



Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf

Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum LISA-Fachkräfteprogramm der Robert Bosch Stiftung

November 2012

Dr. Jürgen Schumacher
INBAS-Sozialforschung GmbH
Nonnenpfad 14,
60599 Frankfurt am Main
Tel.: 069 - 680 98 90 -11
Fax: 069- 680 98 90 -19
js@inbas-sozialforschung.de

Inhalt

1.	Einleitung: Das Problem	1
2.	Zielsetzung und Struktur des LISA - Fachkräfteprogramms	3
3.	Professionalisierung im LISA - Fachkräfteprogramm: Begriffsklärung und Abgrenzung	4
4.	Ausgangssituation und Schwerpunktsetzungen an den Standorten.....	6
4.1	Ausgangslage und Zielsetzungen in Kassel.....	6
4.2	Ausgangslage und Zielsetzungen in Mannheim.....	7
4.3	Ausgangslage und Zielsetzungen in Mülheim an der Ruhr	8
5.	Die Ergebnisse im Überblick.....	9
5.1	Erprobte Fortbildungsformate	9
5.2	Die Kernaussagen im Überblick.....	12
6.	Kernaussagen Block I: Bedarf, Nachfrage und Bedarfsdeckung.....	13
6.1	Professionalisierungsbedarf im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“.....	14
6.2	Nachfrage nach LISA-Fortbildungen.....	16
6.3	Bedarfsdeckung und Bedarfsweckung durch LISA-Fortbildungen.....	17
7.	Kernaussagen Block II: Wirkungen des LISA-Fachkräfteprogramms	21
7.1	Verständigungsprozesse wurden in Gang gesetzt	21
7.2	Teilnehmer an Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm verstehen sich zunehmend als Experten und Lernende zugleich	22
7.3	Ausbildungsleiter aus Unternehmen beteiligen sich an Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm.....	23
7.4	Erste Mobilisierungserfolge im Aufgabenfeld „interkulturelle Öffnung und migrationssensible Arbeit“.....	25
7.5	LISA-Fortbildungen stärken die kommunale Koordinierung	26
8.	Kernaussagen Block III: Inwieweit konnten spezifische Ziele erreicht werden?.....	27
8.1.	Transparenz	27
8.2	Erzeugung von „Wir-Gefühl“ unter den Fachkräften im lokalen Übergangsgeschehen.....	28
8.3	Gemeinsame (Qualitäts-)standards	29
8.4	Teilnehmer an LISA-Fortbildungen als Multiplikatoren in ihren Institutionen	30
8.5	Stärkere Einbeziehung der Schulen in Berufsorientierung und Übergangsgeschehen.....	31
9.	Kernaussagen Block IV: Funktionalität des operationalen Konzeptes im LISA-Fachkräfteprogramms.....	33
9.1	Personaltableau und Unterstützungsstrukturen im LISA-Fachkräfteprogramm	33
9.2	Grundlegende Verfahrensweisen im LISA-Fachkräfteprogramm	35
9.3	Orientierung an lokalen Ressourcen.....	38
9.4	Nachhaltigkeit.....	40
10.	Bilanz der erprobten Fortbildungsformate	41

10.1	Inhalte: Grundlegende Informationsbedarfe wurden gedeckt und neue Perspektiven eröffnet.....	41
10.2	Teilnehmer: Eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	43
10.3	Zeitliche Formate	45
10.4	Methodisch-didaktische Aufbereitung	46
11.	Kernaussagen Block VI: Perspektiven für eine zweite Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms.....	47
11.1	Personaltableau.....	49
11.2	Kontinuierliche Ermittlung von Professionalisierungsbedarfen	49
11.3	Professionalisierungsbedarf und Teilnahmebereitschaft: der persönliche Faktor	50
12.	Resümee und Ausblick	51
	Literatur.....	53

1. Einleitung: Das Problem

Gemeinsames Ziel der Akteure im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ ist es, *allen* Jugendlichen den *für sie persönlich richtigen Weg* in eine *für sie persönlich richtige berufliche Zukunft* zu weisen und sie auf diesem Weg zu beraten und zu unterstützen. Im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ arbeiten verschiedene Berufsgruppen und bringen dabei ein weites Spektrum von spezifischen Kompetenzen in die Gestaltung gelungener Übergänge von der Schule in den Beruf ein. Aber: all diese Fachkräfte sind nicht speziell für dieses Tätigkeitsfeld ausgebildet. Angesichts der vielfältigen und unterschiedlichen fachlichen Anforderungen im Übergangsgeschehen würde es auch wenig Sinn machen, ein eigenes spezialisiertes Berufsbild für die Gestaltungen von Übergängen Schule-Beruf zu entwickeln.

Im Gegenteil: Die vielfältigen Anforderungen im Übergangsgeschehen erfordern vielfältige Kompetenzen aus unterschiedlichen Berufen. Aber: je nach beruflicher Biographie und der Institution, in der sie tätig sind, haben die Fachkräfte unterschiedliche Perspektiven auf das Thema und agieren nach unterschiedlichen Handlungslogiken. Hinzu kommt, dass das Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“

- insgesamt unübersichtlich,
- von Kommune zu Kommune unterschiedlich strukturiert und
- tief greifenden Wandlungsprozessen unterworfen ist.

Die Unübersichtlichkeit und mangelnde Transparenz wächst offenkundig mit der Vielzahl der Programme, Projekte, Maßnahmen und Akteuren im lokalen Übergangsgeschehen. Das „Übergangssystem ist durch ein unkoordiniertes Nebeneinander von Angeboten und Maßnahmen [...] gekennzeichnet. Ein kohärentes Fördersystem für junge Menschen fehlt“¹ konstatiert z.B. die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ in einem Positionspapier „Übergänge in Ausbildung und Arbeit“. „Im Dschungel“ überschrieb der Spiegel im Dezember 2009 einen Artikel zum gleichen Thema². „Chaos“ oder „Labyrinth“ sind weitere Begriffe, die dem Übergangsgeschehen zugeschrieben werden. Keine der Fachkräfte, die wir im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung auf derlei drastische Etikettierungen angesprochen haben, wollte diesen widersprechen.

Dass das Übergangsgeschehen von Kommune zu Kommune so unterschiedlich ist wie die jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen, Problemlagen und Ressourcen ist gut und richtig. Dies bedeutet jedoch, dass eine Fachkraft, die den Arbeitsort wechselt, sehr kompetent im Übergangsgeschehen allgemein sein kann, sich aber im neuen lokalen Kontext auch neu professionalisieren muss.

¹ Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2010) S. 140

² Vgl. Fröhlingsdorf, Michael u.a.(2009)

Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen: nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im kommunalen Übergangsgeschehen ist Fachkräftemangel zu beobachten und damit Professionalisierungsbedarf gegeben. Diese Knappheit an einschlägig qualifiziertem Personal konnte bereits in den LISA-Programmen festgestellt werden und scheint sich zu verstärken. Die Personalfuktuation ist hoch, denn viele Beschäftigungsverhältnisse sind befristet, werden auf Teilzeitbasis besetzt und werden nicht selten schlecht vergütet.³ Die Suche nach einer neuen, länger laufenden, besser bezahlten oder sichereren Position hält das Personalkarussell in Bewegung.

Der Fachkräftemangel in der Wirtschaft führt dazu, dass sich die Landschaft des lokalen Übergangsgeschehens grundlegend ändert⁴: Gelingende Übergänge von der Schule in den Beruf sind nicht länger eine vorrangig sozial- und arbeitsmarktpolitische, sondern zunehmend auch eine wirtschaftspolitische Anforderung: Ein effizientes Übergangsmangement auf lokaler Ebene wird zum Standortfaktor⁵.

Wichtig ist, dass die verschiedenen beteiligten Berufsgruppen und Institutionen „an einem Strang ziehen“ und damit die Voraussetzungen schaffen, die unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven zu einem produktiven und kohärenten Ganzen zusammenzufügen. Von diesem Ziel ist man jedoch noch weit entfernt.

Dabei ist das LISA-Fachkräfteprogramm nicht als Instrument konzipiert, das punktuell und eher kurzfristig eingesetzt werden sollte, um bestimmte Probleme, z.B. den geschilderten Mangel an Transparenz zu beheben. Die vorgeschlagene Professionalisierungsstrategie kann und sollte wie dargestellt zu diesen Problemlösungen beitragen. Angesichts der sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen und des immer neu ergebenden Bedarfs an berufsgruppen- und institutionenübergreifender Zusammenarbeit zielt das Programm aber in erster Linie darauf, dauerhaft und kontinuierlich zur Optimierung des lokalen Übergangsgeschehens beizutragen.

Das LISA-Fachkräfteprogramm ist mit dem Anspruch an den Start gegangen, einen Beitrag zur Erreichung dieses Zieles zu leisten und wir werden im vorliegenden Bericht zu untersuchen haben, wie gut dies gelungen ist und wie weit die praktische Arbeit innerhalb von eineinhalb Jahren vorangekommen ist.

Auch der Ansatz der Kommunalen Koordinierung des lokalen Übergangsgeschehens hat es sich zur Aufgabe gemacht, genau auf dieses Ziel hinzuarbeiten. „Sinnvollerweise erfüllen die Kommunen diese Aufgabe insbesondere durch kommunale Koordinierung aller Aktivitäten und Akteure, die am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt und das Erwachsenenleben mitwirken. (...) Diese kommunale Bildungspolitik muss eine Politik „aus einer Hand“ und sie muss transparent und nachvollziehbar sein⁶.

Damit stellt sich die Frage, wie LISA-Fachkräfteprogramm und Kommunale Koordinierung sich zueinander verhalten. Die Ausgangshypothese zu dieser Frage ist, dass das

³ vgl. Kersten (2011)

⁴ vgl. z.B. Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (2011)

⁵ vgl. Kruse (2009) S. 19 (WISO-Diskurs)

⁶ Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative 2007 S. 3

LISA-Fachkräfteprogramm unabhängig von der Kommunalen Koordinierung ins Werk gesetzt werden kann, dass aber ein Zusammenwirken beider Ansätze eine sehr gute Basis für Fortschritte hin auf das gemeinsame Ziel bietet.

Deswegen wurde bereits in der Ausschreibung für die Beteiligung von Kommunen am LISA-Fachkräfteprogramm ein gewisser Entwicklungsstand der kommunalen Koordinierung zur Voraussetzung gemacht⁷. Wir werden im vorliegenden Bericht der Frage nachgehen, welchen Beitrag beide Ansätze zum Fortschritt und zur Zielerreichung des jeweils anderen leisten konnten⁸.

2. Zielsetzung und Struktur des LISA - Fachkräfteprogramms

Vor diesem Hintergrund besteht die Grundidee des LISA-Fachkräfteprogramms darin, auf lokaler Ebene, angepasst an den lokalen Bedarf und unter Nutzung lokaler Ressourcen, berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildungsveranstaltungen zu konzipieren und zu erproben. Damit soll ein nachhaltiger Beitrag zur Professionalisierung der Fachkräfte vor Ort geleistet werden, die wiederum Voraussetzung für eine Optimierung der Zusammenarbeit in den Abläufen des lokalen Übergangsgeschehens ist.

Ein besonderer Fokus ist dabei der adäquate Umgang mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund (interkulturelle Öffnung) und die Berücksichtigung der besonderen Erfordernisse, die sich in Bezug auf diese Zielgruppe stellen (migrationssensible Arbeit).

Die Robert Bosch Stiftung hat mit Unterstützung durch einen Expertenkreis aus dieser Grundidee das LISA-Fachkräfteprogramm entwickelt⁹. Vom 1.8.2010 bis (nach Verlängerung um zwei Monate) 31.3.2012 wurde das Programm von den Kommunen Kassel, Mannheim und Mülheim an der Ruhr modellhaft umgesetzt.

Dafür stand an jedem Standort eine Projektkoordination für die praktische Projektarbeit und eine Projektleitung für die Anbindung des Vorhabens an die lokalen Leitungen und Koordinierungsgremien zur Verfügung. Die meisten Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm wurden extern¹⁰ moderiert.

In einer ersten Phase wurde das Projekt vor Ort implementiert und den zu beteiligenden Akteuren vorgestellt, in einer zweiten Phase diskutierten und formulierten Akteure aus den unterschiedlichen Berufsgruppen und Institutionen in gemeinsamen Veranstaltungen ihren Fortbildungsbedarf, in einer dritten Phase wurden auf Basis der Bedarfsermittlung Fortbildungskonzepte entwickelt und schließlich wurden in einer vierten Phase ausgewählte Fortbildungsformate erprobt.

⁷ vgl. Abschnitt 4.

⁸ vgl. Abschnitt 7.5

⁹ Vgl. die Projektdarstellung auf der Website der Robert Bosch Stiftung und die dort bereitgestellten Projektdokumente (www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/32916.asp)

¹⁰ von fachlich ausgewiesenen Personen, die nicht zum lokalen Kontext gehören

In den Kommunen dienten eine Startveranstaltung zu Beginn des Programms und eine Regionalkonferenz nach Entwicklung der Fortbildungskonzepte der Information und eventuell Einbeziehung einer breiteren lokalen Fachöffentlichkeit.

Im folgenden Abschnitt wird der für das Programm zentrale Begriff der Professionalisierung abgegrenzt.

3. Professionalisierung im LISA - Fachkräfteprogramm: Begriffsklärung und Abgrenzung

Der Begriff der Professionalisierung ist wie kaum ein anderer in der Sozial- und Erziehungswissenschaft Gegenstand begrifflicher und inhaltlicher Diskurse und Einordnungen¹¹. Es überrascht nicht, dass die anglo-amerikanische Tradition Professionalisierung weiter und pragmatischer definiert¹² als die deutsche, wo eine ganze Reihe von konkurrierenden und recht unterschiedlichen Begriffsklärungen und Einordnungen zur Diskussion steht.

Ziel des LISA-Fachkräfteprogramms ist die Professionalisierung von Fachkräften für die Gestaltung von Übergängen von der Schule in den Beruf. Das Programm hat den Anspruch, durch Professionalisierung konkrete und praxisrelevante Beiträge zu einer effektiven Zusammenarbeit der Akteure in diesem Arbeitsfeld zu leisten, damit diese junge Menschen besser in dieser biographisch entscheidenden Phase fördern und unterstützen können. Wir hoffen, in diesem Bericht deutlich machen zu können, dass die an den drei Projektstandorten geleistete Arbeit diesem Anspruch gerecht geworden ist.

Ziel des LISA-Fachkräfteprogramms ist es hingegen nicht, einen Beitrag zur wissenschaftlichen Professionalisierungsdebatte zu leisten. Dies erlaubt es uns, den Professionalisierungsbegriff in einer pragmatischen Variante zu nutzen.

„Professionalisierung bedeutet im engen Sinn den Prozess der Entwicklung einer Berufsgruppe in Richtung einer Profession.¹³“ Mit Professionalisierung in diesem engen Sinne befasst sich das LISA-Fachkräfteprogramm *nicht*, denn in ihm geht es gerade um berufs- und berufsgruppenübergreifende Professionalisierungsprozesse.

Eine indirekte Verbindung zu diesem engen Professionalisierungsbegriff gibt es allerdings: Berufsgruppenbezogene Professionalisierungsstrategien, also die Frage, ob der betrachtete Beruf schon Profession oder noch Semiprofession¹⁴ ist und was getan werden müsste, um ihn in den Stand einer Profession zu erheben, tendieren zur *Abgrenzung* von anderen Berufen, zur Herausbildung von unterschiedlichen Handlungs-

¹¹ "Konsens herrscht nicht über die Definition oder Operationalisierung des Begriffs Professionalisierung ..., doch über die Zuordnung von Ärzten und Juristen zu dem Begriff Profession. Dagegen ist die Zuordnung von Lehrern, Sozialarbeitern und Krankenpflegeberufen schon seit Jahrzehnten umstritten." (Feldmann 2002 S. 1)

¹² Vgl. Miegl 2005 S. 344

¹³ Miegl 2005 S. 342

¹⁴ Der Begriff „Semiprofession“ geht zurück auf Amitai Etzioni, der ihn auf Lehrer, Sozialarbeiter und Pflegepersonal anwandte (vgl. Etzioni 1969).

logiken und Sichtweisen. Sie suchen nach Handlungsfeldern und Tätigkeiten, die idealerweise nur von diesem einen Beruf ausgeübt werden können¹⁵.

Das LISA-Fachkräfteprogramm sucht gegenläufig zu diesen Strategien *das Verbindende und Gemeinsame* verschiedener Berufe und Institutionen hinsichtlich der Aufgaben, die sich den Angehörigen dieser Berufe im Handlungsfeld Übergang Schule – Beruf stellen.

„In einem weiten Sinn bedeutet Professionalisierung den Übergang von Tätigkeiten zu bezahlter Arbeit, die gewissen einklagbaren Qualitätsstandards unterliegt. In diesem weiten Sinne können Personen und Tätigkeiten sich professionalisieren, sie gewinnen an Professionalität.“¹⁶ Im LISA-Fachkräfteprogramm verwenden wir den Professionalisierungsbegriff in diesem weiten Sinne, wobei es sinnvoll erscheint, statt der ausgeführten *Tätigkeiten* die mit Hilfe dieser Tätigkeiten zu erfüllenden *Aufgaben* zum Bezugspunkt zu nehmen¹⁷.

Weiterhin erscheint es sinnvoll, eine dritte Dimension hinzu zu nehmen: wenn Personen und Tätigkeiten (in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben) professionalisiert werden können, dann ist es auch möglich und sinnvoll, den gesamten Arbeitszusammenhang, in dem diese Personen zusammenarbeiten, zu betrachten und nach der *Professionalisierung von Systemen* zu fragen und nach Möglichkeiten zu deren Optimierung zu suchen.

Professionalisierung im Kontext des LISA-Fachkräfteprogramms fokussiert mithin auf die Aufgaben, die auf lokaler Ebene zur Erreichung des Ziels „Optimale Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf“ zu erfüllen sind. Dabei steht nicht die inhaltliche, sondern die technische Optimierung im Mittelpunkt: Es geht um die Vermeidung von Reibungsverlusten an Schnittstellen zwischen verschiedenen Institutionen, um nicht kohärente Beratungs- und Unterstützungsangebote usw.

Damit meint Professionalisierung im LISA-Fachkräfteprogramm nicht mehr und nicht weniger als die Entwicklung und Erprobung von Möglichkeiten, wie durch Fortbildung die Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und der verschiedenen Institutionen im Hinblick auf diese optimale Gestaltung von Übergängen verbessert werden kann.

Das Professionalisierungskonzept des LISA-Fachkräfteprogramms sieht idealerweise vor, dass die relevanten Akteure gleichberechtigt an konkreten Aufgaben zusammenarbeiten, indem sie einerseits Expertise einbringen und andererseits von den anderen Teilnehmern lernen. Diese Zusammenarbeit findet in den konzipierten Fortbildungsveranstaltungen statt, aber nicht nur dort: die Knüpfung neuer und die Intensivierung be-

¹⁵ Vgl. Brater/Beck 1983

¹⁶ Miege 2005 S. 342

¹⁷ Dies rückt die Betrachtungsweise im LISA-Fachkräfteprogramm in die Nähe der aufgabenspezifischen Professionalisierungstheorien – mit dem entscheidenden Unterschied, dass die Aufgabenerfüllung nicht *berufsspezifisch*, sondern *berufsübergreifend* in den Blick genommen wird. (Vgl. Dewe / Ferchhoff / Radtke 1992, S. 14)

stehender Netzwerkkontakte zum Zwecke konkreter Zusammenarbeit sind integrale Bestandteile des Konzeptes.

Das LISA-Fachkräfteprogramm hat an den drei Standorten Wege entwickelt und erprobt, wie man auf lokaler Ebene solche berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Professionalisierungsprozesse in Gang setzen kann.

4. Ausgangssituation und Schwerpunktsetzungen an den Standorten

Für die Erprobung einer neuen Idee in einem kleinen Rahmen, nämlich mit nur drei Standorten, ist es sinnvoll, Standorte auszuwählen, die günstige Rahmenbedingungen für die Umsetzung mitbringen. „Maßgeblich für die Auswahl der beteiligten Kommunen waren u.a. folgende Kriterien:

- Hoher Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Übergangssystem,
- Grundlagen der kommunalen Koordinierung in der Gestaltung von Übergängen Schule – Beruf und
- Interesse und Bereitschaft auf allen beteiligten Ebenen der Kommunalverwaltung zum Erproben neuer Wege ...¹⁸.

Innerhalb dieses Rahmens hatten die Kommunen, die sich um eine Teilnahme am LISA-Fachkräfteprogramm beworben haben, die Möglichkeit, spezifische Schwerpunkte für das zu setzen, was sie mit Hilfe des LISA-Fachkräfteprogramms in ihrem jeweiligen lokalen Kontext erreichen wollten.

