokalen Übergangsgeschehen ist die Personalfuktuation bei den Fachkräften hoch. Viele Beschäftigungsverhältnisse sind prekär, analog zu Projektlaufzeiten befristet und unterhalb des Qualifikationsniveaus der Stelleninhaber dotiert. Wer die Möglichkeit hat, wechselt in eine länger gesicherte oder besser dotierte Position.

**Hohe Personal-
fluktuation**

Die Folge ist, dass Jahr für Jahr ein Teil der Fachkräfte zwar vielleicht erfahren im Übergangsgeschehen, aber neu im jeweiligen konkreten lokalen Kontext ist und ein weiterer Teil aus Berufsanfängern und Quereinsteigern besteht, die sowohl die praktische Arbeit im Übergangssystem insgesamt als auch dessen lokale Besonderheiten kennen lernen müssen.

**Neueinsteiger,
Quereinsteiger,
Seiteneinsteiger**

All diese Fachkräfte müssen sich in ihrem neuen beruflichen Umfeld orientieren, sie müssen herausfinden, wer was wie macht, und sie müssen Netzwerkkontakte knüpfen, um ihr Kooperationsgefüge zu organisieren. Dabei sind Neu- und Seiteneinsteiger (bislang) weitgehend auf sich selbst gestellt – und ein im LISA-Fachkräfteprogramm entwickeltes Fortbildungsformat reagiert genau auf diese Situation.

**Orientierung im
lokalen System**

Das Fachwissen in den einzelnen Professionen entwickelt sich kontinuierlich weiter. Damit verändern sich auch das Verständnis von Problemlagen und die Beurteilung von Lösungswegen. Ein ständiger Austausch zwischen den Professionen ist deswegen nötig, damit Fachwissen und Instrumente der verschiedenen Professionen breiter verfügbar und nachhaltig nutzbar werden.

**Entwicklung in den
Professionen**

Auch die institutionelle Ebene ist einem steten Wandel unterworfen: Projekte kommen und gehen je nach der Laufzeit der Programme, aus denen sie finanziert werden. Bestimmte Akteure bleiben im Übergangsgeschehen aktiv, ihr Aufgabenzuschnitt ändert sich aber, weil ihre Arbeit nun aus einem anderen Programm finanziert wird. Institutionen machen Prozesse der Neuorganisation durch, die mit einschneidenden Änderungen der Zuständigkeiten und Herangehensweisen verbunden sein können.

**Wandel auf
institutioneller
Ebene**

Die „Landschaft“ des lokalen Übergangsgeschehens befindet sich somit ständig im Wandel. Will man auf dem Laufenden bleiben, so erfordert dies, solche Wandlungsprozesse auf der institutionellen Ebene kontinuierlich zu beobachten sowie Kontaktnetze und Kooperationsstrukturen anzupassen.

**Strukturwandel
kontinuierlich
beobachten**

**Demografische
Entwicklung und
Fachkräftemangel**

Die demografische Entwicklung und mit ihr der in vielen Branchen absehbare Fachkräftemangel beginnen sich tiefgreifend auf das lokale Übergangsgeschehen auszuwirken: Waren Unternehmen und Wirtschaftsverbände lange Zeit Akteure, die sich gerade in Bezug auf die berufliche Integration von benachteiligten Jugendlichen und von jungen Menschen mit Migrationshintergrund eher zurückhielten, so geraten sie nunmehr unter Handlungsdruck und richten ihren Blick zunehmend auch auf junge Menschen mit niedrigeren Schulabschlüssen.

**Neue Rolle
der Wirtschaft**

„Ausbildungsreife“ ist nicht länger etwas, das die Unternehmen von den Schulen und anderen Akteuren des Übergangsgeschehens fordern können, sondern an dessen Erreichung sie aktiv mitarbeiten müssen, um dann ausreichend Fachkräfte ausbilden zu können. Damit werden zum Teil neue und zusätzliche Akteure im Übergangsgeschehen aktiv, zum anderen Teil wird die Zusammenarbeit erstmals auf gleiche Augenhöhe justiert: Die Wirtschaft beginnt eine neue Rolle im Übergangsgeschehen zu spielen. Gleichzeitig wünschen sich Unternehmen zunehmend gezielte Unterstützung bei der Ansprache und Ausbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund.

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir einige Befunde zum Zustand lokaler Übergangssysteme und zu deren Entwicklungstendenzen skizziert. Diese finden sich mit hoher Übereinstimmung in den Berichten und Aussagen der Akteure an den drei Modellstandorten des LISA-Fachkräfteprogramms. Für ihre Gültigkeit lassen sich aber auch in der Fachliteratur vielfältige Belege finden.³

**LISA-Professionalisierungsstrategie
als Zukunftschance**

Bitte prüfen Sie selbst, ob und inwieweit diese Beschreibung auch für Ihren lokalen Kontext zutrifft. Ist dies der Fall, so ist die berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung nach dem LISA-Konzept nach unserer Überzeugung eine Zukunftschance, die Sie nutzen könnten. Die Grundzüge dieses Konzeptes stellen wir im folgenden Abschnitt vor.

³ Beispielhaft genannt sei hier: Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit (Hg.) (2011): Vom Chaos zur Kohärenz – Wie gestalten wir die Förderung am Übergang Schule – Beruf? In: Dreizehn. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, H. 6.

2.3 Die Grundzüge der LISA-Professionalisierungsstrategie

Die Grundidee besteht darin, auf lokaler Ebene eine berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung der Fachkräfte einzuführen und auf diesem Wege die Transparenz des Übergangsgeschehens für alle Beteiligten zu erhöhen, die aufgabenbezogenen Netzwerke zu stärken und die Kooperation zu verbessern. Professionalisierung über die Grenzen der Berufe und der Institutionen hinweg ist also das Ziel.

Ziel

Das Mittel, dessen sich das Konzept zur Erreichung dieses Ziels bedient, sind differenziert konzipierte Fortbildungsveranstaltungen, in denen Fachkräfte aus verschiedenen Institutionen, aus verschiedenen Hierarchieebenen und aus unterschiedlichen Berufen zusammenkommen. Sie stellen ihre jeweiligen Herangehensweisen und Arbeitsprobleme vor und lernen auf diese Weise voneinander. Aus der inhaltlichen wie auch persönlichen Zusammenarbeit heraus können tragfähige neue oder verbesserte Kooperationsstrukturen entwickelt werden.

Mittel

Die Vision, die hierbei gewissermaßen am Horizont steht, ist die einer lokalen Lerngemeinschaft der Akteure des lokalen Übergangsgeschehens. Alle Beteiligten bringen zunächst ihre Kompetenzen und Erfahrungen in einen Prozess ein, in dem sie *voneinander* lernen.

Lokale Lerngemeinschaften

Insoweit es darüber hinaus um neue Inhalte geht, also um die Aktualisierung und Erweiterung von Kompetenzen und Fähigkeiten oder um kompetente Antworten auf Problemlagen, die neu im Übergangsgeschehen auftreten, lernen die Akteure in dieser Vision von Anfang an *miteinander*.

2.3.1 Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung

Professionalisierung wird allenthalben gefordert und angestrebt, wenn es um die Verbesserung von Diensten und Angeboten geht. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um Professionalisierung in einem bestimmten Beruf und um die Stärkung der Kompetenzen für Aufgaben, die für diesen Beruf spezifisch sind.

Konventioneller Professionalisierungsbegriff

Professionalisierung nach dem LISA-Konzept ist anders: Hier geht es um Professionalisierung für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe quer zu den beteiligten Berufsgruppen: Das, was jede der

Professionalisierungsbegriff des LISA-Konzeptes

Betonung des Gemeinsamen und des Verbindenden	<p>beteiligten Berufsgruppen mit ihren jeweiligen spezifischen Kompetenzen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles beitragen kann, soll optimal aufeinander abgestimmt werden.</p> <p>Damit geht es hier – ganz anders als in den meisten anderen Professionalisierungsstrategien – nicht um das Unterscheidende und Trennende, sondern um das Gemeinsame und Verbindende.</p> <p>Diese übergreifende Perspektive gilt nicht nur für Berufsgruppen, sondern auch für die verschiedenen beteiligten Institutionen, also z. B. Agentur für Arbeit, Grundsicherungsträger, Maßnahmeträger, allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, Kammern etc. Es geht darum, diese trotz ihrer jeweils spezifischen Aufgaben in einen gemeinsamen Lernzusammenhang einzubinden.</p> <p>Professionalisierung in diesem Sinne kann entscheidende und innovative Beiträge zur Verbesserung der Gestaltung der Übergänge von der Schule in den Beruf auf lokaler Ebene leisten. Sie ist konzipiert als langfristiger Baustein und integrales Element der Weiterentwicklung des Übergangsmangements.</p>
Mehrwert	<p>2.3.2 Professionalisierungsbedarf?</p> <p>„Was bringt das?“ – „Brauchen wir das?“ Dies sind Grundfragen, auf die jeder Vorschlag für eine neue Herangehensweise eine gute Antwort haben sollte. Bezogen auf das LISA-Konzept ergibt sich daraus die Frage, ob es einen Bedarf an der zuvor umrissenen berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Professionalisierung gibt.</p> <p>Diese Frage lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen beantworten.</p> <p>Erstens: Aus den Erfahrungen an den drei Modellstandorten kann Professionalisierungsbedarf abgeleitet werden, wenn die in den Abschnitten 2.1 und 2.2 umrissene Problemskizze vollständig oder in erheblichen Teilen auch auf Ihren lokalen Kontext zutrifft.</p> <p>Zweitens: Professionalisierungsbedarf im Sinne des LISA-Konzeptes kann abgeleitet werden, wenn Sie mindestens eine der folgenden Fragen mit „nein“ beantworten:</p>
Transparenz	<p>Sind alle Fachkräfte vollständig und aktuell darüber informiert, wer im lokalen Übergangsgeschehen welche Aufgabe hat und wer über welche Ressourcen und Informationen verfügt?</p>
Netzwerke	<p>Wissen alle Fachkräfte, wen sie bei Fragen und Arbeitsproblemen in den anderen Institutionen ansprechen können? Haben die Fachkräfte auch informelle fachliche Netzwerke, über die man bestimmte Fragen schnell und effizient klären kann?</p>

Werden neue Entwicklungen, die Auswirkung auf die Arbeit im lokalen Übergangssystem haben, von allen Fachkräften frühzeitig und umfassend zur Kenntnis genommen?

**Entwicklungs-
tendenzen**

Spielen alle Akteure, deren Mitwirkung fachlich wünschenswert wäre, eine aktive Rolle im lokalen Übergangsgeschehen?

Beteiligung

Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen an bestimmten Aufgaben ohne Konflikte und Reibungsverluste?

Kooperation

Ist sichergestellt, dass ein Ratsuchender von den verschiedenen Fachkräften Ihres lokalen Übergangssystems in eine einheitliche Richtung gewiesen wird und dass es nicht zu widersprüchlichen Beratungsergebnissen kommt?

Kohärenz

Drittens: Fragen Sie die Fachkräfte in Ihrem lokalen Kontext selbst! Die Ermittlung von Professionalisierungsbedarfen war ein wichtiger Bestandteil der Erprobung des Konzeptes.⁴ An allen drei Standorten wurden von den lokalen Akteuren viel mehr Fortbildungsbedarfe formuliert, als dann im Rahmen der Erprobung verschiedener Formate gedeckt werden konnten. Bei vielen der formulierten Bedarfe wurde deutlich, dass eine institutionen- und berufsgruppenübergreifende Herangehensweise große Vorteile bietet.

**Die Fachkräfte
vor Ort selbst
entscheiden lassen**

2.3.3 Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildung

Fortbildung kann in einem engen oder in einem weiten Sinne verstanden werden. In einem engen Sinne besteht Fortbildung darin, dass Lehrende auf einem Podium Lernende im Auditorium unterrichten. Die Rollen sind klar definiert, und der Informationsfluss hat ganz überwiegend eine Richtung.

**Fortbildung im
engen Sinne**

In einem weiten Sinne ist unter Fortbildung jede Form des gemeinsamen Lernens in Gruppen zu verstehen. Im LISA-Konzept wird Fortbildung in diesem weiten Sinne verstanden. Es geht ausdrücklich darum, die klar definierten Rollen von Lehrenden und Lernenden aufzulösen und einen wechselseitigen Lernprozess zu organisieren.

**Fortbildung im
weiten Sinne**

Jeder Akteur im lokalen Übergangsgeschehen kann relevante Beiträge zum gemeinsamen Lernen leisten aufgrund von Erfahrungen aus der alltäglichen Praxis, aus einer früheren Tätigkeit in einem anderen lokalen Kontext oder aus der eigenen Berufsausbildung. Diese Erfahrungen und Kompetenzen sind wertvolle Ressourcen für eine Optimierung des lokalen Übergangsmanagements: Sie

**Gemeinsam und
voneinander lernen**

⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 3.3.3 der vorliegenden Handreichung.

<p>Attraktive Veranstaltungsformate entwickeln</p>	<p>bieten die Möglichkeit, gemeinsam und voneinander zu lernen. Die Erfahrungen des LISA-Fachkräfteprogramms zeigen, wie diese Ressourcen systematisch genutzt werden können.</p> <p>Wichtig ist, dass die Fortbildungsveranstaltungen inhaltlich, methodisch-didaktisch und von den Zeitstrukturen her attraktiv gestaltet werden, denn neuartige Fortbildungsangebote müssen sich gerade in der ersten Phase erst gegenüber einer Vielzahl von anderen Veranstaltungen und Terminen durchsetzen. Hierzu konnten an den Modellstandorten wertvolle Erfahrungen gewonnen werden, die wir im Kapitel 3 der vorliegenden Handreichung darstellen werden.</p>
<p>Nachhaltigkeit und Kontinuität</p>	<p>2.3.4 Herausbildung „Lokaler Lerngemeinschaften“</p> <p>Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung ist keine kurzfristige Intervention, sondern ein Vorhaben, das in nachhaltigen Strukturen angelegt und kontinuierlich weitergeführt werden kann und sollte. Unsere Skizze über die Wandlungsprozesse im lokalen Übergangsgeschehen⁵ hat gezeigt, dass die Herausforderungen sich stetig wandeln und dass es insgesamt noch ein weiter Weg ist bis zur Erreichung des großen Ziels des lokalen Übergangsmangements „Keine und keiner darf zurückbleiben.“⁶</p> <p>Die Probleme und Themen für eine berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierungsstrategie werden also nicht ausgehen – und es werden immer wieder andere Personen und teilweise durchaus auch andere Institutionen sein, die an ihr mitwirken.</p>
<p>Lokale Lern- gemeinschaften</p>	<p>Die Vision des LISA-Konzeptes besteht darin, dass sich allmählich „Lokale Lerngemeinschaften“ etablieren, in denen ungelöste Probleme und prioritäre Entwicklungsbedarfe kontinuierlich thematisiert werden und in denen gemeinsam nach Lösungswegen und Optimierungsmöglichkeiten gesucht wird.</p>
<p>Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe</p>	<p>In die „Lokale Lerngemeinschaft“ bringen unabhängig von Institution, beruflicher Stellung und Hierarchieebene alle beteiligten Akteure ihre Kompetenzen und ihre Praxiserfahrungen ein und arbeiten auf gleicher Augenhöhe zusammen.</p>

⁵ Vgl. Abschnitt 2.2 der vorliegenden Handreichung.

⁶ Vgl. Wende, Lutz: Handout „Kommunale Koordination und lokale Verantwortungsgemeinschaft im Übergang Schule – Beruf: Konsequenzen für LISA-Projekte. Inputreferat für das LISA-Projektseminar am 3./4. Juli 2008 in Stuttgart.

Es geht zunächst darum, Entwicklungen in Richtung auf „Lokale Lerngemeinschaften“ zu initiieren und zu fördern. Es kann jedoch kein Zweifel daran bestehen, dass der Weg vom derzeitigen Zustand bis zu einer voll entwickelten „Lokalen Lerngemeinschaft“ weit ist. Wir werden in dieser Handreichung anhand der gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass es sich dennoch lohnt, diesen Weg einzuschlagen.

Fernziel „Lokale Lerngemeinschaften“

Natürlich wäre es naiv anzunehmen, dass dort, wo gleichartige Leistungen angeboten werden und damit Konkurrenz herrscht, vorbehaltlos von- und miteinander gelernt werden kann. Hier sind spezifische Kompetenzen und Instrumente nicht selten Alleinstellungsmerkmale, mit deren Hilfe man sich positiv von Konkurrenten abheben kann.

In Kommunen, die eine kommunale Koordinierung praktizieren oder sich auf dem Weg dorthin befinden, ergänzt die „Lokale Lerngemeinschaft“ des LISA-Konzeptes in idealer Weise die „Lokale Verantwortungsgemeinschaft“, wie sie im Rahmen der kommunalen Koordinierung von der Weinheimer Initiative⁷ angestrebt wird.

Bezug zur „Lokalen Verantwortungsgemeinschaft“

2.4 Die konzeptionellen Kernelemente der LISA-Professionalisierungsstrategie

Im Folgenden werden wir die konzeptionellen Kernelemente der LISA-Professionalisierungsstrategie darstellen. Wir wenden uns zunächst der Frage zu, welche Rolle Organisationen und welche Rolle Personen in ihr spielen. Dann gehen wir darauf ein, warum Verständigung ein elementar wichtiger erster Schritt im Professionalisierungsprozess ist. Dies gilt auch und gerade bei Themen und Begriffen, bei denen keiner der Beteiligten zuvor ein Verständigungsproblem gesehen hat.

Organisationen und Personen

Die Themen und Probleme, die im Rahmen der Veranstaltungen verhandelt werden, sollten sich streng an den lokalen Prioritäten und Bedarfen orientieren, und für ihre Bearbeitung sollte so weit wie möglich und sinnvoll an lokale Ressourcen angeknüpft werden.

Enger lokaler Bezug

Formelle wie auch informelle fachliche Netzwerke können in einer institutionen- und berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit

Stärkung der Netzwerke

⁷ Vgl. Weinheimer Initiative 2007: Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung, S. 2, Quelle: <http://www.weinheimer-initiative.de/> Button „Erklärungen und Positionen“, abgerufen am 28.4.2013.

Kontinuität und Nachhaltigkeit	eine sehr produktive Rolle spielen. Dieses Potenzial sollte systematisch genutzt werden.
Kosteneffizienz	Wie beschrieben, ist Professionalisierung nach dem LISA-Konzept eine langfristige Strategie. Damit ist die Sicherung von Kontinuität und Nachhaltigkeit der Arbeit von Anfang an ein wichtiges Kriterium. Die Erprobung der LISA-Professionalisierungsstrategie in weiteren lokalen Kontexten und später auch die Sicherung von Nachhaltigkeit sind dann leichter herzustellen, wenn die zusätzlich erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen überschaubar sind. Damit ist Kosteneffizienz ein weiteres Kernelement des Konzeptes.

2.4.1 Personen motivieren, um Institutionen zu qualifizieren

Organisationen qualifizieren	Ziel der LISA-Professionalisierungsstrategie ist es, Organisationen für die sich wandelnden Anforderungen im lokalen Übergangsgeschehen zu qualifizieren. Das Ziel ist erreicht, wenn Organisationen optimal arbeiten und optimal kooperieren, um diesen Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden. Anders als in anderen Professionalisierungsstrategien ist dieses Ziel noch nicht allein dadurch erreicht, dass Personen qualifiziert werden, die in den beteiligten Organisationen arbeiten.
Personen motivieren	Wie aber kann man Organisationen qualifizieren? Dies ist wiederum nur möglich mit und durch die Personen, die in diesen Organisationen arbeiten: Für den LISA-Professionalisierungsprozess müssen Menschen für ein aktives Engagement gewonnen werden, auch wenn die Strategie letztlich auf die Organisationen zielt.
Der menschliche Faktor	Was wie eine Binsenweisheit klingen mag, ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Konzeptes: Auch wenn es um die Weiterentwicklung von Organisationen geht, ist es keineswegs egal, welche Menschen mitarbeiten und sich engagieren. Um den Extremfall zu benennen: Ein auf dem Dienstweg abgeordneter und nur widerwillig an einer Veranstaltung teilnehmender Vertreter einer Organisation wird den gemeinsamen Lernprozess eher behindern, ein persönlich interessierter und engagierter Vertreter derselben Organisation kann ihn wesentlich voranbringen. Dies umreißt den Stellenwert des „menschlichen Faktors“ im LISA-Konzept. Diese Menschen müssen informiert, interessiert, motiviert und eingebunden werden. Man ist auf einem guten Weg, wenn sich Menschen aus möglichst vielen beteiligten Organisationen mit ihrer Einsicht in Probleme, mit ihren Ideen, mit ihren Kompetenzen und

mit ihrem Engagement für die Sache in den Qualifizierungsprozess einbringen.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht alle beteiligten Personen für ein solches Vorhaben gewonnen werden können, und es wäre unrealistisch, sich dies zum Ziel zu setzen. Umso wichtiger ist es aber, eine möglichst breite Informationsbasis über das Programm zu schaffen und so Akteure zu finden,⁸ die sich aktiv im Sinne der Professionalisierungsstrategie engagieren.

