



## **Projektabschlussbericht**

Qualifizierung von Fachkräften der im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA) beteiligten Akteure

**Herausgeber:** G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
[www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

**Autor:** Ulrich Schipp

**Bearbeitung:** Dezember 2021



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesagentur für Arbeit  
Regionaldirektion  
Nordrhein-Westfalen

Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Danksagung

Der vorliegende Abschlussbericht ist auch mit der Unterstützung von weiteren Personen entstanden. Explizit danken möchte ich an dieser Stelle Björn Duggen, der insbesondere die Darstellung der Praxisbeispiele und somit die „Einblicke in die Praxis“ durch seine Mitarbeit sichergestellt hat.

Folgende weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der G.I.B. haben zudem ihre Expertisen, Sichtweisen und Erfahrungen in die Berichtslegung eingebracht: Jan Amonn, Gerrit Corkadi, Maximiliane Berger, Friedel Damberg, Dörthe Koch, Anne Sabine Meise, Elisabeth Tadzidilinoff und Claudia Thierfelder.

Zudem wäre ohne die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der Kommunalen Koordinierungsstellen und weiteren Partnern insbesondere der Auswertungsteil nicht in dieser Qualität möglich gewesen.

Ein besonderer Dank geht zudem an Dr. Hermann Buschmeyer, dessen fachliche Expertise die Arbeiten an diesem Bericht durchgehend und wegweisend bereicherte.

## Management Summary

Die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA) entfaltet dann ihre gewünschte Wirkung, wenn die verschiedenen Fachkräfte aus Schule, Wirtschaft, Arbeitsverwaltung sowie der Bildungsträger miteinander kooperieren und ihre Aktivitäten grundlegend abstimmen. Mit den Kommunalen Koordinierungsstellen (KoKo) sind in NRW flächendeckend auf lokaler Ebene Anlaufstellen geschaffen, um diese gemeinsamen Prozesse zu initiieren und zu fördern. Deren Bemühungen aber stoßen manchmal an Grenzen, Prozesse geraten nicht selten ins Stocken. Dies hat seine Ursachen einerseits in der bestehenden Unsicherheit von KoKos, wie sie ihrer Aufgabe bestmöglich nachkommen sollen. Andererseits sind den Netzwerkenden insgesamt Handlungsoptionen oder Verantwortlichkeiten nicht immer klar oder sie bereiten ihnen Probleme.

Von dieser Einsicht ließen sich Schul- und Arbeitsministerium leiten, als sie Kooperations-Workshops ins Auge fassten, um der lokalen Netzwerkarbeit im Rahmen von KAoA zusätzliche Impulse zu verleihen. Die Workshops wurden zum Kernelement des Angebots „Qualifizierung von Fachkräften der im Rahmen der Landesinitiative „KAoA“ beteiligten Akteure“, das 2016 in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten in NRW begann und zum Jahresende 2020 auslief. Bis zum Projektende hatten drei Viertel der KoKos an dem Angebot partizipiert. Besonders gefragt waren die Themen „Gestaltung des Übergangs“, „Beratung im Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess“, „Stärkung der lokalen und regionalen Verantwortungsgemeinschaft“, „Stärkung der Dualen Ausbildung“, „Elternarbeit“ und „Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit“.

Der Abschlussbericht dokumentiert ausführlich den Aufbau, die Umsetzungsmodalitäten und die Inanspruchnahme des Angebots und analysiert darüber hinaus die Wirkung und Performance der Prozesse vor Ort. Als wesentliche Faktoren für das Gelingen des „Qualifizierungsvorhabens“ erwiesen sich die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung zwischen den KoKos, den Partnern und der G.I.B., die externe Moderation sowie das Zusammenspiel von verschiedenen Formaten der Qualitätssicherung. Zudem konnten insgesamt der Blick für die grundlegenden Dynamiken der KAoA-Netzwerke geschärft und dabei wichtige Erkenntnisse für die künftige fachliche Unterstützung der KoKos gewonnen werden.

Der Wert von Workshop-Prozessen bemisst sich nicht zuletzt daran, welchen Nutzen die Teilnehmenden daraus für ihre praktische Arbeit ziehen können. Der vorliegende Bericht lässt auch hier wertvolle Rückschlüsse zu. Mit Feedbackbögen meldeten die Teilnehmenden zum Beispiel zurück, wodurch sie die besten Impulse für ihre Netzwerkarbeit erhielten. In nachgelagerten Interviews richteten die Verantwortlichen der KoKos und der Partner zudem den Fokus darauf, welche unmittelbare Wirkung die Workshops auf die Kommunikation und Kooperation hatten.

Die Kooperations-Workshops haben sich nicht nur als geeignetes Mittel erwiesen, die herausfordernde Koordinierungsarbeit der KoKos zu flankieren und zu optimieren. Der vorliegende Bericht zeigt ferner, dass der Blick und die Beratung von außen die Netzwerkarbeit der KAoA-Beteiligten insgesamt beleben und auf ein höheres Niveau heben können.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
1. Die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ .....	10
2. Hintergrund und Darstellung des Projektinhaltes.....	16
2.1 Umsetzungsrahmen der Kooperations-Workshops.....	17
2.2 Die fachliche Begleitung des Projekts.....	20
3. Durchführung und Umsetzung.....	21
3.1 Inanspruchnahme des Angebots .....	24
3.2 Beteiligung der Akteure .....	29
3.3 Zusammenspiel der Akteure im Prozess der Umsetzung .....	30
3.4 Ergebnisse der Workshops.....	33
4. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen .....	33
4.1. Darstellung des Vorgehens bei der Ergebnis- und Erkenntnissicherung.....	33
4.2 Ergebnisse der Feedbackbogen-Befragung.....	35
4.3 Zusammenfassung der Feedbackbogen-Auswertung .....	41
4.4 Ergebnisse der qualitativen Interviews.....	42
4.5 Zusammenfassung der Interviewauswertung .....	49
4.6 Handlungsempfehlungen .....	50
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	54
Anhang:	
Praxisbeispiele .....	57
Feedbackbogen.....	84
Protokollbogen Auswertungsgespräche .....	87