4.1 Ausgangslage und Zielsetzungen in Kassel

Die Stadt Kassel verfügte bereits vor ihrer Beteiligung am LISA-Fachkräfteprogramm über ein integriertes kommunales Handlungs- und Umsetzungsprogramm „Kommunale Bildungsverantwortung wahrnehmen - Sicherung von gesellschaftlicher Teilhabe und Wirtschaftskraft“¹⁹, in dessen Rahmen eine Stärkung der kommunalen Koordinierung und eine nachweisbare Verbesserung des Übergangs Schule-Beruf durch das „Kasseler Übergangsmanagement Schule-Beruf“ wichtige Ziele waren und sind.

Innerhalb des „Kasseler Übergangsmanagements Schule-Beruf“ wiederum spielt die Intensivierung und Verbesserung der Berufsorientierung an allgemeinbildenden Schulen eine zentrale Rolle. Ziel ist es, die an Schulen vielfach vorhandenen Einzelaktivitäten im Rahmen der Berufsorientierung in ein ziel- und qualitätsgestütztes System zur Verbesserung der Ausbildungsreife zu überführen²⁰.

¹⁸ Robert Bosch Stiftung (2011) S. 2

¹⁹ vgl. Janz (2008) S. 12 ff.

²⁰ Vgl. Stadt Kassel (2010)

Über städtische Aktivitäten und die Kooperation mit verschiedenen Förderprogrammen vor allem des Landes Hessen²¹ konnten wichtige Fortschritte erzielt werden, dennoch war es zum Zeitpunkt der Antragstellung auf Teilnahme am LISA-Fachkräfteprogramm „noch längst keine Selbstverständlichkeit, dass die bisher institutionell, gesetzlich und administrativ versäulten Institutionen und Rechtskreise – SGB II, III und VIII, Hessisches Schulgesetz, Berufsbildungsgesetz, Förderprogramme von Bund und Land usw.) vor Ort jenseits der tradierten Institutions- und Handlungslogiken unter gemeinsamen Zielsetzungen miteinander arbeiten.“²²

Mit Hilfe des LISA-Fachkräfteprogramms wollte die Stadt Kassel vor diesem Hintergrund vor allem eine „Qualitätsverbesserung und eine Unterstützung der Aufgaben kommunaler Koordinierung“²³ bewirken. Eine Professionalisierung der Fachkräfte im kommunalen Übergangsgeschehen nach dem Konzept des LISA-Fachkräfteprogramms wird in Kassel klar in den Dienst einer Optimierung der kommunalen Koordinierung gestellt. Das spiegelt sich in den operationalen Zielen, die sich Kassel im Rahmen des LISA-Fachkräfteprogramms gesetzt hat, wider. In leichter Abweisung der Gliederung der Ziele im Antrag der Stadt Kassel²⁴ lassen sich fünf Zielsetzungen unterscheiden:

- Professionalisierung der strategischen Steuerung,
- Professionalisierung des problemlöseorientierten Arbeitens im lokalen Netzwerk,
- Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards in den Bereichen Berufsorientierung – Berufsvorbereitung – Ausbildung,
- Vermittlung interkultureller Kompetenz im Übergangsgeschehen sowie
- Einbeziehung der regionalen Wirtschaft in das Übergangsmanagement.

4.2 Ausgangslage und Zielsetzungen in Mannheim

Um die strukturelle Optimierung des Übergangsgeschehens voranzutreiben, wurde in Mannheim in Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteuren das „Mannheimer Übergangsmanagement Schule- Beruf“²⁵ entwickelt, dessen Koordination bei der kommunalen Beschäftigungsförderung der Stadt Mannheim liegt.

Jenseits der Strukturentwicklung wurde dabei die wichtige Rolle der Kompetenzen der Fachkräfte im kommunalen Übergangsgeschehen deutlich und damit das Problem sichtbar, dass „die beruflichen Anforderungsprofile in den verschiedenen Arbeitsbereichen des Handlungsfeldes ‚Übergang Schule– Beruf‘ häufig nicht konkret und trenn-

²¹ Vor allem: Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ) im Kasseler Stadtteil Wesertor, „HEGISS“ im Stadtteil Nordholland und „OLOV – Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit“.

²² Stadt Kassel (2010) S. 3

²³ Stadt Kassel (2010) S. 4

²⁴ Vgl. Stadt Kassel (2010) S. 4ff.

²⁵ Vgl. www.mannheim.de/schule-beruf

scharf genug formuliert sind“ und insbesondere „über die ‚klassischen‘ sozialpädagogischen Qualifikationen hinausgehen.“²⁶

Vor diesem Hintergrund sollte das LISA-Fachkräfteprogramm dazu dienen, „die im Mannheimer Übergangsmanagement Schule – Beruf tätigen Mitarbeiter [...] besser auf ihre Arbeit vorzubereiten und bei der Gestaltung der Übergänge zu unterstützen.“²⁷

Ziele waren insbesondere:

- gemeinsame Entwicklung und Festlegung von Qualitätskriterien für das Übergangsmanagement Schule – Beruf,
- Herstellung von Transparenz über die Angebotsstruktur im Übergangsmanagement Schule-Beruf in Mannheim,
- Herausarbeitung von konkreten Anforderungsprofilen für verschiedene Arbeitsbereiche im Übergangsmanagement Schule – Beruf.

4.3 Ausgangslage und Zielsetzungen in Mülheim an der Ruhr

Die Stadt Mülheim an der Ruhr ist seit 2005 Optionskommune und damit als Grundversicherungsträger auch für die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit zuständig. Die Erfahrungen im U25-Team der „Sozialagentur Mülheim“²⁸ zeigten, dass das „Standardinstrumentarium“ in den Rechtskreisen SGB II und SGB III zu aufwändig ist und zu spät ansetzt.

Folge war der Anspruch, eine rechtzeitige Förderung und Begleitung der Schulabgänger in Mülheim ins Werk zu setzen. In den Folgejahren entstanden in kommunaler Initiative und ebenfalls mit Unterstützung durch Förderprogramme, hier vor allem des Bundes²⁹ eine Reihe von Projekten, die bausteinähnliche Ergänzungen zu den Regelangeboten in Mülheim darstellen³⁰.

Seit 2007 steht das Thema „regionales Übergangsmanagement“ im kommunalen Fokus, es wurde eine „Kommunale Steuerungsgruppe im Übergang Schule-Beruf“ gebildet. Seit 2008 arbeitet ein wesentlicher Teil der kommunalen Akteure unter einem Dach im U-25-Haus. „Regelangebot und Projektarbeit ergeben zusammen eine beachtliche Vielfalt, die an die Informationsverarbeitung und die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten recht hohe Anforderungen stellt“³¹. Vor diesem Hintergrund sollte das LISA-Fachkräfteprogramms in Mülheim an der Ruhr „der Verbesserung der Kooperationsfähigkeit und Vernetzung der vielfältigen Akteure im Übergang Schule-Beruf dienen“³².

²⁶ Stadt Mannheim (2010) S. 1

²⁷ Stadt Mannheim (2010) S. 1f.

²⁸ Vgl. Stadt Mülheim an der Ruhr, Sozialagentur Mülheim an der Ruhr (2011) S. 10f, 14ff.

²⁹ Vor allem: Jobstarter, Kompetenzagenturen, Xenos

³⁰ Vgl. Stadt Mülheim an der Ruhr (2010) S. 1ff.

³¹ Stadt Mülheim an der Ruhr (2010) S. 12

³² Stadt Mülheim an der Ruhr (2010) S. 13

5. Die Ergebnisse im Überblick

Wir werden in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse und den Ertrag des LISA-Fachkräfteprogramms darstellen. Im Abschnitt 5.1 geben wir zunächst einen Überblick über die an den drei Standorten erprobten Fortbildungsformate. an Stelle einer chronologischen und deskriptiven Darstellung des Projektverlaufes werden wir uns im Abschnitt 5.2 auf die Ergebnisse zu den verschiedenen Zielen und Instrumenten des Programms konzentrieren und dabei wo nötig auf den Projektverlauf verweisen, der zu diesen Ergebnissen geführt hat. Die Ergebnisse stellen wir in Form von Kernaussagen vor, die wir in sechs Blöcke gegliedert haben.

5.1 Erprobte Fortbildungsformate

Mannheim

Aus der großen Palette von Bedarfen, die in den Bedarfsermittlungsworkshops in Mannheim identifiziert werden konnten, wurde zunächst ein Einführungsworkshop für neue Mitarbeiter im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ konzipiert. Die fünfstündige Veranstaltung kam bei den Teilnehmern sehr gut an, hatte aber ein so dichtes Programm, dass die Möglichkeit zur Diskussion etwas zu kurz kam.

Das zweite Fortbildungsformat war eine dreiteilige Veranstaltung zum Thema „Praxisbezug Wirtschaft“, die aus einer dreistündigen Einführungsveranstaltung, einem „Praxistag“, das ist ein eintägiges Schnupperpraktikum in Ausbildungsbetrieben und schließlich einem wiederum dreistündigen Reflexionstreffen bestand.

Im Reflexionstreffen wurde der direkte Einblick in die betriebliche Ausbildungspraxis von den Teilnehmern als sehr interessant, produktiv und innovativ bewertet. Enttäuscht wurde die Erwartung betrieblicher Ausbildungsleiter, durch den Praxistag in direkten Kontakt mit einer größeren Anzahl von Lehrern zu kommen: die Beteiligung der schulischen Seite an den Praxistagen blieb hinter den Erwartungen zurück.

Das dritte Modul in Mannheim war eine eintägige Tagung zum Thema „Jugendwelten in interkultureller Gesellschaft“. Hierfür würden zwei Themen zusammengepackt, nämlich die Frage nach den verschiedenen Jugendkulturen und die Frage nach den Prägungen junger Menschen mit Migrationshintergrund durch die verschiedenen Herkunftskulturen der Jugendlichen selbst oder ihrer Eltern. Gemeinsame Klammer der beiden Bereiche war die Frage danach, wie Jugendliche heute „ticken“, auf die Antworten erforderlich sind, wenn man die Jugendlichen durch Beratungs-, Unterstützungs- und Vermittlungsangebote erfolgreich erreichen will. Auf der Veranstaltung erhielten Jugendliche die Gelegenheit, sich selbst und ihre Lebenswelt darzustellen.

Mit 36 Teilnehmern blieb der Zuspruch zu der Tagung etwas hinter den Erwartungen zurück. Das Programm war sehr dicht, trotzdem war ein Austausch möglich und es konnten neue Netzwerkkontakte geknüpft werden.

Das vierte Mannheimer Modul ist eine Prozessbegleitung zur Berufsorientierung an Schulen, zielt auf die Verbesserung der Kooperation im Übergangsmanagement an einzelnen Schulen und soll bis zum Ende des Schuljahres 2011/2012 an einer Schule entwickelt werden. Eine parallele Kooperation mit einer zweiten Schule war geplant, kam dann aber nicht zustande.

Hauptziel ist die Unterstützung einer ausgewählten Werkrealschule bei der Überarbeitung und Fortentwicklung ihres Konzeptes für die Berufsorientierung für die 8., 9. und vor allem für die 10 Klasse. Mit der Organisation von insgesamt vier schulinternen Workshops unter teilweiser Hinzuziehung externer Experten sollen auch darüber hinausgehende Fragen wie z.B. eine effektivere Pressearbeit sowie die Option einer zusätzlichen Ausbildungsbörse in Mannheim bearbeitet werden. Während die Schule sich der externen Expertise bedienen kann, kann das Übergangsmanagement der Stadt Mannheim teilnehmend einen interessanten Entwicklungsprozess in einer Schule beobachten und die Erkenntnisse daraus in die Arbeit mit anderen Schulen einfließen lassen.

Ein weiteres Ziel ist die Durchführung einer Ausbildungsvermittlungsbörse an einer beruflichen Schule mit den Schülern/-innen des BEJ und BVJ, die es bislang an dieser Schule noch nicht gibt. Ein aufgabenorientierter Inhalt dieser Fortbildung ist eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit für diese Ausbildungsvermittlungsbörse. Hierfür benötigt die Schule externe Unterstützung, die andere Akteure im Netzwerk bieten können.

Mülheim an der Ruhr

Die Erprobung von Fortbildungen konzentrierte sich in Mülheim auf einige wenige Angebote. Es wurden vier Fortbildungseinheiten von jeweils zwei Tagen Dauer konzipiert. Jede dieser Einheiten bestand aus einem Standardmodul und einem Wahlmodul. Einheitlich wurde in allen vier Fortbildungen am ersten Tag das Modul „Schule – was dann?“, eine Einführung in das Spektrum von Förderprogrammen und Maßnahmen in Mülheim angeboten.

Zwei Einheiten wurden am zweiten Tag mit dem Wahlmodul „Ausbildungsmarkt und Ausbildungsreife“, also den Blick auf und die Diskussion über die Anforderungen der Wirtschaft an Auszubildende fortgesetzt, die beiden anderen mit dem Wahlmodul „Interkulturelle Sensibilisierung“, also den Beschäftigung mit den Faktoren, die bei der Förderung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund besonders zu berücksichtigen sind.

Insgesamt nahmen ca. 70 Personen an den Fortbildungen teil, alle Einheiten waren gemischt, also mit Vertretern unterschiedlicher Institutionen und Berufsgruppen besetzt. Diese Mischung gelang in den einzelnen Einheiten unterschiedlich gut und es

konnte wie erwartet beobachtet werden, dass die Diskussion in vergleichsweise homogenen Gruppen weniger ertragreich verlief.

Standard- und Wahlmodul fanden jeweils auf zwei aufeinander folgenden Tagen statt. Dies hatte den Vorteil, dass sich eine intensive Arbeitsatmosphäre und vor allem am zweiten Tag „Wir-Gefühl“ und Aufbruchstimmung entwickelten. Der Nachteil war, dass es im Vorfeld der Veranstaltungen nicht einfach und sehr arbeitsaufwändig war, die Adressanten für eine Teilnahme an einer zweitägigen Veranstaltung zu gewinnen bzw. eine Freistellung zu erreichen.

Jeweils am zweiten Tag der Veranstaltungen wurden auch Perspektiven zur Weiterarbeit entwickelt und weiterreichende und stärker aufgabenorientierte Fortbildungsbedarfe formuliert.

Insbesondere das Wahlmodul „Ausbildungsmarkt und Ausbildungsreife“ erlaubte intensive Diskussionen mit Vertretern der Wirtschaft, die allgemein begrüßt wurden.

Kassel

Aus den vielfältigen in Kassel ermittelten Bedarfen wurden die zu erprobenden Fortbildungen nach drei Filtern ausgewählt, nämlich

- erstens nach dem Rang des jeweiligen Themas in der Prioritätenliste, die im Rahmen der Bedarfsermittlung erstellt wurde,
- zweitens danach, ob sich das Thema gut den übergreifenden Zielsetzungen der kommunalen Koordinierung in Kassel unterordnen ließ sowie
- drittens nach Gesichtspunkten von Kosten und Finanzierbarkeit unter Nutzung externer Finanzierungsquellen.

Das erste Kasseler Modul ist die Konzeption einer Fortbildung „Einführung in die Berufsorientierung“ für Lehrer ab Klasse 7, Sozialpädagogen und eventuell weitere Zielgruppen. Die Entwicklung erfolgt gemeinsam mit Akteuren aus den verschiedenen relevanten Institutionen, das erste Treffen ist für Februar 2012 vorgesehen.

Das zweite Modul hat die Entwicklung interkultureller Kompetenz zum Ziel und wurde in Form eines eintägigen Zukunftsworkshop für Führungskräfte durchgeführt, der sich insbesondere an Ausbildungsleiter richtete und unter Beteiligung der Jugendmigrationsdienste Kassel gestaltet wurde.

Das Modul „Harmonisierung der Abläufe im Rahmen der Berufsorientierung“ befindet sich am Ende der Projektlaufzeit noch in Vorbereitung. Es soll u.a. die Arbeitspakete „Datenschutz“ und „rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in Bezug auf Einzelfälle“ umfassen. Ziel ist die Erarbeitung einer konkreten Kooperationsvereinbarung.

Aus Finanzierbarkeitsgründen später in das Jahr 2012 verlegt wurde der Fachtag „Lebenswelten Jugendlicher“, auf dem der Frage nachgegangen werden soll, ob die Akteure im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ von den richtigen Bildern der Jugendlichen ausgehen. Ist es z.B. richtig, dass immer weniger Jugendliche eine Ausbildung beginnen wollen und wenn ja, was sind die Gründe hierfür?

An einem Mangel an Anmeldungen gescheitert ist die Durchführung des Fortbildungsmoduls „Kollegiale Fallberatung“, das in institutions- und professionsübergreifender Perspektive durchgeführt werden sollte. Im Ranking im Rahmen der Bedarfsermittlung hatte dieses Thema hoch rangiert, dann fanden sich aber nur zwei Personen, die teilnehmen wollten. Deutlich wurde, dass eine produktive Arbeit an diesem Thema einen erheblichen Grad an Offenlegung der eigenen Arbeit und damit an Vertrauen erfordert. Hier wäre somit eine sorgfältige vertrauensbildende Vorbereitungsarbeit und direkte Ansprache erforderlich, um eine solche Veranstaltung zu realisieren.

5.2 Die Kernaussagen im Überblick

Der erste Block beschäftigt mit der „Grundlinie“ des Programms: Ist der Professionalisierungsbedarf, von dem das LISA-Fachkräfteprogramm ausgeht, auf lokaler Ebene nachzuweisen, führt er zu manifester Nachfrage in Form von Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen und kann der Bedarf durch die konzipierten Fortbildungen gedeckt werden?

Der zweite Block beschreibt die wichtigsten Wirkungen, die das LISA-Fachkräfteprogramm nach dem Urteil der beteiligten Akteure erzielt hat. Diese Wirkungen gehen einerseits über den unmittelbaren Prozess von Bedarfsfeststellung und Bedarfsdeckung hinaus, sind aber dennoch wichtige Komponenten des Professionalisierungsprozesses.

Im dritten Block beschäftigen wir uns mit dem Grad der Erreichung spezifischer Ziele im Rahmen des LISA-Professionalisierungskonzeptes. Dies sind in erster Linie Zielsetzungen, die in den Anträgen und Berichten der Standorte als Schwerpunkte der Arbeit genannt sind, aber auch Wirkungen, die vor Ort als zielführend identifiziert wurden. Zu nennen sind hier:

- das Ziel, durch die Arbeit im LISA-Fachkräfteprogramm mehr Transparenz im lokalen Übergangsgeschehen herzustellen,
- der Befund, dass die Zusammenarbeit in den LISA-Fortbildungen ein institutionenübergreifendes Wir-Gefühl erzeugt hat und dies als hilfreich für die zukünftige Netzwerkarbeit erachtet wurde
- das Ziel, gemeinsame Standards für die Arbeit im Übergang Schule-Beruf zu definieren sowie schließlich
- die Idee, dass Fachkräfte, die an LISA-Fortbildungen teilgenommen haben, innerhalb ihrer Institutionen eine Multiplikatorenfunktion hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen übernehmen können.

Der vierte Block stellt die Erfahrungen mit der Funktionalität der personellen und organisatorischen Grundstrukturen dar, diskutiert, inwieweit sich die Anforderung der Nutzung lokaler Ressourcen bewährt hat und wendet sich schließlich der Frage der Nachhaltigkeit zu, also der Frage danach, was nach Abschluss des Programms an den Standorten erhalten bleibt.

Im fünften Block werden die Erfahrungen mit den an den Standorten entwickelten und erprobten Fortbildungsformaten dargestellt.

Ein sechster Block beschäftigt sich schließlich mit der Frage, inwieweit und aus welchen Gründen eine zweite Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms sinnvoll oder erforderlich ist und zeigt beispielhaft, wie die Erfahrungen aus der ersten Stufe für die Konzipierung der zweiten genutzt werden können.

6. Kernaussagen Block I: Bedarf, Nachfrage und Bedarfsdeckung

Eine zentrale Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung des LISA-Fachkräfteprogramms besteht darin, dessen Sinnhaftigkeit zu prüfen, also festzustellen „ob die Workshopreihen und die daraus resultierenden Fortbildungen geeignet erscheinen, die Qualität der Gestaltung von Übergängen zu verbessern.“³³

Weder der Zeithorizont des LISA-Fachkräfteprogramms selbst noch der der Evaluation reichen aus, um zu messen, was und wie viel von den im LISA-Fachkräfteprogramm angestoßenen Prozessen letztendlich bei der Zielgruppe, also den Jugendlichen im Übergang Schule-Beruf ankommt – von den generellen Messproblemen einmal ganz abgesehen, die man bewältigen muss, wenn man Verbesserungen in der Übergangssituation junger Menschen adäquat und damit nicht nur rein quantitativ erfassen will.