Mitstreiter suchen und finden

2.4.2 Institutionen- und berufsgruppenübergreifende Verständigung

Wie die Erfahrung zeigt, kann eine Runde von Fachleuten für längere Zeit über eine Zielsetzung, ein Problem oder einen Begriff sprechen, ohne dass deutlich wird, dass die Beteiligten davon ganz unterschiedliche Vorstellungen haben. Dies passiert leicht in Runden, in denen es um einen allgemeinen Austausch geht. Will man konkret zusammenarbeiten, so ist eine Verständigung über zentrale Zielsetzungen, Probleme und Begriffe unerlässlich.

Unterschiedliche Verständnisse bleiben oft unerkannt

Dies setzt die Bereitschaft voraus, Meinungsverschiedenheiten zunächst einmal offenzulegen und zu diskutieren. Dabei muss man riskieren, dass das Kooperationsklima zunächst einmal merklich abkühlt. Dies zu akzeptieren fällt leichter, wenn man sich vergegenwärtigt, dass eine Klarheit darüber, dass andere Akteure andere Positionen haben und wie genau diese Positionen aussehen, schon ein großer Fortschritt ist gegenüber einer Situation, in der man mit denselben Begriffen aneinander vorbeiredet.

Meinungsverschiedenheiten offenlegen und diskutieren

Verständigung ist ein notwendiger Schritt bei der Definition gemeinsam zu bewältigender Aufgaben und der Vereinbarung konkreter und realistischer Schritte, wie dies geschehen soll. Sie fällt im Umfeld einer spezifischen gemeinsamen Aufgabenstellung vergleichsweise leicht, während sie außerhalb solch konkreter Arbeitszusammenhänge oft einfach unterbleibt. Mithin ist Verständigung ein Teilziel auf dem Weg zur verbindlichen Festlegung gemeinsamer Aufgaben und der dafür notwendigen Arbeits- und Kooperationsformen.

Verständigung

2.4.3 Orientierung an lokalen Bedarfen

Ein wichtiges Element der LISA-Professionalisierungsstrategie besteht darin, dass Qualifizierungsbedarfe nicht in einer überge-

Akteure vor Ort formulieren Bedarfe

⁸ Dies ist ein wichtiges Argument für eine fundierte lokale Öffentlichkeitsarbeit des Programms, vgl. hierzu Abschnitt 3.1.4 der vorliegenden Handreichung.

ordneten Expertenperspektive definiert, sondern von den Akteuren vor Ort gemeinsam und orientiert an konkreten Aufgaben festgelegt werden, d. h., sie unterscheiden sich deutlich von Ort zu Ort. Natürlich werden bestimmte Themen immer wieder auftauchen, aber das LISA-Konzept bietet die Möglichkeit, sie in einer jeweils lokal spezifischen Weise zu formulieren und zu bearbeiten.

Externe Expertise

Dies bedeutet keineswegs, dass externe Expertise völlig außen vor bleiben sollte: Sie ist überall da wichtig und notwendig, wo die Akteure vor Ort gemeinsam Neues lernen.

2.4.4 Anknüpfung an lokalen Ressourcen

Fragen mit lokalem Bezug beantworten

Professionalisierungsbedarfe können auf allgemeinen Fragen beruhen, aber auch auf solchen, die sich auf die spezifische lokale Situation beziehen. Es versteht sich von selbst, dass lokale Fragen auch lokale Antworten erfordern – was die Hinzuziehung externen Sachverständigen in keiner Weise ausschließt. Umgekehrt sollten jedoch allgemeine Fragen nicht ausschließlich allgemein beantwortet werden.

Mehrwert der lokalen Perspektive

Es ist vielmehr bei den meisten allgemeinen Fragen so, dass man ihre Behandlung *auch* auf die spezifischen Bedingungen vor Ort beziehen kann und dass hierin ein spezifischer Mehrwert liegt.

Immer dann, wenn man bei dieser Abwägung zu dem Schluss gelangt, dass lokal vorhandene Expertise sinnvoll genutzt werden kann, hat diese eine Reihe von Vorteilen:

Lokale Spezifika einbeziehen

- Die Inhalte können von vornherein auch auf die Spezifika des lokalen Kontextes bezogen werden.

Relevante Akteure kennen lernen

- Die Lerngruppe lernt fachlich einschlägig qualifizierte Personen kennen, die man auch nach der Veranstaltung im Rahmen der lokalen Netzwerke ansprechen und mit denen man zusammenarbeiten kann.

Lokale Ressourcen sind kostengünstig

- Die Nutzung lokaler Ressourcen dürfte in aller Regel kostengünstiger und leichter zu organisieren sein, so dass sie auch den Geboten der Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz Rechnung trägt.

Materielle und finanzielle Ressourcen im lokalen Kontext nutzen

Die Maxime der Anknüpfung an lokale Ressourcen bezieht sich aber nicht nur – wie dargestellt – auf lokale Expertise, sondern auch auf materielle und finanzielle Ressourcen. Darunter ist die Nutzung von Räumen ebenso zu verstehen wie die Inanspruchnahme von Fortbildungsetats, die in anderen Zusammenhängen vorhanden sind, aber auch für Veranstaltungen nach dem LISA-Konzept genutzt werden können.

3 Wie geht das? Anforderungen und Handlungsoptionen für die Umsetzung der LISA-Professionalisierungsstrategie vor Ort

Im ersten Teil der vorliegenden Handreichung haben wir versucht, deutlich zu machen, was neu ist an der im LISA-Fachkräfteprogramm der Robert Bosch Stiftung entwickelten und erprobten Professionalisierungsstrategie. Wir haben dargestellt, wo und wie eine Professionalisierung von Fachkräften nach dieser Strategie die Qualität des lokalen Übergangsgeschehens verbessern kann, und Argumente dafür vorgetragen, dieses Konzept im eigenen lokalen Kontext zu erproben.

Im folgenden zweiten Teil setzen wir voraus, dass es gelungen ist, Interesse zu wecken, und dass ein kleiner Kreis von Akteuren im Übergangsgeschehen den Entschluss gefasst hat, im eigenen lokalen Kontext einen solchen Professionalisierungsprozess in Gang zu setzen, und bereit ist, erste Arbeitsschritte zu leisten.

Naheliegenderweise sollte die kommunalpolitische Führung von Anfang an eingebunden sein. Alle weiteren Schritte sind dann einfacher zu gehen, wenn Bürgermeister und/oder Sozialdezernent sich zu dem Vorhaben bekennen und lokal deutlich wahrnehmbar kommunizieren, dass es hier um die junge Generation vor Ort und damit um den wichtigsten Zukunftsfaktor geht.

Von diesem Punkt an beschreiben wir auf der Basis der in der Erprobungsphase gewonnenen Erkenntnisse Schritt für Schritt, welche Ziele erreicht werden sollten und wie zur Erreichung dieser Ziele vorgegangen werden kann, um berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildungen zu einer integralen und dauerhaften Komponente des lokalen Übergangsgeschehens zu machen.

Umsetzung Schritt für Schritt

3.1 Das Projekt in Gang bringen: Implementation

Der folgende Abschnitt beschreibt die Etappen, die zu durchlaufen sind, um von der Idee einiger Akteure zu einem Start des Pro-

gramms unter Beteiligung möglichst vieler relevanter Akteure zu gelangen.

3.1.1 Ziele und Prozesse der Professionalisierungsstrategie auf lokaler Ebene kurz und prägnant verdeutlichen

Das Neue deutlich machen

Wie die Erfahrung zeigt, ist es nicht leicht, den Innovationsgehalt der LISA-Professionalisierungsstrategie in wenigen einfachen Sätzen deutlich zu machen. Dies liegt einerseits an der Tatsache, dass die Strategie bekannte Elemente auf neue Weise einsetzt und dass man etwas genauer hinsehen muss, um das Neue zu erkennen.

Neu ist auf einer allgemeinen Ebene, dass Fortbildung jenseits der etablierten Pfade einzelner Berufsgruppen und Institutionen so organisiert wird, dass die verschiedenen Akteure vor Ort voneinander und miteinander lernen, sich dabei besser kennen lernen und gemeinsame Perspektiven entwickeln.

Diese Grundkonzeption muss lokal konkret nachvollziehbar gemacht werden: Welche Probleme angegangen und welche Verbesserungen erzielt werden, ist von Ort zu Ort unterschiedlich.

Anspruch und Wirklichkeit von Innovationen

Es liegt andererseits daran, dass vielfach mehrere Ansätze, Projekte und Modelle in einer Region mit dem Anspruch auf Innovation im lokalen Übergangsgeschehen auftreten und dass es vielfach nicht leicht ist, den bloßen Anspruch auf Verbesserungen von praktikablen und erprobten Instrumenten zu unterscheiden.

An lokalen Gegebenheiten und Problemlagen ansetzen

Wir haben im ersten Teil der Handreichung versucht, die Möglichkeiten des Konzeptes auf einer allgemeinen und damit vergleichsweise abstrakten Ebene deutlich zu machen. Auf lokaler Ebene können die Ansatzpunkte für eine berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierung konkreter und damit auch auf den ersten Blick nachvollziehbarer dargestellt werden. Solche Ansatzpunkte können spezifische Problemlagen ebenso wie konkrete Mängel in der Kooperation sein, aber auch Chancen für eine Weiterentwicklung des lokalen Übergangsgeschehens, die sich aus veränderten Rahmenbedingungen ergeben.

Produktive Beiträge hervorheben

Die Argumentationsstruktur sollte also die Grundzüge der institutionen- und berufsgruppenübergreifenden Professionalisierungsstrategie umreißen, dann aber vor allem auf konkrete lokale Probleme und Perspektiven eingehen, hinsichtlich derer das Programm einen produktiven Beitrag leisten kann.

Es sollte gelingen, das lokale Programm auf ein bis zwei Seiten kurz und prägnant darzustellen und dabei zu vermitteln, worin Mehrwert und Nutzen des Konzeptes liegen. Ziel ist es, bei den Akteuren vor Ort Interesse zu wecken und zu einer eingehenderen Befassung mit dem Konzept zu motivieren.

**Prägnante
Kurzdarstellung**

Ein thematischer Fokus kann die Herangehensweise anschaulich machen. Ein Beispiel wäre: „Wir wollen mit diesem Konzept die Berufsorientierung an den Werkrealschulen hier vor Ort nachhaltig verbessern.“

Eine solche komprimierte Kurzfassung kann die Grundlage und den Ausgangspunkt sowohl für persönliche Gespräche mit relevanten Akteuren als auch für die mediale Öffentlichkeitsarbeit bilden.

**Persönliche
Gespräche**

3.1.2 Die Wissensbasis prüfen

Um gewissermaßen die Ausgangslage für die Umsetzung der Professionalisierungsstrategie zu definieren, sollte die kommunal vorhandene Basis an relevantem Wissen geprüft werden. Insbesondere ist es sinnvoll, folgenden Fragen nachzugehen:

**Bestandsaufnahme
der Wissensbasis**

- Gibt es einen kommunalen Bildungsbericht, einen Sozialatlas, einen kommunalen Jugendhilfeplan, einen Bericht zum Übergang Schule – Beruf oder eine kommunale Berichterstattung zur Situation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund?
- Falls ja: Enthalten diese Berichte die für das Vorhaben relevanten Daten bzw. welche Daten fehlen?
- Falls nein: Liegen die relevanten Daten bei verschiedenen kommunalen Ämtern oder Abteilungen vor oder müssten wichtige Daten neu erhoben werden?
- Gibt es ein aktuelles, konsistentes und alle relevanten Akteure umfassendes kommunales Konzept oder einen Aktionsplan für die Gestaltung von Übergängen von der Schule in den Beruf?
- Geht aus diesem Konzept hervor, wer was macht bzw. wer wofür zuständig ist?
- Welche Ziele, welche Strategien und welche Qualitätsansprüche werden in diesem Konzept formuliert?
- Wie können Hinweise auf fehlende relevante Daten und Möglichkeiten zu ihrer Erhebung sowie Hinweise auf fehlende konzeptionelle Grundlagen in den kommunalen Entscheidungsprozess eingespeist werden?

**Kommunale Bericht-
erstattung**

Kommunale Konzepte

**Wissenslücken
schließen**

Relevante lokale Fortbildungsangebote erfassen	Wie ist die lokale Fortbildungssituation im Hinblick auf Themen des Übergangs Schule – Beruf? Welche Angebote gibt es, welche Angebote sind geplant, welche fachlichen Kompetenzen sind für zukünftig geplante Fortbildungsangebote vorhanden?
3.1.3 Zentrale Akteure gewinnen	
Zentrale Akteure	Ohne die Zustimmung und Unterstützungsbereitschaft bestimmter zentraler (institutioneller) Akteure kann eine Professionalisierungsstrategie, die davon lebt, dass man vor Ort voneinander und miteinander lernt, nicht erfolgreich umgesetzt werden. Die Leitungen dieser institutionellen Akteure müssen früh in der Implementationsphase zunächst schriftlich und dann persönlich angesprochen, informiert und motiviert werden.
Netzwerkanalyse	Viele der Akteure, die für die Umsetzung der LISA-Professionalisierungsstrategie gewonnen werden sollten, arbeiten bereits in einem lokalen Netzwerk zusammen. Dies bedeutet aber zunächst einmal nur, dass zwischen diesen Akteuren Beziehungen bestehen. Über deren Qualität und Intensität sowie insbesondere über die Frage, ob bestimmte Verknüpfungen im Netzwerk durch unterschiedliche Positionen oder Probleme belastet sind, sagt dies noch nichts aus. Sinnvoll und für die weiteren Schritte hilfreich ist es deswegen, eine Netzwerkanalyse des lokalen Übergangssystems durchzuführen.
Zuständige kommunale Entscheidungsträger	Ein kleiner Kreis zentraler Akteure kann allgemein, also unabhängig von der konkreten lokalen Situation benannt werden. Hierzu gehört zunächst der für das lokale Übergangsmanagement zuständige Stadtrat oder Dezernent: Die Unterstützung durch den entsprechenden politischen Willen auf kommunaler Ebene erhöht die Chancen für die Realisierung des Konzeptes maßgeblich.
Agentur für Arbeit und Grundsicherungsträger	Ohne Zweifel sollten die Agentur für Arbeit sowie der örtliche Grundsicherungsträger einbezogen werden. Man benötigt von den Leitungen dieser Einrichtungen ein grundsätzliches „Ja“ zu dem Konzept, für die konkrete Mitarbeit können in einer späteren Phase geeignete Personen gesucht ausgewählt werden.
Weitere Akteure	Welche weiteren Institutionen darüber hinaus zu den zentralen Akteuren, also zu denen gehören, die vor dem eigentlichen Programmstart auf jeden Fall einbezogen werden sollten, und welche zwar wichtige Beiträge leisten, aber auch später noch „an Bord geholt“ werden können, sollte anhand der konkreten Bedingungen vor Ort entschieden werden. Längerfristiges Ziel sollte es auf jeden Fall sein, alle lokal mit der Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf befassten Einrichtungen und Stellen einzubeziehen.

Zu prüfen wäre die Rolle folgender Institutionen, wobei die Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt:

- Staatliches Schulamt,
- Schulleitung und schulische Stufenleitungen, Lehrkräfte,
- Jugendamt,
- Kammern und Arbeitgeberverbände,
- Träger von Aktivierungs-, Orientierungs- und Qualifizierungsangeboten für junge Menschen im Übergang Schule – Beruf,
- weitere Bildungsträger,
- Akteure der Migrations- und Integrationsarbeit,
- Projekte in den Bereichen Berufliche Bildung, Integration, Jugendsozialarbeit etc.
- Personalverantwortliche und Ausbilder in einzelnen Unternehmen.

**„Checkliste“
relevanter Institutionen**

Die Zustimmung der Leitungen relevanter Institutionen für eine Mitarbeit im Programm zu erlangen und konkrete Personen für eine engagierte und kreative Mitarbeit zu gewinnen, sind zwei verschiedene Dinge. Die Bereitschaft zu einem aktiven Engagement lässt sich nicht allein an bestimmten beruflichen Positionen festmachen, sondern hängt wesentlich auch von individuellen Motivationen ab. Diese wiederum gehen nicht selten auf bestimmte Erfahrungen mit gelungener oder eben misslungener Kooperation im Übergangsgeschehen zurück. Hier kommt also ein starker persönlicher Faktor ins Spiel.

Persönliche Motivation

Zur aktiven Mitarbeit bereite Personen im lokalen Übergangsgeschehen zu finden, anzusprechen und einzubinden ist eine der Funktionen einer lokalen Fachöffentlichkeitsarbeit für das Programm, die wir im folgenden Abschnitt darstellen werden.

**Beitrag der
Öffentlichkeitsarbeit**

3.1.4 Breite lokale Fachöffentlichkeitsarbeit

Wir schlagen für die Umsetzung der Professionalisierungsstrategie eine umfassende Fachöffentlichkeitsarbeit vor, die sich an alle Akteure und Interessenten am kommunalen Übergangsgeschehen wendet. Diese sollte es von Anfang an und über alle Phasen hinweg geben.

**Fachöffentlichkeits-
arbeit**

„Umfassend“ heißt nicht „aufwändig“: Der erforderliche Aufwand für Fachöffentlichkeitsarbeit kann überschaubar gehalten werden und „rechnet sich“ durch die Vorteile, die sich hierdurch hinsichtlich

**Überschaubarer
Aufwand und guter
Ertrag**

Ziele der Fachöffentlichkeitsarbeit	<p>der Gewinnung und laufenden Beteiligung relevanter Akteure erzielen lassen.</p> <p>Diese Fachöffentlichkeitsarbeit hat folgende Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Unterstützung</i> durch die politischen Entscheidungsträger auf kommunaler Ebene mobilisieren, • umfassende und aktuelle Informationen über das Programm in klar strukturierter Form für <i>alle</i> Akteure im lokalen Übergangsgeschehen <i>bereitstellen</i>: Jeder, der möchte, sollte sich über den Sachstand informieren können, auch ohne selbst aktiv zu werden, • einen möglichst großen Teil der Akteure für das Vorhaben <i>interessieren</i> und zur Beteiligung an den Fortbildungsveranstaltungen <i>motivieren</i>, • <i>einige</i> Akteure für ein aktives Engagement in der Gestaltung und Umsetzung des Programms <i>gewinnen</i>.
Arbeitsschritte kurz und prägnant dokumentieren	<p>Die Fachöffentlichkeitsarbeit lebt davon, dass Grundlagen und alle Arbeitsfortschritte der Programmimplementation und -umsetzung kurz und prägnant schriftlich fixiert werden. Ideen, Diskussionen, Verhandlungen und Vereinbarungen sollten im Stil von Presseartikeln dokumentiert werden. Auch die Informationsgrundlagen, die im Rahmen der Prüfung der Wissensbasis zusammengetragen wurden, können hier zugänglich gemacht werden.</p>
Kommunale Website	<p>Zentrales Medium der Öffentlichkeitsarbeit sollte naheliegenderweise eine Internetseite zum Programm sein. Ein eigener Bereich auf der Website der Kommune ist bereits eine gute Lösung. Alle erstellten Dokumente sollten chronologisch auf dieser Internetseite bereitgestellt, Schlüsseldokumente sollten hervorgehoben werden. Thematisch gegliederte Strukturierungen der Information sind nützlich, aber nicht unbedingt erforderlich.</p>
Internetpräsenz als Basis	<p>Jedweder weitere Kanal der Öffentlichkeitsarbeit kann aus den Dokumenten dieser Internetseite abgeleitet werden. Sie können zu Pressemitteilungen verarbeitet oder für Newsletter verwendet werden. Dabei sollten vorhandene Medien und Kanäle der Fachöffentlichkeitsarbeit vor Ort auf jeden Fall genutzt werden.</p>
Basisinformation vor Programmstart	<p>In der Implementationsphase sollte es der Anspruch der Fachöffentlichkeitsarbeit für das Programm sein, dass ein großer Teil der Akteure im lokalen Übergangsgeschehen bereits vor dem offiziellen Start weiß, dass es das Programm gibt, welches die Grundidee, die Zielsetzung und die Arbeitsweise ist.</p>

3.1.5 Auftakt

Es erscheint sinnvoll, nach Abschluss der zuvor skizzierten vorbereitenden Arbeiten ein Ereignis („Event“) zu gestalten, das den offiziellen Start des Vorhabens signalisiert, (noch einmal) Ziele und Vorgehensweisen deutlich macht, einen Dialog ermöglicht und (noch einmal) zur Beteiligung einlädt.

Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen, z. B. im Rahmen ohnehin geplanter Veranstaltungen oder Messen, auf denen Akteure des lokalen Übergangsgeschehens zusammenkommen. Findet sich eine terminlich und inhaltlich passende lokale Veranstaltung, so sollte diese Chance nach Möglichkeit genutzt werden: Man erreicht auch Akteure, die nicht wegen des Professionalisierungskonzeptes allein gekommen wären, und der Organisationsaufwand ist wesentlich geringer.

In der Erprobungsphase des Konzeptes hat sich die Organisation und Durchführung einer eigenen Auftaktveranstaltung als gute Möglichkeit erwiesen. Zu einer solchen Auftaktveranstaltung sollte ein großer Kreis von lokalen Akteuren eingeladen werden. In ihr sollte das Programm in knapper Form vorgestellt werden, die politische Führung der Kommune und einige „Schlüsselakteure“ sollten ihre Unterstützung des Vorhabens dokumentieren, und es sollte erste Möglichkeiten der Diskussion geben.

Ein Ereignis zum Projektstart gestalten

Passende lokale Veranstaltungen für den Projektstart nutzen

Eigene Auftaktveranstaltung organisieren

3.2 Wer macht was? Das Management des Professionalisierungsprozesses

Kurze Zeit nach dem Auftakt dürfte deutlich geworden sein, wie das lokale Netzwerk in Bezug auf das Programm für die erste Arbeitsphase aussieht. Welche Institutionen und Personen sind bereit, sich aktiv zu engagieren? Wer nimmt eher passiv teil? Wer ist (noch) skeptisch? Und auch: Wer lehnt das Vorhaben ab?

Das Vorhaben sollte mit denen begonnen werden, die bereits für ein aktives Engagement gewonnen werden konnten. Auch die beste Argumentation und das beste Programmmanagement wird nicht in der Lage sein, alle skeptischen und ablehnenden Haltungen zu überwinden, dies liegt gewissermaßen in der Logik innovativer Projekte: Sie gefährden sozialpolitische „Besitzstände“, eben weil sie bestimmte Dinge *besser* tun können, auf jeden Fall aber *anders* tun, als dies bisher der Fall war. Es empfiehlt sich daher, sein Augenmerk auf konstruktive Kooperationsbereitschaft zu rich-

Netzwerkstrukturen für die Startphase

Gewinnung engagierter Akteure

Ausbau des Netzwerkes	<p>ten und nicht zu viel Ehrgeiz in die Einbeziehung <i>aller</i> Akteure zu legen.</p> <p>Es ist ein wesentliches Arbeitsziel des Programms, die Kooperationsnetzwerke innerhalb des Übergangsgeschehens kontinuierlich auf- und auszubauen, damit das angestrebte Voneinander-Lernen auch informell und über die formellen Fortbildungsveranstaltungen hinaus weitergeführt werden kann.</p>
Programmmanagement	<p>Nun geht es darum, auf Grundlage dieser in Umrissen erkennbaren Netzwerkstruktur und eng angepasst an die lokalen Gegebenheiten festzulegen, wer für das Programmmanagement zuständig ist. Wir ziehen die Tätigkeitsbezeichnung „Management“ der für ähnliche Funktionen gebräuchlichen Bezeichnung „Koordination“ vor, weil das Programmmanagement eben mehr sein sollte als Abstimmung und gegenseitige Zuordnung: Die Umsetzung der LISA-Professionalisierungsstrategie erfordert die Setzung eigener Impulse.</p>
<h3>3.2.1 Qualitätskriterien für ein Programmmanagement</h3>	
Unterschiedliche Optionen	<p>Für das Programmmanagement gibt es ganz unterschiedliche Optionen, und angesichts knapper Ressourcen und lokal sehr unterschiedlicher Netzwerkstrukturen sind standardisierte Lösungen wenig zielführend.</p>
Funktionskriterien für das Programmmanagement	<p>Stattdessen werden wir Kriterien benennen, die ein Programmmanagement, wie auch immer es konkret besetzt ist, erfüllen sollte, um funktionsfähig zu sein und effizient arbeiten zu können.</p> <p>Vor allen anderen wünschenswerten Qualifikationen sollte das Programmmanagement drei Voraussetzungen erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es muss arbeitsfähig sein. • Es muss entscheidungsfähig sein. • Es muss kommunikationsfähig sein.
Kopf und Gesicht	<p>Anhand dieser Kriterien werden wir verschiedene Optionen für das Programmmanagement diskutieren.</p> <p>Aus dem zweiten und dem dritten Kriterium lässt sich direkt ableiten, dass ein Programmmanagement einen „Kopf“ benötigt, also jemanden, die oder der intern auch dann Entscheidungen fällen kann, wenn dies im Konsens nicht möglich ist. Zu diesem Kopf gehört nach außen ein „Gesicht“, also eine Person, die als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner fungieren kann und persönlich mit dem Programm identifiziert wird.</p>

3.2.2 Neue Personalstelle für das Programmmanagement

Natürlich gibt es für die Gestaltung des Programmmanagements eine „einfache“ Lösung: Man schafft eine neue Stelle, besetzt diese mit einer qualifizierten und mit den lokalen Strukturen vertrauten Person und stattet diese mit den erforderlichen Kompetenzen aus.

In der Tat konnte in der Erprobungsphase des LISA-Professionalisierungskonzeptes durch die Förderung der Robert Bosch Stiftung genau dieser Weg für eineinhalb Jahre gegangen werden. Für die Projektdurchführung vor Ort war eine Koordination mit dem Arbeitsvolumen einer halben Stelle zuständig, für konzeptionelle Grundentscheidungen und die Beschaffung der erforderlichen Entscheidungsgrundlagen bei der politischen Führung der Kommune gab es eine Projektleitung, deren Arbeitsanteil von den beteiligten Kommunen zu finanzieren war.

Gegen diese „einfache“ Lösung spricht zunächst die Tatsache, dass es in Zeiten leerer öffentlicher Kassen schwierig ist, die finanziellen Mittel für die Schaffung einer neuen Stelle bereitzustellen.

Zu berücksichtigen ist aber auch, dass die LISA-Professionalisierungsstrategie ein Element ist, das dauerhaft und kontinuierlich zur Optimierung des lokalen Übergangsgeschehens eingesetzt werden kann und sollte. Sie ist keine kurzfristige Krisenintervention oder ein zeitlich befristeter Impuls. Das Programmmanagement sollte also so konzipiert sein, dass seine Arbeitsstrukturen langfristig gesichert werden können.

3.2.3 Das Arbeitsgruppenmodell für das Programmmanagement

Die Alternativlösung zur Schaffung einer neuen Stelle ist die Einrichtung einer Arbeitsgruppe. Arbeitsgruppen gibt es in großer Vielfalt, und es muss konstatiert werden, dass viele Arbeitsgruppen nicht optimal arbeiten, weil die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine effiziente Arbeit nicht gegeben sind.

Soll eine Arbeitsgruppe das Programmmanagement übernehmen, so sollte genau geprüft werden, ob die nötigen Voraussetzungen gewährleistet werden können.

Um arbeitsfähig zu sein, sollte die Arbeitsgruppe aus einem festen Personenkreis bestehen. Eine Aufkündigung der Mitarbeit oder eine Neuaufnahme von Mitgliedern ist natürlich möglich, die Repräsentation beteiligter Institutionen durch je nach Terminlage wechselnde Personen erschwert eine effiziente Arbeit hingegen außerordentlich.

Neue Stelle

Programmmanagement in der Erprobungsphase

Leere Kassen

Nachhaltigkeit

Effizienz in Arbeitsgruppen

Arbeitsfähigkeit

Kontinuierliche und längerfristige Mitarbeit

Eine weitere Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit ist, dass die Mitglieder kontinuierlich und auch längerfristig dazu in der Lage und legitimiert sind, in der Gruppe mitzuarbeiten. Arbeitsgruppen, in denen man freiwillig mitarbeitet, soweit und nur dann, wenn das Alltagsgeschäft dafür Raum lässt, können in der Regel keinen stetigen Arbeitsfortschritt gewährleisten.

Überschaubare Gruppengröße

In Bezug auf die Gruppengröße ist zu berücksichtigen, dass die Arbeit auf viele Schultern verteilt werden kann, so dass sie für die einzelnen Mitglieder leistbar ist. Aus unserer Sicht ist eine Gruppengröße von fünf bis sechs Personen eine Richtschnur, die eine sinnvolle Arbeitsteilung ermöglicht und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit der Gruppe gewährleistet – denn von einer gewissen Gruppengröße an nehmen häufig Produktivität und Effizienz ab.

Interesse und persönliches Engagement

Interesse und persönliches Engagement der Arbeitsgruppenmitglieder für die Sache, also die Motivation, das Programm erfolgreich auf den Weg zu bringen, sind wichtige Voraussetzungen. Eine bloße Delegation qua Dienstanweisung ist der Arbeitsfähigkeit in aller Regel abträglich.

Entscheidungsfähigkeit

Um entscheidungsfähig zu sein, benötigt die Arbeitsgruppe klare Entscheidungsstrukturen. Entscheidungen nach dem Konsensprinzip benötigen viel Zeit und produzieren oft minimalistische Ergebnisse (interne Entscheidungsfähigkeit). Um Entscheidungen in der Arbeitsgruppe im lokalen Kontext durchsetzungsfähig zu machen, ist ein enger Kontakt zur politischen Führungsebene der Kommune erforderlich, entweder durch direkte Mitgliedschaft oder – aus unserer Sicht realistischer – durch einen „kurzen Draht“ zu dieser Führungsebene (Entscheidungsfähigkeit im lokalen Kontext).

Auch ein Programmmanagement durch eine Arbeitsgruppe, in der die Arbeit insgesamt auf mehrere Schultern verteilt ist, braucht – wie oben dargestellt – einen Kopf und ein Gesicht.

Kommunikationsfähigkeit

Um kommunikationsfähig zu sein, muss in der Arbeitsgruppe mindestens ein Mitglied die Aufgabe übernehmen, die Arbeitsfortschritte in prägnanter und leicht verständlicher Form schriftlich zu dokumentieren. Nur so lassen sich die oben umrissenen Anforderungen an die *mediale Öffentlichkeitsarbeit* einlösen, nur so kann also gewährleistet werden, dass Akteure des lokalen Übergangsgeschehens sich über die Internetseite des Programms aktuell und vollständig über den Stand der Programmumsetzung informieren können.

Persönliche Kommunikation ist die zweite Ebene der Kommunikationsfähigkeit, und in dieser Beziehung verfügt eine Arbeitsgruppe strukturell über günstige Voraussetzungen, weil die Summe der Netzwerkbeziehungen, die fünf Arbeitsgruppenmitglieder für Anliegen des Programms mobilisieren können, in der Regel viel größer ist als die Netzwerkbeziehungen, über die eine einzelne Person verfügt.

Persönliche Kommunikation und Netzwerkbeziehungen

Festzuhalten ist, dass keineswegs alle Akteure, die sich aktiv an der Programmumsetzung beteiligen, Mitglieder der Arbeitsgruppe für das Programmmanagement sein müssen oder sollten. Diese ist vielmehr der Kern, zu dem sich im Laufe der Zeit weitere aktive Akteure assoziieren können. Wird der Kreis der aktiven Akteure wesentlich größer als die Arbeitsgruppe, sollten in längeren Abständen „Vollversammlungen“ der aktiven Akteure organisiert werden.

Arbeitsgruppe als Kern der Umsetzung

3.2.4 Moderation

Alle Veranstaltungen im Rahmen des Programms von einer eventuellen Auftaktveranstaltung über Bedarfsermittlungsworkshops bis hin zu den Fortbildungsveranstaltungen, die auf Grundlage der Bedarfsermittlung konzipiert werden, benötigen eine qualifizierte Moderation, denn es geht um einen intensiven Austausch zwischen Vertretern verschiedener Berufsgruppen aus unterschiedlichen Institutionen.

Bedarf an qualifizierter Moderation

Alle diese Veranstaltungen wurden in den an der Erprobung des Konzeptes beteiligten Kommunen extern moderiert. Diese Moderatorinnen und Moderatoren waren auch an der Vorbereitung und Auswertung der Veranstaltungen beteiligt.

Erfahrungen der Erprobungsphase

Die Entscheidung für eine externe Moderation wurde von den Akteuren der Modellstandorte als wichtiger Erfolgsfaktor bewertet. Gestützt wurde diese Bewertung durch die Aussage der großen Mehrheit der Teilnehmenden, in den LISA-Veranstaltungen habe man einmal anders, besser und in höherem Maße zielorientiert miteinander diskutieren können.

Externe Moderation ist allerdings mit Kosten verbunden, und dieser Kostenfaktor sollte vor allem mit Blick auf eine langfristige und nachhaltige Implementation der LISA-Professionalisierungsstrategie berücksichtigt werden.

Externe Moderation als Kostenfaktor

Die Alternative zur externen Moderation wäre eine „interne“ Moderation durch das Projektmanagement, durch einen der beteiligten Akteure oder je nach Thema durch verschiedene lokale Akteure.

Interne Moderation

**Checkliste interne
oder externe
Moderation**

Da die Rahmenbedingungen in jedem kommunalen Kontext anders sind, haben wir die folgende „Checkliste“ zusammengestellt, die die Entscheidung für externe oder für interne Moderation je nach den konkreten lokalen Gegebenheiten erleichtern soll. Es empfiehlt sich, die vorgeschlagenen Kriterien zu ändern bzw. weitere hinzuzufügen, soweit dies im lokalen Kontext sinnvoll bzw. erforderlich ist.

Externe oder interne Moderation?		
Kennzeichnung: ++, +, 0, -, --		
Kriterium	extern	intern
Attraktivität für Teilnehmende		
Einsatz innovativer Methoden		
Kosten		
Nachhaltigkeit, längerfristige Finanzierbarkeit		
Ergebnisorientierung der Diskussion		
Effektivität der Ergebnissicherung, z. B. an Pinnwänden		
Neutralität der Moderation im lokalen Übergangsgeschehen		
Sachkenntnis		
Kenntnis der konkreten lokalen Bedingungen		
Fähigkeit, Konflikte zu bearbeiten		
Fähigkeit, zwischen „Lagern“ zu vermitteln		
Fähigkeit, Verständigung voranzubringen		
Ausgeglichenes Niveau aktiver Beteiligung der Teilnehmenden		
Schaffung einer auch für Probleme offenen Diskussionsatmosphäre		
Verbindliche Absprachen als Ergebnis		
...		
...		
...		

3.3 Welches sind die wichtigsten Themen? Ermittlung des Professionalisierungsbedarfes

Um den Professionalisierungsbedarf auf lokaler Ebene zu ermitteln, empfiehlt sich eine Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen und Berufsgruppen. Um herauszufinden, wo genau lokale Kooperationsprobleme und Qualifizierungsbedarfe liegen, kann man verschiedene Wege gehen, die einen unterschiedlich hohen Aufwand erfordern. Wir beginnen mit dem Weg, der den geringsten Vorbereitungsaufwand erfordert, und schließen mit dem aufwändigsten Weg.

Verschiedene Optionen zur Ermittlung des Professionalisierungsbedarfes

3.3.1 Mit einem wichtigen Thema anfangen

Es besteht nach den Erfahrungen der Erprobungsphase durchaus die Möglichkeit, auf eine vorgängige Bedarfsermittlung in der ganzen Breite möglicher Themen von Fortbildungsveranstaltungen zu verzichten und einfach mit einer ersten Fortbildungsveranstaltung anzufangen.

Verzicht auf vorgängige Bedarfsermittlung

Dieser Vorschlag basiert darauf, dass man sich zwei Erfahrungen aus der Erprobungsphase zunutze machen kann:

- Aus jeder Fortbildungsveranstaltung heraus wird weitergehender und vertiefender Fortbildungsbedarf artikuliert. Damit trägt jede dieser Veranstaltungen zur (weiteren) Bedarfsermittlung bei.
- Man fängt mit dieser ersten Fortbildungsveranstaltung nicht aus dem Nichts heraus an, sondern die Akteure sind durch die in Abschnitt 3.1 beschriebenen Aktivitäten bereits über das Programm und seine spezifische Strategie informiert und idealerweise auch schon auf dieses „eingeschworen“.

Für diesen Anfang bietet sich ein Fortbildungsformat an, das wir im Abschnitt 3.4.1 noch genauer darstellen werden und dessen Sinnhaftigkeit sich unmittelbar erschließt: ein „Orientierungsseminar“, das neue Fachkräfte im lokalen Übergangsgeschehen (aber nicht nur diese) über dessen Strukturen und Arbeitsschwerpunkte informiert.

Start mit einem Orientierungsseminar

Der erste Schritt kann auch mit einer Fortbildungsveranstaltung getan werden, die eine andere Fragestellung hat. Wichtig ist in diesem Fall nur, dass es eine gemeinsame Fragestellung ist, deren Bearbeitung in institutionen- und berufsgruppenübergreifender Perspektive sinnvoll ist und einen lokalen Bedarf trifft.

Andere gemeinsame Fragestellung

„Eigendynamik“ der Artikulation von Fortbildungsbedarfen

Dieser einfache Vorschlag basiert auf einer prägnanten Erfahrung der Erprobungsphase: (Fort-)Bildung erzeugt den Wunsch nach mehr und spezifischerer (Fort-)Bildung: In jedem erprobten Fortbildungsformat wurde umfangreicher weiterer Qualifizierungsbedarf artikuliert.

Bedarfsermittlung als kontinuierlicher Prozess

Wenn gewährleistet werden kann, dass alle Fortbildungsveranstaltungen genügend Raum für die Formulierung weiterer Qualifizierungsbedarfe lassen und für eine umfassende Sicherung dieser Bedarfsartikulation Sorge getragen wird, ist es möglich, an einem beliebigen Punkt anzusetzen und von da aus das Feld der lokalen Qualifizierungsbedarfe in einem längerfristigen kontinuierlichen Prozess zu erschließen.

Alle Fachkräfte des Übergangssystems zur Bedarfsartikulation einladen

3.3.2 Schriftliche Bedarfsartikulation

Man kann außerdem Bedarfsartikulationen und Fortbildungswünsche seitens der Fachkräfte in die Planung der ersten Veranstaltungen einbeziehen, indem man die Fachkräfte dazu einlädt, diese Bedarfe und Wünsche über eine Internet-Eingabemaske schriftlich und anonym dem Programmmanagement mitzuteilen. Die Fachkräfte können dies für sich selbst (Ich müsste mehr wissen über ...), aber auch für andere (Die Leute bei ... sollten besser Bescheid wissen über ...) tun.

Anonymität ist wichtig

Anonymität ist ein wichtiger Aspekt, denn in der Artikulation von Fortbildungsbedarf für sich selbst liegt ein Problem: Sagt man „Ich wollte immer schon einmal wissen, wer hier eigentlich genau für was zuständig ist“ oder „Ich habe unter dem Druck meiner Alltagsarbeit den Überblick darüber verloren, welche Vorschriften und Programme sich wie verändert haben, und würde mein Wissen gerne aktualisieren“, so gibt man damit gleichzeitig Defizite in der eigenen Aufgabenerfüllung zu.

Dies mag für Neueinsteiger in eine bestimmte Position innerhalb des lokalen Übergangsgeschehens noch angehen, aber für mehr oder weniger „altgediente“ Akteure ist dies ein problematisches Geständnis.

Fortbildungsbedarfe auch bei „altgedienten“ Fachkräften

Nichtsdestoweniger deuten alle Ergebnisse darauf hin, dass es auch und gerade bei den „Altgedienten“ Fortbildungsbedarfe in Bezug auf die institutionen- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit gibt, der dringend bearbeitet werden sollte. Dies gilt insbesondere, weil – wie eingangs geschildert – das lokale Übergangsgeschehen unübersichtlich und einem schnellen Wandel unterworfen ist.