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KAoA-Aufgaben im Dreieck .....	14
Abbildung 2: Karte Inanspruchnahme Kooperations-Workshops .....	26
Abbildung 3: Diagramm Umsetzung 01.10.2016 – 31.12.2020.....	28
Abbildung 4: Mittelwerte der Moderator*innen.....	37
Abbildung 5: Bewertung der Moderator*innen in den Dimensionen „Klärung, Erkenntnisgewinn und Verbesserung der Kooperation“ sowie „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ .....	39
Abbildung 6: Zusammenhang Moderator*innen in den Dimensionen „Klärung, Erkenntnisgewinn und Verbesserung der Kooperation“ und Nutzen.....	39
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen der Bewertung Moderator*innen in den Dimensionen „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ und Nutzen .....	40

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themenwahl im „Qualifizierungsvorhaben“ .....	25
Tabelle 2: Überregionale Workshop-Prozesse.....	27
Tabelle 3: Bivariate Korrelationen: Nutzenbewertung.....	40
Tabelle 4: Multiple lineare Regression: Nutzenbewertung.....	41

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
BO	Berufsorientierung/Berufliche Orientierung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BK	Berufskolleg
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DGB (NRW)	Deutscher Gewerkschaftsbund (Bezirk Nordrhein-Westfalen)
EBS	Einschulungsbogen Berufliche Schulen
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
HF I, II, III, IV	KAoA-Handlungsfeld I (Berufs- und Studienorientierung), II (Systematisierung des Übergangs), III (Steigerung der Attraktivität der dualen Ausbildung), IV (Kommunale Koordinierung)
IHK NRW	Landesarbeitsgemeinschaft der 16 Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen
KAoA	Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW
KAoA-STAR	Berufliche Orientierung für (schwer-)behinderte Schülerinnen und Schüler
KH	Kreishandwerkerschaft
KoKo(s)	Kommunale Koordinierungsstelle(n)
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LVR	Landschaftsverband Rheinland
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (seit 2017)
MAIS	Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (bis 2017)
MFKJKS	Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen
MGEPA	Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen (bis 2017)
MSB	Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen
MSW	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (bis 2017)

RD NRW	Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen
SBO	Standardelement „Berufliche Orientierung“ im Rahmen von KAoA
SGB II, III, VIII	Sozialgesetzbuch II (Jobcenter), III (Agentur), VIII (Jugendhilfe)
Sek I, II	Sekundarstufe I, II
StuBo	Koordinatorinnen und Koordinatoren für Berufliche Orientierung
SuS	Schülerinnen und Schüler
UAG	Unterarbeitsgruppe
überaus	Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf (ehemals „qualiboXX“) ist ein Angebot des BIBB
ÜSB	Übergang Schule – Beruf
WHKT	Westdeutscher Handwerkskammertag

## Einleitung

Eine gute Kooperation ist die Grundlage einer gelingenden Zusammenarbeit – auch und insbesondere im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA). Der nachfolgende Abschlussbericht beschreibt das Projekt „Qualifizierung von Fachkräften der im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA) beteiligten Akteure“, welches vom 01.05.2016 bis zum 31.12.2020 flächendeckend in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten in Nordrhein-Westfalen umgesetzt wurde.

Um die Plausibilität des Projektangebotes herzuleiten und zu verdeutlichen, wird in einem ersten Schritt die Landesinitiative KAoA erläutert. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung des Projektinhaltes, wobei hier auch auf die Hintergründe und die fachliche Begleitung des Projektes durch die G.I.B. Bezug genommen wird.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Umsetzung und Durchführung des Projektes ausführlich beschrieben. Hierbei wird zunächst die Inanspruchnahme des Angebotes über die rund viereinhalbjährige Projektdauer skizziert. Anschließend liegt ein Schwerpunkt auf dem Zusammenspiel der beteiligten Akteure und der faktischen Umsetzung der Kooperations-Workshops vor Ort. Der Abschnitt schließt mit einer Darstellung von konkreten Ergebnissen, die sich aus den Kooperations-Workshops ergaben.

Im vierten und abschließenden Teil dieses Abschlussberichtes wird aufgezeigt, welche Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen sich aus dem Projekt ableiten lassen. Hierbei wird zunächst das Vorgehen bei der Ergebnis- und Erkenntnissicherung erläutert. Im Anschluss liegt ein Fokus auf der Auswertung der Feedbackbögen, welche aufschlussreiche Erkenntnisse liefern. Zudem werden zehn narrative Interviews in die Ergebnisauswertung einbezogen, die während der Projektlaufzeit mit unterschiedlichen Akteuren der Kooperations-Workshops geführt worden sind. Das Kapitel endet mit vier konkreten Handlungsempfehlungen, die einer erfolgreichen kommunalen und regionalen Kooperation (im Rahmen von KAoA) zugrunde gelegt werden sollten.