Die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Programmes muss deswegen auf die Ebene der Professionalisierungsbedarfe und ihrer Deckung herunter gebrochen werden. Dabei sind zur Beurteilung des Programmerfolgs folgende Fragen zu beantworten:

- Lassen sich auf lokaler Ebene berufsgruppen- und institutionenübergreifende Professionalisierungsbedarfe zum Zwecke der Optimierung des Übergangsgeschehens nachweisen?
- Inwieweit schlägt sich der im lokalen Handlungsfeld festgestellte Professionalisierungsbedarf in Nachfrage nach Fortbildungsangeboten nieder, d.h. wie hoch ist die Neigung oder zumindest Bereitschaft von Fachkräften, LISA-Fortbildungsveranstaltungen zu besuchen?
- In welchem Ausmaß konnten die festgestellten Professionalisierungsbedarfe im Rahmen von LISA-Fortbildungen gedeckt werden bzw. inwieweit können sie in Zukunft gedeckt werden?

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Beantwortung dieser drei Fragen.

³³ Robert Bosch Stiftung (2010), S. 3

6.1 Professionalisierungsbedarf im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“

Daran, dass es im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ umfangreiche Professionalisierungsbedarfe hinsichtlich der berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Zusammenarbeit im lokalen Kontext gibt, konnte bereits vorgängig zu den Bedarfsermittlungen an den drei Standorten kein ernsthafter Zweifel bestehen. In den Programmen LISA I bis III³⁴ konnten vor Ort an einer Vielzahl von Projektstandorten Verbesserungsbedarfe in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren festgestellt werden. Dabei geht es um Instrumente und insbesondere um Fortbildungsveranstaltungen, die in angemessenen Zyklen immer wieder eingesetzt werden können, da sich Akteure, Zielgruppen und Aufgabenschwerpunkte in ständigem Wandel befinden. Dies war, wie oben beschrieben, Anlass und Ausgangspunkt für die Konzipierung des LISA-Fachkräfteprogramms³⁵.

Trotz einer Vielzahl berufsfachlich qualifizierter Akteure, einer Vielzahl beteiligter Institutionen und Projekte und trotz kommunaler Koordinierung wird das Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf“ wie eingangs bereits erwähnt als Dickicht und Dschungel beschrieben.

In einer Studie des Instituts Arbeit und Technik aus dem Jahre 2011 heißt es:

„Im Handlungsraum „Schule – Ausbildung – Beruf“ in Nordrhein-Westfalen sind Strukturen, Abläufe und Akteure gegenwärtig kaum überschaubar mit dem Ergebnis, dass Akteurs-Konstellationen, Teilnehmer/innen-Bestände (und nicht nur Neuzugänge) in Programmen und Maßnahmen des Übergangs sowie Umfang und Wirkung der eingesetzten Mittel weitgehend im Dunkeln liegen.“³⁶

Es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass dies in anderen Bundesländern grundlegend anders ist. So ist es nicht verwunderlich, dass in den Bedarfsermittlungsworkshops an den drei Standorten umfangreiche Fortbildungsbedarfe ermittelt wurden.

An jedem Standort gab es zu Beginn der Bedarfsermittlungsphase Schwerpunktthemen. Gleichmaßen für alle Standorte war von der Robert Bosch Stiftung die Berücksichtigung der besonderen Situation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund vorgegeben. Weitere Schwerpunktthemen waren in den Teilnahmeanträgen der Standorte genannt³⁷.

Die Orientierung an diesen Schwerpunktthemen wurde an den Standorten so umgesetzt, dass die einzelnen Bedarfsermittlungsworkshops jeweils bereits einem bestimmten Thema gewidmet waren, d.h. es fehlte eine Möglichkeit, Bedarfe und Fortbildungsprioritäten in einem ersten Schritt themenübergreifend und unabhängig von a priori gesetzten Schwerpunktthemen zu formulieren. Wir schlagen vor, genau diese Möglichkeit in einer zukünftigen Phase des LISA-Fachkräfteprogramms zu schaffen.

³⁴ Vgl. www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/4585.asp

³⁵ Vgl. Abschnitt 1

³⁶ Krüger-Charlé / Leisering / Rolff (2011) S. 85

³⁷ Vgl. Abschnitt 4., S. 6ff-

An Konkretion blieben die in den Workshops formulierten Fortbildungsbedarfe allerdings hinter den Hoffnungen der Beteiligten zurück. Der Grund dafür war, dass ein Teil der verfügbaren Zeit in den Workshops für zum Teil grundlegende Verständigungsprozesse³⁸ benötigt wurde.

Aus Programmsicht war dies keine Überraschung, vielmehr wurden die Bedarfsermittlungsworkshops bereits in der Programmbeschreibung der Robert Bosch Stiftung als Veranstaltungen charakterisiert, „in denen die Beteiligten mit Blick auf ihre unterschiedlichen Ausgangsqualifikationen und Institutionen die Kommunikation miteinander verbessern“³⁹.“ Allerdings war es sinnvoll, Verständigungsprozesse in den Bedarfsermittlungsworkshops bis zu einem gewissen Grad als „hidden agenda“ zu behandeln. Die Zielsetzung „Wir wollen uns besser verständigen“ erschien gegenüber den Adressaten auf lokaler Ebene nicht gerade attraktiv. Dies führte dazu, dass sich die Beteiligten vor Ort von der Reichweite des Verständigungsbedarfes zum Teil überrascht zeigten.

Festgehalten werden muss allerdings, dass die Bedarfsermittlung durch mittlere Führungskräfte der verschiedenen lokalen Institutionen durchgeführt wurde⁴⁰, also überwiegend nicht von denselben Personen, die später an den Fortbildungen teilnehmen sollten. Wir werden uns im folgenden Abschnitt mit der Frage beschäftigen, wie sich der ermittelte Bedarf zur Nachfrage nach Plätzen in Fortbildungsveranstaltungen verhält.

Deutlich wurde weiterhin, dass ein großer Teil der in den Bedarfsermittlungsworkshops angemeldeten Fortbildungsbedarfe auf Einführungs- oder Grundlagenniveau liegt. Es ist einerseits ohne Zweifel ein positives Ergebnis, dass durch das LISA-Fachkräfteprogramm grundlegende Fortbildungsbedarfe aufgedeckt und bearbeitet werden konnten. Andererseits ist festzustellen, dass damit ein Teil der Fortbildungskonzepte hinter den Ansprüchen und Möglichkeiten des LISA-Professionalisierungskonzeptes, nämlich der gemeinsamen Arbeit an der Erfüllung konkreter Aufgaben und der Arbeitsabläufe, zurückbleibt.

Es hat sich jedoch klar gezeigt, dass Bedarfsfeststellung ein kontinuierlicher Prozess ist, der alle Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm begleitet. Getreu der Faustregel, dass Bildung den Wunsch nach mehr Bildung erzeugt, werden in der gemeinsamen Befassung mit Themen des Übergangsgeschehens weitere und spezifische Fortbildungsbedarfe erkennbar oder auch direkt artikuliert.

³⁸ Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Verständigungsprozesse haben sich als ein wertvolles Element im LISA-Prozess erwiesen und werden in Abschnitt 5.1 näher thematisiert.

³⁹ Robert Bosch Stiftung (2010) S. 1

⁴⁰ Maßgeblich dafür war die Überlegung, dass die an der Bedarfsermittlung Beteiligten einerseits der operativen Ebene nahe genug sein sollten, um deren alltägliche Arbeitsprobleme zu kennen, andererseits aber auch in ihrer jeweiligen Institution einflussreich genug, um einen Transfer der Projektergebnisse in diese zu ermöglichen.

Ansatzpunkte für eine konkrete aufgabenbezogene Zusammenarbeit wurden weniger in den Bedarfsermittlungworkshops als vielmehr später in den erprobten Fortbildungen formuliert.

Wir halten es für eine wichtige Aufgabe eines zukünftigen zweiten LISA-Fachkräfteprogramms, geeignete Maßnahmen dafür zu entwickeln und zu erproben, wie im Prozess explizit formulierter oder implizit aufscheinender weiterführender Fortbildungsbedarf systematisch erfasst und weiter bearbeitet werden kann.

Ein umfangreicher Professionalisierungsbedarf hinsichtlich der berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Zusammenarbeit im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ wurde auf konkrete lokale Bedingungen bezogen in den Bedarfsermittlungworkshops festgestellt und wird darüber hinaus in spezifischerer und differenzierterer Form kontinuierlich in der konkreten Zusammenarbeit in den LISA-Veranstaltungen erkennbar.

6.2 Nachfrage nach LISA-Fortbildungen

Der Wunsch oder auch nur die Bereitschaft, an LISA-Fortbildungen teilzunehmen, folgt auch anderen Gesetzmäßigkeiten als dem zugrundeliegenden Fortbildungsbedarf. Die Teilnahmebereitschaft verschiedener Berufs- und Akteursgruppen an den Veranstaltungen war recht unterschiedlich:

- Fachkräfte bei Trägern sozialpädagogischer und qualifizierender Maßnahmen zeigten ein besonders hohes Interesse,
- betriebliche Ausbildungsverantwortliche klinkten sich in mehreren Fällen in den laufenden Prozess ein⁴¹ und
- die Teilnahmebereitschaft von Lehrern wurde allgemein - und explizit auch von Vertretern der schulischen Seite - als verbesserungsbedürftig bewertet⁴².

Insbesondere bei einführenden und überblickshaften Fortbildungsveranstaltungen war das Teilnahmeinteresse von Berufseinsteigern und Fachkräften, die neu im jeweiligen lokalen Kontext der Standorte arbeiteten, wesentlich größer als das von langjährig erfahrenen Fachkräften.

Dieser Befund erscheint zunächst trivial, ist es aber dann nicht mehr, wenn man die Einschätzung der Führungsebene hinzunimmt, dass angesichts der Komplexität und Unübersichtlichkeit des Feldes und der vielfältigen Neuerungen in der Regel auch „alte Hasen“ in Überblicksveranstaltungen viel lernen können – und sollten.

Für die relative Zurückhaltung der erfahrenen Fachkräfte kann es mehrere Gründe geben, so die Einschätzung, man könne dort im Vergleich zur aufgewendeten Zeit nicht genug Neues lernen. Von Bedeutung ist aber auch, dass erfahrene Fachkräfte, die den

⁴¹ Vgl. Abschnitt 5.3

⁴² Der Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung wird eine differenzierte Thematisierung dieses Punktes enthalten.

Wunsch haben, in einer systematisch strukturierten Veranstaltung Kenntnislücken zu füllen oder veraltete Wissensbestände zu aktualisieren, öffentlich Wissenslücken zu erkennen geben. Auch wenn dies aus fachlicher Sicht weder überraschend noch ehrenrührig ist, erfordert dieses Signal doch ein gewisses Maß an Zivilcourage.

In denselben Kontext gehört die Erfahrung, dass eine in der Prioritätenliste des Bedarfsermittlungsworkshops weit oben eingestufte Fortbildung in kollegialer Fallberatung auf der konkreten Nachfrageebene nur zwei Interessenten fand und damit nicht realisiert werden konnte. Es ist zweierlei, den Bedarf für eine solche Fortbildung zu erkennen und sich als Teilnehmer einer Situation zu stellen, in der man den eigenen Umgang mit „Fällen“ vor Kollegen, und zwar auch solchen aus anderen Institutionen und anderen Berufsgruppen, offenlegen muss.

Ein offener Umgang mit der Tatsache, dass keiner der Akteure im Übergangsgeschehen perfekt ist, ist für die Prozesse im LISA-Fachkräfteprogramm förderlich und es ist gleichzeitig zu erwarten, dass diese Offenheit gegenüber Unzulänglichkeiten durch die gemeinsame Diskussion über Aufgabenerfüllung und Professionalisierungsbedarfe im Sinne eines zirkulären Prozesses gestärkt wird.

Im Bereich der Transformation von erkanntem Fortbildungsbedarf in konkrete Nachfrage nach Bildungsangeboten gibt es noch erheblichen Entwicklungsbedarf. Die Erfahrungen an den drei Standorten erlauben es jedoch, in Zukunft gezielter auf bestimmte Akteursgruppen zuzugehen oder durch vertrauensbildende Maßnahmen Vorbehalte gegenüber einer Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen abzubauen.

6.3 Bedarfsdeckung und Bedarfsweckung durch LISA-Fortbildungen

Alle erprobten Fortbildungsformate haben eine überwiegend positive Bewertung durch die Teilnehmer erfahren. Zu jeweils hohen Anteilen gaben die Teilnehmer an, dass sie in den Veranstaltungen

- relevantes Wissen erworben haben,
- eigene Standpunkte einbringen sowie
- ihre Netzwerkkontakte stärken konnten.

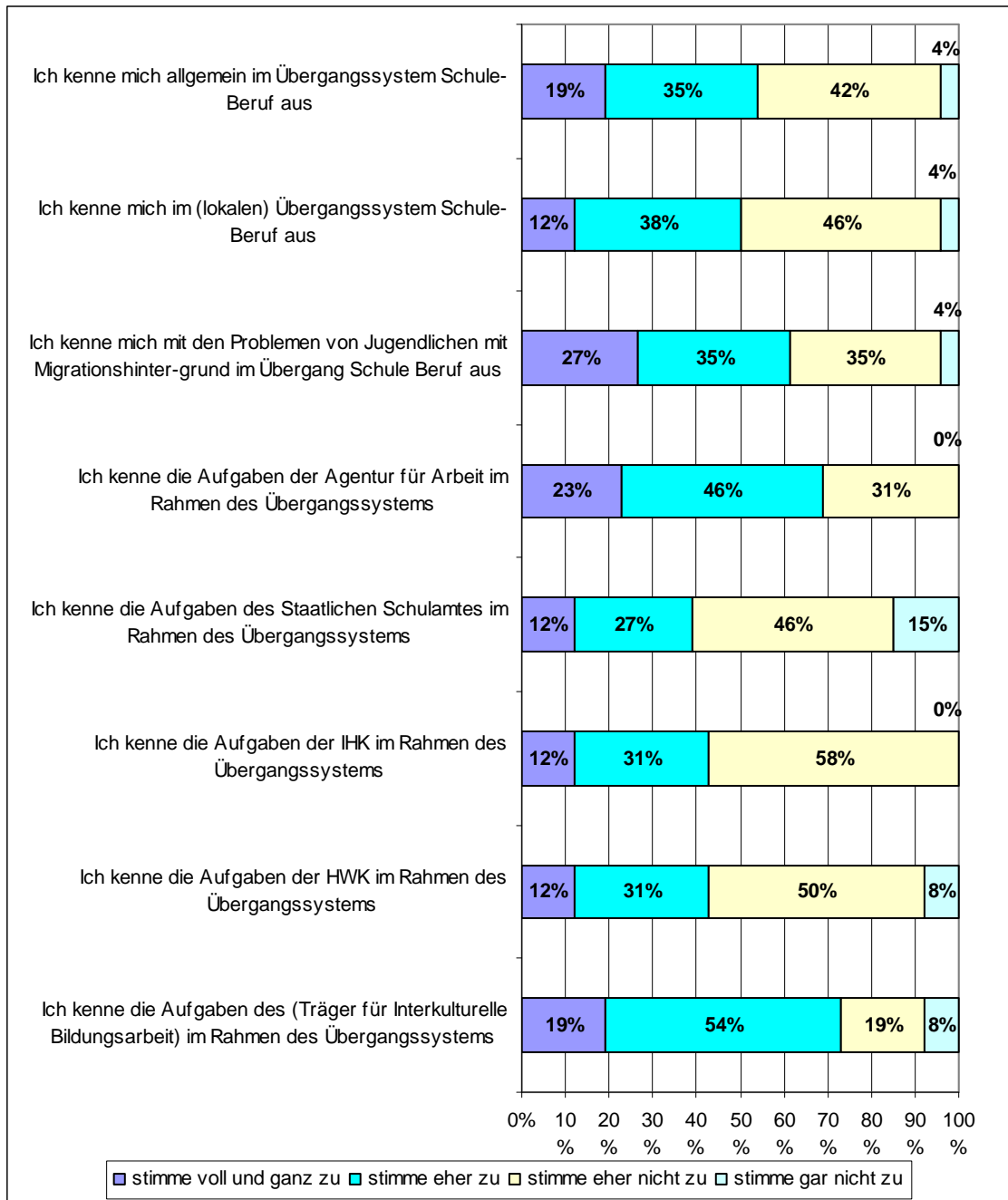
Kritische Anmerkungen zu einzelnen Punkten können punktgenau zur Verbesserung zukünftiger Veranstaltungen herangezogen werden.

Die Teilnehmer wurden auch zu einer Reihe von Themenbereichen nach ihren Kenntnisständen zu Beginn der Fortbildungsveranstaltung befragt. Die folgende Grafik 1 zeigt die Antworten der Teilnehmer einer Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter im lokalen Übergangsgeschehen.

Danach gaben nur etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer an, sich *allgemein* im Übergangssystem auszukennen. Nur ein Fünftel wollte diese Aussage „voll und ganz“ für sich in Anspruch nehmen. In Bezug auf das *lokale* Übergangssystem tendieren die

Antworten auf noch etwas niedrigerem Niveau in dieselbe Richtung: Nur ein Achtel stimmt der Aussage „ich kenne mich im lokalen Übergangssystem aus“ voll und ganz zu.

Grafik 1: Kenntnisstand vor Beginn einer LISA-Fortbildung für neue Mitarbeiter (N=26)



In Bezug auf die Probleme von Jugendlichen mit Migrationshintergrund waren die Teilnehmer zuversichtlicher und gaben zu knapp zwei Dritteln an, sich hier auszukennen.

Die übrigen Vorgaben thematisierten die Aufgaben einzelner Institutionen im Übergangssystem: Am besten bekannt waren danach die Aufgaben eines lokalen Trägers für interkulturelle Bildungsarbeit, gefolgt von der Agentur für Arbeit.

Die Aufgaben des Staatlichen Schulamtes, der IHK und der Handwerkskammer im Übergang Schule-Beruf waren jeweils nur einer Minderheit der Teilnehmer bekannt.

Nun sind natürlich selbst empfundene Kenntnisdefizite bei neuen Mitarbeitern im lokalen Übergangsgeschehen keine große Überraschung. Aber: es wird sehr deutlich, dass eine institutionen- und berufsgruppenübergreifende Fortbildung ein ebenso wichtiges wie effizientes Mittel ist, diese Defizite zu beheben.

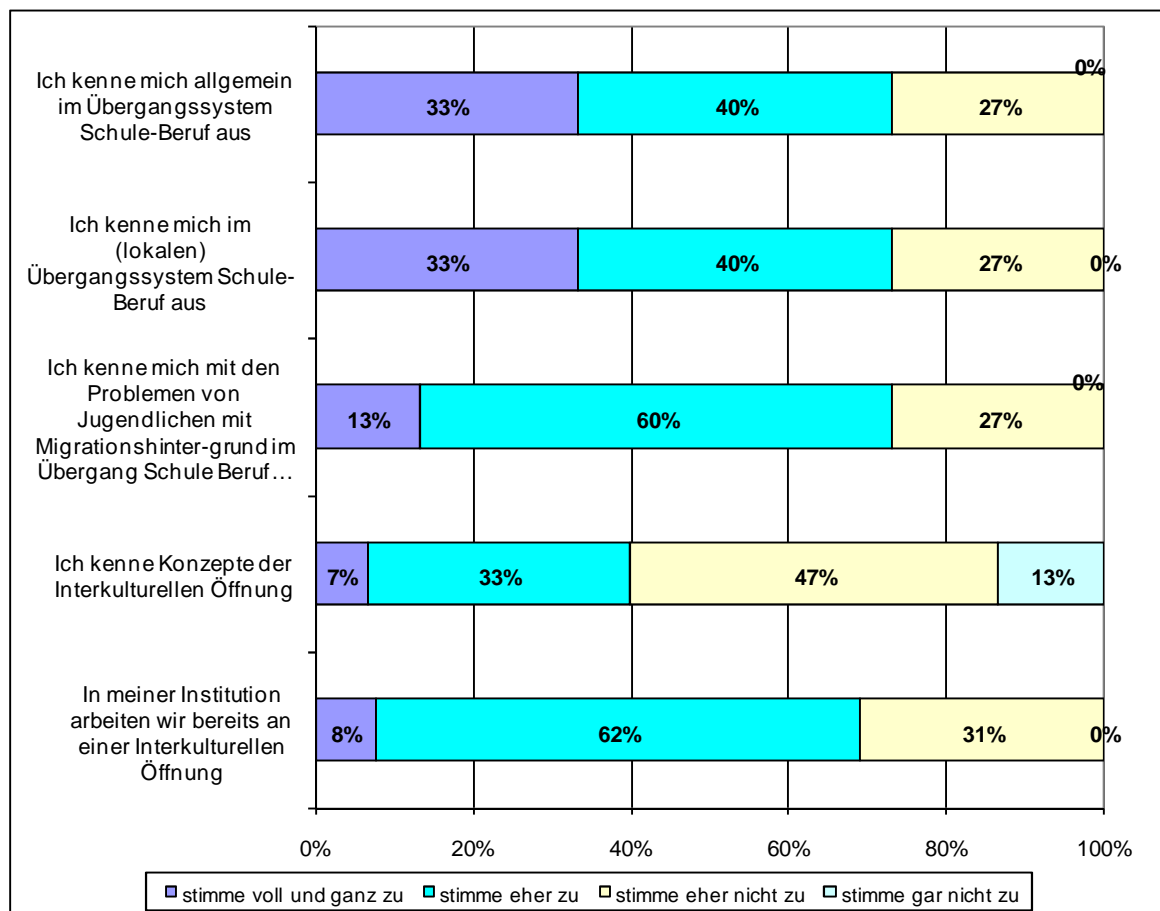
Zum Vergleich sind in der folgenden Grafik die Rückmeldungen aus einer anderen Fortbildung dargestellt, die auf „Gelingende Übergänge für Jugendliche mit Migrationshintergrund“ fokussierte und sich ausdrücklich an Führungskräfte im lokalen Übergangsgeschehen richtete.