3.3.3 Bedarfsermittlungsworkshops

Die dritte Möglichkeit der Bedarfsermittlung besteht darin, dass man sich in einem Kreis von ausgewählten Fachleuten aus verschiedenen Berufsgruppen und verschiedenen Institutionen zusammensetzt und gemeinsam Bedarfe identifiziert.

**Bedarfsermittlung
in einer Gruppe von
Fachleuten**

Dieser Prozess ist nicht einfach, denn die berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Professionalisierungsbedarfe im lokalen Übergangsgeschehen resultieren ja gerade daraus, dass die Perspektiven auf Situation und Handlungsbedarfe unterschiedlich sind.

**Unterschiedliche
Perspektiven**

Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden an einem Bedarfsermittlungsworkshop ihre jeweilige Perspektive explizit formulieren und die Perspektiven der anderen Akteure ernst nehmen müssen. Dies gilt auch und gerade dann, wenn diese in Konflikt zur eigenen Position stehen. Genau dies geht im Alltagsgeschäft oft unter.

Der Bedarfsermittlungsprozess sollte qualifiziert moderiert werden. Diese Moderation muss Strukturen vorgeben, die den spezifischen Anforderungen des Prozesses Rechnung tragen:

**Spezifische methodische
Anforderungen**

- Einerseits sollte es eine Situation geben, in der die Debatte um ungedeckte berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierungsbedarfe über alle möglichen Fragestellungen hinweg und ergebnisoffen geführt werden kann.
- Andererseits muss es möglich sein, vorab durch das Programmmanagement oder die kommunale Führungsspitze priorisierte Themen allen Beteiligten zu präsentieren und gemeinsam zu diskutieren.

Es geht in der hier beschriebenen Strategie um die Verbesserung der gemeinsamen Aufgabenerfüllung im lokalen Übergangsgeschehen, sei es durch direkte Zusammenarbeit der Akteure, sei es durch aufeinander folgende Aktivitäten verschiedener Akteure in Handlungsketten oder sei es durch eine Verbesserung der Qualität der Arbeit der einzelnen Akteure durch bessere Kenntnis der Perspektiven und Arbeitsweisen der jeweils anderen Akteure.

**Professionalisierung
im Vordergrund**

Dass eine Professionalisierung in dieser Hinsicht im Wege von Fortbildungsveranstaltungen erfolgen soll, ist ein Mittel zum Zweck und muss in der Bedarfsermittlungsphase nicht in den Vordergrund gestellt werden.

Eher trifft das Gegenteil zu: Der deutliche Verweis darauf, dass der ermittelte Professionalisierungsbedarf später in Form von Fortbildungsveranstaltungen bearbeitet werden soll, birgt die Gefahr in

**„Ausgetretene“
Fortbildungspfade**

	<p>sich, dass die Teilnehmenden zu stark in den Geleisen traditioneller Fortbildungsangebote denken, und um solche geht es in der LISA-Professionalisierungsstrategie nicht – oder zumindest nicht in erster Linie.</p>
<p>Kooperationsprobleme und deren Lösung</p>	<p>Es empfiehlt sich also aus unserer Sicht, auf Probleme und Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen und Berufsgruppen im Übergangsgeschehen zu fokussieren. Die Aufgabe, auf Grundlage dieser Bedarfsartikulationen Fortbildungsveranstaltungen zu konzipieren, stellt sich <i>nach</i> den Bedarfsermittlungsworkshops und sollte <i>nicht</i> von den Teilnehmenden dieser Workshops geleistet werden.</p>
<p>Bedarfsermittlung durch das „mittlere Management“</p>	<p>Für die Teilnahme an den Bedarfsermittlungsworkshops wurden in der Erprobungsphase des Konzeptes Vertreterinnen und Vertreter des „mittleren Managements“ der verschiedenen Einrichtungen ausgewählt. Dies geschah nach der Formel „Noch dicht genug an der alltäglichen Arbeit und schon einflussreich genug auf die Leitungsebene“ und hat sich bewährt.</p>
<p>Persönlicher Faktor</p>	<p>So weit wie irgend möglich sollten hier aber Teilnehmende ausgewählt werden, die nicht nur die Position, sondern auch die persönliche Motivation zur Mitarbeit mitbringen. Eine bloße Delegation qua Dienstanweisung ist, wie bereits dargestellt, dem Prozess nicht besonders zuträglich.</p>
<p>Methodische Elemente</p>	<p>Es sollte zu Beginn des Bedarfsermittlungsworkshops eine kurze Einführung geben, die</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Ziele der Veranstaltung und das angestrebte Arbeitsergebnis klar definiert, • noch einmal die innovative Herangehensweise der Professionalisierungsstrategie schildert und hervorhebt, • die Vorgehensweise umreißt. <p>Dem Austausch miteinander und der (auch kontroversen) Diskussion sollte Raum gegeben werden.</p> <p>In diesem Zusammenhang haben sich auch in einer insgesamt überschaubaren Teilnehmergruppe Arbeitseinheiten in Kleingruppen sehr bewährt. In diesen fällt es leichter, die kommunikative Brücke zu Akteuren aus anderen Berufen und Institutionen zu schlagen, während es in größeren Gruppen oft beim bekannten Schlagabtausch der Positionen bleibt.</p> <p>Das Ergebnis des Prozesses muss für die Beteiligten greifbar sein, und es muss während der Veranstaltung deutlich gemacht und</p>

später unter Beweis gestellt werden, dass die Arbeitsergebnisse praktisch genutzt werden.

Diese Grundstruktur könnte günstigenfalls im Rahmen einer dreieinhalbstündigen Moderationseinheit bearbeitet werden, das sind zweimal 90 Minuten Arbeit mit einer halbstündigen Pause dazwischen, die (auch) zum informellen Austausch dienen sollte.

Erstens sind jedoch Umfang und Bandbreite des artikulierten Professionalisierungsbedarfes nicht vorzuschätzen, und zweitens lehrt die Erfahrung der Erprobungsphase, dass die Bedarfsermittlungsworkshops auch eine wichtige zweite Funktion erfüllen, nämlich die der Verständigung zwischen den Beteiligten. Wir empfehlen daher, vorsorglich für dieses Arbeitsprogramm zwei Sitzungen zu reservieren.

Eine dritte Sitzung (oder bei schnellem Arbeitsfortschritt der zweite Teil der zweiten Sitzung) kann dann dafür verwendet werden, die gemeinsam erarbeiteten Cluster anhand der Themenliste des Projektmanagements zu überprüfen und zu ergänzen.

In den Bedarfsermittlungsworkshops kann und sollte, wie bereits angemerkt, einer Verständigung der Teilnehmenden über Problemsichten und auch über Begriffe Raum gegeben werden. Die Erfahrung der Erprobungsphase hat gezeigt, dass unterschiedliche Definitionen desselben Begriffes oder unterschiedliche Anforderungen an Akteure und eine unterschiedliche Beurteilung der Leistung von Akteuren dann deutlich werden, wenn es nicht um unverbindlichen Informationsaustausch geht, sondern um konkrete Zusammenarbeit.

Unter diesen Voraussetzungen kommt es zu Verständigungsprozessen, so in der Erprobungsphase z. B. zu den Begriffen „Ausbildungsreife“ oder „interkulturelle Öffnung“ oder zu den Aufgaben von Unternehmen und Arbeitgeberverbänden oder von Lehrern und Schulen im Übergangsgeschehen.

Dabei darf nicht unbedingt erwartet werden, dass ein Verständigungsprozess so weit geführt werden kann, dass gemeinsame Sichtweisen erreicht werden. Auch eine Verständigung darüber, dass man die Dinge unterschiedlich und zum Teil kontrovers sieht, ist ein erster Schritt zu einer verbesserten Kooperation und als solcher produktiv für den gemeinsamen Arbeitsprozess.

3.3.4 Ergebnissicherung

Wenn man die hier vorgeschlagene institutionen- und berufsgruppenübergreifende Professionalisierungsstrategie von Anfang an

Zeitplanung

Verständigungsprozesse

Verständigung über die Unterschiedlichkeit der Positionen

Möglichst frühzeitig erste Fortbildungsveranstaltungen konzipieren

als langfristigen und dynamischen Prozess versteht – und dies sollte man tun –, halten wir es unabhängig von der gewählten Form der Bedarfsermittlung für sinnvoll, möglichst schnell eine oder einige hoch priorisierte Themenstellungen auszuwählen und dazu Fortbildungsveranstaltungen zu entwickeln und durchzuführen.

Weitere Ergebnisse

Alle anderen Professionalisierungsbedarfe sollten umfassend dokumentiert werden, damit in späteren Arbeitsphasen darauf zurückgegriffen werden kann. Dies gilt auch für weitere und konkretere Professionalisierungsbedarfe, die in den angebotenen Fortbildungsveranstaltungen erkennbar werden.

Erkenntnisse zu Methoden und Arbeitsformen

Neben weiteren oder spezifischeren Themen können sich aus den Seminaren heraus auch Ideen für besonders geeignete Arbeitsformen in zukünftigen Veranstaltungen entwickeln. Diese Erkenntnisse sollten in die Konzipierung weiterer Fortbildungsveranstaltungen einbezogen werden.

Es ist nicht zu erwarten, dass sich alle artikulierten Professionalisierungsbedarfe an der berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Perspektive der LISA-Strategie orientieren und auf Möglichkeiten des gegenseitigen Lernens zur Optimierung von Zusammenarbeit fokussieren.

Artikulation zu „klassischen“ Fortbildungsbedarfen

Zu erwarten ist vielmehr, dass die beteiligten Akteure, sei es in den Bedarfsermittlungsworkshops oder sei es in anderen Formen der Bedarfsartikulation, bislang noch nie nach dem Professionalisierungsbedarf für ihre Arbeit im Übergangsgeschehen gefragt wurden und deswegen naheliegenderweise zunächst überwiegend klassischen, also auf die eigene Berufsgruppe oder Institution bezogenen Fortbildungsbedarf benennen. „Einführung in die Berufsorientierung für Lehrer“ ist ein Beispiel für diese Kategorie aus der Erprobungsphase.

Den ersten Schritt vor dem zweiten gehen

Diese Bedarfsartikulationen sollten nicht verloren gehen, auch wenn sie nicht im Zentrum der LISA-Professionalisierungsstrategie stehen. Es ist vielmehr zu prüfen, ob sie nicht in dem Sinne Eingang in das Programm finden sollten, dass gewisse erste (klassische) Bildungsschritte gegangen werden müssen, damit zweite (spezifischere und aufgabenbezogene) Schritte gegangen werden können.

Einbeziehung berufsspezifischer Bildungsanbieter

Auf jeden Fall empfiehlt es sich, solche „klassischen“ Fortbildungsinteressen zu publizieren. Dies eröffnet die Option, dass z. B. berufsgruppenspezifische Bildungsträger sich dieser Bedarfe annehmen.

3.3.5 Entwicklung von Konzepten für Seminare: Arbeitsprogramm für den ersten Seminarzyklus

Das Programmmanagement sollte darüber entscheiden, wie viele und welche Seminare innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes, z. B. innerhalb eines halben Jahres nach Abschluss der ersten Bedarfsermittlung, konzipiert und durchgeführt werden, es sollte also ein Arbeitsprogramm für einen ersten Zyklus des Programms erstellt werden.

Für die geplanten Seminare muss dann eine Feinplanung vorgenommen werden. Diese Aufgabe kann das Programmmanagement übernehmen, wenn hier ausreichend Zeitressourcen vorhanden sind. Die Seminare können aber auch vom Programmmanagement in Zusammenarbeit mit der vorgesehenen Moderation der Veranstaltung gemeinsam konzipiert werden.

Wenn das Programmmanagement eine Aufgabenbeschreibung für jedes Seminar erstellt, kann die Feinplanung auch vollständig an Moderatoren oder lokale Bildungsträger delegiert werden und arbeitsteilig erfolgen. Eine arbeitsteilige Delegation ermöglicht es, mehr Seminare innerhalb eines begrenzten Zeitfensters durchzuführen. Eine solche „Verdichtung“ käme nicht zuletzt der Wahrnehmung des Programms („Hier tut sich etwas.“) unter den Akteuren des lokalen Übergangsgeschehens zugute.

Eine enge Abstimmung zwischen dem Programmmanagement und den Akteuren, an die die Seminarkonzeption delegiert wurde, ist allerdings erforderlich, um sicherzustellen, dass die Zielsetzungen erreicht werden können und insbesondere der innovative Ansatz der LISA-Professionalisierungsstrategie in vollem Umfang umgesetzt wird.

3.4 Skizzen für Seminare nach dem LISA-Professionalisierungskonzept

Im folgenden Abschnitt werden wir einige in der Erprobungsphase des Programms konzipierte und durchgeführte Fortbildungsveranstaltungen beschreiben. Zwar liegt die Vermutung durchaus nahe, dass es für diese Veranstaltungen auch andernorts Bedarf gibt, doch ist diese Darstellung nicht als Vorgriff auf eine Bedarfsermittlung vor Ort zu verstehen. Vielmehr geht es darum, beispielhaft deutlich zu machen, was Gegenstand von berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Fortbildungen nach dem LISA-Konzept sein kann.

Programm für den ersten Arbeitszyklus

Feinplanung der ersten Veranstaltungen

Aufgabenbeschreibung und Delegation

Enge Abstimmung

Verdeutlichung anhand von Beispielen

3.4.1 Wer macht was im lokalen Übergangssystem? Orientierungsseminar (nicht nur) für Neueinsteiger

Bedarfslage	<p>Die Bedarfslage, auf die ein Orientierungsseminar reagiert, lässt sich leicht umreißen. Im lokalen Übergangsgeschehen</p> <ul style="list-style-type: none">• arbeiten immer wieder andere Personen,• verändern sich die Aufgabenstellungen einzelner Institutionen,• treten aufgrund befristeter Projektfinanzierungen neue relevante Akteure mit spezifischen Ansätzen und Angeboten auf, während andere verschwinden.
Personalfluktuat	<p>Die Personalfluktuat</p> <p>Die Personalfluktuat in vielen Institutionen des lokalen Übergangsgeschehens ist hoch. Viele Stellen sind an Projektlaufzeiten gebunden und damit befristet. Wenn sich die Möglichkeit bietet, wechseln Beschäftigte von befristeten in unbefristete, von schlechter in besser bezahlte Stellen. Alte Projekte laufen aus, neue nehmen ihre Arbeit auf, und damit kommen laufend neue Akteure ins Boot.</p> <p>Per Saldo gibt es also in jedem lokalen Übergangssystem und in jedem Jahr zahlreiche neue Beschäftigte. Ein Teil davon steigt neu in das Arbeitsfeld „Übergang Schule – Beruf“ ein, ein anderer war bereits in diesem Feld tätig, aber in einer anderen Region mit anderen spezifischen Bedingungen.</p>
Andere Aufgaben	<p>Die Rahmenbedingungen und Problemstellungen im lokalen Übergangsgeschehen ändern sich. Es gibt institutionelle Umstrukturierungen sowie neue Aufgabenzuschnitte von Institutionen und Personen. Mit jeder dieser Änderungen müssen Kooperationsstrukturen neu konfiguriert werden: manchmal geringfügig, manchmal aber auch grundlegend.</p>
Das Seminarkonzept	<p>Einarbeitung, Orientierung im Feld und aufgabenbezogene Netzwerkbildung können maßgeblich vorangebracht werden, wenn einmal jährlich ein „Orientierungsseminar“ stattfindet, in dem Vertreter der am Übergangsgeschehen beteiligten Organisationen ihren Aufgabenzuschnitt, ihre Arbeitsformen und ihre Prioritätensetzungen vorstellen und in dem es über diese Präsentationen einen Erfahrungsaustausch gibt.</p>
Konsistente Darstellung	<p>Im Abschnitt 3.1.2 über die Prüfung der Wissensbasis hatten wir die Frage nach einem aktuellen und konsistenten kommunalen Konzept zum Übergang Schule – Beruf gefragt. Gibt es ein solches, so kann und sollte darauf bei der Planung des Orientierungsseminars zurückgegriffen werden.</p>

Gibt es ein solches Konzept nicht, so empfiehlt es sich dringend, die Akteure, die ihre Arbeit im Rahmen des Orientierungsseminars darstellen, zu einer vorbereitenden Sitzung zusammenzurufen. Nur so kann eine konsistente Darstellung gewährleistet werden.

Orientierungsseminare können vollständig mit lokalen Ressourcen gestaltet werden, sind also weder konzeptionell aufwändig noch teuer. Dies impliziert zwar die Nutzung qualitätssteigernder Optionen, wie z. B. der externen Moderation, ist aber möglich.

Sie wenden sich nicht nur an „Neueinsteiger“, sondern auch an alle diejenigen Fachkräfte, die ihre Kenntnis des lokalen Übergangsgeschehens verbessern wollen. Von diesen gibt es potenziell viele, z. B. Lehrer.

Diese spielen durch ihren engen und alltäglichen Kontakt zu den jungen Menschen objektiv eine wichtige Rolle im Übergangsgeschehen, und nicht wenige Akteure sind der Auffassung, sie sollten eine größere Rolle spielen, als dies bislang der Fall ist. Aus der Sicht des Lehrpersonals zumindest an allgemeinbildenden Schulen dagegen spielt die Berufsorientierung innerhalb ihres gesamten schulischen Aufgabenspektrums nur eine geringe Rolle.

Auch wenn in den letzten Jahren mehrere Landesprogramme dieses Thema aufgegriffen haben und anstreben, die Berufsorientierung zu einem integralen Bestandteil auch der allgemeinbildenden Schulausbildung zu machen, besteht in diesem Bereich noch umfassender Handlungsbedarf.

Betriebliche Personal- und Ausbildungsverantwortliche waren es in der Vergangenheit vielfach gewohnt, aus dem Vollen schöpfen zu können, wenn es um die Auswahl von Auszubildenden ging. In den letzten Jahren richtet sich angesichts sinkender Schulabgängerzahlen ihr Augenmerk aber zunehmend auf die jungen Menschen, die sie bisher nicht in den Blick genommen haben, z. B. Hauptschüler und -schülerinnen. Orientierungsseminare können dazu dienen, diesem Personenkreis zu vermitteln, welche Unterstützungsangebote es für bildungsbenachteiligte junge Menschen gibt.

Man kann Orientierungsseminare jährlich in derselben Struktur wiederholen, dabei aber natürlich neue Regelungen, Strukturen und Projekte darstellen, oder in jedem Jahr andere thematische Schwerpunkte setzen, so dass das lokale Übergangsgeschehen jeweils aus einer anderen thematischen Perspektive beleuchtet wird. Je nach Interesse aus personenstarken Berufsgruppen wie Lehrern und betrieblichen Ausbildern sollte ein halbjährliches Angebot in Erwägung gezogen werden, ebenso kann zwischen stark

Durchführung mit „Bordmitteln“

Lehrer

Betriebliche Personalverantwortliche

Wiederholung oder wechselnde Schwerpunkte

grundlagen- und neueinsteigerorientierten Seminaren und solchen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten abgewechselt werden.

3.4.2 Kontaktseminar Wirtschaft: Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit mit Unternehmen und Arbeitgeberorganisationen

Bedarfslage

Gute Kontakte zu Handwerksbetrieben, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind von elementarer Wichtigkeit, wenn man die Übergänge junger Menschen von der Schule in eben diese Bereiche erfolgreich gestalten will. Was die Gruppe der Jugendlichen mit weniger qualifizierten Bildungsabschlüssen betrifft, so gibt es neue Ansatzpunkte, vorhandene Kooperationsbeziehungen zu intensivieren und neue zu knüpfen.

Sicherung des Fachkräftenachwuchses

Die Aufgabe, den Kontakt zur Wirtschaft zu intensivieren und konkrete Kooperationen zwischen Unternehmen und Schulen oder Unternehmen und Trägern von Orientierungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen auf- oder auszubauen, erhält seit einiger Zeit Rückenwind durch die Tatsache, dass der Fachkräftenachwuchs knapp wird und die Arbeitgeber nicht umhin kommen, auch eine Ausbildung von Jugendlichen mit schlechteren Schulabschlüssen in den Blick zu nehmen.