Der Anhang dieses Berichtes umfasst zum einen zwölf Praxisbeispiele aus den Gebietskörperschaften, in denen die Wirkung des Projektes besonders offenkundig wurde. Bei diesen Praxisbeispielen handelt es sich um einen Ausschnitt der insgesamt 75 Workshops-Prozesse, die in den vergangenen Jahren umgesetzt wurden. Sie sollen den Leser\*innen einen ganz konkreten Einblick ermöglichen.

Der Anhang umfasst zum anderen den Feedbackbogen der Teilnehmenden, der speziell für das Angebot entwickelt wurde und die zentralen Bewertungs- und Auswertungsdimensionen aufzeigt. Des Weiteren findet sich im Anhang der Protokollbogen für die Auswertungsgespräche, dessen inhaltliche Ausgestaltung sich an den Dimensionen des Feedbackbogens orientiert und der vonseiten der fachlichen Begleitung der Kommunalen Koordinierungsstellen der G.I.B. benutzt wurde. Dieser interne Protokollbogen steht stellvertretend für die fachliche Begleitung im Rahmen von KAoA insgesamt.

## 1. Die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“

Nordrhein-Westfalen hat als erstes Flächenland seit dem Schuljahr 2012/13 einen landesweiten systematisch gestalteten Übergang von der Schule in den Beruf eingeführt. Darauf hatten sich die Partner im Ausbildungskonsens NRW im Jahr 2011 geeinigt. Mit der Landesinitiative KAoA werden alle Jugendlichen frühzeitig bei der Berufsorientierung, der Berufswahl und beim Eintritt in eine Ausbildung oder ein Studium unterstützt. Ziel ist es, den Jugendlichen nach der Schule möglichst rasch eine Anschlussperspektive für die Berufsausbildung oder das Studium zu eröffnen und durch ein effektives, kommunal koordiniertes Gesamtsystem unnötige Warteschleifen zu vermeiden.

KAoA kann als die landesspezifische Übersetzung der BMBF-Initiative der Bildungsketten in NRW verstanden werden. Diese hatte ihren Ursprung als späterer Teil des „Nationalen Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“, in der fortgeschriebenen Fassung von 2010<sup>1</sup>. Die Initiative der Bildungskettenvereinbarung(en) startete im November 2011 in Form einer direkten Vereinbarung zwischen dem Bund und den Ländern; auch hier sollten „Schulabbrüche verhindert, Warteschleifen im Übergangsbereich vermieden und der Fachkräftenachwuchs durch berufliche Ausbildung gesichert“<sup>2</sup> werden. Die Forderung nach einer Systematisierung des Übergangsgeschehens war in den Jahren steigender Schulabgänger\*innen-Zahlen bei gleichzeitig fehlendem Lehrstellenangebot zuvor weitgehend ausgeblieben.<sup>3</sup>

Das Übergangssystem wurde in einer umfangreichen Befragung 2010 durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und die Bertelsmann-Stiftung im Rahmen des BIBB-Expertenmonitors in Bezug auf dessen Reformbedarf bewertet. Bereits bei dieser Befragung konnten zentrale Forderungen eruiert werden, die in den Folgejahren in verschiedenen Initiativen und schließlich insb. im Rahmen von KAoA aufgegriffen wurden. So verorteten 60 Prozent der Befragten die Hauptursache für Vermittlungsdefizite in der allgemeinbildenden Schulzeit. 79 Prozent der Experten\*innen waren zudem der Meinung, dass es zu viele Maßnahmen und Bildungsgänge gäbe. 92 Prozent gaben als zentrale Forderung an, dass Jugendliche, deren Übergang gefährdet sein könnte, frühzeitig identifiziert werden müssten und ihr Übergang kontinuierlich zu begleiten sei. 69 Prozent unterstützten den Vorschlag, die Übergangsprozesse in kommunaler Verantwortung zu koordinieren. Auch ein entsprechendes Monitoring wurde gewünscht, jedoch von Schulseite eher kritisch beurteilt. Die Forderung, betriebliche Praxisphasen grundsätzlich in den Vordergrund zu stellen, wurde ebenso befürwortet, wie das Ziel die unterschiedlichen Maßnahmen im Übergangssystem zu verringern und gleichsam für Transparenz zu sorgen, wurde von über 75 Prozent der Befragten befürwortet.<sup>4</sup>

Parallel einigten sich die damaligen Regierungsparteien in NRW in ihrem Koalitionsvertrag im Juli 2010 auf ein „(...) ressortübergreifendes Gesamtkonzept zur beruflichen Integration von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf bis zum Abschluss einer beruflichen Ausbildung (...)“.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010).

<sup>2</sup> Frieling, Friederike, Joachim Gerd Ulrich (2013), S. 37.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>4</sup> Autorengruppe BIBB/Bertelsmann Stiftung (2011), S. 18 ff.

<sup>5</sup> NRWSPD – Bündnis 90/Die Grünen: Koalitionsvertrag 2010 – 2015, S. 57.

Mit dem Beschluss des Ausbildungskonsenses NRW vom 18.11.2011 wurde dieses Gesamtkonzept konkretisiert. Unter der Federführung des Arbeitsministeriums und unter Einbeziehung des Schulministeriums, des MFKJKS, des MGEPA, der Staatskanzlei NRW, den Sozialpartnern (Unternehmer NRW, DGB NRW), den Kammern (WHKT, IHK NRW), den kommunalen Spitzenverbänden und der Regionaldirektion NRW der Agentur für Arbeit wurde für NRW im neuen Übergangssystem eine Umsetzung in vier Handlungsfeldern beschlossen:

- Berufs- und Studienorientierung (heute: Berufliche Orientierung)
- Übergang in Ausbildung (heute: Übergänge gestalten)
- Attraktivitätssteigerung des Dualen Systems
- Kommunale Koordinierung

Zudem wurde der Kreis der Zielgruppen auf „alle Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe I ab Klasse 8 und der gymnasialen Oberstufe“<sup>6</sup> erweitert.