Es überrascht weder, dass außer im Bereich der Kenntnis von Konzepten der interkulturellen Öffnung niemand angab, sich gar nicht auszukennen noch, dass die große Mehrheit der Teilnehmer den „Ich kenne mich aus“-Aussagen zustimmte.

Wasser auf den Mühlen des LISA-Fachkräfteprogramms ist es aber zweifellos, dass nur maximal ein Drittel der teilnehmenden Führungskräfte den Aussagen „voll und ganz“ zustimmte. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf selbst empfundene Unsicherheiten in einem unübersichtlichen und sich schnell wandelnden Feld und definitiv ein guter Grund, dem mit Hilfe von Fortbildungsveranstaltungen nach Konzept des LISA-Fachkräfteprogramms entgegen zu wirken.

Jeweils ein hoher Anteil der Teilnehmer gibt in den Befragungen an, dass sie sich nach der LISA-Fortbildungsveranstaltung besser in den verschiedenen in den obenstehenden Tabellen genannten Aspekte des Übergangsgeschehens auskannten. In der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter sagte dies quer über alle Bereiche hinweg jeweils die große Mehrheit der Teilnehmer.

Grafik 2: Kenntnisstand vor Beginn einer LISA-Fortbildung für Führungskräfte und mit dem Themenschwerpunkt „Jugendliche mit Migrationshintergrund (N=15)



In der Veranstaltung, die auf Übergänge von Jugendlichen mit Migrationshintergrund fokussierte, war das Bild differenzierter: Alle Teilnehmer haben in der einen oder anderen Hinsicht etwas hinzugelernt, die Praktiker im Übergangsgeschehen geben eher Kompetenzgewinne hinsichtlich der spezifischen Bedingungen bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund an, die Spezialisten in der Arbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund melden eher neue Kenntnisse hinsichtlich des Übergangsgeschehens. Anzumerken ist allerdings, dass es sich hier aufgrund der geringen Fallzahlen nur um Tendenzaussagen, nicht um statistisch gesicherte empirische Ergebnisse handelt.

Die in Fortbildungsformate umgesetzten Bedarfe konnten also zum Teil gedeckt werden, allerdings erwies sich in vielen Fällen die Zeit während der Veranstaltungen als zu kurz, um die Themen in ausreichender Tiefe zu diskutieren.

In besonderem Maße gilt dies nach den Erfahrungen an den drei Standorten für die Arbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund⁴³. Hier kann davon ausgegangen werden, dass die ersten Veranstaltungen eher der Sensibilisierung für das Thema und seine Anforderungen als der Vermittlung konkreter Fortbildungsinhalte diene und der

⁴³ Vgl. Abschnitt 7.4

gesamte im lokalen Handlungsfeld artikulierte Fortbildungsbedarf am Ende des Prozesses größer ist als an dessen Anfang.

Wir sehen einen viel versprechenden Ansatzpunkt für die zweite Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms darin, Teilnehmern, die durch eine Einführungsveranstaltung sensibilisiert und gewissermaßen „aufgerüttelt“ wurden, zeitnah eine zweite vertiefende Veranstaltung anzubieten⁴⁴.

Die erprobten Fortbildungsveranstaltungen konnten Fortbildungsbedarfe zur Zufriedenheit der Mehrheit der Teilnehmer decken – allerdings nur zum Teil. Vielfach wurde der Wunsch nach Vertiefung und Weiterführung geäußert.

7. Kernaussagen Block II: Wirkungen des LISA-Fachkräfteprogramms

Die an den drei Standorten erzielten Wirkungen sind vielfältig: Verständigungsprozesse konnten eingeleitet werden, die Rollen von Teilnehmenden haben sich verändert, die Intensität und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit konnte erhöht werden, neue Akteure konnten in die Zusammenarbeit eingebunden und Netzwerkstrukturen konnten gestärkt werden. In der Zusammenarbeit ist oft „Wir-Gefühl“ und manchmal Aufbruchsstimmung erzeugt worden. Es bleibt abzuwarten, ob diese positiven Impulse in dem Maße erhalten und weiterentwickelt werden können, in dem die angestoßenen Professionalisierungsprozesse in den drei lokalen Kontexten fortgesetzt werden können.

7.1 Verständigungsprozesse wurden in Gang gesetzt

Verständigungsprozesse haben sich als wichtiges Element aller Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm erwiesen. Sie sind (in der Vorbereitung und Bedarfsfeststellung) Voraussetzung und (durch die gemeinsame Arbeit in den Fortbildungsveranstaltungen) auch Resultat des Professionalisierungsprozesses.

Verständigungsprozesse konnten auf verschiedenen Ebenen beobachtet werden und reichen von sehr grundlegenden Handlungslogiken von Berufsgruppen

„Wir fühlen uns dem humanistischen Bildungsideal verpflichtet, Berufsorientierung ist nicht unsere Aufgabe“ (Lehrer an allgemeinbildenden Schulen)

oder Institutionen

„Wir sind allein für die Jugendlichen da, die Interessen der Wirtschaft kümmern uns nicht“ (Maßnahmeträger)

⁴⁴ Vgl. Abschnitt 7.2

bis hin zum konkreten Umgang mit Jugendlichen aus der Zielgruppe in bestimmten Situationen

„Macht es Sinn, Jugendliche zu einem Vorstellungsgespräch oder zu einem Praktikum zu begleiten oder ist das eher kontraproduktiv?“ (Debatte unter Sozialpädagogen verschiedener Träger).

Dabei ist in vielen Fällen der Weg zu einer gemeinsamen Sichtweise noch weit. Der erste Schritt besteht in der Regel darin, Unterschiede festzustellen und in die eigenen Handlungsstrategien einbeziehen zu können, auch und gerade in Fällen, in denen man sich unterschiedlicher Perspektiven bislang gar nicht bewusst war, so z.B. hinsichtlich der Frage, was genau „Ausbildungsreife“ bedeutet.

Verständigungsprozesse wurden in allen LISA-Veranstaltungen in Gang gesetzt und spielen eine wichtige Rolle im Professionalisierungsprozess. Verständigung in einem produktiven Sinne findet auch dann statt, wenn man sich nicht einigt, sondern nur die verschiedenen Positionen der beteiligten Akteure kennen lernt.

7.2 Teilnehmer an Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm verstehen sich zunehmend als Experten und Lernende zugleich

In klassischen Fortbildungen sind die Rollen klar abgegrenzt: entweder man gibt als Vortragender Expertise in den Prozess hinein oder man nimmt als Teilnehmer Wissen auf. Auf dem Weg zur Bildung von lokalen Lerngemeinschaften soll dies in LISA-Fortbildungen anders sein. Die Rollen der Teilnehmenden mussten in dem Sinne neu definiert werden, dass sie Experten und Lernende zugleich sind.

Die ersten Erfahrungen in der Phase der Bedarfsermittlungsworkshops haben gezeigt, dass die oben beschriebene Rollenteilung bei den meisten Akteuren recht solide verankert ist und erst allmählich aufgelöst werden konnte. Dieser Prozess verlief nicht ohne Irritationen. Das Modell eines gleichberechtigten Gebens und Nehmens von Wissen fand aber in den Veranstaltungen zunehmend Anklang und konnte in den LISA - Fortbildungen als Basis für die weitere Arbeit etabliert werden.

Als förderlich für diese Neuorientierung erwiesen sich längere Veranstaltungen⁴⁵ mit einem (weitgehend) gleichen Teilnehmerkreis. Teilnehmer zweitägiger Veranstaltungen berichteten, dass man sich am ersten Tag in die neuen Rollen hineingefunden habe und dann am zweiten Tag besonders produktiv arbeiten konnte. Teilnehmer kürzerer Veranstaltungen monierten, dass die Veranstaltung an dem Punkt zu Ende war, an dem man hätte „richtig loslegen“ können.

Auf die zurückgelegten ersten Schritte müssen allerdings noch weitere folgen. Deutlich wurde dies z.B. an der vergleichsweise geringen Resonanz, die Reflexionsaktivitäten

⁴⁵ Allerdings ist es wesentlich schwieriger, Teilnehmer für längere Veranstaltungen zu gewinnen.

fanden, also Gelegenheiten, bei denen Teilnehmer ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge an die Steuerungsebene zurückfüttern konnten⁴⁶.

Die Neudefinition der Rollen hin zu gleichzeitig Lehrenden und Lernenden mit dem gemeinsamen Ziel, die lokale Zusammenarbeit im Übergang Schule – Beruf zu verbessern, wurde erfolgreich auf den Weg gebracht und wird – einmal etabliert – von den Teilnehmern als innovativ und hilfreich geschätzt.

7.3 Ausbildungsleiter aus Unternehmen beteiligen sich an Veranstaltungen im LISA-Fachkräfteprogramm

Ausbildungsleiter aus ortsansässigen Unternehmen zeigen verstärkt Interesse am kommunalen Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf“ und haben sich durch die Öffentlichkeitsarbeit und vor allem aufgrund der Regionalkonferenzen des LISA - Fachkräfteprogramms in das Programm eingeklinkt und in der Folge aktiv beteiligt. In den Steuerungsgremien des kommunalen Übergangsmagements ist die Unternehmensseite durch Organisationen, insbesondere durch die Kammern vertreten, einzelne Unternehmen sind dort nahe liegender Weise nicht beteiligt⁴⁷.

Ihre Beteiligung an den Veranstaltungen des LISA - Fachkräfteprogramms hat ohne Zweifel neue Perspektiven in den Diskussionsprozess gebracht und dies in zweifacher Hinsicht: Nicht nur das direkte Gespräch mit Ausbildern oder Ausbildungsleitern wurde von vielen Teilnehmern als interessant und bereichernd bezeichnet, sondern es wurde auch deutlich, dass die Unternehmen selbst unter dem Druck der demographischen Veränderungen zunehmend eine neue Perspektive einnehmen. Hintergrund ist der zunehmende Fachkräftemangel und damit einhergehend die Notwendigkeit, auch Jugendliche für einen Ausbildungsplatz in Betracht zu ziehen, die man früher bereits im Vorfeld des Bewerbungsverfahrens abgelehnt hätte.

„Wir haben gemerkt, dass wir nicht mehr aus dem Vollen schöpfen können, wie das viele Jahre lang der Fall war, sondern genau hinschauen und sehen müssen, wo wir unsere Auszubildenden herbekommen. Aber das ist für uns neu und nicht so einfach.“⁴⁸

Hinsichtlich der Beurteilung benachteiligter Jugendlicher, die spezifische schulische Bildungswege durchlaufen haben und/oder an außerschulischen Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben und sich dann in den Unternehmen bewerben, herrscht eine gewisse Ratlosigkeit. In dieser Situation erweist sich das direkte Gespräch zwischen betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen einerseits sowie Lehrern, Sozialpädagogen und Vermittlern andererseits als sehr hilfreich. Ausbildungsverantwortliche können erfahren, was genau hinter den Zeugnissen und Teilnahmebescheinigungen

⁴⁶ Der Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung wird diesbezüglich einen Abschnitt über Reflexionsschleifen enthalten.

⁴⁷ Vgl. z.B. Projektantrag der Stadt Kassel S.8

⁴⁸ Sinngemäßes Zitat eines Redebeitrags eines Ausbildungsleiters im Rahmen einer LISA-Fortbildung.

steckt, die ihnen vorgelegt werden. Sozialpädagogen können umgekehrt lernen, dass einige ihrer Unterstützungsleistungen ihr Ziel nicht erreichen, wie die folgenden Zitate illustrieren:

„Wenn ich zum Beispiel ein Bewerbungsschreiben von einem Hauptschüler bekomme und da steht ein Satz drin, der über drei Zeilen geht, dann weiß ich doch, das hat der nicht selbst geschrieben, sondern der Sozialarbeiter und dann kann ich damit nichts anfangen.“

„Es nützt mir nichts, wenn in dem Bewerbungsschreiben drinsteht ‚Für nähere Informationen über mich rufen Sie bitte meinen persönlichen Betreuer an‘. Wenn der Jugendliche bei uns eine Ausbildung machen will, dann muss ich ihn selbst kennen lernen, der Sozialarbeiter kommt ja dann nicht jeden Tag mit in den Betrieb.“⁴⁹

Äußerungen dieser Art führten zu angeregten Debatten, leiteten erkennbar Reflexionsprozesse ein und mündeten in den beiderseitigen Wunsch, diese Form des Austausches zu vertiefen.

Andererseits ist bei einer Reihe von Akteuren im kommunalen Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf“ eine gewisse Distanz und Reserviertheit gegenüber der Arbeitgeberseite feststellbar:

„Ich war doch sehr erstaunt, dass sich die Auszubildenden getraut haben, sich in Anwesenheit ihres Ausbildungsleiters so kritisch über die Firma zu äußern“⁵⁰.

„Wir wollen uns aber auch hier nicht zu Handlangern der Wirtschaft machen lassen.“⁵¹

Wie kritisch man auch immer die Bedingungen in der Privatwirtschaft gesellschaftspolitisch beurteilen mag: Angesichts der Tatsache, dass in der Privatwirtschaft nun einmal ein Großteil der angebotenen Ausbildungsplätze angesiedelt ist, erscheint das geringe Maß an gegenseitiger Information und an direktem gegenseitigen Austausch zwischen Ausbildern, Ausbildungsleitern und anderen Unternehmensvertretern auf der einen Seite und einem Teil der Akteure im kommunalen Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf“ auf der anderen Seite dringend korrekturbedürftig.

Unter den Bedingungen des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels kann und sollte man die Kommunikation zwischen denjenigen, die die Jugendlichen schulisch bilden und außerschulisch betreuen und denen, die betrieblich ausbilden, als gemeinsame Aufgabe betrachten. Es kann auf der Basis der oben skizzierten ersten Befunde unschwer festgestellt werden, dass die Erfüllung dieser Aufgabe stark verbesserungsbedürftig ist und sich veränderten Arbeitsmarktverhältnissen anpassen muss. Es liegt nahe, dies als Thema für eine aufgabenbezogene Fortbildung im Sinne des LISA-Fachkräfteprogramms zu definieren.

Wir erachten Fortbildungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen für eine wichtige Aufgabe in einem möglichen zweiten LISA-Fachkräfteprogramm.

⁴⁹ Sinngemäße Zitate eines Ausbildungsleiters im Rahmen einer LISA-Fortbildung.

⁵⁰ Sinngemäßes Zitat eines Redebeitrags einer Sozialpädagogin im Rahmen einer LISA-Fortbildung.

⁵¹ Sinngemäßes Zitat der Entgegnung eines Berufsschullehrers auf ein Plädoyer für eine engere Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Rahmen einer LISA-Fortbildung.

In Fortbildungen des LISA - Fachkräfteprogramms konnte in einigen Fällen ein direkter Informations- und Meinungsaustausch mit Unternehmensvertretern eingeleitet werden. Dieser wurde von beiden Seiten begrüßt und positiv bewertet sowie schließlich eine Weiterführung des Dialogs auf informeller Vernetzungsebene vereinbart.

7.4 Erste Mobilisierungserfolge im Aufgabenfeld „interkulturelle Öffnung und migrationssensible Arbeit“

Eine bessere Berücksichtigung der Belange von Jugendlichen mit Migrationshintergrund ist eines der Kernanliegen des LISA-Fachkräfteprogramms. Von daher war die Berücksichtigung dieses Themas in den Fortbildungen vorgegeben. Kenntnisse von oder gar eigene Erfahrungen mit Konzepten der interkulturellen Öffnung und/oder der migrationssensiblen Arbeit hatte nur eine deutliche Minderheit der Akteure.

Angesichts des hohen Anteils von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in allen drei Standorten⁵² und der besonderen Erfordernisse bei der Beratung und Unterstützung dieser Gruppe im Übergang Schule-Beruf schien daher vordergründig ein reger Zuspruch zu den diesbezüglichen Veranstaltungen nahe zu liegen. Dies war jedoch nicht der Fall.

Zwar gibt es Akteure, die speziell mit dem Anspruch arbeiten, die interkulturelle und migrationssensible Perspektive im Übergang Schule – Beruf einzunehmen⁵³ und natürlich gibt es in jedem lokalen Kontext Akteure, die auf Fragen der Migration und Integration spezialisiert sind, mit dem Übergang Schule – Beruf aber nicht oder nur am Rande befasst sind. Dem steht aber eine große Zahl von lokalen Akteuren im Handlungsfeld Übergang Schule – Beruf gegenüber, die ein große Distanz zum Themenfeld interkulturelle Öffnung und migrationssensible Arbeit hatten und trotz fehlender Fachkenntnis schlichtweg keinen Bedarf für die Befassung mit dem Thema sahen, z.B. nach der Formel „Das brauchen wir nicht, wir diskriminieren generell niemanden.“

Es bedurfte intensiver Mobilisierungsaktivitäten seitens der Projektkoordinatoren, um Teilnehmerschaften in der gewünschten Zahl und Zusammensetzung zu gewinnen. Das Ergebnis war, dass am Ende der Veranstaltungen der artikulierte Fortbildungsbedarf der Teilnehmer größer war als zu deren Beginn: Erst die Information über spezifische Konstellationen und Einflussfaktoren, z.B. über die Rolle der Eltern im Berufswahlprozess von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, löste den Wunsch nach dem Erwerb von Kompetenzen für den Umgang mit diesen aus.

Die Grundlagen dafür, dass hier ein nachhaltiger Entwicklungsprozess stattfindet, sind dadurch gelegt, dass Akteure der lokalen Integrationsarbeit in den LISA-Prozess einbezogen wurden, dort engagiert mitarbeiten und die Möglichkeit begrüßen, ihre Expertise in konkrete Arbeitskontexte des Übergangsgeschehens einzubringen.

⁵² Dies war ein Auswahlkriterium für die Beteiligung am Programm.

⁵³ z.B. das Interkulturelle Bildungszentrum IKUBIZ in Mannheim, vgl. www.ikubiz.de

Von einem oft niedrigen Niveau von Problembewusstsein und Vorkenntnissen im Aufgabenfeld „interkulturelle Öffnung und migrationssensible Arbeit“ ausgehend konnte eine Reihe von Akteuren für eine nähere Befassung mit diesen Themen interessiert werden. Spezialisierte Akteure der Integrationsarbeit konnten nachhaltig eingebunden werden. Der Boden für die weitere Arbeit ist bereitet.

7.5 LISA-Fortbildungen stärken die kommunale Koordinierung

Kommunale Koordinierung, wie sie von der Weinheimer Initiative⁵⁴ wird, verfolgt ein ehrgeiziges Ziel: Es sollen lokale Verantwortungsgemeinschaften gebildet werden, in denen die relevanten Akteure gemeinsam und über Professions-, Institutions- und Zuständigkeitsgrenzen hinweg daran zusammenarbeiten,

„Ausgrenzung Jugendlicher im Übergang Schule-Arbeitswelt aus Bildung und Ausbildung zu verhindern, durch koordinierte Maßnahmen vor Ort zu bekämpfen und die beruflichen und Lebens-Perspektiven aller Jugendlichen vor Ort zu befördern. Also: „Keine und keiner darf zurück bleiben“⁵⁵.

Die kommunale Koordinierung im Übergang Schule - Beruf ist ein viel versprechender Ansatz, an dessen Umsetzung eine wachsende Zahl von Kommunen arbeitet. Dennoch muss festgestellt werden, dass auf der operationalen Ebene noch viele konkrete Schritte nötig sind, um die oben formulierte Zielvorgabe der Realität näher zu bringen.