Das Seminarkonzept „Praxistag Wirtschaft“

Beispielhaft dargestellt wird hier ein Seminarkonzept „Praxistag Wirtschaft“, das eine konzeptionelle Weiterentwicklung einer erprobten mehrteiligen Veranstaltung darstellt.

Auftakt

Der erste Schritt ist eine Auftaktveranstaltung. Ein kleiner Kreis von ausbildenden Betrieben aus unterschiedlichen Bereichen wird dafür gewonnen, das jeweilige Unternehmen und insbesondere seine Ausbildungsaktivitäten vorzustellen. Ein kurzer Vortrag wird ergänzt durch schriftliche Materialien der Unternehmen.

Adressaten

Eingeladen zu dieser Veranstaltung werden alle an einem engeren Kontakt zur Wirtschaft interessierten Akteure des jeweiligen lokalen Kontextes. Anders als bei nahezu allen anderen Fortbildungsveranstaltungen nach dem LISA-Konzept ist bei dieser Auftaktveranstaltung weder die Teilnehmerzahl begrenzt noch wird eine bestimmte Teilnehmerstruktur angestrebt. Wichtig ist lediglich, dass möglichst viele Institutionen und Berufsgruppen vertreten sind.

Zeitplanung

Die Veranstaltung kann auf zwei Stunden ohne Pause mit einem anschließenden informellen Ausklang ausgelegt werden, wobei auf jeden Fall Raum für Fragen und kurze Diskussionsbeiträge zu den Präsentationen bleiben sollte.

Nach der Auftaktveranstaltung können alle Teilnehmenden einen „Praxistag“ in einem der beteiligten Betriebe belegen, wobei sie gebeten werden, mehrere Präferenzen anzugeben.

Praxisbetrieb wählen

Beim Praxistag können die Teilnehmenden einen Betrieb aus der Innensicht kennen lernen und Einblicke in die Praxis eines bestimmten Berufes erhalten sowie mit Personalverantwortlichen, Ausbilderinnen und Ausbildern sowie Auszubildenden sprechen.

Betriebe aus der Innensicht kennen lernen

Anhand der in den Anmeldungen genannten Präferenzen für die verschiedenen Betriebe werden Besuchergruppen für den Praxistag gebildet. Jede Besuchergruppe wird so weit wie möglich aus Teilnehmern verschiedener Berufsgruppen und aus unterschiedlichen Institutionen zusammengestellt. Die Gruppengröße sollte sich nach Möglichkeit zwischen fünf und acht Personen bewegen.

Besuchergruppen aus verschiedenen Berufen und Institutionen

So entstehen diskussionsfähige Kleingruppen, die nicht nur mit den Vertretern des besuchten Betriebes, sondern auch untereinander diskutieren können. Die Diskussion ist einerseits auf eine konkrete Situation, nämlich die Ausbildungssituation im besuchten Betrieb, fokussiert und kann andererseits durch die Teilnehmerzusammensetzung berufsgruppen- und institutionenübergreifend geführt werden.

Berufsgruppen- und institutionenübergreifender Dialog im kleinen Kreis

Am konkreten Beispiel werden unterschiedliche Perspektiven nicht selten schneller deutlich als in einer übergreifenden Situation. Das Konzept kommt außerdem dem Wunsch entgegen, in kleinen Gruppen zu arbeiten.

Diskussion am betrieblichen Beispiel

3.4.3 Seminar: Junge Menschen mit Migrationshintergrund im Übergang Schule – Beruf

Junge Menschen mit Migrationshintergrund stellen einen hohen und wachsenden Anteil der Schulabgänger. Sie haben im Durchschnitt geringerwertige Bildungsabschlüsse und müssen vielfach eine Reihe von Schwierigkeiten bewältigen, die sich stellen können, wenn man sich als junger Mensch zwischen zwei Kulturen bewegt.

Bedarfslage

Auf der anderen Seite zeigen die Bildungserfolge und die gelungene berufliche Integration eines Teils der jungen Menschen mit Migrationshintergrund, dass hier sehr vieles möglich ist – wenn man die richtigen Weichen stellt und wirksam unterstützen kann.

Von der „migrationssensiblen Sozialarbeit“ über die „interkulturelle Öffnung“ und die „transkulturelle Kommunikation“ bis hin zum „Diversity Management“ gibt es eine Reihe von anspruchsvollen Konzepten zum Umgang mit diesen Lebenswelten.

Anspruchsvolle Konzepte

Die Auseinandersetzung mit solchen Konzepten kann maßgeblich dazu beitragen, die eigene Praxis kritisch zu reflektieren. Wo steht man auf dem Weg von spezifischen Maßnahmen für junge Menschen mit Migrationshintergrund hin zu einem „Mainstreaming“, einer selbstverständlichen und gleichberechtigten Berücksichtigung auch der Belange dieser jungen Menschen in allen Aktivitäten des Übergangsgeschehens.

Mangel an praktischer Unterstützung im Arbeitsalltag

In der Alltagsarbeit des Übergangsgeschehens und insbesondere in der persönlichen Beratung und Unterstützung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund sind aber vielfach noch keine wirksamen Instrumente verfügbar – zumindest wurde dieser Befund in den Kommunen der Erprobungsphase des Programms deutlich. Besonders schwer wiegt dies, weil nahezu alle Akteure des Übergangsgeschehens auch mit jungen Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten oder mit der Gestaltung gelingender Übergänge für sie befasst sind.

Zusammenarbeit zwischen Akteuren des Übergangsgeschehens und der Integrationsarbeit

Ebenso deutlich wurde dort, dass hinsichtlich der Zusammenarbeit der Akteure des Übergangsgeschehens mit denen der kommunalen Migrations- und Integrationsarbeit vielversprechende Potenziale erkennbar sind.

Die spezifischen Kompetenzen der einen wie der anderen Seite konnten bislang nicht optimal verknüpft werden, so dass im Prinzip vorhandene Ressourcen für die erfolgreiche Gestaltung von Übergängen ungenutzt blieben.

Migrantenorganisationen

Migrantenorganisationen können beim Zugang zu den Communities der verschiedenen Herkunftskulturen und insbesondere bei der Ansprache und Motivierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund eine wichtige Rolle spielen.

Für eine kontinuierliche Beteiligung von Migrantenorganisationen an Arbeitskreisen und Fortbildungsveranstaltungen reichen deren personelle Kapazitäten in aller Regel nicht, denn sie basieren meist ausschließlich auf ehrenamtlicher Arbeit.

Hier sollten niedrigschwellige, punktuelle oder projektbezogene Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden, die die Ressourcen der Migrantenorganisationen nutzbar machen, ohne sie vom Arbeitsvolumen her zu überlasten.

Das Seminarkonzept

Wie bei den Orientierungsseminaren kann auch hier das Seminarkonzept einfach, aber wirksam gestaltet werden: Auf eine Einführung in eines der oben genannten Konzepte folgt eine kurze Selbstvorstellung von Institutionen der lokalen Migrations- und Integrationsarbeit. Danach sollte hinreichend Raum gegeben wer-

den, um sowohl bisherige Erfahrungen in der Arbeit mit jungen Menschen mit Migrationshintergrund als auch konkrete Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den vertretenen Organisationen zu diskutieren.

Damit kann ein vielversprechender Einstieg in neue Kooperationsbeziehungen geleistet werden. Über Möglichkeiten, wie es nach diesem Einstieg zum Zwecke der Vertiefung und Konkretisierung weitergehen kann, sollte frühzeitig nachgedacht werden.

Neue Kooperationsbeziehungen ermöglichen

3.5 Welche Veranstaltungsformate sind geeignet?

In der Erprobungsphase des Programms konnten wertvolle Erkenntnisse zu einer vorteilhaften Gestaltung der Veranstaltungen gewonnen werden, die folgenden Kriterien Rechnung trägt:

Kriterien

- günstige Voraussetzungen für die Gewinnung von Teilnehmenden schaffen,
- den Austausch zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Vertretern verschiedener Institutionen optimieren,
- eine positive Resonanz bei den Teilnehmenden finden.

3.5.1 Gewinnung von Teilnehmenden

Da es bei den Veranstaltungen nach der LISA-Professionalisierungsstrategie um einen Austausch und längerfristig um eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Institutionen geht, ist es nicht zu empfehlen, die Teilnahme offen auszuschreiben. Vielmehr sollten die Teilnehmenden gezielt aus den verschiedenen Kontexten ausgewählt und angesprochen werden.

Gezielte Ansprache

Die verschiedenen Berufsgruppen und Institutionen sollten darüber hinaus in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten sein. Auch innerhalb der Berufsgruppen gibt es reichlich Diskussionsbedarf, und die Erfahrung zeigt, dass die Dominanz einer Berufsgruppe oder eines Institutionstyps allzu leicht dazu führt, dass die dominierende Gruppe sich vorrangig mit sich selbst beschäftigt.

Ausgewogenes Verhältnis von Berufen und Institutionen

Für die vorstehend beschriebene starke Reglementierung der Teilnahme an den Fortbildungsveranstaltungen gibt es also gute Gründe. Es erscheint allerdings sinnvoll, an wenigstens einer Stelle im Programm einen Kontrapunkt hierzu zu setzen und eine Veranstaltung allgemein zugänglich für interessierte Akteure auszu-

Öffentliches Angebot

Geringer Zeitaufwand als Argument in der Teilnehmergeinnung	<p>schreiben. Dies eröffnet die Möglichkeit der Teilnahme auch derjenigen Akteure, die am Programm interessiert sind, durch die systematische Auswahl aber nicht einbezogen wurden.</p> <p>Die Zeitressourcen sind bei den meisten Akteuren knapp, und um sich mit einer Veranstaltung gegen alternative Zeitverwendungen durchzusetzen, sollte diese so wenig Zeit beanspruchen wie möglich. Darüber hinaus sollte, wie im Abschnitt 3.1.3 über Fachöffentlichkeitsarbeit dargestellt, knapp und prägnant kommuniziert werden, was an der angebotenen Veranstaltung anders und neuartig ist.</p>
Veranstaltungsfolge	<p>3.5.2 Zeitstruktur</p> <p>Die Umsetzung des Programms sollte so gestaltet werden, dass mehrere Fortbildungsveranstaltungen in einem einerseits überschaubaren, andererseits aber auch nicht zu dichten Abstand stattfinden. Mehr als eine Veranstaltung pro Monat, die für die beteiligten Akteure ja eine zusätzliche Veranstaltung ist, dürfte die Teilnahmebereitschaft maßgeblich senken.</p> <p>Bei einem zu großen Abstand der Veranstaltungen zueinander geht hingegen der gemeinsame Sinnzusammenhang tendenziell verloren, und der Aufmerksamkeitswert zur lokalen Fachöffentlichkeit hin ist wesentlich kleiner.</p>
Fixe Termine	<p>Es sollte sorgfältig eruiert werden, welche regelmäßigen Veranstaltungen und Sitzungen wichtige lokale Akteursgruppen zu welchen Zeiten und an welchen Wochentagen binden. Veranstaltungsblocks sollten außerdem in einigem Abstand zu Ferienterminen geplant werden, damit erreichte Impulse nicht in der Ferienzeit verpuffen oder Veranstaltungsangebote in der Arbeitsbelastung der ersten Wochen nach den Ferien nicht wahrgenommen werden.</p>
Dauer: ein knapper Arbeitstag	<p>Als günstiger Zeitrahmen hat sich ein knapper Arbeitstag, also z. B. eine Veranstaltung von 10:00 bis 17:00 Uhr oder von 9:00 bis 16:00 Uhr erwiesen. Da die Veranstaltungen Teilnehmende aus derselben Kommune ansprechen, fallen Reisezeiten in nennenswertem Umfang nicht an. In diesem Zeitrahmen besteht die Möglichkeit, am selben Tag noch kurz das eigene Büro aufzusuchen – ein Wunsch, der in der Erprobungsphase mehrfach geäußert wurde.</p>
Intensivere Zusammenarbeit an einem zweiten Tag	<p>Für die zentrale Agenda der Veranstaltungen, nämlich die Einleitung eines Dialogs zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Institutionen, ist dieses Zeitfenster eng: Bei den in der Erprobungsphase realisierten zweitägigen Veranstaltungen wurde am zweiten Tag wesentlich intensiver zusammengearbeitet, und von</p>

Teilnehmenden an eintägigen Veranstaltungen kam am Ende die Rückmeldung, jetzt könne man richtig anfangen zu arbeiten.

Die Erfahrung hat aber gezeigt, dass es schwierig ist, den gewünschten Kreis von Akteuren „aus dem Stand“ für eine zweitägige Veranstaltung zu gewinnen. In dieser Konstellation besteht der „Königsweg“ nach unserer Überzeugung darin, den am Ende eines ersten Tages motivierten Teilnehmenden möglichst bald eine vertiefende Folgeveranstaltung anzubieten.

Trotz der zeitlichen Enge sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass ausreichend Zeit für Diskussion und Austausch bleibt, es muss also dafür gesorgt werden, dass die Veranstaltung nicht durch Präsentationen überfrachtet wird.

**Kurze Veranstaltung
plus Vertiefungs-
angebot**

Zeit für Dialog

3.5.3 Didaktische Aufbereitung

Eine teilnehmerorientierte und abwechslungsreiche Methodik zur Aufbereitung der Themen oder zur Anregung der Diskussion stieß in der Erprobungsphase auf ein sehr positives Echo. Dabei sind die Ansprüche keineswegs hoch gesteckt: Begrüßt wird alles, was weg von der klassischen Sitzung führt. Dies kann ein Brainstorming durch Schreiben und Erläutern von Ideenkärtchen (das alle Teilnehmenden auf gleichem Niveau einbezieht), ein Partnerinterview (das dyadische Kommunikationen zwischen allen Teilnehmenden ermöglicht.), die gemeinsame Erstellung einer Mindmap oder eine der vielen anderen strukturierten Diskussionstechniken sein.

**Teilnehmerorientierte
Methoden**

Ebenso wie im Rahmen von Bedarfsermittlungsworkshops⁹ wurden auch in den Fortbildungsveranstaltungen die Gelegenheiten zur Arbeit in Kleingruppen trotz insgesamt sehr überschaubarer Gruppengrößen zustimmend aufgenommen und als produktiv erlebt, weil sich so der kommunikative Kontakt zu Teilnehmenden aus anderen Berufen und Institutionen leichter knüpfen lässt.

Kleingruppenarbeit

3.5.4 Ergebnissicherung und Bewertung durch die Teilnehmenden

In allen Seminaren sollte eine umfassende Ergebnissicherung erfolgen. Die Seminare sind Teil eines langfristigen Prozesses, der auf die Verbesserung von Aufgabenerfüllung und Kooperation im Übergangsgeschehen zielt. Es geht nicht um Fortbildungsveranstaltungen, bei denen jeder Teilnehmer ein Päckchen Bildung und Anregung zur individuellen Verwendung nach Hause trägt.

**Sicherung der
Ergebnisse für das
Übergangssystem
insgesamt**

⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.3

Protokoll	Bei Einsatz von Moderationstechniken ist die Ergebnissicherung über die im Prozess produzierten Kärtchen und Pinnwände relativ einfach. Wird auf diese Möglichkeit verzichtet, sollte ein ausführliches Protokoll erstellt werden.
Feedbackfragebogen	Weiterhin sollte anhand eines kurzen Feedbackfragebogens erfasst werden, inwieweit die Fortbildungsbedarfe der Teilnehmenden gedeckt werden konnten, welche Aspekte unterbelichtet blieben und wie die Gestaltung der Seminare bewertet wurde.

3.6 Bilanz des ersten Seminarzyklus und Perspektiven für die Zukunft

Wenn das Arbeitsprogramm des ersten Seminarzyklus umgesetzt ist und eine Ergebnissicherung der einzelnen Seminare vorliegt, sollte Bilanz gezogen und auf dieser Basis darüber entschieden werden, was Gegenstand des zweiten Seminarzyklus sein sollte.

Zwischenbilanz	Das Programmmanagement sollte eine Zwischenbilanz der bisherigen Arbeit ziehen und dazu folgende Fragen beantworten:
Einbindung der relevanten Institutionen und Berufsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Institutionen und Berufsgruppen konnten als aktiv Mitgestaltende gewonnen werden? • Welche Institutionen und Berufsgruppen konnten als Teilnehmende an den Seminaren erreicht werden? • Zu welchem Anteil konnten die Akteure erreicht werden, deren Beteiligung vorab als maßgeblich für den Programmerfolg eingeschätzt wurde?¹⁰ • Wie verteilt sich die Einbeziehung in das Professionalisierungsprogramm auf die verschiedenen Hierarchieebenen in den Organisationen? • Lassen sich Institutionen und Berufsgruppen benennen, die bislang nicht im gewünschten Maße einbezogen werden konnten? • Gibt es Akteure, deren Beteiligung sich als nicht zielführend oder sogar kontraproduktiv erwiesen hat? • Konnten neue relevante Akteure „entdeckt“ und einbezogen werden?
Professionalisierungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedarfsartikulationen aus der anfänglichen Bedarfsermittlung sind noch unbearbeitet?

¹⁰ Siehe Abschnitt 3.1.3.

- Welche weiteren Professionalisierungsbedarfe wurden im Rahmen der Seminare formuliert?
- Inwieweit konnte der Professionalisierungsbedarf der Teilnehmenden durch die Seminare gedeckt werden?
- Entsprachen die zeitlichen Formate der Seminare den Wünschen und Möglichkeiten der Teilnehmenden? **Seminargestaltung**
- Wie wurde die gewählte methodisch-didaktische Herangehensweise von den Teilnehmenden bewertet?
- Inwieweit konnte ein Austausch zwischen den beteiligten Organisationen und Berufsgruppen erreicht werden?
- Welche Erkenntnisse konnten in Bezug auf eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den am lokalen Übergangsgeschehen beteiligten Institutionen und Berufsgruppen gewonnen werden? **Erkenntnisse und Ergebnisse**
- Gibt es konkrete Ergebnisse im Sinne einer Weiterentwicklung der Kooperationsformen aufgrund der Diskussion in den Seminaren?
- Inwieweit konnte für die Vermittlung relevanter Inhalte auf lokale Akteure zurückgegriffen werden? **Ressourcen**
- Konnten für die Nutzung von Räumen, Seminarausstattung und Bewirtung gute Lösungen gefunden werden?
- Konnten Synergieeffekte mit Vorhaben anderer Institutionen und Projekte erzielt werden, und sind Möglichkeiten zu erkennen, wie dies in Zukunft möglich wäre?
- Wie hoch war der Zeitaufwand für die Konzeption und Durchführung der Seminare, und gibt es hier Möglichkeiten der Optimierung?
- Wie hoch war der Kostenaufwand für die Konzeption und Durchführung der Seminare, und gibt es hier Möglichkeiten der Optimierung?
- Welche Seminare sollten im zweiten Seminarzyklus, erforderlichenfalls in weiterentwickelter Form, für andere Teilnehmende wiederholt werden? **Zweiter Seminarzyklus**
- Welche bereits behandelten Themen sollten vertieft werden, sei es im Sinne einer Weiterführung, sei es im Sinne einer Konzentration auf bestimmte Aspekte oder sei es im Sinne einer aufgabenorientierten Umsetzung?

- Welche Themen aus dem Bedarfsfundus sollten in Form neuer Seminare aufgegriffen werden?

3.6.1 Bilanzkonferenz

Adressaten

Liegt die zusammenfassende Bewertung des Programmmanagements vor, so sollte diese auf einer Bilanzkonferenz präsentiert werden. Diese Bilanzkonferenz wendet sich an die Akteure und Teilnehmenden des ersten Programmzyklus, aber ebenso an weitere Institutionen und Personen, deren Einbeziehung in das Programm wünschenswert wäre, sowie an politische Entscheidungsträger, also z. B. Stadtverordnete, um deren Unterstützung für das Programm geworben wird.

Ziele

Die Bilanzkonferenz dient entsprechend den Adressatengruppen drei Zielen, nämlich

- der Diskussion und Bewertung von Verlauf und Ergebnissen des ersten Seminarzyklus in einem größeren Kreise,
- der Weckung von Interesse und Teilnahmebereitschaft bei weiteren Akteuren des lokalen Übergangsgeschehens sowie
- der Mobilisierung von politischer Unterstützung für die Fortführung bzw. Institutionalisierung des Programms.

3.6.2 Start des zweiten Programmzyklus

Mit dem Start des zweiten Programmzyklus schließt sich der Kreis der Aktivitäten der LISA-Professionalisierungsstrategie. Die Arbeit setzt, zum Teil mit neuen Inhalten und Schwerpunkten, erneut mit den ab Abschnitt 3.3.5 beschriebenen Aufgaben ein.