Im Jahr 2012 starteten sieben sogenannte Referenzkommunen (Bielefeld, Dortmund, Mülheim, StädteRegion Aachen, Kreis Borken, Kreis Siegen-Wittgenstein, Rheinisch-Bergischer Kreis) mit der Umsetzung. Die ausgewiesenen Ziele umfassten nun die Unterstützung aller Jugendlichen in ihrem Prozess der Berufs- und Studienwahlentscheidung, die Erweiterung des Berufswahlspektrums, der Reduzierung von Warteschleifen, die Veränderung des Übergangsystems in seiner Gesamtheit hin zu mehr Transparenz und Nachhaltigkeit und die konkrete Abstimmung der an diesem Prozess beteiligten Akteure. Damit enthielt KAoA wesentliche Neuerungen. Es wurde und ist bis heute ein gemeinschaftliches Vorhaben aller Beteiligten auf Landes- und kommunaler Ebene. Die Grundlage dazu bildet ein einheitliches und verbindliches Rahmenkonzept, was stetig weiterentwickelt und bedarfsgerecht konkretisiert werden kann. KAoA kommt allen Jugendlichen in NRW zugute, was bedeutet, dass Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte zurückgefahren werden. Die Finanzierung ist ebenfalls zentralisiert, auch wenn es bei aufbauenden Unterstützungsangeboten unterschiedliche Fördergeber gibt. Wie bereits beschrieben, gilt ein kommunales kooperatives Steuerungsprinzip unter Beibehaltung der originären Zuständigkeiten der involvierten Partnerinstitutionen.

### **Kommunale Koordinierung und Kommunale Koordinierungsstellen**

Der Prozess einer ganzheitlichen Berufsorientierung bis zum Einstieg in Ausbildung oder Studium ist komplex und bedeutet konkret, dass sich verschiedene Institutionen und Organisationen vor Ort im Rahmen einer sogenannten Kommunalen Koordinierung von den Zielen her inhaltlich und operativ abstimmen müssen. Das Land fördert zu diesem Zweck sog. Kommunale Koordinierungsstellen (KoKos) in den Kommunen, die diesen Koordinierungsprozess gewährleisten sollen. Grundlegend für die inhaltliche Ausrichtung und Schwerpunktbildung der Arbeit der KoKos im Rahmen der Landesinitiative KAoA ist der oben bereits erwähnte Beschluss des Ausbildungskonsenses NRW vom 18.11.2011. Der Beschluss und seine Umsetzung werden

---

<sup>6</sup> MAIS (2011), S. 2.

in der Broschüre „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW. Handbuch zur Umsetzung der Standardelemente und Angebote“ dokumentiert. Darin werden Kommunale Koordinierung und KoKos folgendermaßen unterschieden:

„Ziel der **Kommunalen Koordinierung** ist es, ein nachhaltiges und systematisches Vorgehen beim Übergang von der Schule in Ausbildung und/oder Studium anzustoßen, erforderliche Abstimmungsprozesse zu organisieren, Transparenz herzustellen und zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Beruflichen Orientierung und des Übergangs in Ausbildung und Studium beizutragen. In jeder Kommunalen Koordinierung wurden dazu KAoA-Steuerungsgremien eingerichtet, in denen sich die Akteure als Verantwortungsgemeinschaft verständigen und gemeinsame Entscheidungen treffen. Im Rahmen der Kommunalen Koordinierung sorgt die Kommune dafür, dass mit den Partnern ein gemeinsames Verständnis über das Zusammenwirken der Zuständigkeiten erreicht, Rollen geklärt, Absprachen und Vereinbarungen getroffen und deren Einhaltung nachgehalten werden. Die Zuständigkeiten der Partner bleiben dabei bestehen. Die Partner auf Landesebene wirken in diesem Sinne auf ihre regionalen Institutionen ein.“<sup>7</sup>

Und in Bezug auf die KoKo(s) ist zu lesen:

„In allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten wurden **Kommunale Koordinierungsstellen (KoKo)** zur Unterstützung der Akteure eingerichtet. Die bei den Kommunen für diese Aufgabe angesiedelten Kommunalen Koordinierungsstellen bilden die Schaltstelle für die mit der Umsetzung von KAoA verbundenen Prozesse: Sie organisieren ein gemeinsames Handeln und Vorgehen der relevanten Partner zur Realisierung von KAoA und übernehmen in diesem Kontext selbst Verantwortung. (...) Die Kommunale Koordinierungsstelle ...

- ... beteiligt die im Ausbildungskonsens vertretenen Partner und darüber hinausgehend die für den Übergang von der Schule in den Beruf relevanten Akteure,
- ... wird mit den Partnern initiativ, damit die Zielsetzungen, Absprachen und Regeln bezüglich Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit getroffen, Schnittstellen optimiert und Entwicklungsprozesse angestoßen werden,
- ... verabredet gemeinsam mit den jeweiligen Partnern, wie und durch wen die Umsetzung und Wirksamkeit sowie die Qualitätssicherung und -entwicklung der vereinbarten Prozesse nachgehalten werden.“<sup>8</sup>

Kommunale Koordinierung kann somit als die zentrale Steuerungsebene klassifiziert werden, während die KoKo vornehmlich den operativen Prozess der Koordinierung mit den Partnern zusammen verantworten soll. Dieser Arbeitsauftrag kann langfristig nur dann gelingen, wenn sich die Partner vor Ort als eine Verantwortungsgemeinschaft im Rahmen des im obigen Zitat genannten Ziels von KAoA verstehen.