Das Konzept des LISA-Fachkräfteprogramms ist unabhängig vom Konzept der kommunalen Koordinierung aus dem LISA-Programm heraus entstanden. Da seit 2008 die Robert Bosch Stiftung in der Weinheimer Initiative mitarbeitet, sind die gegenseitigen Bezüge von kommunaler Koordinierung und LISA-Fachkräfteprogramm seit dieser Zeit in der Diskussion. Es erschien deswegen sinnvoll, für die Entwicklung und Erprobung eines anspruchsvollen Fortbildungskonzeptes solche Kommunen auszuwählen, in denen kommunale Koordinierung im Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf“ praktiziert wird⁵⁶.

Damit waren von Anfang an kommunale Koordinierung und LISA-Fachkräfteprogramm eng miteinander verzahnt. Kommunale Koordinierung hat günstige Voraussetzungen für die Durchführung des LISA-Fachkräfteprogramms geschaffen. Nun, am Ende des Programms stellt sich umgekehrt die Frage, inwieweit berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildung der Fachkräfte ihrerseits die Umsetzung der kommunalen Koordinierung unterstützen kann.

Für alle drei Standorte kann festgestellt werden, dass das LISA-Fachkräfteprogramm die kommunale Koordinierung gestärkt hat. Intensität und Ausrichtung dieser Unter-

⁵⁴ Vgl. dazu die Erklärungen und Positionspapiere auf www.weinheimer-initiative.de/ErklärungenundPositionen/tabid/2409/language/de-DE/Default.aspx

⁵⁵ Wende 2008 S. 2f.

⁵⁶ Vgl. Abschnitt 4.

stützung sind je nach Standort unterschiedlich, es lassen sich folgende Elemente benennen:

- Durch einführende und überblickshafte Fortbildungen wurde die Transparenz des Übergangsgeschehens auf lokaler Ebene maßgeblich erhöht.
- Es wurde eine weitere wichtige Kommunikations- und Kooperationsebene „eingezogen“, nämlich die der Fachkräfte auf der operativen Ebene untereinander und mit den Leitungskräften der jeweils anderen Organisationen.
- Wichtiger als das „Was?“, also die transportierten Informationen und die erzielten Arbeitsergebnisse ist das „Wie?“ der Zusammenarbeit in den LISA-Veranstaltungen: die Einübung in das gemeinsame voneinander Lernen im Sinne einer „lokalen Lerngemeinschaft“, die sich sehr gut neben der von der kommunalen Koordinierung propagierten „lokalen Verantwortungsgemeinschaft“ einordnet.
- Lokale Netzwerkstrukturen, die auch der kommunalen Koordinierung dienen, konnten verdichtet und intensiviert werden.

Kommunale Koordinierung und LISA-Fachkräfteprogramm stehen in einem produktiven Wechselverhältnis zueinander: Zu Beginn des LISA-Fachkräfteprogramms bot kommunale Koordinierung günstige Ausgangsbedingungen, am Ende des Programms findet Fortbildung nach dem LISA-Konzept Eingang in den „Werkzeugkasten“, den kommunale Koordinierung bereitstellt⁵⁷.

8. Kernaussagen Block III: Inwieweit konnten spezifische Ziele erreicht werden?

8.1. Transparenz

Mangelnde Transparenz ist einer der wichtigsten Problembefunde zum gegenwärtigen Zustand des Übergangsgeschehens. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung im Jahre 2010 500 Experten zum Zustand des Übergangssystems befragt. Das Ergebnis zum Punkt Transparenz ist deutlich: „Mehr als drei Viertel der Fachleute kritisieren, dass die zahlreichen unterschiedlichen Maßnahmen und Bildungsgänge inzwischen kaum noch zu überblicken sind“⁵⁸.

Auch die Akteure des LISA-Fachkräfteprogramms mussten sich mit dem Problem mangelnder Transparenz auseinandersetzen: Transparenz ist teils Voraussetzung für Professionalisierungsprozesse, kann aber auch deren Ergebnis sein. Auf die Frage, ob das LISA-Fachkräfteprogramm geeignet ist, Transparenz im Übergangsgeschehen herzustellen muss eine geteilte Antwort gegeben werden:

⁵⁷ Vgl. Kruse (2010) S. 7

⁵⁸ BIBB (2011)

Fortbildungen nach dem LISA-Konzept sind sehr gut geeignet, eine grundlegende Transparenz über die beteiligten Institutionen, ihre spezifischen Zielsetzungen und ihre Handlungslogiken herzustellen. Auch das persönliche Kennenlernen von und die direkte Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im lokalen Übergangsgeschehen trägt zur Verbesserung von Transparenz bei.

Es ist jedoch unrealistisch und ineffizient, Transparenz über die Vielzahl von Kursen, Maßnahmen und Beratungsangebote, also gewissermaßen über die Produkte des lokalen Übergangsgeschehens allein über das Medium von Fortbildungsveranstaltungen herzustellen. Hier ist eine gut strukturierte und allgemein verständliche Informationsgrundlage in Form einer schriftlichen Darstellung der Angebote und Maßnahmen eine gute Basis. Angesichts des schnellen Wandels, dem die Angebotslandschaft unterworfen ist, erscheint hier die Darstellung auf einer Website als die angemessene Lösung. Natürlich müsste dieses Informationsangebot regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden.

Der Anspruch, Angebote und Maßnahmen durch entsprechende Zusammenstellungen transparent zu machen, wurde von allen Standorten in der einen oder anderen Form artikuliert, aber nicht zufrieden stellend eingelöst. Ein Standort hat eine Broschüre erstellt, die als Momentaufnahme sicherlich hilfreich war, aber bereits nach einem Jahr nicht mehr aktuell ist, an einem anderen Standort blieb der Plan, ein internetbasiertes Informationsangebot zu realisieren, (bislang) in den Anfängen stecken.

Die Erstellung solcher Informationsangebote ist selbst nicht Gegenstand des LISA-Fachkräfteprogramms, es sei aber darauf hingewiesen, dass ein umfassendes und aktuelles Informationsangebot über das lokale Übergangsgeschehen die Arbeit im Rahmen der LISA-Fortbildungen effektiver und die Netzwerkarbeit zwischen den Akteuren zielgerichteter gestalten kann.

LISA-Fortbildungen können auf der Ebene von institutionellen Zielen und Handlungslogiken in hohem Maße zur Verbesserung von Transparenz beitragen, die Schaffung einer adäquaten Informationsgrundlage über das lokale Übergangsgeschehen kann die Qualität und Effektivität von LISA-Fortbildungen erhöhen, ist aber selbst nicht Gegenstand des Programms.

8.2 Erzeugung von „Wir-Gefühl“ unter den Fachkräften im lokalen Übergangsgeschehen

Die Erzeugung von Wir-Gefühl ist von den Standorten als eine positive Wirkung der LISA-Fortbildungen benannt worden, seine faktische Herausbildung war vor allem in längeren, also mehrteiligen oder mehrtägigen Fortbildungsveranstaltungen zu beobachten. Ohne Zweifel ist Wir-Gefühl über die Grenzen der Institutionen und Berufsgruppen hinweg in der Tat eine günstige Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit.

Vor der Erwartung, dass hier durch die im Rahmen des Programms realisierten Fortbildungsveranstaltungen bereits nachhaltige Effekte erzielt werden konnten, muss gewarnt werden. Nach aller Erfahrung verblasst das auf Seminaren und Tagungen entstandene Wir-Gefühl unter den Anforderungen des beruflichen Alltags innerhalb kurzer Zeit. Es kann nur dann nachhaltig aufgebaut werden, wenn es durch kontinuierlich wiederkehrende Arbeitszusammenhänge immer wieder gestärkt wird.

Die gemeinsame Arbeit personell relativ stabiler Gruppen an konkreten Aufgaben, wie es in „fortgeschrittenen“ (aufgabenorientierten) LISA-Fortbildungen vorgesehen ist, kann nach unserer Überzeugung auch ein nachhaltiges berufs- und institutionenübergreifendes Wir-Gefühl erzeugen., das sich wiederum vorteilhaft auf die informelle Netzwerkarbeit auswirkt. Dies ist jedoch definitiv eine Perspektive, die über den zeitlichen Rahmen des bisherigen Programmes hinausgeht.

8.3 Gemeinsame (Qualitäts-)standards

Gemeinsame Standards, z.B. in der Form, dass die Akteure sich auf ein einheitliches Beratungskonzept für die Jugendlichen im Übergang einigen, wären ohne Zweifel ein großer Gewinn für das lokale Übergangsgeschehen. Dies ist z.B. im Projektantrag der Stadt Mannheim als Ziel für die Arbeit im LISA-Fachkräfteprogramm formuliert: „gemeinsame Entwicklung und Festlegung von Qualitätskriterien für das Übergangsmangement Schule – Beruf und einer entsprechenden Fortbildung für Fachkräfte zur konkreten Implementierung dieser Kriterien in die einzelnen Angebote und deren Evaluierung.“⁵⁹

Gemeinsame Qualitätsstandards, durch die man sich darauf einigt, was als gute und was als weniger gute Praxis anzusehen ist, könnten gewissermaßen als Vorstufe die Bemühungen um die Verbesserung des Übergangsmagements in eine gemeinsame, berufsgruppen- und institutionenübergreifende Richtung lenken.

Ebenso ohne Zweifel ist man von diesem Ziel noch weit entfernt. Beispiele dafür haben wir im Abschnitt 7.1 über die Einleitung von Verständigungsprozessen durch LISA-Fortbildungen dargestellt und den Schluss gezogen, dass in vielen Fällen der Weg zu einer Verständigung noch weit ist.

Hierzu sei noch einmal ein Beispiel angeführt: Im lokalen Fortbildungskonzept führt ein Standort aus, dass der Dialog mit der Wirtschaft von anderen Akteuren als Schwerpunkt gewünscht wurde, um überhaupt erst einmal Konkretes über die Prioritäten, die Bewertungs- und Auswahlkriterien von Wirtschaftsunternehmen zu erfahren.

Kaum eingeleitet führte dieser Dialog zu heftigen Kontroversen, deren Bereinigung in den folgenden Schritten des LISA-Prozesses konkret erst ansatzweise, aber mit einer durchaus hoffnungsvollen Perspektive geleistet werden konnte

⁵⁹ Stadt Mannheim (2010) S. 2

Ebenso wie die Kenntnis der Positionen und Prioritäten anderer Akteure im Übergangssystem Voraussetzung für eine Verständigung ist, ist diese Verständigung Voraussetzung für gemeinsame Standards.

Auf diesem langen Weg hat das LISA-Fachkräfteprogramm konkret einiges bewirkt, aber, was viel wichtiger ist, den Weg gezeigt, wie man zu einer Verständigung und auf dieser Basis dann auch zu gemeinsamen Standards kommen kann. Dieser Weg ist eben mindestens die Diskussion, besser aber die konkrete Zusammenarbeit über Institutionen- und Berufsgruppengrenzen hinweg.

Gemeinsame Standards für die konkrete Arbeit in dem Sinne, dass unterschiedliche Institutionen und Berufsgruppen ihre spezifischen Kompetenzen zur Erreichung eines gemeinsamen konkreten Zieles sind somit noch lange nicht erreicht. Es versteht sich von selbst, dass gemeinsame Verfahren der Qualitätssicherung, die ebenfalls von mehreren Standorten gewünscht wurden, erst implementiert werden können, wenn Einigkeit über Qualitätsstandards besteht.

8.4 Teilnehmer an LISA-Fortbildungen als Multiplikatoren in ihren Institutionen

Das Konzept des LISA-Fachkräfteprogramms geht davon aus, dass sich „Fortbildungen im LISA-Programm ... nicht an Individuen⁶⁰“ wenden. Individuen sollen als Repräsentanten ihrer Institutionen agieren, d.h. die beteiligten Institutionen haben dafür Sorge zu tragen, dass die „richtigen“ Teilnehmer für die LISA-Fortbildungen ausgewählt werden und dass der Ertrag der Fortbildungen über diese Repräsentanten in die einzelnen Organisationen eingespeist und in ihnen verbreitet wird.

Der Grundgedanke ist ohne Zweifel konzeptionell wertvoll und: Zur Verdeutlichung sei das Beispiel eines Trägers für Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen im Übergang Schule – Beruf mit einem hohen Anteil an projekt- oder programmgebunden befristeten Arbeitsverhältnissen herangezogen. Adressiert man Fortbildungsangebote an Individuen, so ist es durchaus wahrscheinlich, dass sich Mitarbeiter für eine Teilnahme anmelden, die auf der Suche nach einem neuen Tätigkeitsfeld sind, weil ihr Arbeitsvertrag demnächst ausläuft und die deswegen ein besonders hohes Interesse am Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und dem Knüpfen neuer Kontakte haben. Der Professionalisierung des Trägers im Sinne des LISA-Konzeptes dient dies wenig.

Um die Institution in den LISA-Professionalisierungsprozess einzubinden sollten Teilnehmer an LISA-Fortbildungen gezielt ausgewählt werden und bei dieser Auswahl sind die Perspektive für den Verbleib innerhalb dieser Institution und eine gute Positionierung in institutionsinternen Kommunikationsprozessen wichtige Kriterien. Wichtig ist auch, alle Hierarchieebenen der beteiligten Institutionen einzubinden, also die Leitungsebene über das mittlere Management und die erfahrenen Fachkräfte bis hin zu den Berufseinsteigern.

⁶⁰ Seeger (2011) S. 2

Eine Auswahl nach diesen Kriterien lässt sich nach den vorliegenden Ergebnissen erst in einem längerfristigen Prozess optimieren. Für die Teilnahme an den zur Erprobung ausgewählten LISA-Fortbildungen waren nicht nur inhaltliche Kriterien, sondern auch zeitliche Verfügbarkeit und persönliches Interesse wichtige Kriterien.

Wenn der LISA-Professionalisierungsprozess auf die Institutionen insgesamt wirken soll, bedeutet dies, dass Teilnehmer an LISA-Fortbildungen in ihren Institutionen bis zu einem gewissen Grade als Multiplikatoren für die Verbreitung der Ergebnisse wirken sollten. In der Folge werden wir diskutieren, inwieweit dies im Lichte der bisherigen Erfahrungen realistisch erscheint.

Über punktgenaue empirische Daten verfügen wir hierzu nicht. Um Verbreitungswirkungen in Institutionen messen zu können, hätte es einer Nachbefragung frühestens drei Monate, besser aber ein halbes Jahr nach der Erprobungsphase der konzipierten Fortbildungsveranstaltungen bedurft.

Im Lichte der Diskussionen und insbesondere auch der kontroversen Diskussionen, die sowohl im Rahmen der Bedarfsermittlungswshops als auch in den Fortbildungsveranstaltungen geführt wurden, erscheint eine Multiplikatorwirkung auf der Ebene von Informationen und „Strukturwissen“ (Wer ist wofür zuständig?) wesentlich leichter zu realisieren als auf der Ebene der Verständigung über unterschiedliche Handlungslogiken und Sichtweisen.

Was mangelnde Kenntnis der jeweils anderen Position und kontroverse Diskussionen um diese Positionen betrifft, so markieren wie bereits dargestellt Vertreter der Wirtschaft ein „Lager“, während die Gegenposition nicht so klar auszumachen ist: Sowohl Lehrer als auch Sozialpädagogen haben in Diskussionen im LISA-Fachkräfteprogramm dezidiert andere Positionen vertreten als Vertreter der Wirtschaft. Hier halten wir es nicht für realistisch, dass einzelne Lehrer oder Sozialpädagogen mit Aussicht auf nachhaltigen Erfolg als Mittler zu Positionen der Wirtschaft wirksam werden können. Vielmehr erscheint uns im Hinblick auf kontroverse Positionen der direkte Dialog der beteiligten „Lager“ als die wirksamere Option.

8.5 Stärkere Einbeziehung der Schulen in Berufsorientierung und Übergangsgeschehen

Die Rolle der Schulen wurde an der einen oder anderen Stelle von allen Standorten thematisiert, sei es als Themenschwerpunkt bereits im Projektantrag, als Resultat der Bedarfsermittlungsphase oder im Rahmen der Bewertung der erprobten Fortbildungsformate. In Kassel wurde ein eigenes Konzept zur Einführung in die Berufsorientierung für Sozialpädagogen und Lehrer entwickelt⁶¹, das allerdings während der Projektlaufzeit nicht erprobt werden konnte. Ex ante angestrebt oder ex post vermisst wird eine stärkere Einbeziehung und ein stärkeres Engagement der Lehrerschaft im Übergangsgeschehen.

⁶¹ Vgl. Stadt Kassel (2012a)

Um diese Thematik angemessen einordnen zu können ist es wichtig, sich die strukturelle Schiefelage zu vergegenwärtigen, die das Verhältnis von Übergangsgeschehen und Schule kennzeichnet. Aus der Sicht eines kommunalen Übergangsmagements sind Lehrer äußerst wichtige Akteure, denn sie stehen in aller Regel länger mit den betreffenden Jugendlichen in persönlichem Kontakt als jeder andere individuelle Akteur im Übergangsgeschehen. Dies erklärt die ausgeprägte Erwartungshaltung an die Lehrerschaft.

Für die Lehrerschaft ist es umgekehrt so, dass die Befassung mit Berufsorientierung in der Regel eine eher periphere und in jedem Fall eine zusätzliche Aufgabe ist. Ein erheblicher Teil der Lehrerschaft lehnt es dezidiert ab, über ihre Kernaufgaben hinaus auch noch Verantwortung für Berufsorientierung zu übernehmen.

Gelänge es, die gesamte Lehrerschaft der Abschlussklassen in allgemeinbildenden Schulen und die Lehrerschaft an den berufsbildenden Schulen aktiv in das Übergangsgeschehen einzubinden, so würden sie die weitaus größte Gruppe unter den Akteuren bilden, allerdings eben die Gruppe von Akteuren, die jeweils nur mit einem kleinen Teil ihrer Arbeitskapazität im Übergangsgeschehen mitwirken.

Diese Gegenüberstellung skizziert die Grundkonstellation zwischen Lehrerschaft und Übergangsmangement, von der im Rahmen der LISA-Fortbildungen allerdings eine Reihe von interessanten Abweichungen beobachtet werden konnten.

Die Fortbildung habe ihr Bild von Lehrern grundlegend geändert, so die Aussage mehrerer Teilnehmer aus dem Lager der Sozialpädagogen. Man habe engagierte und kooperationsbereite Lehrer kennengelernt und dies eröffne ganz neue Perspektiven für die Zukunft.

Dies birgt dann auch gleich die Gefahr, dass die Minderheit von Lehrern, die sich nach den Erfahrungen in den LISA-Fortbildungen aktiv im Übergangsgeschehen engagieren, sich sehr schnell einer Überlastung ausgesetzt sieht: Vielfältige Kooperationsanliegen anderer Akteure konzentrieren sich auf wenige Lehrer.

Wiederum umgekehrt ist bislang keineswegs sichergestellt, dass Lehrer, die sich aus der Konfrontation mit den Problemen ihrer Schüler heraus für das lokale Übergangsmangement zu interessieren beginnen, es leicht haben, im Übergangsgeschehen gleich die richtigen Ansprechpartner zu finden.

Insgesamt wird deutlich, dass man es hier mit einer komplexen und strukturell asymmetrischen Struktur zu tun hat. Was ist unter diesen Bedingungen der beste Weg, Lehrer in das Übergangsgeschehen einzubeziehen?

Die Erfahrungen deuten klar darauf hin, dass es leichter ist, Lehrer in den ersten Berufsjahren anzusprechen und einzubinden. Es sei dahingestellt, ob dies einer besonders hohen Motivation in der Phase des Berufseinstiegs, einer noch vergleichsweise offenen Arbeitsstruktur oder einem Generationenwechsel geschuldet ist.

Berufsgruppen- und institutionenübergreifende Einführungsveranstaltungen, wie sie in der einen oder anderen Form an allen Standorten entwickelt und erprobt wurden⁶², erscheinen als ideales Medium, um Lehrer in das lokale Übergangsgeschehen einzubinden, sei es als aktive Akteure oder sei es zumindest als Fachkräfte, die wissen, an wen sie sich mit Ideen oder bei Problemen in ihrem direkten Arbeitsbereich wenden können.

9. Kernaussagen Block IV: Funktionalität des operationalen Konzeptes im LISA-Fachkräfteprogramms

9.1 Personaltableau und Unterstützungsstrukturen im LISA-Fachkräfteprogramm

Wie bereits im Abschnitt 2. umrissen bestand die personelle Grundstruktur an den Standorten aus einer Projektleitung für die Anbindung des Vorhabens an die lokalen Leitungen und Koordinierungsgremien und einer Projektkoordination für die praktische Projektarbeit.

Projektleitung

Es war eine Vorgabe der Robert Bosch Stiftung, dass die im Modellprogramm geförderten Kommunen eine Projektleitung für das LISA-Fachkräfteprogramm benennen, die sich auch aktiv im Programm engagiert. Personalkosten für die Projektleitung wurden allerdings *nicht* aus Mitteln der Stiftung finanziert.