Obwohl der Arbeitsablauf gleich ist, setzt der zweite und setzen alle weiteren folgenden Programmzyklen gewissermaßen auf höheren Ebenen an. Wir gehen davon aus, dass die Veranstaltungen des ersten Zyklus von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern positiv bewertet werden. Die Aussichten dafür sind nach den Ergebnissen der Erprobungsphase des Konzeptes sehr gut.

Wenn dies der Fall ist, dann werden im zweiten Zyklus Akteure erneut teilnehmen, die bereits Erfahrungen mit den neuen Formen des berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Von-und-miteinander-Lernens gesammelt haben und sich in diesen Formen nunmehr souveräner artikulieren können.

Weiterhin werden sich gute Erfahrungen im lokalen Netzwerk herumsprechen, so dass davon auszugehen ist, dass neue Akteure hinzukommen und im zweiten Zyklus eine breiteres Spektrum von Berufen und Funktionen einbezogen werden kann.

Auf diese Weise ist es möglich, die Tatsache, dass alle Akteure des lokalen Übergangsgeschehens „in einem Boot sitzen“, konkret erfahrbar zu machen. Es geht um eine bessere Zukunft der jungen Menschen in der jeweiligen Region, es geht darum, sie in einen Beruf zu geleiten, der ihren Fähigkeiten, Neigungen und Bedürfnissen entspricht.

Weiterbildung als Instrument der Kommunalen Koordination im Übergang Schule – Arbeitswelt. Eine Handlungshilfe.¹¹

Vorbemerkung

Ergänzend zu den Aktivitäten der letzten Phase des jetzigen LISA-Fachkräfteprogramms wurde *ein* Element im Professionalisierungsprozess von Fachkräften im Übergang Schule – Arbeitswelt noch einmal gesondert betrachtet, nämlich ihre *Weiterbildung*. Mit einem Grundverständnis, wonach es sich bei *Weiterbildung* um systematische Lehr-Lern-Aktivitäten handelt, wurde – ausgehend von den Ansätzen und Erfahrungen an den drei Standorten Kassel, Mannheim und Mülheim/Ruhr – in mehreren Arbeitsschritten eine *Handlungshilfe* entwickelt. Diese soll *vor Ort* dazu dienen, Weiterbildung als „Raum von Reflexion über Praxis“ im Übergangsgeschehen platzieren zu können und damit der Koordination ein Instrument für die kontinuierliche Qualitätsverbesserung im Übergangsgeschehen an die Hand zu geben.

1. Übersicht

- a) *Weiterbildung* wird als abgrenzbare Veranstaltungseinheit verstanden, die den Anforderungen und Prinzipien organisierten Lernens für Erwachsene (Stichwort: *Erwachsenenpädagogik*) folgt. *Weiterbildung* in diesem Sinne ist nur *ein* Baustein im Rahmen eines umfassender verstandenen Professionalisierungsprozesses. Es wird *empfohlen*, Weiterbildung im Sinne von Einheiten organisierten Lernens als Entwicklungsinstrument für die fortlaufende Verbesserung der beruflichen Integration junger Erwachsener (mit Migrationshintergrund) lokal fest zu etablieren. Allen Beteiligten ist bewusst, dass dies selbst einer systematischen Erprobung bedarf.
- b) Wenn Weiterbildung als Entwicklungsinstrument für bessere Gestaltung der Übergänge Schule – Arbeitswelt „vor Ort“ verstanden wird, dann tritt zur ersten Frage: „Was lernen die Fachkräfte?“ eine zweite Frage hinzu: „Was lernt die Koordination?“
- c) Ganz generell kann die Wirksamkeit von Weiterbildung als Entwicklungsinstrument nur erreicht werden, wenn sie in eine entfaltete *Arbeitsweise* von Koordination eingefügt ist. Eine solche entfaltete Arbeitsweise hat u. a. folgende Merkmale: Bearbeitung von Aufgaben in Arbeitsformen, die verschiedene Kompetenzen zusam-

¹¹ Diese Ausarbeitung erfolgte auf der Basis von Fachgesprächen am Standort Kassel am 13.01.2012, am Standort Mannheim am 30.01.2012, am Standort Mülheim/Ruhr am 09.02.2012, von schriftlichen Kommentierungen und einer abschließenden gemeinsamen Redaktionssitzung am 24.04.2012 in Mannheim. Verfasser: Dr. Wilfried Kruse (Sozialforschungsstelle Dortmund).

menbringen (z. B. „Entwicklungswerkstätten“), partizipativer Ansatz und kooperative Fachlichkeit, Ziel- und Ergebnisorientierung, aufgabenorientierter Arbeitsprozess, Handlungsfeldbezug/Zyklus. Hierauf soll sich Weiterbildung *flexibel* beziehen.

- d) *Wirkliche* schon bestehende oder angestrebte gemeinsame Arbeitsprozesse (Aufgabenbezug) und damit wirkliche schon bestehende, sich bildende oder angestrebte Arbeitsgruppen oder Teams sind Voraussetzung und Basis für wirksame Weiterbildung im Kontext kommunaler Koordinierung. Es wird immer ein doppelter Nutzen von Weiterbildung angestrebt: die *individuelle* Kompetenzerweiterung und die *gemeinsame* Verbesserung von Problemlösung und Aufgabenbewältigung. Vom *fachübergreifenden Lernen* wird ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung von Zusammenarbeit erwartet.
- e) Alles dies gilt für *beide Typen* von Weiterbildung, die unterschieden werden können, nämlich (1) Grundlagenbildung und Standardmodule und (2) spezielle Module der Erweiterungsbildung in direkter Verknüpfung mit der systemischen Weiterentwicklung der Übergangsgestaltung.
- Grundannahme für den Typ 1: Es gibt einen Kanon an Wissen und Kompetenzen, der für Personen, die erfolgreich in der Übergangsgestaltung arbeiten (wollen), unverzichtbar ist. Wichtige Veränderungen im Übergangsgeschehen müssen von diesem Personenkreis aktiv verarbeitet werden.
- Grundannahme für den Typ 2 oder leitende Fragestellung: Was müssen wir als „Aufgabengruppe“ für eine gute Lösung unserer Aufgabe wissen und können, was sich nicht schon aus der Kombination unserer vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen ergibt?
- f) Weiterbildung in diesen beiden Varianten muss zum normalen Repertoire kommunaler Koordinierung werden. Sie gehört in den Instrumentenkoffer. Alle an der Gestaltung Beteiligten müssen wissen, *dass* sie und *wie* sie auf dieses Instrument zurückgreifen können.
- g) Beispiele:
- Beispiel für Typ 1:
Information und Erfahrungsaustausch für Lehrerinnen und Lehrer in der Sekundarstufe 1 (*Mülheim/Ruhr*)
- Beispiele für Typ 2:
Workshop Harmonisierte Abläufe (*Kassel*)
Berufsorientierungskonzept Werkrealschule (Mannheim)
- Es handelt sich bei allen drei Beispielen um modellhafte Erprobungen, die Optionen, aber auch eine Reihe jeweils ungelöster Probleme und offener Fragen zeigen.
- h) Migration/Integration ist bislang Thema von gesonderten Veranstaltungen, die eher dem Typ 1 entsprechen, aber nicht als eine Querschnittsfrage etabliert. Dies zu tun, macht eine fortschreitende und handlungsorientierte Analyse und von daher eine systematische Zusammenarbeit mit denjenigen „Agenturen“ erforderlich, die den

Fokus Migration als Aufgabe haben. Diese muss sich auch auf das Feld *Weiterbildung* erstrecken. Für eine solche neu ausbalancierte Kooperation zwischen kommunaler Koordinierung und Fokus Migration gibt es an allen drei Standorten gute Voraussetzungen, aber noch viel zu tun.

2. Rahmen: Das LISA-Fachkräfteprogramm

Im Rahmen eines breiteren Ansatzes und seiner Erprobung an drei Standorten ergab sich als wichtige Frage, welcher Stellenwert der *Weiterbildung der Fachkräfte im Übergangsmangement* im engeren Sinne zukommt. Weiterbildung in diesem Sinne grenzt sich etwa von Zukunftswerkstätten, Entwicklungsworkshops und Arbeitssitzungen dadurch ab, dass es sich um eine gesonderte Veranstaltung oder – im Rahmen von anderen Aktivitäten – um ein gesondertes Modul handelt, das als (Weiter-)Bildung ausgewiesen ist und den Anforderungen und Prinzipien „organisierten Lernens“ für Erwachsene genügt. *Weiterbildung* ist also nur ein Baustein im Rahmen eines umfassender verstandenen „Professionalisierungs-Ansatzes“. Weiterbildung kann aber sehr wohl in Zukunftswerkstätten und Entwicklungsworkshops integriert werden.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die an den Standorten gemacht worden sind – und die in dieses Papier einfließen –, wird empfohlen, Weiterbildung im Sinne von Einheiten organisierten Lernens als ein (Entwicklungs-)Instrument für die fortlaufende Verbesserung der beruflichen Integration junger Erwachsener mit Migrationshintergrund (Übergang Schule – Arbeitswelt) fest zu etablieren. Die Erprobungen an den drei Standorten geben eine Fülle von Hinweisen hierzu. Eine feste Etablierung, wie hier vorgeschlagen, ist allerdings auch an diesen Standorten bisher nicht erfolgt. Dies ist aber auch nicht das Ziel des Projekts. Allen Beteiligten ist bewusst, dass eine solche feste Etablierung selbst einer systematischen Erprobung bedarf.

2.1. Bezüge: Kommunale Koordinierung und Fokus Migration

Das LISA-Fachkräfteprogramm ging bei seiner Standortwahl davon aus, dass an die Erprobung von (weiterer) Professionalisierung nur gedacht werden kann, wenn einige wichtige Voraussetzungen gegeben sind.

Hierzu gehört,

- dass eine gewisse Ausreifung der lokalen Gestaltung des Übergangs Schule – Arbeitswelt anzutreffen ist, in dem Sinne, dass dies ein wichtiges lokales Thema ist und schon Übung in der Zusammenarbeit von Fachkräften aus verschiedenen Einrichtungen und fachlichen Einheiten besteht (weil man sonst mit einem „Fachkräfte-Programm“ ins Leere laufen würde);
- dass es eine Koordinierung gibt, die in kommunaler Verantwortung liegt, die Kontinuität und Weiterentwicklung sicherstellen und hierfür legitimierende Akzeptanz gewinnen kann, anders gesagt: deren Verankerung bereits bis zu einem wichtigen Grad erfolgt ist;

- dass ein besonderes Augenmerk (Fokus) auf die berufliche und soziale Integration von jungen Erwachsenen *mit Migrationshintergrund* gelegt wird, ohne dass dies zu (diskriminierenden) Sonderfördersystemen führt;
- dass die beteiligten Fachkräfte aus den verschiedenen Einrichtungen und fachlichen Einheiten (in der Regel: neben ihren Kernaufgaben) die kooperative Gestaltung der Übergänge mindestens so stark „zu ihrer Sache“ gemacht haben, dass sie dies als eine Dimension ihrer eigenen Professionalität sehen können bzw. die begründete Erwartung besteht, dass sich durch die gemeinsame Professionalisierung und die aufgabenbezogene Zusammenarbeit eine Sichtweise entwickelt, dass die kooperative Gestaltung zur eigenen Professionalität gehört.

Diese vier Voraussetzungen waren an den drei Standorten – in unterschiedlicher Ausprägung – gegeben. Auf dieser Basis sollte nun an den drei Standorten eine – unter den jeweiligen Bedingungen – sinnvolle und machbare Strategie zur (weiteren) Professionalisierung der Fachkräfte gefunden und erprobt werden.

Dabei sollte immer Berücksichtigung finden, dass die (weitere) Professionalisierung, auf die sich der Ansatz bezieht, bei der Dimension *kooperative Gestaltung der Übergänge als gemeinsame Aufgabe von Fachkräften verschiedener (beruflicher und institutioneller) Herkunft* ansetzt. Kooperation und Interdisziplinarität dürfen also nicht als etwas Äußerliches hinzukommen, sondern machen die jeweilige fachliche Erweiterung mit aus (etwa im Sinne von „Anschlussfähigkeit“).

2.2. Erweiterung der Ziele: Systementwicklung

Zu Beginn standen die „Fachkräfte“ im Zentrum der Zieldiskussion: Was müssen sie können, wie müssen sie sich weiter „professionalisieren“, um die Qualität der *migrationssensiblen* Übergangsgestaltung voranzubringen? Die Koordinierung, die durch die von der Robert Bosch Stiftung finanzierten „Kümmerer“ vor Ort verstärkt wurde, richtete ihren Blick auf die „arbeitende Basis“, nämlich auf diejenigen Fachkräfte, die kooperativ in verschiedenen *Handlungsfeldern* die Übergangsgestaltung voranbringen sollten. Um dies zu erreichen, waren gleichzeitig die „Mittler in die eigene Institution“ und die Professionalisierung des Netzwerkes die Ansatzpunkte.

Diese „top-down“-Sichtweise wurde dadurch abgemildert und korrigiert, dass die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs an allen drei Standorten *partizipativ* erfolgte, allerdings in verschiedenen Varianten. In Mannheim z. B. erfolgte die Themenwahl grundsätzlich auch partizipativ. Allerdings konnten nur zwei der vier Themen durch die am Prozess beteiligten Akteure frei gewählt werden. Die anderen beiden Themen („Fokus Migration“ und „Verbesserung von schulischen Kooperationsprozessen/Qualitätsentwicklung“) wurden durch die Kommunale Koordinierung als gesetzt vorgegeben. Grund hierfür war das Interesse der Kommunalen Koordinierung an der durchgängigen Betrachtung und Berücksichtigung beider Themenstellungen in allen Arbeitsprozessen des Übergangsgeschehens.

Im Vordergrund stand also zunächst die Frage: „*Was lernen die Fachkräfte?*“ Allerdings stand dies von vornherein im Zusammenhang mit dem Ziel, Kooperation und Netzwerkarbeit weiter zu verbessern, also auch mit der Frage: „*Was lernt das Netzwerk?*“

Da aber die Weiterbildung der Fachkräfte an den Herausforderungen der Übergangsgestaltung orientiert sein und insofern – neben dem Erkenntnis- und Wissensfortschritt bei jedem Einzelnen – auch auf praktische Konsequenzen (nämlich auf die Verbesserung des eigenen kooperativen Tuns) hinauslaufen sollte, ergab sich rasch die Frage nach den *Rückkopplungen* zur Arbeit der Koordinierung.

Zur ersten Frage („Was lernen die Fachkräfte?“) trat nun die zweite Frage hinzu: „*Was lernt die Koordinierung?*“ Diese zweite Frage gab es ebenfalls von Anfang an. Sie wurden im Laufe des Prozesses zu zwei Schuhen eines Paares und drittens dann: „Wie bringt man diese beiden Lernprozesse in einen nützlichen, systematischen Zusammenhang?“

Kommunale Koordinierung und Professionalisierung sind zwei Seiten derselben Medaille und gehören für dieses Projekt „Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf“ zusammengedacht. Bei jeder Sitzung zur Koordinierung gehört die Frage dazu: „Was müssen die Akteure wissen, um Abläufe aufeinander beziehen zu können?“, bei jeder lokal angedachten Weiterbildung gehört die Frage dazu: „Wie entfaltet diese Fortbildung nachhaltige Wirkung im Netzwerk am Übergang von der Schule in den Beruf?“

2.3. Die Fachgespräche vor Ort

Bei dem *Fachgespräch in Kassel (am 13. Januar 2012)* wurde dieser doppelte Ansatz besonders betont, und es wurde hervorgehoben, dass sich gerade in der zweiten Frage, also: „Was lernt die Koordinierung?“, eine erhebliche – auch politische – Brisanz verbirgt, weil dies immer auf *Systementwicklung* hinausliefe.

Während die Professionalisierung der Fachkräfte – im oben skizzierten Sinne – auf eine Verbesserung der Arbeit „*am Kind*“ bzw. „*am jungen Erwachsenen*“ hinausliefe, müsste das Lernen der Koordinierung auf die „*Arbeit am System*“ hinauslaufen, nämlich auf die fortlaufende und systematische Verbesserung der Handlungsbedingungen für die kooperierenden Fachkräfte in den verschiedenen konkreten Handlungsfeldern.

Und: Was die Koordinierung hier tue und erreiche, müsse wiederum als Thema/Gegenstand in die weitere Arbeit mit den Fachkräften einfließen, weil dies zu deren (weiterem) Professionalisierungsprozess unverzichtbar hinzugehöre. Insofern rückten die Gesprächspartnerinnen in Kassel die Kommunale Koordinierung in ihrer Funktion für gelingende Professionalisierung viel stärker in das Zentrum der Aufmerksamkeit, als dies beim Start des Programms geschehen war. Die Weiterentwicklung der Kommunalen Koordinierung war die Initialzündung, um sich für das LISA-Fachkräfteprogramm zu bewerben. Es wurde die Möglichkeit gesehen (und auch erreicht), eine neue Dimension von Qualität in der Netzwerkarbeit zu erreichen.

Auch im *Fachgespräch in Mannheim (am 30. Januar 2012)* wurde die Funktion der Weiterbildung für die Entwicklung und Konsolidierung der Kommunalen Koordinierung besonders betont. Formuliert wurden hierzu vier weiterführende Fragen oder Aspekte:

- Es ist die Frage zu beantworten, welches die Aufgabe der Kommune ist (Stichworte: Kein klassischer Weiterbildungsträger – Thema ist Kommunale Koordinierung). Daraus

folgt: Der Nutzen von Weiterbildung für die Kommunale Koordinierung muss erkennbar sein.

- Alle künftigen Weiterbildungen müssen einen hohen Grad an Aufgabenbezug haben und prozessorientiert angelegt sein.
- Alle Weiterbildungen müssen sicherstellen, dass die Ergebnisse reflexiv in das lokale Netzwerk zurückfließen und dort den Erfahrungsaustausch und die weitere strategische Ausrichtung des Übergangsgeschehens befördern.
- Es muss sichergestellt werden, dass der Fokus Migration, der ja elementarer Bestandteil des Programms ist, besser in den einzelnen Angeboten berücksichtigt und nicht nur als eigenständige Veranstaltung bearbeitet wird.

Unterstrichen wurde auch, dass durch die besondere Bedeutung, die der Bildung im Rahmen der städtischen Entwicklungsstrategie zukommt (strategische Ziele der Stadt Mannheim: „Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich“ und „Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland“) und durch die verwaltungsinterne Platzierung von Bildung (= eigener Fachbereich Bildung) Fragen der Wirksamkeit ein besonderes Gewicht haben.

Auch das Übergangsmanagement Schule – Beruf, das seit einem Jahr ebenfalls beim Fachbereich Bildung angesiedelt ist, müsse sich dem zunehmend stellen. Mit der geplanten Bildungsberichterstattung werde auch ein kontinuierliches Monitoring etabliert, wobei der Sozialraumbezug verstärkt werden solle. Die Umsetzung des LISA-Fachkräfteprogramms, dessen initiative Wirkung sehr begrüßt wird, sei in Mannheim auch vor diesem Hintergrund zu verstehen.

Das *Fachgespräch in Mülheim/Ruhr (am 9. Februar 2012)* hatte einen deutlich anderen Akzent: In der Diskussion über Zielgruppen und Methodik war es hier von Anfang an wichtig, sich mit einem Typ von „Grundbildung“ an jene Fachkräfte zu wenden, die nicht in den verschiedenen Steuerungs- und Beratungsgremien mitarbeiten oder mit diesen eng assoziiert, aber auf der operativen Ebene für eine gelingende Übergangsgestaltung unverzichtbar sind. Im Blick waren hier insbesondere die Schulen, und hier nicht die Berufs- und Studienwahl-Koordinatoren, sondern jene Klassen- und Fachlehrer, die mit den Schülerinnen und Schülern tagtäglich umgehen.

Die Verantwortlichen der Kommunalen Koordinierung konzipierten für diesen Zweck „Informationseinheiten“. Schließlich wurde der Adressatenkreis für die Veranstaltung um die jeweiligen Kooperationspartner erweitert, und die Informationspakete wurden um Einheiten für das wechselseitige Kennenlernen der Aufgaben und deren Bedingungen und für den Erfahrungsaustausch ergänzt.