Weiter erläutert wird der Arbeitsauftrag für die KoKos in der Absichtserklärung, den die Stadt oder der Kreis im Rahmen von KAoA mit dem Land schließt, wobei hierbei vorausgesetzt wird,

<sup>7</sup> MAGS (Hrsg.) (2020), S. 114.

<sup>8</sup> Ebd., S. 114 f.

dass die regionalen Akteure die Kommune in ihrer Rolle als Koordinator des Prozesses akzeptieren:

„Die Kommune selbst gewährleistet in Bezug auf ihre eigenen Zuständigkeiten die erforderlichen Absprachen in den Politikfeldern Bildung, Jugend und Arbeit/Soziales über Zielsetzungen und Verfahren. (...) Die Kommune koordiniert den Abstimmungsprozess der Akteure über inhaltliche und zeitliche Ziele in den Handlungsfeldern des Gesamtsystems. Als Akteure sind insbesondere Schulen und Schulaufsicht, ggf. Hochschulen, Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Kammern, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, kommunale Ämter, Jugendhilfe, Kommunale Integrationszentren, Integrationsfachdienste und weitere Träger und Akteure der genannten Politikfelder zu betrachten.

Die Kommune (...) fördert Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Partnern und unterstützt Maßnahmen, um Schnittstellen zu optimieren und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Die Kommune moderiert die Verabredung zwischen den jeweiligen Partnern, wie und durch wen die Wirksamkeit der verabredeten Prozesse im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung nachgehalten wird.“<sup>9</sup>

In diesem Zusammenhang hat sich der Terminus der oben bereits erwähnten Verantwortungsgemeinschaft etabliert. Unter diesem Begriff wird eine motivierte, den gemeinsamen Arbeitsauftrag bejahende und gleichsam verantwortliche Zusammenarbeit der jeweiligen KoKo sowie aller Partner im Rahmen der Landesinitiative verstanden.

### **Einbettung der Landesebene und die fachliche Begleitung der G.I.B.**

In der bereits skizzierten Absichtserklärung wird auch die landesseitige Unterstützung durch die G.I.B. geregelt. Hier heißt es unter Punkt 8:

„Das MAGS erklärt seitens der Landesregierung seinen Willen, den Prozess in der Kommune im Sinne einer Entwicklungspartnerschaft mitzutragen. Im Einzelnen wird es, für fachliche Unterstützung für den Prozess der Kommunalen Koordinierung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der G.I.B. und durch regelmäßige Konsultationen vor Ort sowie durch Organisation eines Erfahrungsaustauschs auf überregionaler Ebene etc. sorgen (...)“.<sup>10</sup>

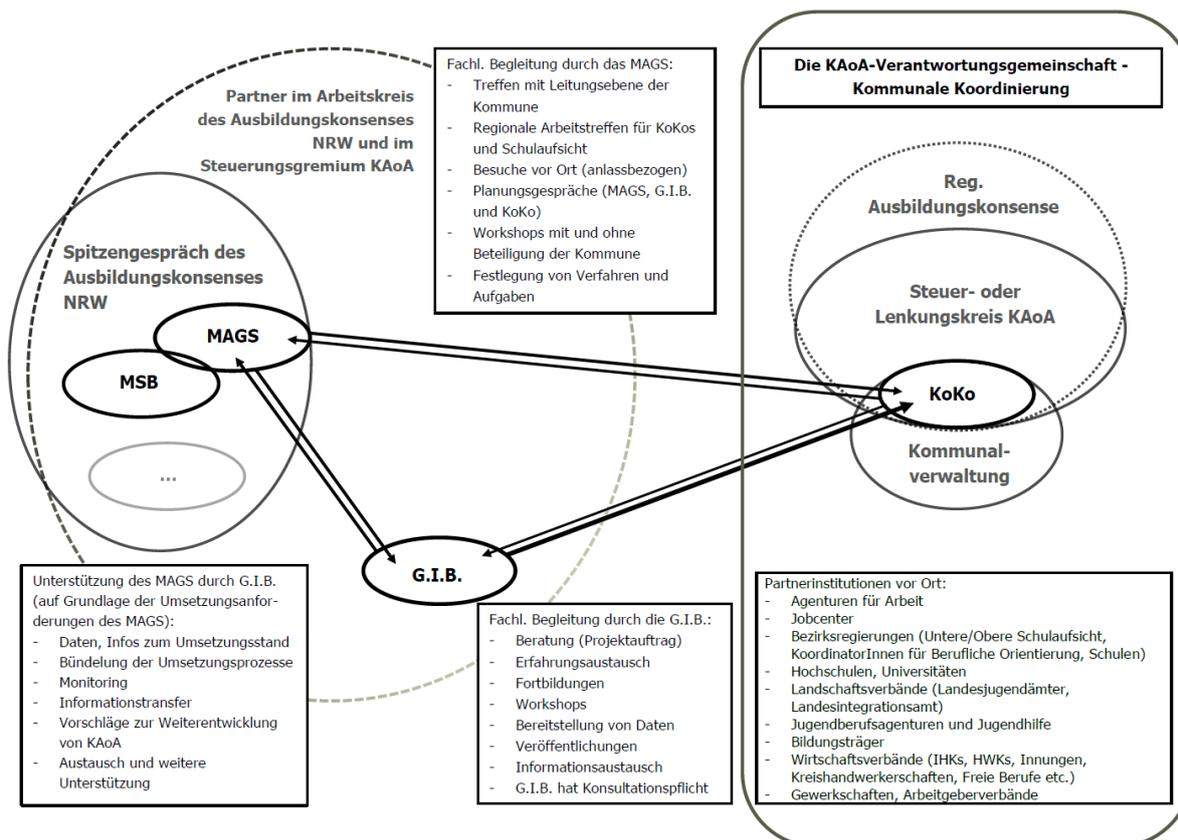
So war die G.I.B. von Beginn an mit der fachlichen Begleitung von KAoA in NRW betraut. Die G.I.B. ist im Rahmen von KAoA der zentrale Partner und Dienstleister des Ausbildungskonsenses NRW. Die ausführliche Darstellung der Aufgaben der G.I.B. im Zuge der fachlichen Begleitung von KAoA soll den Ausgangspunkt verdeutlichen, wie das Angebot der Kooperations-Workshops den KoKos vermittelt und angeboten werden konnte und in welchen Gesamtprozess das Angebot integriert wurde. Neben dem Arbeitsministerium von NRW ist das Schulministerium von NRW die zentrale strategische Partnerinstitution im Bereich der Beruflichen Orientierung und des Übergangs Schule – Beruf in NRW. Die G.I.B. ist als Landesgesellschaft des Arbeitsministeriums im Rahmen von KAoA strategische Partnerin beider Häuser. Das folgende Schaubild „KAoA-Aufgaben im Dreieck“ veranschaulicht die gegenseitigen Beziehungen und