Eine zentrale Aufgabe der Projektleitung war es, das LISA-Fachkräfteprogramm mit den kommunalen Entscheidungsträgern im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ zu verknüpfen. Dass die Unterstützung der kommunalen Führungsebene für das LISA-Fachkräfteprogramm deutlich wurde, machte Motivierung und Einbeziehung von Akteuren leichter und war die Voraussetzung für eine kohärente Einordnung des Programms in die kommunale Gesamtstrategie.

Projektkoordination

Eine der Förderbedingungen der Robert Bosch Stiftung war, dass die Standorte eine Projektkoordination um Umfang von mindestens einer halber Stelle sicherzustellen hatten und es war vorgegeben, dass die Stelle dafür zusätzlich geschaffen und kontinuierlich mit derselben Person besetzt wurde⁶³

Die Projektkoordination war für eine Vielzahl von Aufgaben in der Umsetzung des Programms vor Ort zuständig, die insgesamt wichtigste Aufgabe bestand nach unserem Urteil darin, über den gesamten Prozess hinweg „die Fäden in der Hand zu halten“,

⁶² Vgl. Abschnitt 10.1

⁶³ Dies konnte allerdings nicht in vollem Umfang realisiert werden.

d.h. Kontakt zu pflegen, Leistungsbeiträge einzufordern und Motivation aufrecht zu erhalten. Dies ist wichtig, weil die Beteiligung am LISA-Fachkräfteprogramm für die lokalen Akteure eine zusätzliche Aufgabe ist, die, egal, wie viel versprechend sie sein mag, immer wieder in Konkurrenz mit alltäglichen Pflichtaufgaben treten.

Nicht zu unterschätzen für den Erfolg der Arbeit vor Ort ist auch der Faktor, dass Projektkoordination und Projektleitung zusammenarbeiten und sich austauschen konnten, also nicht als „Einzelkämpfer“ agieren mussten.

Moderation

Die Bedarfsermittlungsworkshops wurden von einer von der Robert Bosch Stiftung beauftragten Gesellschaft⁶⁴ von jeweils zwei Personen, einer Frau und einem Mann, moderiert. Alle Standorte haben sich in der Folge dafür entschieden, auch die entwickelten Fortbildungsveranstaltungen extern moderieren zu lassen⁶⁵ und haben rückblickend diese externe Moderation als wichtigen Erfolgsfaktor beurteilt.

Personentableau

Damit bestand das Personentableau für die Durchführung des LISA-Fachkräfteprogramms an den Standorten aus jeweils drei Personen⁶⁶, nämlich

- Projektleitung,
- Projektkoordination und
- (externe) Moderation.

Personelle Kontinuität ist wegen des kontinuierlichen Erwerbs und dann im Rückbezug Nutzung von Prozesswissen wünschenswert, konnte aber aufgrund gesundheitlicher Umstände in allen Fällen nicht gewährleistet werden⁶⁷ bzw. waren bei der Moderation durch die beschriebene Entwicklung nicht gegeben.

Die Zusammenarbeit der Personen in den drei genannten Funktionen, ergänzt durch externe Unterstützungsstrukturen⁶⁸ für alle Standorte, kann rückblickend als entscheidender Erfolgsfaktor und mit Blick auf ein zukünftiges Programm als günstige und Erfolg versprechende personelle Struktur bezeichnet werden⁶⁹.

Weitere lokale Akteure

Weitere lokale Akteure brachten sich – auf Ansprache oder aus eigener Motivation - im Laufe des Prozesses aktiv in die Projektarbeit ein, d.h. sie fungierten über das normale

⁶⁴ Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. Göttingen (vgl. www.prospektive-entwicklungen.de)

⁶⁵ „Extern“ meint von fachlich ausgewiesenen Personen, die nicht zum lokalen Kontext gehören. Die Fortbildungen wurden nicht von denselben Personen moderiert wie die Bedarfsermittlungsworkshops.

⁶⁶ Hier wird von der Doppelbesetzung der Moderation in den Bedarfsermittlungsworkshops abgesehen

⁶⁷ Es gab an allen Standorten und bei der wissenschaftlichen Begleitung schwerwiegende Erkrankungen, die Diskontinuitäten im Projektverlauf verursachten.

⁶⁸ die Robert Bosch Stiftung selbst und die wissenschaftliche Begleitung

⁶⁹ Wir kommen im Abschnitt 11. auf diesen Aspekt zurück

Maß der Beteiligung an den Veranstaltungen hinaus als weitere „Motoren“ des LISA-Fachkräfteprogramms.

Externe Unterstützung

Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Standorte wurden von der Robert Bosch Stiftung selbst und von der wissenschaftlichen Begleitung erbracht.

Über das ursprüngliche Programmsetting hinaus wurde Dr. Wilfried Kruse, Sozialforschungsstelle Dortmund und Koordinator der Weinheimer Initiative, mit ergänzenden „Tiefenbohrungen“ beauftragt, deren Schwerpunkt die Herausarbeitung des Transferpotentials aus den Prozessen und Ergebnissen der Standorte im LISA-Fachkräfteprogramm waren. Dadurch konnten wichtige zusätzliche Impulse gesetzt werden.

Im Rahmen von Projektetreffen wurde ein Erfahrungsaustausch zwischen den Standorten organisiert.

Mit Blick auf ein mögliches zweites LISA-Fachkräfteprogramm haben die Vertreter der Standorte die Empfehlung formuliert, diesen Austausch zu intensivieren und ihn selbst nach dem Modell der LISA-Fortbildungen zu organisieren. Das know-how der Akteure an den drei Standorten des ersten Programms könnte und sollte für ein mögliches zweites Programm genutzt werden.

Die personelle Grundstruktur für die Durchführung des LISA-Fachkräfteprogramms vor Ort (Projektleitung, Projektkoordination und externe Moderation) hat sich an den drei Standorten bewährt und als funktionstüchtig erwiesen.

9.2 Grundlegende Verfahrensweisen im LISA-Fachkräfteprogramm

Im folgenden Abschnitt geht es darum, die Erfahrungen mit den Arbeitsphasen und den im LISA-Fachkräfteprogramm eingesetzten Instrumenten zu beurteilen.

Einführungsphase

Auf dem unübersichtlichen Terrain, als das das Handlungsfeld „Übergang Schule - Beruf“ wie beschreiben bezeichnet werden muss, ist die Einführung eines weiteren neuen Projektes keine leichte Aufgabe: Man muss gute Argumente haben, um die lokalen Akteure für eine aktive Beteiligung zu gewinnen.

Anders als das zurückliegende LISA-Fachkräfteprogramm, in dem den Akteuren eine gute Idee nahegebracht werden musste – und dafür nicht mehr als eben diese Idee zur Verfügung stand, könnte und sollte ein mögliches zweites LISA-Fachkräfteprogramm die Erfahrungen und ermutigenden Ergebnisse des ersten Programmes offensiv nutzen, um sich an den Standorten zu etablieren.

Wenn, wie vorgesehen, aus den Erfahrungen des LISA-Fachkräfteprogramms I eine Handreichung erstellt wird, so bietet diese eine gute Basis für eine intensive Fachöffentlichkeitsarbeit. Die Tatsache, dass durch diese Fachöffentlichkeitsarbeit Akteure schneller, umfassender und fundierter informiert und idealer Weise auch schon vom Wert des Ansatzes überzeugt werden können, lässt erwarten, dass die Startphase einer zweiten Stufe im LISA-Fachkräfteprogramms deutlich verkürzt und die „Mobilisierungsarbeit“ erleichtert werden könnte.

Ein wichtiges Instrument in der Einführungsphase waren die Auftaktveranstaltungen, die an allen Standorten durchgeführt wurden. Hier hat sich gezeigt, dass der Ertrag der Auftaktveranstaltungen umso höher war, je zielgenauer diese vorbereitet wurden. Eine Auftaktveranstaltung, bei der sich mehr oder weniger vollständig die Akteure treffen, die ohnehin in die lokale Umsetzung des LISA-Fachkräfteprogramms einbezogen waren, mag ein erfreuliches gesellschaftliches Ereignis sein, zum Projekterfolg trägt dies aber nur marginal bei. Die Wirkung der Auftaktveranstaltungen war hingegen deutlich größer, wenn (Fach-)Öffentlichkeitsarbeit betrieben wurde, um Akteure zu erreichen, die möglicherweise interessiert, aber noch nicht in den Prozess involviert sind.

Bedarfsermittlungsphase

Das zentrale Instrument der Bedarfsermittlungsphase waren jeweils vier Bedarfsermittlungsworkshops an allen drei Standorten, an denen jeweils ein breites Spektrum von Akteuren des lokalen Übergangsgeschehens teilnahm. Vertreten waren

- Kommune
- Agentur für Arbeit,
- Jobcenter,
- Bildungsträger
- Trägern der Jugendberufshilfe
- Staatliches Schulamt
- Industrie- und Handelskammer
- Handwerkskammer
- Lehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen
- Lehrkräfte an Beruflichen Schulen.

Hinzu kamen Akteure, die aufgrund des spezifischen lokalen Kontextes beteiligt werden sollten oder sich beteiligen wollten, z.B. die örtliche Hochschule. Weiterhin wurden Akteure hinzugezogen, die den Schwerpunkt „spezifische Situation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ fachlich kompetent vertreten konnten, auch wenn diese Akteure bislang keine oder nur eine periphere Rolle im lokalen Übergangsgeschehen spielten. Dies waren z.B. der Jugendmigrationsdienst, kommunale Integrationsbeauftragte oder auf interkulturelle Arbeit spezialisierte Bildungsträger.

Die beteiligten Akteure sollten weniger ihre persönliche Sicht, sondern vielmehr die Perspektive ihrer Institution einbringen. Sie sollten nah genug an der praktischen Ba-

sisarbeit (also der Arbeit mit den Jugendlichen im Übergang) ihrer Institutionen sein, um konkret aus der Arbeit entstehende Fortbildungsbedarfe formulieren zu können und sie sollten von der Hierarchieebene her über genug Einfluss verfügen, um die Ergebnisse des Bedarfsermittlungsprozesses in ihre jeweilige Einrichtung zurückzuspeisen und dann auch die Teilnahme von Kollegen an den zu erprobenden Fortbildungsformaten sicherstellen. Angesprochen wurde deswegen eine mittlere Führungsebene in den Einrichtungen.

Alle Bedarfsermittlungsworkshops wurden vom selben Moderatorenteam nach einem einheitlichen Konzept durchgeführt.

Eine konzeptionelle Schwierigkeit bestand darin, dass die Aufgabenzuweisung „Bedarfsermittlung“ es nahe legt, in einem ersten Schritt thematisch völlig offen an die Situation heranzugehen und ohne Vorstrukturierung zu sehen, welche Fortbildungsbedarfe wem „auf den Nägeln brennen“. Dieser aus wissenschaftlicher Sicht ohne Zweifel sehr interessanten Option stand entgegen, dass es inhaltliche Vorgaben seitens der Robert Bosch Stiftung gab, nämlich die Berücksichtigung der besonderen Belange von Jugendlichen mit Migrationshintergrund und dass wie beschrieben⁷⁰ die einzelnen Standorte in ihren Anträgen auf Teilnahme am LISA-Fachkräfteprogramm bereits aus kommunaler Sicht inhaltliche Schwerpunkte für die Arbeit gesetzt hatte.

Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, jedem Bedarfsermittlungsworkshop einen Themenbereich zuzuordnen und die konkreten Bedarfe innerhalb dieser Themenbereiche zu ermitteln.

Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, dass die Workshops im Sinne des LISA-Fachkräfteprogramms natürlich der Ermittlung von berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Fortbildungsbedarfen dienen soll, man den Teilnehmern aber schlecht verbieten kann, zunächst einmal über den teilweise drängenden Fortbildungsbedarf *innerhalb* der eigenen Berufsgruppe oder Institution zu sprechen. Folgerichtig heißt es im Fortbildungskonzept der Stadt Kassel „Ein großer Bedarf für die Fachkräfte lag darin, den *eigenen professionsbezogenen ‚Werkzeugkoffer‘ besser zu bestücken*, um den Anforderungen des Alltags noch fachgerechter als bisher begegnen zu können“⁷¹.

Damit bestand keine realistische Möglichkeit, die zu konzipierenden LISA-Fortbildungen allein auf den institutionen- und berufsgruppenübergreifenden Fokus zu konzentrieren, sondern es musste auch das mit gedacht (und später: mit gemacht) werden, was aus Sicht der Beteiligten vordringlich war, auch wenn es sich „nur“ auf die eigene Berufsgruppe bezog.

Hinzu kommt, dass, wie bereits beschreiben⁷², Verständigung die Voraussetzung für eine berufsgruppen- und institutionenübergreifende Perspektive ist und die Grundlagen für diese Verständigung erst in der Bedarfsermittlungsphase gelegt werden konnten.

Insgesamt können damit die Bedarfsermittlungsworkshops als notwendiges und ziel führendes Element im LISA-Fachkräfteprogramm bezeichnet werden, allerdings hat

⁷⁰ vgl. Abschnitt 4.

⁷¹ Stadt Kassel (2011) S. 7

⁷² vgl. Abschnitt 7.1

sich ihre Funktion de facto als eine teilweise andere herausgestellt als ursprünglich beabsichtigt war: Vor und neben der Bedarfsermittlung nahmen die Verständigungsprozesse einen erheblichen Raum ein. Da diese sich allerdings als wichtige Voraussetzung für den Erfolg im weiteren Projektverlauf herausgestellt haben, ist es nicht nur sinnvoll, die nötige Zeit für diese Verständigungsprozesse zu reservieren, sondern sie sogar explizit zum Thema zu machen.

Konzeptentwicklungsphase

Zusammen mit unserer Empfehlung, im Bedarfsfall zeitnah zu ersten Fortbildungsveranstaltungen zweite und vertiefende anzubieten⁷³ ist dies ist auch ein Grund dafür, dass die Phase zwischen Abschluss der Bedarfsermittlungworkshops und dem Start der ersten Fortbildungen drastisch verkürzt werden sollte. Wir sind der Überzeugung, dass dies unter Einbeziehung der gewonnenen Erfahrungen möglich ist und dem Programm zusätzliche Dynamik verleiht, denn bislang haben die Fortbildungen im LISA-Fachkräfteprogramm die Motivation zur Weiterarbeit erhöht.

Zur öffentlichen Präsentation der Ergebnisse der Konzeptentwicklungsphase und zur Mobilisierung der Akteure für eine Beteiligung an den Fortbildungsveranstaltungen wurden an allen Standorten Regionalkonferenzen durchgeführt. Deren Ertrag wurde von den Standorten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Das Urteil reichte von „hätte nicht sein müssen“ bis hin zu „war sehr wertvoll“. Ähnlich wie bereits für die Auftaktveranstaltungen dargestellt zeigt sich auch hier, dass zielgenaue Vorbereitung und Beitrag zum Programmerfolg eng zusammenhängen. Die Regionalkonferenzen konnten insbesondere genutzt werden,

- um weitere bislang nicht involvierte Akteure zu informieren und eventuell zu involvieren und
- um, bereits mit Blick auf die Sicherung von Nachhaltigkeit nach der Projektphase, (weitere) kommunalpolitische Entscheidungsträger zu informieren und idealerweise deren Unterstützung zu mobilisieren.

Auch im Hinblick auf die zentralen Aktivitäten hat sich das operationale Konzept des LISA-Fachkräfteprogramms im Grundsatz bewährt. Die gewonnenen Erfahrungen erlauben es, im Hinblick auf eine zweite Stufe des Programms eine Reihe von Modifikationen vorzunehmen, die eine Beschleunigung und Intensivierung des Programmablaufs erwarten lassen.

9.3 Orientierung an lokalen Ressourcen

Im Sinne des voneinander Lernens in einem konkreten lokalen Kontext und mit engem Bezug auf dessen spezifische Bedingungen ist die *Nutzung* lokaler Ressourcen ein

⁷³ vgl. Abschnitt 6.3

wichtiges Element der Professionalisierungsstrategie im LISA-Fachkräfteprogramm. Die Ergebnisse an den drei Standorten legen es nahe, eine Feinjustierung dieser Zielsetzung vorzunehmen und von einer *Orientierung an* lokalen Ressourcen zu sprechen.

Die Erfahrungsberichte aus den Veranstaltungen lassen keinen Zweifel daran, dass es in den meisten Fällen ein großer Vorteil ist, wenn kompetente lokale Fachkräfte die fachlichen Inputs geben. Es ist von viel größerem praktischen Nutzen für die lokale Zusammenarbeit, wenn die Teilnehmer erfahren und diskutieren können, wie z.B. die IHK vor Ort agiert als sich auf einer bundesweiten Fachtagung damit auseinandersetzen, wie vorbildlich eine IHK irgendwo anders in Deutschland arbeitet.

Vorteile liegen zunächst auf der inhaltlichen Ebene: es werden über die allgemeinen Informationen hinaus auch lokal spezifische Informationen transportiert und diese sind, wie zahlreiche Beispiele aus den Veranstaltungen zeigen, in hohem Maße praxisrelevant. Sie liegen darüber hinaus aber auch auf der Netzwerkebene: die Akteure werden persönlich miteinander bekannt und können nachhaltige Netzwerkkontakte knüpfen.

Während dies für die Leitungsebene der verschiedenen Institutionen durch die Gremien der kommunalen Koordinierung bereits der Fall war, hat das LISA-Fachkräfteprogramm die Einbeziehung der operativen Ebene in die institutionenübergreifende Zusammenarbeit bewirkt⁷⁴ oder zumindest maßgeblich intensiviert.

So weit stützen die Ergebnisse die konzeptionellen Annahmen des Programms, darüber hinaus gibt es aber einige Differenzierungen: Es versteht sich von selbst, dass auf externe Expertise zurückgegriffen werden sollte, wenn diese lokal nicht vorhanden ist, es kann sich aber auch als hilfreich erweisen, sich bewusst gegen einen möglichen lokalen Experten und für einen externen zu entscheiden, nämlich dann, wenn ein anderer Blick auf den in Frage stehenden Sachverhalt geboten ist und die Botschaft „Es geht auch anders“ kommuniziert werden soll.

Alle Standorte sind sich einig, dass einer externen Moderation der Veranstaltungen der Vorzug zu geben ist. Dafür werden mehrere Gründe angeführt: Die Moderation sollte über Sachverstand im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ verfügen und nicht gleichzeitig Partei im lokalen Handlungsfeld sein.

Außer den bisher diskutierten personellen und qualifikatorischen Ressourcen gibt es noch eine zweite wichtige Ebene, deren Berücksichtigung die Nachhaltigkeit des Programms stärkt. Das Prinzip der Orientierung an lokalen Ressourcen bezieht sich auch darauf, dass materielle und finanzielle Ressourcen aus anderen Bereichen genutzt werden können, um die Professionalisierungsstrategie des LISA-Fachkräfteprogramms voranzutreiben. Es spricht nichts dagegen und eine Menge dafür, Mittel für Fortbildung aus einem bestimmten Etat oder aus einem Projekt in der Weise zu nutzen, dass nicht nur die ursprünglichen Vorgaben und Ziele erreicht werden, sondern gleichzeitig die Veranstaltungen auch nach den Prinzipien des LISA-Fachkräfteprogramms, also in erster Linie Institutionen- und berufsgruppenübergreifend organisiert werden.

⁷⁴ So eine Aussage aus einem der Standorte

Es erscheint weiterhin von Vorteil, lokale Bildungsträger nicht nur als relevante Akteure im lokalen Übergangsgeschehen, sondern auch als Institutionen einzubeziehen, die die Umsetzung des LISA-Fachkräfteprogramms im Auftrag der Kommune organisieren.

Orientierung an lokalen Ressourcen bedeutet, dass im Einzelfall geprüft werden sollte, ob und welche lokale Expertise vorhanden ist. In den meisten Fällen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, die lokalen Ressourcen zu nutzen, in anderen Fällen wurde durch externe Expertise ein bewusster Kontrapunkt oder ein neuer Impuls eingespeist. Die Moderation von Veranstaltungen sollte durch externe Akteure erfolgen.

9.4 Nachhaltigkeit

Die Projektleitungen aller drei Standorte versichern, dass die durch das LISA-Fachkräfteprogramm in Gang gesetzten Prozesse weitergeführt werden. Selbstverständlich bleibt abzuwarten, inwieweit die finanziellen und personellen Ressourcen sichergestellt werden können, die dafür erforderlich sind.