3. Entwicklungswerkstätten – zwei Beispiele

3.1. Beispiel Kassel: Workshop Harmonisierte Abläufe

Im durch die Themenfindung abgesteckten Rahmen wurde u. a. ein Workshop zum Thema *Harmonisierte Abläufe* im Rahmen der lokalen Erprobung des *Arbeitsbündnisses Jugend*

und Beruf der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Arbeitsagentur und Jobcenter teilnehmen konnten.

Das Ziel ist, die kooperativen Abläufe im Bereich von U25 zwischen den beteiligten Akteuren so abzustimmen, dass die betroffenen Heranwachsenden eine optimale Unterstützung erfahren. Die Kernteilnehmerschaft dieses Workshops kam aus der Agentur, dem Jobcenter und den einschlägigen Abteilungen der Stadtverwaltung. Die Moderation wurde aus dem LISA-Fachkräfteprogramm gestellt, und damit wurde der Workshop auch „verortet“ und von Seiten der Agentur gut unterstützt. Es wird berichtet, dass insgesamt eine sehr gute Arbeitsatmosphäre herrschte und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den praktizierten kooperativen Entwicklungsansatz sehr begrüßten, u. a. auch deswegen, weil sich die tagtäglichen Kooperationspartner nun besser kennen lernen konnten.

Wenn man den Workshop, seine Vorgeschichte, die weiteren aus ihm folgenden Schritte und seine „Einbettung“ unter der Blickrichtung von Systementwicklung betrachtet, ergeben sich folgende Aspekte:

- Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass diejenigen, die aus den verschiedenen Institutionen und Einrichtungen im Feld von U25 miteinander arbeiten (müssen), die wichtigsten Experten dafür sind, wie „harmonisierte Abläufe“ aussehen und – vor allem – welche Rahmenbedingungen hierfür gegeben sein müssten (*partizipativer Ansatz*).
- *Harmonisierte Abläufe* ist nicht nur ein Baustein im von der BA geförderten Vorhaben, sondern gehört zu den wichtigen Zielen der lokalen Übergangsgestaltung. Es ist also beabsichtigt, auf der Grundlage der Ergebnisse der Entwicklungsarbeit generelle Regelungen für Kassel zu empfehlen. Dieses Arbeitsziel wird mit den Teilnehmern am Workshop von vornherein erörtert und konsensuiert (*Zielsetzungs- und Ergebnisorientierung*).
- Die explizite Ergebnisorientierung führt dazu, dass man sich nicht damit begnügt, „mal darüber gesprochen zu haben“, sondern vereinbart, wie im Workshop noch nicht abgeschlossene Klärungen zu Ende geführt werden können. Weitere Arbeitssitzungen, vor allem in kleineren Gruppen, werden vereinbart (*problembezogener und lösungsorientierter Arbeitsprozess*).

Im Januar 2012 läuft dieser dritte Schritt. Seitens des Dezernats besteht die Absicht, schließlich die Arbeitsergebnisse als Grundlage für eine kommunal initiierte Vereinbarung über *Harmonisierte Abläufe* zu nehmen. Die Chance für eine Einigung mit den hierfür notwendigen Partnern wird als sehr gut eingeschätzt, weil die gemeinsame Workshop-Arbeit auf der Ebene der Fachleute als eine Art *mainstreaming* wirke und die letztendlichen Vorschläge fachlich belastbar seien (*kooperative Fachlichkeit*).

- In einer Plenumsitzung werden die Arbeitsergebnisse der Kleingruppen zusammengetragen und Vereinbarungen getroffen. Die Vereinbarungen münden in eine verbindliche Kooperationsvereinbarung, die in den Steuergremien vorgestellt und – wo nötig – verabschiedet wird (*Transparenz, Standardisierung und Verbindlichkeit*).

- Mit dem ins Auge gefassten Schritt, zu einer *Vereinbarung* zu gelangen, würde der erste Arbeitszyklus zu *Harmonisierte Abläufe* abgeschlossen werden können. Für die Entwicklung einer systematischen Übergangsgestaltung in Kassel ist damit *in einem Handlungsfeld* eine neue Stufe erreicht: *Harmonisierte Abläufe* werden nicht mehr angestrebt, sondern sie sind vereinbart. Dem Konzept harmonisierter Abläufe und ihrer Erprobung folgt nun die *Umsetzung* einer Vereinbarung und deren Evaluierung und ggf. Weiterentwicklung (*Handlungsfeldbezug/Zyklus*).
- In regelmäßigen Abständen wird diese Kooperationsvereinbarung auf Aktualität hin überprüft und ggf. angepasst (*Prozessorientierung*).

Weniger ausgearbeitet sind bislang in Kassel ein längerfristig angelegtes *Handlungskonzept Übergangsgestaltung* und die *Art und Weise*, in der dies mit den *wichtigen lokalen Akteuren* des Übergangs *kooperativ und arbeitsteilig* entwickelt, konzertiert und begleitet wird.

3.2. Beispiel Mannheim: Berufsorientierungskonzept Werkrealschule

Die Arbeit mit einer *Werkrealschule* ist insofern mit dem *Harmonisierungs-Workshop* in Kassel vergleichbar, als es sich hier auch um einen expliziten Ansatz zur Systementwicklung handelt. Ausgangspunkt ist die Absicht des Fachbereichs Bildung, mittelfristig die Beziehungen, die im Rahmen des Übergangsmangements mit Schulen bestehen, auf eine (neue) vertragliche Grundlage zu stellen.

Inhalte solcher Kooperationsvereinbarungen wären etwa Qualitätskriterien für die Begleitungsprozesse selbst, das Vorhandensein eines schulischen Berufsorientierungskonzepts und die Einbettung der städtisch geförderten Übergangsbegleitung in dasselbe, Regelungen zur Zusammenarbeit und zur Berichterstattung zwischen Kommunalen Koordination, Schule und durchführendem Bildungsträger. Es wurde also nach einem Ansatzpunkt zu einem „gemeinsamen Lernprojekt“ zwischen einer Schule und der Kommunalen Koordination gesucht, das helfen sollte, über die Arbeit an einem konkreten Produkt auch die angestrebte neue Vereinbarungspolitik modellhaft vorzubereiten.

Aus verschiedenen Gründen bot sich eine der *Werkrealschulen* als Partnerin an; als gemeinsames Produkt das bisher fehlende Konzept Berufsorientierung für die Jahrgangsstufe 10 (die Schule verfügt bereits über Konzepte bis Jahrgangsstufe 9).

Es wurde eine gemeinsame Arbeitsgruppe gebildet mit einer über das LISA-Programm geförderten Moderation. Die Schulseite ist hochrangig vertreten, einschließlich des Staatlichen Schulamts, die Stadtseite u. a. durch den Leiter der Kommunalen Koordination und den LISA-„Kümmerer“ sowie der Träger ikubiz. In einem nächsten Schritt sollen auch Agentur für Arbeit, Kammern und Betriebe eingebunden werden.

Die Schulvertreter wissen, dass es für die Stadt auch um die Erprobung neuer, zielorientierter Kooperationen mit Schulen geht; für die Stadt ist „Berufsorientierung Jahrgangsstufe 10“ in doppelter Hinsicht ein „Modellversuch“, sowohl thematisch (Wie können die Perspektiven, die die Kommunale Koordination vertritt, in einem einzelschulischen *Berufsorientierungskonzept* Platz greifen?) als auch systematisch (Wie können gedeihliche Formen der Zusammenarbeit unter der Bedingung aussehen, dass die Zuständigkeit für die „innere

Schulträgerschaft“ beim Land und nicht bei der Stadt liegt? Wie ist systematisch z. B. die Schulaufsicht einzubeziehen?).

In diesem gemeinsamen Arbeitsvorhaben entsteht nun das Berufsorientierungskonzept für die Jahrgangsstufe 10 *dieser einen* Schule. Aber diese Schule ist nicht allein auf der Welt: Wie z. B. gehen Konzepte und Erfahrungen, die andere Schulen bereits gemacht haben, hier ein? Vor allem aber: Wie kann erreicht werden, dass sich die gemeinsame Aktivität nicht in einem Einzelkonzept für eine Einzelschule erschöpft? Denn die Kommunale Koordinierung hat explizit die Aufgabe, über Einzelansätze hinaus auf der lokalen Ebene zu agieren. Wie also *lernt die Kommunale Koordinierung*? Und: *Wie setzt sie das Erlernte um*? Hierzu müssen in Mannheim noch Klärungen herbeigeführt werden. Dabei geht man von einem mehrjährigen Prozess des (Neu-)Aufbaus der Kooperationsbeziehungen mit den Schulen aus. Hier kann zum Teil auf Erfahrungswerte aus einem anderen Bildungsprogramm für Schulen, dem „Mannheimer Unterstützungssystem Schule (MAUS)“, zurückgegriffen werden.

4. Grundelemente einer kooperativen Arbeitsweise

Es können vor diesem Hintergrund also jene Elemente einer kooperativen, auf Verallgemeinerung von Standards zielenden Arbeitsweise in Betracht gezogen werden, wie sie in beiden Fällen angesprochen wurden:

- *Partizipativer Ansatz*
Weiterführend ist, wenn nicht nur diejenigen einbezogen sind, die „die Arbeit machen müssen“, sondern auch die „Entscheider“. Wichtig ist, zu prüfen, ob die Beteiligung für die angestrebten Ziele breit genug ist bzw. ob sie Schritt für Schritt verbreitert werden kann/sollte.
- *Zielsetzung und Ergebnisorientierung*
Wichtig ist, auf welche Zielsetzungen man sich gemeinsam einigt und wie sich die Ergebnisorientierung im gemeinsam vereinbarten Arbeitsplan wiederfindet. Die Zielsetzungen müssen mit den Zielformulierungen der Kommunalen Koordinierung kompatibel sein, und zwar möglichst nicht nur allgemein, sondern auch konkret, und die Ergebnisorientierung sollte sich in Übereinstimmung mit dem (zyklischen) Handlungsprogramm der Kommunalen Koordinierung befinden. Eine wichtige Zielsetzung ist immer der Transfer oder die Übertragbarkeit von Problemlösungen.
- *Problemorientierter Aufgabenbezug*
Der Aufgabenbezug muss konkret sein, und die zu lösenden Probleme müssen identifiziert und in eine realistische Bearbeitungs- und Lösungsperspektive (Arbeitsplanung) gebracht werden. Es muss Einigkeit über die Kriterien geben, unter denen die Aufgabe als gelöst betrachtet werden soll.
- *Kooperative Fachlichkeit*
„Kooperative Fachlichkeit“ meint die Zusammensetzung der Projektgruppen, Entwicklungswerkstätten oder Lerngruppen entlang jener Fachlichkeiten, die für die Bewälti-

gung der Aufgabe benötigt werden. Bei gemeinsamen Werkstätten, an denen sich die Kommunale Koordinierung beteiligt, ist immer auch zu klären, welches ihr *fachlicher Beitrag* ist: Was trägt sie zur Aufgabenbewältigung *spezifisch* bei?

– *Handlungsfeldbezug*

Jede Projektgruppe oder „Entwicklungswerkstatt“ sollte deutlich in ein Handlungsfeld der Kommunalen Koordinierung eingeordnet sein und für dieses Handlungsfeld Entwicklungsaufgaben übernehmen. Das setzt natürlich voraus, dass es sich bei „Handlungsfeldern“ um arbeitende Einheiten der Kommunalen Koordinierung handelt.

– *Zyklische Arbeitsweise*

„Zyklische Arbeitsweise“ meint vor allem, dass in definierten und überschaubaren Zeiträumen gearbeitet wird, die jeweils einen Start (konzertiertes Handlungsprogramm) und ein Ziel (Bilanzierung der erreichten Ergebnisse, Fortschreibung des Handlungsprogramms) haben. Dies ist auf *Verallgemeinerung* angelegt, muss also seinen Platz im Rahmen der übergreifenden Gestaltungsprogramme für den lokalen Übergang Schule – Arbeitswelt finden.

Zur Frage, wie sich *Entwicklungsprojekt und Weiterbildung* zueinander verhalten, findet in Mannheim eine ähnliche Diskussion statt wie in Kassel. Die Moderation der Arbeit der *Gemeinsamen Arbeitsgruppe* erfolgt mit Hilfe erwachsenenpädagogischer Methoden; der vorherrschende Charakter der gemeinsamen Arbeit ist aber der einer Entwicklungswerkstatt. Module gemeinsamer und systematischer (Weiter-)Bildung gibt es jedoch bislang nur in geringem Umfang, z. B. wurde in Mannheim gemeinsam mit der Werkrealschule eine Fortbildung zum Thema „Gemeinsame Gestaltung von Öffentlichkeitsarbeit“ im Rahmen des LISA-Programms durchgeführt, bei der die Kommunale Koordinierung und die Schule aufgabenorientiert gelernt haben, wie eine gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit organisiert und abgestimmt werden kann.

Generell aber wird es auch in Mannheim als sinnvoll erachtet, *Weiterbildung* als ein Arbeitsinstrument im Arsenal der Arbeitsweise der Kommunalen Koordinierung zu haben, und zwar insbesondere zur Ergänzung und Vertiefung von Entwicklungswerkstätten. Dies könnte auch im laufenden Arbeitsprozess noch angeboten und ggf. erprobt werden.

Die *leitende Fragestellung* wäre dabei: Was müssen wir für eine gute Lösung unserer Aufgabe wissen und können, das sich nicht schon aus der Kombination unserer vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen *ergibt*?

5. Weiterbildung als spezifisches Instrument

5.1. Sind „Entwicklungswerkstätten“ Weiterbildung?

Was hat der Arbeitsprozess in diesen Projektgruppen, Workshops oder „Entwicklungswerkstätten“ nun mit (Weiter-)Bildung zu tun? Gemeinhin wird Weiterbildung so definiert: „Weiterbildung sind alle Aktivitäten, die der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen dienen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen haben und in der Regel erwerbstätig sind.“

In diesem Sinne beharrten z. B. die Gesprächspartnerinnen in Kassel darauf, dass im Workshop pädagogisch so zu verfahren sei, wie dies in der Weiterbildung mit Erwachsenen üblich ist. Dennoch unterscheidet sich der Workshop, obwohl der Handlungskonzept-Zyklus nicht vollständig ausgebaut ist, von einer Weiterbildungsveranstaltung dadurch, dass das Hauptziel nicht die Vertiefung, Erweiterung und Erneuerung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist – dies ist gewissermaßen ein „Nebenergebnis“ – sondern dass Expertinnen an der Lösung von konkreten praktischen Aufgaben arbeiten und dies als gemeinsames Ziel sehen.

Es handelt sich also de facto um eine Entwicklungswerkstatt, die teilweise mit Methoden der Erwachsenenbildung arbeitet und *implizit* mehr oder weniger auch Weiterbildung leistet. Wichtig bleibt hier, festzuhalten, dass erfolgreiche Werkstattarbeit offenbar ohne den Einsatz *erwachsenenpädagogischer Kompetenzen* nur schwer zu realisieren ist (*erwachsenenpädagogische Gestaltung*).

Klare Lernziele gab es durchaus nicht nur als „Nebenprodukt“, z. B.: Verstehen von Wechselwirkungen der eigenen Arbeit mit anderen, Inhalte der Arbeitsbereiche von kooperierenden Institutionen, datenschutzrechtliche Kenntnisse, Kenntnisse über Finanzströme und Rechtsgrundlagen, Erweiterung der Problemlösesicht über die eigene Institution hinaus, Haltungsänderung ...

Was also kennzeichnet Weiterbildung?

- Weiterbildung im strengeren Sinne setzt voraus: (a) bei den „Durchführern“ erwachsenenpädagogische Kompetenzen und deren Einsatz, (b) bei den Teilnehmenden aber zugleich die Einsicht in das Erfordernis, sich weiterzubilden, und (c) eine klare und eindeutige Lernzielbestimmung und -orientierung – also eine Art „Lernplan“, der auf den Zugewinn der einzelnen Teilnehmer und Teilnehmerinnen hin ausgelegt ist. In diesem strengeren Sinne ist der Workshop *Harmonisierte Abläufe* offenkundig keine Weiterbildung.
- Es zeichnet sich aber ab, dass es *Weiterbildungsbausteine* geben könnte, nämlich dann, wenn die Teilnehmende oder Gruppen von ihnen zu der Auffassung gelangen, dass ihnen ein bestimmtes Wissen, bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen fehlen, die dringend gebraucht werden, um die verabredeten Aufgaben angemessen lösen zu können (*Module fachlichen Erweiterungswissens*). Neben den angestrebten Lernzielen werden weitere „Bildungslücken“ deutlich, und es wird der Bedarf formuliert, diese zu schließen. Ein Entwicklungskreis von Bedarfsermittlung – Weiterbildung – Bedarfsermittlung – Weiterbildung beginnt, bei dem der Wissensbedarf zunehmend spezieller wird.
- Schließlich bleibt auch die Frage, ob nicht auch bei Werkstattarbeit dieser Art das Erfordernis besteht, sich gemeinsam systematisch jeweils bestimmtes *Grundlagenwissen* anzueignen (*Grundlagenmodule*).

5.2. Zwei Typen von Weiterbildung

Die Betrachtung des Workshops *Harmonisierte Abläufe* unter dem Gesichtspunkt von Weiterbildung führte im Kasseler Gespräch zu einer Reihe von klärenden Überlegungen. Diese wurden im Gespräch in Mannheim im Großen und Ganzen bestätigt.

Zunächst ging es noch einmal um das Verständnis von *Aufgabenbezug*. „Aufgabenbezug“ ist in der Erwachsenenbildung didaktisch fest verankert. Insofern würde auch der Einsatz von Standardmodulen in der Weiterbildung didaktisch *aufgabenbezogen* aufbereitet sein.

Hier ist etwas anderes gemeint, nämlich: Ist davon auszugehen, dass bei der kooperativen Bearbeitung von Entwicklungsaufgaben der Übergangsgestaltung – wie im Beispiel der *Harmonisierten Aufläufe* – ggf. *Bausteine systematischer und erweiternder Weiterbildung* nötig oder wünschenswert sind? Diese könnte es gewissermaßen als Einlagen oder Ergänzungen in Form von systematischen Weiterbildungsmodulen geben. „Referenten und Referentinnen“ können auch aus dem Kreis der Teilnehmenden kommen; entscheidend für Weiterbildung ist, dass sie nicht nebenbei, sondern lernzielorientiert, bewusst und systematisch geschieht.

Diese Frage wurde in Kassel wie in Mannheim ohne Vorbehalte bejaht. Die Probleme, die gesehen werden, sind eher organisatorischer und logistischer Art. Denn die hier in Rede stehenden Weiterbildungsmodule sind nicht „Standard“: Ihr Bedarf wird durch die Teilnehmenden an einer Werkstatt bei laufender Arbeit definiert, und er müsste dann eingegrenzt und umgesetzt werden (was in der Regel auch Ressourcen kostet). Vielleicht könne man aber hierfür eine Art „Format“ entwickeln.

Da diese Weiterbildungsmodule sehr eng an die jeweiligen Entwicklungsaufgaben geknüpft sind, würde die Federführung/Verantwortung sicherlich der Regiestelle der Kommunalen Koordinierung zufallen (*auf Entwicklungsaufgaben bezogene Weiterbildung*).

Davon zu unterscheiden sind *Grundlagen- und Standardmodule* zu wichtigen Fragen der lokalen Gestaltung des Übergangs Schule – Arbeitswelt, die auch zu *Kursangeboten* zusammengefasst werden können. Hierzu gehören Angebote, wie sie teilweise im Rahmen des LISA-Fachkräfteprogramms entwickelt worden sind.

Es sind vor allem zwei Funktionen der Grundlagenmodule, die hervorgehoben werden:

- Insbesondere neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der operativen Ebene lernen die Strukturen des Übergangsmanagements, die Sichtweisen und Interessen wichtiger Akteure wie Agentur, Kammern, Schule und die Aufgaben der Kommunalen Koordinierung kennen. Der Aufgabenbezug ist dadurch gegeben, dass explizites Ziel ist, alle handelnden Personen auf einen gleichen Kenntnisstand im Sinne einer optimalen Aufgabenwahrnehmung zu bringen und Verständnis für die verschiedenen Sichtweisen zu erhalten.
- Zugleich ermöglicht die Fortbildung den Entscheiderinnen und Entscheidern, ihre Kenntnisse über Umsetzungsprozesse und -schwierigkeiten auf der operativen Ebene aus erster Hand zu vertiefen und praxisorientierte Lösungsansätze zu erhalten.