<sup>9</sup> MAGS (Hrsg.) (2020), S. 116.

<sup>10</sup> Ebd., S. 117.

die damit verbundenen Aufgaben und Prozesse – in diesem Fall vornehmlich jene, die über das Arbeitsministerium und die G.I.B. zu den Kommunen dringen. Das allgemeine Dienstleistungsspektrum der G.I.B. zu den KoKos umfasst neben der Beratung zusätzlich Formate zum Erfahrungsaustausch, Fortbildungsangebote, Workshops, die Bereitstellung von Daten (insb. im Bereich Übergang und schulische Berufsorientierung) sowie diverse Veröffentlichungen.

Abbildung 1: KAoA-Aufgaben im Dreieck



Quelle: Eigene Darstellung

Das Ziel der beteiligten Institutionen ist die Unterstützung der KoKos bei der Etablierung und Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Schwerpunkte sind zum einen die Beratung und Information der KoKos bei der Umsetzung der Landesinitiative unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort. Zum anderen unterstützt die G.I.B. die KoKos beim Aufbau und der Pflege der erforderlichen Kooperationsstrukturen zwischen den beteiligten Partnern auf kommunaler Ebene. An dieser Schnittstelle war auch das Angebot der Kooperations-Workshops inhaltlich angebunden. Die G.I.B. übernimmt ferner als Bindeglied zwischen kommunaler und Landesebene eine Scharnierfunktion und unterstützt die Landesebene bei der Weiterentwicklung von KAoA. Detailliert umfasst die fachliche Begleitung der KoKo durch die G.I.B. folgende Aufgaben und Aktivitäten:

- Beratung und Information, bei Bedarf Teilnahme an Aktivitäten und Abstimmungsgesprächen auf kommunaler Ebene

- Gespräche zum Umsetzungsstand der Landesinitiative in den Kommunen und zur Identifizierung von Umsetzungsproblemen und zusätzlichem Unterstützungsbedarf
- Durchführung von Austauschtreffen auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte
- Ausrichtung von Veranstaltungen zu Fachthemen mit besonderer Relevanz
- Durchführung von Workshops zum Austausch guter Praxis
- Bearbeitung konzeptioneller Fragen der Kommunalen Koordinierung und Entwicklung von Handreichungen und Praxismaterialien
- Durchführung von Fortbildungsangeboten
- Moderation und Pflege der geschlossenen überaus-Gruppe<sup>11</sup> „Kommunale Koordinierung“ zum Austausch von Informationen, Erfahrungen und Praxisbeispielen
- Erarbeitung von Fachartikeln, Praxishilfen und Handreichungen zum Erfahrungstransfer
- Bereitstellung von Informationen auf der Webseite der G.I.B.

### **Unterstützungsangebot Kooperations-Workshops**

Im Rahmen der Bildungskettenvereinbarung 2016 zwischen dem Bund (BMBF, BMAS), der Bundesagentur für Arbeit (RD NRW) und dem Land NRW (MSW, MAIS) wurde unter der Federführung und auf Initiative des Schulministeriums, zusätzlich zu den etablierten Angeboten, ein Format vereinbart, das der G.I.B. 2016 die Möglichkeit eröffnete das Angebot der Kooperations-Workshops (sog. „Qualifizierungsvorhaben“) flächendeckend für alle Kommunalen Koordinierungsstellen in NRW anzubieten. Das Projekt unterstützte gezielt die Kooperation der Akteure in den kommunalen Netzwerken der Landesinitiative.