Der kritische Punkt ist dabei die Funktion der Projektkoordination, die wie gesagt im LISA-Fachkräfteprogramm mit einer halben Stelle ausgestattet war, also erhebliche finanzielle Ressourcen erfordert. Es ist jedoch festzustellen, dass ein erheblicher Teil der Arbeit der Projektkoordinatoren Einführungs- und Überzeugungsarbeit war: Die Projektidee und die Arbeitsstrukturen des LISA-Fachkräfteprogramms mussten bekannt gemacht und diskutiert werden. Es war viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um Akteure mit knappem Zeitbudget in einen arbeitsintensiven Prozess mit (aus damaliger Sicht) ungewissem Ausgang einzubinden.

Die Idee des LISA-Fachkräfteprogramms und die erzielten Arbeitsergebnisse haben die große Mehrheit der beteiligten Akteure überzeugt. In dem Maße, in dem diese Akteure die Idee der Professionalisierung im lokalen Übergangssystem durch berufsgruppen- und institutionenübergreifende Fortbildungen zu ihrer eigenen machen und das Vorhaben aktiv mit vorantreiben, wird der Koordinationsaufwand geringer werden und dies macht es wahrscheinlicher, dass diese geringeren Personalressourcen wie beabsichtigt dauerhaft bereitgestellt werden können.

Von daher erscheint es realistisch, dass der Anspruch der Standorte, Fortbildungen als dauerhaftes Element der kommunalen Koordinierung zu etablieren⁷⁵, realisiert werden kann.

Relativ einfach ist die Wiederholung der Fortbildungsformate, die sich mit geringem Änderungsbedarf bewährt haben. Dies sind vor allem die einführenden Veranstaltungen. Hierfür sind über die Finanzierung einer externen Moderation hinaus weder große finanzielle noch personelle Ressourcen erforderlich.

⁷⁵ Vgl. Abschnitt 7.5

Alle Standorte äußerten sich sehr positiv über den Nutzen von Einführungsveranstaltungen. Die Personalfluktuations im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ ist groß und die Einführungsveranstaltungen bieten für neue Mitarbeiter eine effiziente Möglichkeit, sich zu informieren, zu orientieren und Kontakte zu knüpfen.

Etwas aufwändiger ist die Überarbeitung und Weiterentwicklung von Fortbildungsformaten, die „zu dicht“ waren und in denen man mehr Raum für Austausch und Diskussion schaffen muss. Dies ist z.B. bei den Veranstaltungen zur interkulturellen Öffnung der Fall. Es bleibt abzuwarten, ob sich aus den geschaffenen Kooperationszusammenhängen heraus neue aufgabenorientierte Fortbildungsvorhaben entwickeln.

Auf jeden Fall nachhaltig wirksam bleiben die durch die Zusammenarbeit im LISA-Fachkräfteprogramm neu geschaffenen Netzwerkkontakte. Dies gilt auch für Akteure, die neu in das lokale Handlungsfeld „Schule-Beruf“ einbezogen wurden, also vor allem die Akteure der lokalen Integrationsarbeit oder betriebliche Ausbildungsverantwortliche.

Es besteht aber vor allem guter Grund zu der Hoffnung, dass die durch das LISA-Fachkräfteprogramm gestaltete neue Art der Kooperation, die gleichberechtigte Zusammenarbeit voneinander Lernender in einer lokalen Lerngemeinschaft, auf dem erreichten Niveau erhalten bleibt oder sogar weiterentwickelt werden kann.

Es ist zu erwarten, dass die vom LISA-Fachkräfteprogramm geschaffenen Strukturen und Prozesse nachhaltig in die Zukunft wirken: die Wiederholung und Weiterentwicklung von bereits erprobten Fortbildungsformaten und die Entwicklung neuer Formate ist vorgesehen, Netzwerkstrukturen wurden erweitert und gestärkt. Die Idee der lokalen Lerngemeinschaft hat die die Mehrheit der beteiligten Akteure überzeugt.

10. Bilanz der erprobten Fortbildungsformate

10.1 Inhalte: Grundlegende Informationsbedarfe wurden gedeckt und neue Perspektiven eröffnet

Zieht man zunächst eine inhaltliche Bilanz der im Rahmen des LISA-Fachkräfteprogramms erprobten Fortbildungen, so lässt sich feststellen, dass an allen Standorten mit leicht unterschiedlichen Ausrichtungen Einführungsveranstaltungen konzipiert und erprobt wurden.

Weiterhin wurde – vorgegeben durch den Rahmen des Programms – an allen Standorten das Thema „interkulturelle Öffnung und migrationssensible Arbeit“ behandelt. Dies geschah, angemessen angepasst an die lokal vorgefundenen Ausgangslagen, ebenfalls auf dem Niveau von Einführungen in das Thema.

Zwei Standorte haben Veranstaltungen zum Themenbereich Ausbildungsstellenmarkt und Wirtschaft durchgeführt, die beide auch einführende Elemente enthielten. Die Ver-

anstaltungen, die sich spezifischeren Fragen zuwandten, sind demgegenüber in der Minderzahl.

Somit liegt die Frage nahe, ob der Entwicklungsprozess, der an den drei Standorten durchlaufen wurde, gemessen an den dann realisierten Fortbildungsveranstaltungen nicht zu aufwändig war. Wir kommen zu dem Ergebnis, dass die Herstellung einer einfachen Aufwands/Ertragsrelation zwischen einer „Vorbereitungsphase“ und daraus resultierenden „Produkten“ eine verkürzte und damit unangemessene Sichtweise wäre. Der Wert des LISA-Fachkräfteprogramms ist nicht allein an den Produkten zu messen, die kurzfristig fertiggestellt und erprobt wurden, sondern auch und gerade an den Perspektiven, die es eröffnet hat und deren konkrete Erträge einfach vom Zeitablauf her (noch) nicht messbar sind.

Betrachtet man als „Produkte“ die erprobten Fortbildungsveranstaltungen, so sollte man den Wert des Programms nicht am Durchschnitt dieser „Produkte“, sondern an den Spitzen messen. Der Grund hierfür liegt ganz einfach darin, dass man den zweiten Schritt nicht vor dem ersten zurücklegen sollte. Dies bedeutet konkret: wenn in der Bedarfsermittlung festgestellt wurde, dass ein großer Bedarf an relativ einfachen und grundlegenden Fortbildungen besteht, so war es richtig und wichtig, diesen Bedarf zunächst einmal zu decken.

Es gibt eine Reihe von Hinweisen darauf, dass gegen Ende solcher einführender Veranstaltungen der Wunsch nach Vertiefung und Weiterführung geäußert wurde. Die Veranstaltungen, die über das Einführungsniveau hinausgehen, sind „zweite Schritte“ und entsprechen wesentlich eher der Art von gemeinsam lernender Zusammenarbeit, auf die das LISA-Fachkräfteprogramm zielt, aber sie bedurften der Grundlage, die durch die einführenden „ersten Schritte“ geschaffen wurden.

Es lässt sich in der Rückschau leicht behaupten, dass man die einführenden Fortbildungen auch ohne ein aufwändiges Bedarfsermittlungsverfahren hätte konzipieren und anbieten können. Fakt ist aber, dass es solche berufsgruppen- und institutionenübergreifenden Einführungen in das lokale Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ oder in wichtige Aspekte davon (spezifische Belange von jungen Menschen mit Migrationshintergrund oder Kooperation mit der Wirtschaft) vor dem LISA-Fachkräfteprogramm an den beteiligten Standorten bislang nicht gegeben hat.

Sicher wäre es möglich, die Bedarfsermittlungs- und Konzeptentwicklungsphase so zu straffen, dass man früher in die Erprobungsphase gehen und noch innerhalb der Projektlaufzeit die Ergebnisse dieser Erprobungsphase produktiv im Sinne der Entwicklung weiterer oder der Überarbeitung bestehender Konzepte verarbeiten kann – doch dazu bedarf es genau der Erfahrungen, die an den drei Standorten gemacht wurden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Auswahl und Durchführung einführender Fortbildungen für neue Mitarbeiter im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ erstens bedarfsgerecht und zweitens eine notwendige Voraussetzung für darauf folgende Schritte war.

10.2 Teilnehmer: Eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

Für die Qualität der Diskussion, die Konsensfähigkeit der Ergebnisse und die Stärkung des fachlichen Netzwerkes ist eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur von großer Bedeutung. Sie hat auch längerfristige Bedeutung, weil sie die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den erzielten Ergebnissen und damit die Motivation zur Weiterarbeit erhöht. Eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur ist auch eine notwendige (aber keine hinreichende) Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse von den Teilnehmern durch Transfer in ihren Institutionen gleichmäßig in das fachliche Netzwerk verbreitet werden können⁷⁶.

Eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur ist dann gegeben, wenn alle wichtigen Akteursgruppen in annähernd gleicher Stärke durch motivierte und engagierte Mitarbeiter vertreten sind. Finden mehrere aufeinander folgende Veranstaltungen statt, so ist die Kontinuität der Beteiligung bestimmter Personen ebenfalls von großer Bedeutung.

Leider zeigt die Erfahrung, dass eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur sehr schwer herzustellen ist und auch auf der Basis der bislang vorliegenden Erfahrungen kein Patentrezept formuliert werden kann. Realistisch kann die Anforderung formuliert werden, sich dem Ideal so weit wie möglich anzunähern.

Kein Zweifel besteht zunächst daran, dass eine systematische Auswahl und Ansprache der verschiedenen Akteure eine Voraussetzung dafür ist, einer ausbalancierten Teilnehmerstruktur nahe zu kommen. Offene Einladungen, verbunden mit einer Zulassung aller sich anmeldender Teilnehmer, wie für einige der erprobten Fortbildungsformate praktiziert, lassen jedwede Steuerungsmöglichkeit vermissen und sind deswegen ungeeignet, die Ziele des LISA-Fachkräfteprogramms zu erreichen.

Die gezielte Ansprache von Akteuren bewegt sich zwischen Überzeugungsarbeit und Motivierung einerseits und der Ausübung sanften Drucks andererseits. Leider hat es sich gezeigt, dass dies in einigen Fällen zu unerwünschten Konsequenzen führt. Eine unter sanftem Druck erfolgte Zusage zur Beteiligung einer bestimmten Institution kann dazu führen, dass die Aufgabe der Teilnehmers in der Institution hin- und hergeschoben und vorzugsweise abdelegiert wird. Ersteres ist durch wechselnde Teilnahme nicht optimal, letzteres kann eindeutig kontraproduktiv sein. Aussagen wie

„Ich habe keine Erwartungen. Ich bin hergeschickt worden und habe keine Ahnung, was ich hier soll.“

auf die Eingangsfrage der Moderatorin, was die Erwartungen an die Veranstaltung seien, ist sicher kein Einstieg, der zu einem positiven Gesprächsklima beiträgt. Freiwilligkeit und persönliche Motivation zur Teilnahme sind wichtige Voraussetzungen für einen produktiven Lernprozess, aber Freiwilligkeit der Teilnahme steht tendenziell im Widerspruch zur oben diskutierten Anforderung einer ausbalancierten Teilnehmerstruktur.

⁷⁶ Wie in Abschnitt 8.4 ausgeführt sind wir hinsichtlich einer möglichen Multiplikatorenrolle der Teilnehmer in ihren Institutionen nicht in allen Aspekten optimistisch.

Eine in etwa gleichstarke Repräsentation der einzelnen Akteursgruppen ist deswegen wichtig, weil sich gezeigt hat, dass sich die Diskussion schnell auf Fragestellungen konzentrieren, die sich auf Interna einer einzelnen Akteursgruppe beziehen, wenn diese Akteursgruppe überrepräsentiert ist. Dies konnte deutlich in zwei Gruppen beobachtet werden, in denen einmal Sozialpädagogen (verschiedener Träger) und zum anderen schulische Vertreter (verschiedener Schulformen) überrepräsentiert waren.

Anzumerken ist, dass dies als Befund zunächst einmal nicht negativ ist. Auch akteursgruppenintern besteht offensichtlich ein großer Diskussions- und Klärungsbedarf in Bezug auf Fragen des Übergangs Schule-Beruf. Dabei steht nach unseren Beobachtungen zunächst der Austausch über Problemlagen und Handlungsstrategien im Vordergrund. (Habt Ihr auch das Problem X und wie geht Ihr damit um?). Die Diskussion wird engagiert geführt, denn es geht um aktuelle Handlungsprobleme in vergleichbaren Situationen, und sie tendiert dazu, Teilnehmer aus anderen Akteursgruppen „abzuhängen“, weil sie schnell speziell wird.

Auch hier stößt man wieder auf die Tatsache, dass es Diskussions- und Fortbildungsbedarfe gibt, die gewissermaßen „vor“ dem Ansatz des LISA-Fachkräfteprogramms liegen, aber bislang noch nicht gedeckt wurden. Diese können auch sinnvollerweise nicht völlig ausgeklammert werden, müssen aber begrenzt und kanalisiert werden, wenn man unter begrenzten zeitlichen Bedingungen zum Kern dessen vorstoßen will, was das LISA-Fachkräfteprogramm beabsichtigt: das gemeinsame Lernen über Berufsgruppen- und Institutionengrenzen hinweg.

Folgen mehrere Veranstaltungen aufeinander, in denen jeweils an den Ergebnissen der vorangegangenen Veranstaltungen angeknüpft wird, so ist eine kontinuierliche Teilnahme derselben Personen von großer Bedeutung. Angesichts der engen Terminlage vieler Akteure ist es sehr unwahrscheinlich, dass dieses Ziel vollständig erreicht werden kann.

Andererseits dürften Teilnehmer, die an einer Folgeveranstaltung nicht teilnehmen, nur in der Minderheit der Fälle zwingend verhindert sein. In der Mehrheit der Fälle dürfte die Teilnahme an der LISA-Veranstaltung einfach nicht hoch genug in der individuellen Prioritätenliste rangiert haben. Es besteht Anlass zu der Vermutung, dass verschiedene Schritte in der Vorbereitungsphase der Veranstaltungen auf der Basis der vorliegenden Erfahrungen für die Zukunft optimiert werden können. Wir werden auf diesen Aspekt im Abschnitt 7.x über Fachöffentlichkeitsarbeit zurückkommen.

In den Fällen, in denen ein Wechsel der Teilnehmer nicht vermieden werden kann, sollten Vorkehrungen dafür getroffen werden, dass die neuen Teilnehmer nicht vom Nullpunkt an einsteigen und womöglich Debatten anstoßen, die in ähnlicher Form bereits geführt wurden, sondern über die bereits geleistete Arbeit informiert sind.

Eine ausbalancierte Teilnehmerstruktur ist eine wichtige Voraussetzung für die Produktivität von Fortbildungen im LISA-Fachkräfteprogramm. Eine Optimierung stößt jedoch auf das Problem, dass einzelne Komponenten in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Als wichtige Komponenten können benannt werden:

- systematische Auswahl und Ansprache der verschiedenen Akteure,
- Freiwilligkeit und persönliche Motivation zur Teilnahme,
- etwa gleichstarke Repräsentation der einzelnen Akteursgruppen sowie
- personelle Kontinuität.

10.3 Zeitliche Formate

An den drei Standorten wurden zeitlich recht unterschiedliche Fortbildungsformate angeboten, die

- von einmaligen gut halbtägigen Veranstaltungen
- über ganztägige Veranstaltungen und
- zweitägige Veranstaltungen an zwei aufeinander folgenden Tagen bis
- hin zu mehrteiligen Veranstaltungen über einen längeren Zeitraum hinweg

reichten. Die Erfahrungen mit diesen unterschiedlichen Formaten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Kurze Veranstaltungen tendieren nicht zwangsläufig, aber empirisch mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, inhaltlich dicht bepackt zu werden. Für Diskussion und Erfahrungsaustausch bleibt nur relativ wenig Raum, Themen werden eher „angerissen“ als eingehend behandelt. Diesen Nachteilen steht allerdings ein großer Vorteil gegenüber: es ist relativ leicht, für eine kurze Veranstaltung Teilnehmer zu gewinnen und dieser Faktor spielt bei einem innovativen Ansatz wie den Fortbildungen im LISA-Fachkräfteprogramm und angesichts der zuvor beschriebenen Anforderungen an die Teilnehmerstruktur eine wichtige Rolle.

Ganztägige Veranstaltungen lassen nach den vorliegenden Erfahrungen mehr Raum für gemeinsame Arbeit. Es entwickelt sich Zusammenarbeit und am Ende des Tages wurde mehrfach von Aussagen in Richtung „Jetzt könnte man richtig anfangen zu arbeiten“ berichtet.

Aus dieser Aussage zu folgern, dass einer zweitägigen Veranstaltung gegenüber einer eintägigen der Vorzug zu geben ist, wäre jedoch verfehlt: In einer zweitägigen Zusammenarbeit entwickelte sich zwar mehr „Wir-Gefühl“ und die Zusammenarbeit intensivierte sich vor allem am zweiten Tag. Dem gegenüber war es jedoch wegen des erforderlichen Zeitaufwandes und der Erlangung von Freistellungen unverhältnismäßig aufwändig, Teilnehmer für zweitägige Veranstaltungen zu gewinnen.

Die Stadt Mülheim, in der zweitägige Fortbildungen erprobt wurden, kommt deswegen nach einer positiven Bilanzierung dieser Zeitstruktur in der Erprobungsphase dennoch

zu dem Ergebnis, das es wegen der Schwierigkeit der Teilnehmergebung für eine flächendeckende Etablierung in Mülheim nicht geeignet ist.

Eine interessante zusätzliche Option bieten mehrteilige Veranstaltungen mit größeren zeitlichen Abständen dazwischen. Hier können für die Zeit zwischen den Veranstaltungen die in gemeinsamer Arbeit skizzierten Konzepte ausformuliert werden und es können Arbeitsaufgaben für die einzelnen Teilnehmer definiert werden.

Aus diesen Erfahrungen lässt sich nach unserer Meinung eine klare Perspektive für zukünftige Veranstaltungsformate ableiten: Besonders geeignet erscheinen (knapp) eintägige Veranstaltungen, die die Teilnehmer informieren und für eine Zusammenarbeit „aufwärmen“. Im Nachgang zu diesen Veranstaltungen sollten dann für diejenigen, die an einer Weiterarbeit interessiert sind und unter der Voraussetzung, dass sich aus diesen eine hinreichend ausbalancierte Teilnehmerstruktur zusammenstellen lässt, spezifische vertiefende Folgeveranstaltungen angeboten werden.

Die Erfahrungen mit den verschiedenen angebotenen zeitlichen Formaten weisen deutlich in die Richtung, dass man in Zukunft eine Kombination aus maximal eintägigen einführenden und erst im Nachgang dazu konzipierten und angebotenen weiterführenden Veranstaltungen erproben sollte.

10.4 Methodisch-didaktische Aufbereitung

Die methodisch-didaktische Aufbereitung der Veranstaltungen spielt in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle:

In der Phase der Teilnehmergebung sind alle Elemente hilfreich, die die Veranstaltung attraktiv machen und so dazu beitragen, dass eine LISA-Fortbildung in der Konkurrenz um das enge Zeitbudget der Akteure „gewinnt“. Zu diesen Attraktivitätsmerkmalen kann ein klangvoller Name (sei es aus der eigenen Kommune oder von außen) gehören, aber auch eine innovative und abwechslungsreiche Methodik.

In der Durchführung hat sich die Einbindung einer externen Moderation an allen Standorten als vorteilhaft und produktiv herausgestellt. Dies ist schon allein aufgrund der Überlegung nachvollziehbar, dass es in einer Situation, in der es darum geht, unterschiedliche Perspektiven auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, besser ist, wenn die Person, die den Fortbildungsprozess steuert, nicht gleichzeitig eine dieser Perspektiven einnimmt.

Die Außenperspektive der Moderation sollte nach dem übereinstimmenden Urteil der Projektleitungen und –koordinationen an den drei Standorten aber nicht so weit gehen, dass die Moderation keine Fachkompetenz im Feld Übergang Schule-Beruf hat. Dem Credo professioneller Moderatoren, dass eine kompetente Moderation keine Fachkenntnis im jeweils zur Diskussion stehenden Feld erfordert, wurde hier eine klare Absage erteilt.

Es sei eingeräumt, dass die wissenschaftliche Begleitung dem relativ hohen Anteil an Arbeit in Kleingruppen im Rahmen von Seminargruppen, die mit 15 – 20 Personen insgesamt recht überschaubar waren, zunächst skeptisch gegenüberstand, weil dies immer noch den zusätzlichen Transferschritt von Klein- zu Gesamtgruppe erfordert. Die Beurteilungen der Kleingruppenarbeit waren jedoch durchweg positiv bis sehr positiv. Offensichtlich fällt es leichter, die institutionen- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit zunächst einmal in kleinen Kreise einzuleiten und zu erproben.

11. Kernaussagen Block VI: Perspektiven für eine zweite Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms

Lassen nun die Ergebnisse an den drei Standorten erwarten, dass ähnliche Prozesse auch an anderen Orten auf den Weg gebracht werden können? Erscheint es insbesondere sinnvoll, der ersten Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms eine zweite, größer angelegte folgen zu lassen?