Durch *Systementwicklung* erneuern sich aber auch Grundlagenkenntnisse, die (neue) Akteure im lokalen Übergang benötigen.

Ein gutes Beispiel sind wiederum die *Harmonisierten Abläufe* wie auch – in etwas anderer Weise – die Modellentwicklung an der Werkrealschule in Mannheim. Wenn der Zyklus in Kassel beendet ist, wird es eine Vereinbarung geben, die eine *neue Realität* in einem Handlungsfeld des Übergangs bezeichnet. Worin genau der Zyklus in Mannheim besteht, muss noch weiter geklärt werden. Wenn man aber in Zyklen (im Sinne von zeitlich jeweils terminierten Handlungsprogrammen der Kommunalen Koordinierung) denkt – und hierin stimmen die Mannheimer Gesprächspartner überein –, dann entsteht z. B. auch in Mannheim nach einem erfolgreichen Zyklus eine neue Realität, die wiederum Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung ist, usw. Diese *neuen Realitäten* müssen als Gegenstand auch in die Grundmodule Eingang finden; diese müssen also ebenfalls regelmäßig aktualisiert werden.

6. Standardmodule und Grundbildung

6.1. Bedarf

Wenn also dann eine neue Vereinbarung vorliegt, werden sie und ihre Hintergründe und Strategien ihrer Umsetzung zum *Repertoire des Grundwissens* gehören, das alle Akteure vor Ort und insbesondere jene aus dem Handlungsfeld, die an der Entwicklungswerkstatt nicht beteiligt waren, benötigen. Es bietet sich also an, daraus ein Standardmodul für die Weiterbildung zu Grundlagen der lokalen Übergangsgestaltung zu machen. Dies gilt analog für andere Entwicklungsprojekte (*Standardmodule und neue Module für die Grundlagenbildung*).

Standardmodule können aber ebenso dadurch entstehen, dass man seitens der Kommunalen Koordinierung ein Repertoire an Grundbildung oder Einführungsbildung in lokaler Übergangsgestaltung festlegt, wie dies in Kassel beispielhaft ebenso versucht wurde wie in Mannheim.

In Mannheim wurde z. B. Bedarf gesehen und dieser übersetzt in eine Veranstaltung, in der Migration mit „Neuen Jugendwelten“ kombiniert war. Aber auch wenn man hieraus Standardmodule entwickelt und anbietet, bleiben die Fragen wichtig, (a) was die Kommunale Koordinierung aus ihnen lernen kann, also wie sie ausgewertet werden, und (b) wie man überprüft, ob die Standardmodule noch aktuell sind bzw. ob sie noch ausreichend wichtige Grundlagen- und Einführungsthemen abdecken.

Aus *Mülheim/Ruhr* kommt das *Beispiel eines Grundbildungsansatzes*, das in diesem Sinne einschlägig, wenn auch noch nicht „fertig“ ist.

6.2. Beispiel Mülheim/Ruhr

Bei der Durchführung der Veranstaltung zeigte sich, dass die ursprünglich angezielte Zielgruppe Lehrerinnen und Lehrer nur schwach vertreten war; die Mehrzahl der Teilnehmenden gehörte zu jenen, die mit der Kommunalen Koordinierung und ihren Aufgaben schon in der einen oder anderen Weise in Kontakt waren und insofern auch über grundlegende Kenntnisse verfügten.

Insofern entsprachen sich Konzept und letztendlicher Teilnehmerkreis weniger als gewünscht; auf der anderen Seite allerdings wurde von den Teilnehmern wie von den Verantwortlichen der Erkenntnis- und Motivationsgewinn durch das wechselseitige Kennenlernen der Netzwerkpartner und deren Handlungsbedingungen (auch als Rahmenbedingung der eigenen Aktivitäten) als sehr nützlich eingeschätzt.

Man könnte sagen: Diese Veranstaltung umfasste auf eine noch nicht befriedigende Weise vom Grundsatz her beide Weiterbildungstypen, die in diesem Papier zur Diskussion stehen.

Mülheim/Ruhr hat also bereits eine entwickelte und in einem ersten Durchlauf erprobte Vorstellung von einem „Grundbildungsmodul“ zur Kommunalen Koordinierung für einen Personenkreis von Fachkräften, die man für eine aktive Partizipation in der gemeinsamen Arbeit gewinnen möchte. Die geringe Teilnahme an der Veranstaltung von Personen, die nicht schon in Kreisen und Gremien mitarbeiten, wird vor allem darauf zurückgeführt, dass es für diesen Personenkreis schwer ist, für sich und andere einen erheblichen Zeitaufwand, den die Teilnahme bedeutet, über die Wichtigkeit des Themas zu rechtfertigen. Man zieht daraus die Schlussfolgerung, mit dem basalen Informations- und Bildungsmodul an die Zielgruppe heranzurücken, d. h. Pädagogische Tage und Konferenzen *in den Schulen selbst* hierfür zu nutzen.

Dies setzte natürlich Einverständnis und Unterstützung und Flankierung durch die Schulleitungen voraus. Für die Frage, ob Weiterbildung zum „Werkzeugkasten“ der Kommunalen Koordinierung gehören sollte und ob sich dies auch auf Grundbildungsmodule beziehe, sind diese Mülheimer Überlegungen wichtig: Wenn es definierte Grundbildungsmodul gibt, sind diese auch in unterschiedlichen konkreten Kontexten einsetzbar.

Bei der weiteren Ausarbeitung eines solchen Grundbildungsmoduls (oder solcher Grundbildungsmodul) müsste allerdings *erwachsenepädagogisch* noch einmal über das Verhältnis von Information und Bildung, über Formen der aufgabenbezogenen gemeinsamen Erarbeitung von Lernstoffen etc. nachgedacht werden.

Einigkeit besteht in Mülheim darüber, dass ein solcher Grundbildungsansatz ins Repertoire der Kommunalen Koordinierung gehört (und sich – dies ist mitgedacht – nicht nur auf den Schulbereich bezieht, sondern Fachkräfte, die gewonnen werden sollen, in allen für die Übergangsgestaltung wichtigen Einrichtungen adressiert).

Die *Bildungsqualität* eines eher auf Erfahrungsaustausch gerichteten Teils der Veranstaltung ist schwerer einzuschätzen. Sie hängt u. a. sehr stark davon ab, ob systematische Bildungsprozesse ausgewiesener und akzeptierter Bestandteil sind.

Die leitende Frage ist dabei immer: Welche Kenntnisse, Fähigkeiten oder Kompetenzen brauchen wir *zusätzlich*, die nicht schon durch das Zusammenführen dessen, was wir wissen und können, vorhanden sind? Es ist klar, dass sich diese Frage nicht allgemein beantworten lässt, weil dies „ein Fass ohne Boden“ wäre. Hier wird der *gemeinsame und konkrete Aufgabenbezug* zur zentralen Stellgröße.

Unter dem Aspekt von systematischen Bildungsprozessen stellt das Fehlen eines konkreten und vereinbarten Aufgabenbezugs häufig ein Hemmnis dar. Hier ist weniger die päd-

gogische Methode des problemlösenden Lernens gemeint als vielmehr eine konkrete Vereinbarung über eine Aufgabe, die im Rahmen der Verbesserung der Übergänge Schule – Arbeitswelt konkret *und* gemeinsam gelöst werden soll. Ein solcher *tatsächlicher Aufgabenbezug* aber ist nur dann realistisch, wenn der Teilnehmerkreis sich aus solchen Personen zusammensetzt, die gemeinsam auch wirklich die Chance haben, eine erfolgreiche Bearbeitung der Aufgabe vorzubereiten, zu planen und/oder umzusetzen.

Wirkliche – und nicht erdachte oder nur simulierte – schon bestehende oder angestrebte gemeinsame Arbeitsprozesse (Aufgabenbezug) und damit *wirkliche* schon bestehende oder sich bildende oder angestrebte Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgruppen oder Teams sind also Voraussetzung *und* Basis für wirksame Weiterbildung als Mittel/Instrument der Kommunalen Koordinierung – so könnte eine Schlussfolgerung aus der Diskussion in Mülheim lauten.

Der mit Recht betonte *Pragmatismus* erhalte hiermit eine weitere, bewusst mit knappen Ressourcen umgehende Wendung: *Weiterbildung als Instrument der Kommunalen Koordinierung setzt auf bestehenden oder sich anbahnenden gemeinsamen zielgerichteten Arbeitsprozessen (Aufgabenbezug) auf und dient dazu, die Prozess- wie die Ergebnisqualität zu verbessern.*

Im Umkehrschluss sollte von solchen (Bildungs-)Veranstaltungen Abstand genommen werden, die dieser Anforderung nicht genügen, weil sie dann (gemessen an den knappen Ressourcen und an den dringenden Aufgaben der Kommunalen Koordinierung) in ihren möglichen Wirkungen viel zu unspezifisch streuen.

Dies gilt im Übrigen für beide hier unterschiedenen Typen von Weiterbildung und müsste insofern auch in Mülheim noch einmal für den weiteren Einsatz eines Grundbildungsmoduls überprüft werden.

7. Schlussfolgerungen

7.1. Weiterbildung muss verfügbar sein

Man kann also zwei „Abteilungen“ der Weiterbildung im Übergang Schule – Arbeitswelt unterscheiden: (1) Grundlagenbildung und Standardmodule, (2) spezielle Module der Erweiterungsbildung in enger Verknüpfung mit Projekten systematischer Weiterentwicklung des lokalen Übergangssystems.

Generell wird für die erfolgreiche Durchführung von Projektgruppen, Entwicklungswerkstätten etc. auch – bei der Kommunalen Koordinierung angesiedelte oder von ihr eingebrachte – *erwachsenenpädagogische Kompetenz* gebraucht.

Entscheidend ist demnach: Weiterbildung in diesen Varianten muss zum normalen Repertoire Kommunalen Koordinierung werden. Sie gehört in den *Instrumentenkoffer*. Auch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an Gremien, Arbeitskreisen und Entwicklungswerkstätten des Übergangssystems müssen wissen, dass sie und wie sie auf dieses „Instrument“ zurückgreifen können.

Weiterbildung gehört also als ein wichtiges Element in den zyklischen Planungsprozess des lokalen Handlungskonzepts Übergang. Diese Einsicht und die „Pisten“ ihrer Umsetzung, die es an den drei Standorten zu entdecken gibt, sind ein wichtiges Ergebnis des laufenden LISA-Vorhabens.

7.2. Längerfristig angelegte Handlungskonzepte erforderlich

Weniger ausgearbeitet sind bislang oftmals allerdings ein längerfristig angelegtes *Handlungskonzept Übergangsgestaltung* und die Art und Weise, in der dies mit den *wichtigen lokalen Akteuren* des Übergangs *kooperativ und arbeitsteilig* entwickelt, konzertiert und begleitet wird.

Als „Kopf“ der Übergangsgestaltung fungiert z. B. in *Kassel* bisher weitgehend das Dezernat. Insofern laufen hier auch nahezu alle planerischen, initiativen und *operativen* Fäden zusammen. Die *politische und funktionale Binnendifferenzierung* der Kommunalen Koordination müsste demnach noch weiter entwickelt werden. Es wurde z. B. die Frage erörtert, ob man den Beirat des Übergangsmanagements mehr aktivieren kann.

Schließlich bleibt die Frage offen, was mit der *Workshop-Gruppe* passiert, wenn sie ihre aktuelle Arbeit, nämlich tragfähige Vorschläge für *Harmonisierte Abläufe* zu machen, beendet hat. Löst sie sich auf? Oder bleibt sie bestehen und begleitet fachlich (a) die Schritte, die zur Vereinbarung führen sollen, und (b) die Umsetzung der Vereinbarung? Aufgerufen ist damit die Frage, ob die Kommunale Koordination mit einem für eine Periode stabilen Unterbau von Facharbeitsgruppen (nach Handlungsfeldern) arbeitet oder/und mit einzelnen Workshops (wie zunächst in diesem Beispiel geschehen).

Ein Netzwerk am Übergang Schule – Beruf ist niemals statisch, und je nach Aufgabenbezug werden unterschiedliche Akteure wichtig. Das Wissen muss in die Tiefe und in die Breite gebracht werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten „handverlesen“ ausgewählt werden, damit sich die Wirkung im Netzwerk entfalten kann. Dafür ist es nicht nötig und teilweise auch kontraproduktiv, dass es sich immer um die gleichen Personen handelt.

In *Mannheim* stellen sich in dieser Hinsicht weitgehend dieselben Fragen, allerdings bezogen auf die *gemeinsame Arbeitsgruppe an einer Werkrealschule*, wenngleich zusätzlich noch unter der Frage, wie es gelingen kann, nicht nur *eine* Schule, sondern das hier einschlägige lokale Teilschulsystem in die weitere Entwicklung einzubeziehen. Hier wurde zunächst darauf verwiesen, dass Transfer und Kooperation im Rahmen des Sozialraumbezugs primär in den schwierigen Stadtteilen erreicht werden müssten. Die durch die Arbeit mit einer Werkrealschule im LISA-Programm anvisierten Ziele gelten aber auch gesamtstädtisch.

Das „Entwicklungsvorhaben“ wurde im Team Übergangsmangement Schule – Beruf des Fachbereichs Bildung erdacht, abgestimmt und in Umsetzung gebracht. Es korrespondiert mit der Absicht einer Systematisierung und erhöhten Wirksamkeit des lokalen Bildungssystems, das immer mehr in seiner Interdependenz in den Blick genommen wird.

Die Kommunale Koordination ist dem Team Übergangsmangement Schule – Beruf beim Fachbereich Bildung im Herbst 2011 in der „Mannheimer Vereinbarung zur Fachkräftesicherung durch Ausbildung“ übertragen worden. Der Arbeitskreis Ausbildungsinitiative und

das dazu gehörende Arbeitsgremium Lenkungsgruppe Ausbildungsoffensive sind die Orte, an denen die Leitungsebenen der beteiligten Institutionen zusammentreffen und sich kontinuierlich über aktuelle Tendenzen und Entwicklungen austauschen, Transparenz herstellen und die Effizienz und Wirksamkeit des Angebotsspektrums reflektieren.

Auf dieser Grundlage erfolgt auch eine Abstimmung bezüglich neuer Bedarfe und Angebote. Die Lenkungsgruppe ist für die Einhaltung der abgestimmten Ziele sowie die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen zuständig. Die Leitung des Arbeitskreises Ausbildungsoffensive liegt beim Oberbürgermeister, die Geschäftsführung beim Team Übergangsmangement Schule – Beruf. Hier sollen die Erkenntnisse aus dem Entwicklungsvorhaben im LISA-Programm ausgewertet und für die weitere Praxis nutzbar gemacht werden. Ebenso bilden die hier vertretenen Institutionen und Akteure den Kern der Lernenden im Rahmen des Prozesses.

Mülheim/Ruhr nimmt als *Referenzkommune* am NRW-Landesprogramm „Neues Übergangssystem“ teil, das erwartbare veränderte Rahmenbedingungen setzt.

Der Gedanke, dass Weiterbildung wirkliche gemeinsame Arbeitsprozesse unterstützen müsse, spielte im *Gespräch in Mülheim* am Beispiel der *Schulen* eine wichtige Rolle. Es wurde nämlich die Erwartung geäußert, dass das jetzt anlaufende Landesprogramm „Neues Übergangssystem für NRW“ für die weitere Arbeit mit den Schulen in Mülheim insofern hilfreich sei, als das beteiligte Schulministerium den Schulen generell eine aktive Rolle hierin zumesse und dies als ein Element des Schulprofils vorsehe. Der Kommunalen Koordination sei im neuen Programm auch die Aufgabe von Bildung und Qualifizierung zugeschrieben.

Die weitere Erprobung eines Grundbildungsmoduls, das sich an Lehrerinnen und Lehrer richtet, könnte in diesem Zusammenhang möglicherweise aussichtsreich sein, weil die Schulen nun selbst unter Druck gerieten und die „Koordination des Übergangs“ in der Priorität höher setzen müssten.

Die wichtige Frage, die sich hier stellt, ist, ob die Kommunale Koordination sich an dieser Stelle gewissermaßen mit der Rolle eines unterstützenden Anbieters von Grundbildung begnügt oder ob das Prinzip „vereinbarter gemeinsamer Aufgabenbezug und Arbeitsprozess *first*“ hier auch gelten müsste oder auch eine pragmatische Kombination von beidem. Das läuft auf die Frage hinaus, ob nicht zwischen der Kommunalen Koordination und den Schulen (mit den einzelnen oder im Sinne eines Rahmens mit den Sek-1-Schulen am Ort?) Zielvereinbarungen anzustreben seien, die dann auch Bildungsmodule als Dienstleistungen einschließen könnten.

Von diesem Punkt aus ist es nicht weit zu generellen Fragen der wirksamen dauerhaften Etablierung von Kommunalen Koordination, auch im Verhältnis von Land und Kommunen. Hierbei kann auf Diskussionen verwiesen werden, wie sie z. B. im Rahmen der „Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative“ geführt werden.

7.3. Fokus Migration systematisch setzen – auch in der Weiterbildung

Gute Voraussetzungen sind in *Kassel* dadurch gegeben, dass die Stadt Modellregion Integration des Landes Hessen ist und ein „Masterplan Integration“ vorbereitet wird. Schließ-

lich werden viele der Entwicklungsprojekte über das Zukunftsbüro beim Oberbürgermeister strategisch zusammengeführt. Wichtig bleibt es, festzuhalten, dass der Ansatz *Fokus Migration* systematisch auch auf das gesamte Feld der Professionalisierung – und enger: der Weiterbildung – bezogen werden müsste. Dies muss weiter erörtert werden, auch unter Nutzung der Diskussionen und Ergebnisse aus der gemeinsamen Workshop-Reihe „Fokus Migration“ der Robert Bosch Stiftung und der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative.

Im Gespräch in *Mannheim* spielte die Frage nach dem *Fokus Migration* eine erhebliche Rolle. Schon bei der Bedarfsermittlung – so wurde betont – wurde „Migration“ durch die Stadt „platziert“: Sie gehörte zu den zwei Themen, die von dieser Seite festgelegt und nicht zur Diskussion gestellt wurden. Außerdem wurde der einschlägig arbeitende Träger Interkulturelles Bildungszentrum (ikubiz) beteiligt.

Der Bedarf wurde übersetzt in eine Veranstaltung, in der Migration mit „Neue Jugendwelten“ kombiniert war. Echo, Verlauf und Ergebnisse dieser Veranstaltung werden positiv eingeschätzt, und zwar im Sinne einer grundlegenden Weiterbildung für Personen, die im Übergangsgeschehen aktiv sind und deshalb mehr über ihre Klientel wissen müssen. Einschränkung wird konstatiert, dass der Workshop nicht in die Vereinbarung von Aufgaben gemündet sei.

Man war sich aber einig, dass ein Themen-Workshop nicht ausreichend ist, um „Migration“ in der Übergangsgestaltung hinreichend zu verankern, und zwar ohne auf Migration bezogene „Sondersysteme“ zu etablieren. Beachtet werden müsse auch, dass man die oftmals eingeübte Gleichsetzung von Migrationshintergrund und Benachteiligung, für die die in diesem Feld arbeitenden Träger oftmals besonders anfällig seien, *nicht* fortsetze, sondern den konkreten Beziehungen zwischen Benachteiligung und Migration jeweils genau nachgehe.

Insofern müsste jegliche Aktivität bei der Übergangsgestaltung und folgerichtig auch jede Weiterbildung durch den *Fokus Migration* beleuchtet werden. Migration müsse – anders gesagt – als eine Querschnittsfrage überall beachtet werden. Hierbei gehe es aber nicht um „Allerweltswissen“ oder um eine „Pflichtübung“, sondern um eine genaue und fortschreitende, handlungsorientierte Analyse, die fachlichen Input benötige.

Der *Fokus Migration* benötigt demnach städtisch oder auch im Rahmen der Fachabteilung eine Agentur, die sich hiermit professionell befasst (wie es vom Grundsatz her die Stelle des Integrationsbeauftragten ist). Hingewiesen wurde darauf, dass mit ikubiz und weiteren einschlägigen Trägern, die im Übergang Schule – Beruf tätig sind, Erfahrungen und fachliche Kompetenz im erheblichen Umfange vor Ort vorhanden seien und sich damit die Frage stelle, wie diese für die Kommunale Koordinierung systematisch genutzt werden könnten.

Diese Schlussfolgerungen aus dem Mannheimer Gespräch dürften generell gelten.