„Die Kooperation und Koordination der an der Umsetzung von „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ beteiligten Akteure ist ein wesentliches Gestaltungsprinzip der Landesinitiative. Dabei treffen Fachkräfte aus unterschiedlichen Funktionssystemen mit jeweils spezifischen Zuständigkeiten, Aufträgen, Logiken und Kulturen zusammen. Ziel des Qualifizierungsvorhabens (der Kooperations-Workshops) ist es, die Fachkräfte der verschiedenen Akteurs-Gruppen zusammenzuführen und das gegenseitige Verständnis der Akteure füreinander zu fördern sowie die Kooperation beziehungsweise Kommunikation der Akteure untereinander zu verbessern. (...) Es werden zunächst Fachkräfte kommunaler Stellen (insb. der Kommunalen Koordinierungsstellen und der kommunalen Jugendämter), Fachkräfte der Arbeitsagenturen und Jobcenter, Fachkräfte der Wirtschaft und der Kammern sowie Lehrkräfte der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen und Mitglieder der oberen und unteren Schulaufsicht adressiert. Inwieweit darüber hinaus auch Fachkräfte der freien Jugendhilfe/Jugendsozialarbeit, Fachkräfte der Bildungsträger und ggf. weitere Fachkräfte einbezogen werden sollen beziehungsweise die Qualifizierung (die Workshops) für sie offen sein soll(en), kann auf der jeweiligen kommunalen Ebene entschieden werden“.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Die Fachstelle „überaus – Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf“ des BIBB bietet u. a. eine virtuelle Plattform für geschlossene Fachgruppen zur Kommunikation, Kooperation und Vernetzung an.

<sup>12</sup> BMBF, BMAS, RD NRW, MSW, MAIS (2016), S. 16.

## 2. Hintergrund und Darstellung des Projektinhaltes

Mit dem Ansatz der Kommunalen Koordinierung, bei der die relevanten Akteure bei der Umsetzung der Berufs- und Studienorientierung und der Angebote im Übergang zusammenwirken müssen, greift die Landesinitiative KAoA Erfahrungen auf, die sich in bestimmten Vorläuferprojekten in NRW als erfolgreich herausgestellt hatten. Prominent zu nennen sind hier das Modellprojekt „Ein-Topf“<sup>1314</sup> („Rahmenkonzept für eine effektivere und effizientere Struktur und Durchführung berufsvorbereitender Bildungsangebote“) und die Landesinitiative „ILJA“<sup>15</sup> („Integration lernbehinderter Jugendlicher in Ausbildung“). Beide Förderungen griffen bei ihren Reformvorhaben das Steuerungsinstrument der Kommunalen Koordinierung grundlegend auf. KAoA verfolgt das Ziel, beruflich bestmöglich orientierte Jugendliche aus der Schule als abgebendes System zu entlassen, die von der Wirtschaft als aufnehmendes System dringend gebraucht und übernommen werden. Dies kann nur im Schulterschluss mit allen relevanten Akteuren, maßgeblich der Schul- und der Wirtschaftsseite gewährleistet werden sowie den maßgeblichen Beratungsinstitutionen Jobcenter und Agenturen für Arbeit. Gemäß der Logik der Kommunalen Koordinierung hängen die Qualität und Wirkung der Maßnahmen und Aktivitäten im Übergang Schule – Beruf wesentlich davon ab, dass es gelingt, die jeweils beteiligten Institutionen in einen Kooperations- und Koordinationsprozess einzubinden. Dies bedeutet konkret, Prozesse anzustoßen, die ein abgestimmtes und kohärentes Vorgehen ermöglichen, vornehmlich mit dem Ziel Transparenz über Angebote und Bedarfe auf diesem Feld herzustellen und so die Basis für eine sinnvolle Steuerung und Nutzung dieser Ressourcen zu erzeugen.

Zur Unterstützung dieser Koordinierungsarbeit und der Kooperation der KAoA-Akteure vor Ort wurde daher die Förderung der Kooperations-Workshops beschlossen. Ihr Ziel bestand fachlich zudem darin, über eine Verbesserung der Kooperationskulturen vor Ort eine qualitative und quantitative Verbesserung der Angebotsstrukturen in der Studien- und Berufsorientierung und am anschließenden Übergang in den Beruf zu erreichen.<sup>16</sup>

Unter dem offiziellen Projektnamen „Qualifizierungsvorhaben für Fachkräfte der in der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ beteiligten Akteure“, zunächst für eine Laufzeit vom 01.05.2016 bis zum 30.04.2018 bewilligt, wurde das Angebot der Kooperations-Workshops den 53 KAoA-Regionen in NRW zur Verfügung gestellt. Da die Bedeutung und die Herausforderungen der Kooperation der Akteure im Rahmen von KAoA hoch blieben und die Richtigkeit des Projektansatzes mit den gesammelten Umsetzungserfahrungen auch zwischenzeitlich belegt werden konnte, entschieden sich die Fördergeber für die Verlängerung des Projektes zunächst um ein Jahr bis zum 30.04.2019 und dann bis zum 31.12.2020.

Das Angebot war so konzipiert, dass die Kooperation vor Ort durch KAoA-Themen gebundene Workshop-Angebote gestärkt werden sollte. Es richtete sich an die direkt an der Umsetzung beteiligten Fachkräfte der jeweiligen Institutionen vor Ort und sollte so auch dazu beitragen,

---

<sup>13</sup> Schepers, Albert (2011), S. 42ff.

<sup>14</sup> Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2011), S. 57.

<sup>15</sup> Vgl. G.I.B. NRW (2013).

<sup>16</sup> G.I.B. NRW (2016), S. 5.

die für die KAoA-Umsetzung notwendigen Fachkräfte der verschiedenen Akteurs-Gruppen zusammenzuführen.