Die grundlegende Frage, die hierbei zunächst zu beantworten ist, besteht darin, ob das LISA-Fachkräfteprogramm vom Konzept her ein innovativer und produktiver Ansatz zur Optimierung der Arbeitsabläufe und der Ergebnisqualität im lokalen Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ ist. Wir sind der Überzeugung, dass diese Frage klar mit „ja“ zu beantworten ist, denn im Lichte der an den drei Standorten gesammelten Erfahrungen hat sich bestätigt, dass der Ansatz des LISA - Fachkräfteprogramms in der Lage ist,

- die Transparenz des Übergangsgeschehens wesentlich zu verbessern,
- Verständigungsprozesse über Problemsichten und Handlungslogiken der verschiedenen Akteure einzuleiten und so
- die berufsgruppen- und institutionenübergreifende Zusammenarbeit im jeweiligen lokalen Kontext nachhaltig zu verbessern.

Die Dringlichkeit, an den oben genannten Verbesserungen zu arbeiten, ist in den letzten Jahren trotz der hohen bildungspolitischen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit, die der Bereich des Übergangsgeschehens erfahren hat, keineswegs geringer geworden: Nach wie vor sind Beschreibungen wie „Dschungel“ oder „Chaos“ nicht unzutreffend. Hinzu kommt, dass

- sich durch Personalfluktuation die personelle Zusammensetzung im jeweiligen lokalen Handlungsfeld maßgeblich verändert, so dass Professionalisierungsprozesse mit „Neueinsteigern“ periodisch immer wieder neu eingeleitet werden müssen,
- sich die „Landschaft“ des Übergangsgeschehens durch Beendigung alter und den Beginn neuer Modellvorhaben oder Förderrichtlinien ständig verändert sowie
- im Zuge der demographischen Entwicklung und des sich in ihrem Gefolge anzeichnenden Fachkräftemangels viele gedankliche Besitzstände im Übergangssystem einer grundlegenden Prüfung unterzogen werden müssen und neue Herausforderungen entstehen.

Wenn es also richtig ist, dass das LISA-Fachkräfteprogramm ein innovativer und produktiver Ansatz ist, so sollten die sozialpolitischen und ökonomischen Potentiale des Ansatzes ausgeschöpft werden, denn noch immer werden im Übergangsgeschehen umfangreiche Ressourcen fehlgesteuert, es „versickert“ viel Arbeit an den Schnittstellen zwischen Institutionen und Zuständigkeiten.

Dies bedeutet, dass selbst dann, wenn die Ergebnisse an den drei Standorten der ersten Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms sehr viel weniger ermutigend wären als sie, wie wir dargestellt haben, tatsächlich sind, die Konzipierung und Umsetzung einer zweiten Stufe empfohlen werden muss. Nur stichhaltige Belege für eine Funktionsunfähigkeit des Ansatzes sprächen gegen eine solche.

Tatsächlich war die erste Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms ein Erfolg und wir haben in den vorangegangenen Abschnitten die erzielten Ergebnisse beschrieben. Deswegen sollte das LISA-Fachkräfteprogramm dem normalen Entwicklungszyklus für innovative Produkte und Verfahrensweisen folgen: Die erste Stufe war der Prototyp, bei dem vielfältige Erfahrungen für Justierungen, Weiterentwicklung und Optimierung gesammelt werden konnten. Wir haben auf solche Entwicklungsmöglichkeiten an vielen Stellen in den voranstehenden Abschnitten im Detail verwiesen. Diese Erfahrungen nicht zu nutzen, sie nicht in das Konzept zu übernehmen und das überarbeitete Konzept keinem erneuten Praxistest zu unterziehen hieße, bei einem viel versprechenden Ansatz auf halbem Wege stehen zu bleiben und dies käme einer Vergeudung eines Teils der bereits investierten Ressourcen gleich.

Vieles spricht dafür, dass das Professionalisierungskonzept des LISA-Fachkräfteprogramms auch in einer großen Zahl von weiteren lokalen Kontexten ein Erfolgsmodell werden kann, empirisch fundierte Aussage darüber, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen dies möglich ist, können auf der Basis von nur drei Modellstandorten kaum getroffen werden, da die Zahl der Einflussfaktoren die Zahl der Untersuchungseinheiten zu stark übersteigt.

Dies ist ein weiteres wichtiges Argument für eine zweite Stufe im LISA-Fachkräfteprogramm. Nur ein Programm mit deutlich mehr Standorten wird Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Entwicklungen sowie deren Gründe deutlich erkennbar werden lassen.

Die erste Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms ist im Sinne eines Prototyps erfolgreich verlaufen. Um die Potentiale dieses innovativen Ansatzes in vollem Umfang nutzbar zu machen, sollten die gesammelten Erfahrungen für eine Weiterentwicklung des Ansatzes genutzt werden und in einer zweiten erweiterten Stufe des Programms zur Praxisreife weiterentwickelt werden.

Für eine detaillierte konzeptionelle Entwicklung einer zweiten Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms ist es noch zu früh: In den vorliegenden Kernaussagenbericht konnten noch nicht alle Detailinformationen zu den Erfahrungen an den drei Standorten einfließen. Die Endberichte der Standorte werden erst am 31.3.2012 vorliegen und dann in den Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung eingearbeitet werden.

Einige Richtungen der konzeptionellen Weiterentwicklung zeichnen sich aber bereits jetzt klar ab. Dies soll an drei Beispielen illustriert werden.

11.1 Personaltableau

Wie dargestellt hat sich das in den wesentlichen Zügen von der Robert Bosch Stiftung vorgegebene Personaltableau für die Projektarbeit an den Standorten bewährt. Es wäre also relativ wenig riskant, diese Vorgabe auch in der zweiten Stufe beizubehalten. Was für die erste Programmstufe, also den „Prototyp“ die richtige Entscheidung war, muss es allerdings nicht auch für die zweite Stufe sein. In dieser geht es nämlich um die Entwicklung bis zur Praxisreife und damit um die Frage nach möglichst effizienten und kostengünstigen Strukturen der Arbeit im Programm. Mit je weniger finanziellen Mitteln eine Professionalisierungsstrategie im Sinne des LISA-Fachkräfteprogramms realisiert werden kann, desto mehr Kommunen und Kreise werden sich dafür entscheiden, die Programmergebnisse für sich zu nutzen.

Aus diesem Grund empfehlen wir, in der zweiten Programmstufe keine detaillierte Vorgabe für das Personaltableau zu machen. Dies wird es den beteiligten Kommunen und Kreisen erlauben, eigene, an die spezifischen lokalen Gegebenheiten angepasste Lösungen für die Arbeitsorganisation zu erproben, so dass mit Beendigung der zweiten Programmstufe möglicherweise eine Palette von unterschiedlichen Modellen der Arbeitsorganisation erprobt sein wird, die zum Transfer angeboten werden können. Es kann aber auch sein, dass sich aus der praktischen Erfahrung heraus ein oder zwei Organisationsmodelle als besonders erfolgreich erweisen und auch dies wäre eine wichtige und praxisrelevante empirische Erkenntnis.

Besonders effiziente Formen der Aufgabenerfüllung sind für den Transfer des Konzeptes am Ende der zweiten Stufe des LISA-Fachkräfteprogramms von großer Bedeutung. Um deren Entwicklung und Erprobung zu ermöglichen, sollte auf Vorgaben zum Personaltableau weitgehend verzichtet werden.

11.2 Kontinuierliche Ermittlung von Professionalisierungsbedarfen

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Fortbildungsbedarfe sich kontinuierlich entwickeln und dass solche Fortbildungsbedarfe, die aus einer bereits begonnen Zusammenarbeit heraus formuliert werden, oft spezifischer und aufgabenorientierter sind als die, die zu Beginn des Prozesses in den Bedarfsermittlungsworkshops festgestellt wurden. Diese von den Akteuren selbst geäußerten oder aus Beobachterperspektive erkennbaren Bedarfe sollten für die Weiterarbeit genutzt werden. Dies hat eine Reihe von Konsequenzen für den Programmablauf:

- Die Phase der Bedarfsermittlungsworkshops sollte wesentlich gestrafft werden: Ihre Funktion ist – wie beschreiben – eine grundlegende Verständigung der Akteure über Sichtweisen und Prioritäten sowie über Startpunkte des Fortbildungsprozesses.
- Möglichst früh im Programmverlauf sollten erste grundlegende oder einführende Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt werden.
- In diesen Veranstaltungen sollten alle Äußerungen und Indikatoren für weiteren Fortbildungsbedarf dokumentiert werden.
- Aus den dokumentierten Ansatzpunkten sollten möglichst schnell vertiefende Veranstaltungen konzipiert und umgesetzt werden.

Bedarfsermittlung sollte als kontinuierliche Aufgabe im gesamten Programmverlauf statt als Block zu Beginn konzipiert werden. Ermittelte Bedarfe sollten systematisch bearbeitet und (teilweise) zeitnah als vertiefende Veranstaltungen konzipiert und umgesetzt werden.

11.3 Professionalisierungsbedarf und Teilnahmebereitschaft: der persönliche Faktor

Es ist eine organisationssoziologische Grunderkenntnis, dass der persönliche Faktor entscheidend zu einer effizienten Aufgabenerfüllung beiträgt. Kollegen, zwischen denen die „Chemie“ stimmt, arbeiten produktiver zusammen und Informationen finden ihren Weg oft schneller über informelle als über offizielle Kommunikationskanäle.

Auch wenn klar ist, dass sich der persönliche Faktor der Steuerung in hohem Maße entzieht, empfehlen wir, dem persönlichen Faktor in der zweiten Stufe des LISA - Fachkräfteprogramms eine stärkere und systematische Beachtung zu widmen:

- Die Entsendung von Mitarbeitern in Fortbildungen ist keine hinreichende Bedingung für eine produktive Beteiligung. Es muss vielmehr dafür Sorge getragen werden, dass die Teilnehmer persönlich engagiert und motiviert mitarbeiten.
- Im Extremfall ist es weniger schädlich für den Prozess, dass eine relevante Institution nicht repräsentiert ist als wenn sie durch eine Person repräsentiert wird, die Abwehr und passiven Widerstand zeigt.
- Beteiligte Personen sollten systematisch ausgewählt und verbindlich in den Prozess eingebunden werden.
- Eine wie beschrieben zu verstärkende Fachöffentlichkeitsarbeit und insbesondere Startveranstaltungen und Regionalkonferenzen können, wie sich gezeigt hat, dazu beitragen und sollten in der zweiten Stufe systematisch dafür genutzt werden, persönlich motivierte Akteure anzusprechen und einzubinden.

- Personelle Kontinuität bei Fortbildungen mit mehr als einem Treffen sollte so weit wie möglich hergestellt werden, es beeinträchtigt den Prozess maßgeblich, wenn eine Institution einmal durch Person A und das andere Mal durch Person B vertreten wird.

Dem persönlichen Engagement und der Motivation der Teilnehmer sowie der personellen Kontinuität sollte in der zweiten Stufe des Programms eine stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

12. Resümee und Ausblick

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich

- erstens die Grundidee des LISA-Fachkräfteprogramms an den drei Modellstandorten bewährt hat und
- zweitens weitere Schritte erforderlich oder wünschenswert erscheinen, um den sozialpolitischen Nutzen des Ansatzes im lokalen Übergangsgeschehen in vollem Umfang zur Wirkung gelangen zu lassen.

Bewährt hat sich die berufsgruppen- und institutionenübergreifende Perspektive des Professionalisierungskonzeptes: Verständnis davon und Austausch darüber, wie verschiedene Institutionen (aufgrund ihres spezifischen Auftrags) und verschiedene Berufsgruppen (aufgrund nicht nur spezifischer beruflicher Kompetenzen, sondern auch unterschiedlicher beruflicher Sozialisationsprozesse) die Probleme im Übergang Schule – Beruf sehen und wie sie mit ihnen umgehen ist eine grundlegende Voraussetzung für konstruktive Zusammenarbeit und gut funktionierende lokale Netzwerke. Die Ergebnisse aus den Projektstandorten zeigen, dass das gegenseitige Verständnis verbessert werden konnte, sie zeigen aber auch, dass das, was bisher geleistet wurde, nur der Einstieg in einen längerfristigen Prozess sein kann.

Bewährt haben sich auch einzelne erprobte Fortbildungsformate: Dass es in Zukunft regelmäßig – einmal, vielleicht aber auch zweimal im Jahr – eine Veranstaltung geben sollte, bei der neue Mitarbeiter im lokalen Übergangsgeschehen schnell und fundiert in die Spezifika vor Ort eingeführt werden, darüber sind sich die Modellstandorte einig. Die Behauptung, dass dies nicht nur für die drei Modellkommunen, sondern bundesweit gilt, erscheint nicht sonderlich gewagt.

Einig sind sich die Standorte auch darüber, dass solche einführenden Fortbildungen an anderer Stelle Ressourcen sparen, weil nicht jeder Einzelne sich seine Wege im lokalen „Dickicht“ der Maßnahmen und Zuständigkeiten selbst bahnen muss. Nimmt man die Orientierung an den lokalen Ressourcen hinzu, die nicht nur inhaltlich Vorteile bietet, sondern durch die Fortbildungen auch kostengünstig realisiert werden können, so stehen die Chancen gut, dass institutionen- und berufsgruppenübergreifende Einfüh-

rungen an den Standorten nachhaltig und ohne weitere externe Förderung etabliert werden können.

Bewährt hat sich drittens der Einstieg in eine Reihe von Themen, die sich im Rahmen der Bedarfsermittlung und der Erprobung ausgewählter Formate als wichtig erwiesen haben und deren Behandlung im Rahmen einer institutionen- und berufsgruppenübergreifenden Qualifizierungsstrategie erhebliche Qualitätsverbesserungen im lokalen Übergangsgeschehen verspricht.

Zu nennen sind hier in erster Linie:

- Spezifische Belange von jungen Menschen mit Migrationshintergrund
- Dialog und Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sowie
- breitere Etablierung des Themas „Berufsorientierung an allgemeinbildenden Schulen.“

Hier ist deutlich geworden, dass vielfach zunächst einmal Problembewusstsein geweckt und unterschiedliche Positionen deutlich markiert werden müssen, um inhaltliche Fortschritte zu erzielen.

Was weitere Schritte betrifft, mit deren Hilfe der sozialpolitische Nutzen des LISA-Fachkräfteprogramms optimal ausgeschöpft werden kann, so kommen wir zu dem Schluss, dass diese auf drei Ebenen liegen. nämlich

- erstens die Verbreitung bereits gut abgesicherter Ergebnisse,
- zweitens eine Verlängerung der lokalen Arbeitsperspektiven mit dem LISA-Professionalisierungskonzept, damit gezeigt werden kann, wie und mit welchem Ergebnis die zweiten und dritten Schritte gegangen werden, die auf die ersten Schritte der bisherigen Erprobungsphase gegangen werden sollen und müssen sowie
- drittens eine Verbreiterung der Basis lokaler Kontexte für die Erprobung des LISA-Fachkräfteprogramms über die bisherige Minimalzahl von drei Standorten, deren Ausgangsbedingungen darüber hinaus in einigen Aspekten vorgegeben waren.

Was den ersten Schritt betrifft, so gehen wir davon aus, dass die in Arbeit befindliche Handreichung für Kommunen auf der Basis der bisherigen Programmergebnisse in der Lage sein wird, im Feld nicht nur Interesse und Resonanz wecken, sondern auch konkrete Arbeitshilfen für die ersten Schritte zu liefern.

Der zweite Schritt erfordert eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den Kommunen der ersten Erprobungsphase oder zumindest eine systematische Beobachtung der dort weiter ablaufenden Prozesse.

Der dritte Schritt schließlich würde im Sinne der in Abschnitt 11. vorgetragenen Überlegungen eine zweite Programmphase in zusätzlichen Standorten und unter konsequenter Nutzung der bisherigen Erfahrungen erforderlich machen.

Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2010):

Bericht für das Geschäftsjahr 2009

Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (2007):

Weinheimer Initiative 2007. Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung. Weinheim 2007

Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (2011):

Kieler Erklärung „Fachkräfte und kommunale Koordinierung: Berufseinstiege lokal gut gestalten“

Brater, Michael / Beck, Ulrich (1982):

Berufe als Organisationsformen menschlichen Arbeitsvermögens, in: Wolfgang Litten u.a. (Hg.), Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, Frankfurt a. M. / New York S.208-224

Dewe, Bernd; Ferchhoff, Wilfried; Radtke, Frank-Olaf [Hg.] (1992):

Erziehen als Profession. Opladen

Dobischat, Rolf / Kühnlein, Gertrud (2009):

Politische Gestaltung des kommunalen Übergangsmagements an der Passage von der Schule in die Arbeitswelt. Dokumentation eines Expertenworkshops im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Juni 2009

Etzioni, Amitai [Hg.] (1969):

The semi-professions and their organization. Teachers, nurses, social workers. New York: The Free Press.

Feldmann, Klaus (2002):

Professionalisierung und Interprofessionalisierung im Erziehungsbereich, Download unter <http://klaus.feldmann.phil.uni-hannover.de/downloads/>

Fröhlingsdorf, Michael u.a. (2009):

Im Dschungel. In: Der Spiegel vom 14.12.2009

Janz, Anne (2008):

„Kommunale Bildungsverantwortung“ in:
Stadt Kassel – der Magistrat: Dokumentation zur 3. Zukunftskonferenz der Stadt Kassel am 21. November 2008

Kersten, Ralph (2011):

„Ich bin doch nicht blöd“ Prekäre Beschäftigung im Übergangssystem in: Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit (2011)

Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit [Hg] (2011)

„Vom Chaos zur Kohärenz – Wie gestalten wir die Förderung am Übergang Schule – Beruf?“ Dreizehn. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit Ausgabe Nov. 2011,

Krüger-Charlé, Michael; Leisering, Benedikt; Rolff, Katharina (2011):

Vorstudie für eine systematische Aufnahme und Bewertung von Maßnahmen im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf in Nordrhein-Westfalen
IAT, Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen 2011

Kruse, Wilfried (2009):

Kommunale Verantwortung beim Übergangsmanagement
in: Dobischat / Kühnlein (2009)

Kruse, Wilfried (2010):

Pluralisierung der Übergangsverläufe – die neue Realität
Vortrag auf der 1. Mannheimer Bildungskonferenz 2010, Download unter
http://www.weinheimer-initiative.de/Portals/7/Dokumente/Kruse_Vortrag_1.Mannheimer_Bildungskonferenz_Pluralisierung_der_Übergangsverläufe.pdf

Mieg, Harald A. (2005):

Professionalisierung. In: F. Rauner (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. (S. 342-349). Bertelsmann: Bielefeld 2005.

Robert Bosch Stiftung (2010):

Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf .
Ein Fachkräfteprogramm im Rahmen von „LISA – Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf“ (Programmbeschreibung, Version vom 15.2.2010)

Robert Bosch Stiftung (2011):

Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf .
Ein Fachkräfteprogramm im Rahmen von „LISA – Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf“ (Programmbeschreibung, Version vom 1.3.2011)

Seeger, Viola (2011):

LISA-Fachkräfteprogramm: Impulse geben und Maßstäbe setzen! Thesen zum Projektetreffen am 19.09.2011 in Stuttgart

Stadt Kassel (2010):

Antrag auf Beteiligung am LISA-Fachkräfteprogramm an die Robert Bosch Stiftung

Stadt Kassel (2011):

Entwurf für ein Konzept „Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf“ (Fortbildungskonzept)

Stadt Kassel (2012a):

Fortbildungskonzept: Berufsorientierung – Das Konzept in Kassel.
Manuskript März 2012

Stadt Kassel (2012b):

Abschlussbericht des Modellstandortes Kassel im Rahmen des LISA Fachkräfteprogramms „Professionalisierung von Fachkräften am Übergang Schule-Beruf“

Stadt Mannheim (2010):

Antrag auf Beteiligung am LISA-Fachkräfteprogramm an die Robert Bosch Stiftung

Stadt Mannheim (2012):

Abschlussbericht für das „LISA – Fachkräfteprogramm – Professionalisierung für die Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beruf in Mannheim“

Stadt Mülheim an der Ruhr (2010):

Antrag auf Beteiligung am LISA-Fachkräfteprogramm an die Robert Bosch Stiftung

Stadt Mülheim an der Ruhr, Sozialagentur Mülheim an der Ruhr (2011):

Eingliederungsbericht 2010

Stadt Mülheim an der Ruhr (2012):

Abschlussbericht des Standortes Mülheim an der Ruhr

Wende, Lutz (2008):

Handout "Kommunale Koordinierung und lokale Verantwortungsgemeinschaft im Übergang Schule – Beruf: Konsequenzen für LISA-Projekte. Inputreferat für das LISA-Projektseminar am 3./4. Juli 2008 in Stuttgart S. 3