Ziele des Angebots waren somit,

- das gegenseitige Verständnis der Akteure füreinander zu fördern,
- die themenbezogene Kooperation und Kommunikation der beteiligten Akteure vor Ort zu verbessern sowie
- die Qualität und Wirkung der Standardelemente und Angebote von KAoA auf der kommunalen beziehungsweise regionalen Ebene zu optimieren.<sup>17</sup>

Fragen, die in den Workshops durch die Verantwortungsgemeinschaft geklärt werden sollten, waren:

- Wie kann ein auf KAoA bezogenes strategisches Handlungskonzept für die kommunale Ebene entwickelt und operativ effektiv und effizient umgesetzt werden?
- Welche Institutionen sind im Einzelnen mit welchen Beiträgen an der Umsetzung zu beteiligen?
- Wie kann die themenbezogene Kooperation der Institutionen und Fachkräfte verbessert werden? Wie sollen Informations-, Kommunikations- und Austauschprozesse gestaltet werden?
- Wie können auftretende Schwierigkeiten und Hindernisse überwunden werden?

## **2.1 Umsetzungsrahmen der Kooperations-Workshops**

Mit den Kooperations-Workshops wurden Themen im Bereich Übergang Schule – Beruf aufgegriffen, bei denen eine Kooperation unterschiedlicher Akteure und Fachkräfte für die Umsetzung konstitutiv ist. Angestrebt war eine flächendeckende Umsetzung der Kooperation-Workshops auf Ebene der 53 Kreise und kreisfreien Städte in NRW. Seit Beginn des Vorhabens hatte jede Kommune die Möglichkeit pro Jahr bis zu drei Workshops von jeweils bis zu drei Tagen beziehungsweise 24 Stunden Dauer durchzuführen, wobei nur halb- oder ganztägige Workshops durchgeführt werden durften. Die Workshop-Angebote richteten sich sowohl an die Leitungskräfte der relevanten beteiligten Partner als auch an die direkt an der Umsetzung von KAoA beteiligten Akteure, wie die Fachkräfte kommunaler Stellen, Fachkräfte der Arbeitsagenturen und Jobcenter, der Wirtschaft und der Kammern, Lehrkräfte der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Mitglieder der oberen und unteren Schulaufsicht sowie Projektverantwortliche von Bildungsträgern und Trägern der freien Jugendhilfe und Sozialarbeit.

Je nach thematischem Schwerpunkt der Workshops sollten auch Fachkräfte weiterer Institutionen einbezogen werden, die vor Ort beispielsweise an der Umsetzung von Bundesprogrammen beteiligt sind, wie Fachkräfte aus der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“, Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement, „Stark durch

---

<sup>17</sup> G.I.B. NRW (2016), S. 4.

die Ausbildung (VerA)“ oder der KAUSA Servicestellen. Die Teilnahme der jeweiligen KoKo war obligatorisch.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit sollten sich die Wirkungen der einzelnen Workshop-Prozesse nicht nur auf die individuelle Ebene der teilnehmenden Fachkräfte beschränken. Nachhaltigkeit sollte vielmehr auf mehreren Ebenen erreicht werden: Zum einen auf der Ebene der jeweiligen institutionellen Akteure, deren Fachkräfte als Teilnehmende in den Workshops eingebunden waren. Gegenstand jeder Workshop-Reihe sollte es sein, gemeinsam mit den Teilnehmenden zu entwickeln, wie die Erkenntnisse und Ergebnisse der einzelnen Angebote in die Vorgehensweisen und die Praxis der beteiligten Institutionen eingebracht und integriert werden können. Diese Aufgabe sollte Bestandteil des Beratungs-Curriculums sein und war als notwendiges Element im Leistungsumfang der beauftragten Moderator\*innen verankert. Zum anderen war es Ziel und Aufgabe im Rahmen der einzelnen Workshops, Fragen der themenbezogenen Kooperation nicht nur zum Gegenstand des Austausches und der Reflexion zu machen. Es sollte insbesondere erreicht werden, dass Handlungsvorschläge und Vereinbarungen entwickelt und verabredet werden, die dazu geeignet sein sollten, die themenbezogene Kooperation auf der kommunalen bzw. regionalen Ebene strukturell und praktisch zu verbessern. Die KoKos hatten dabei die Aufgabe, diese Vereinbarungen im Nachgang aufzugreifen und sie sowohl interinstitutionell als auch in den infrage kommenden Steuergremien vor Ort abzustimmen und in den Kooperationsstrukturen zu verankern.

Der thematische Zuschnitt der Workshop-Angebote orientierte sich thematisch an Standardelementen der Beruflichen Orientierung sowie an Aufgabenstellungen bei der Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf und umfasste zunächst vier unterschiedliche Themen, aus denen von den Akteuren vor Ort jährlich bis zu drei ausgewählt werden konnten:

- Thema 1:** Potenzialanalysen als Einstieg in die Berufs- und Studienorientierung (bis 2019)
- Thema 2:** Berufsfelderkundungen und Praxiskurse – Anforderungen und Erfahrungen in Berufsfeldern und in der Arbeitswelt
- Thema 3:** Beratung: Gezielte Unterstützung im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess
- Thema 4:** Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen

Zusätzlich sollte es den Akteuren vor Ort ermöglicht werden, frei wählbare Themen zu verabreden und diese im Rahmen von Workshops zu bearbeiten. Damit konnten spezifische Bedarfe auf der kommunalen Ebene berücksichtigt werden, die mit den dargestellten Themen nicht abgedeckt werden konnten. Voraussetzung war hierbei, dass diese Themen zur generellen Zielerreichung des Angebots beitrugen. Die Klärung der Auswahl der Workshop-Themen erfolgte vor Ort im Rahmen unter Einbeziehung der Partner und organisiert durch die jeweiligen KoKos.

Wie bereits erwähnt, wurden die Kooperations-Workshops durch qualifizierte Moderator\*innen durchgeführt. Zur Durchführung beauftragte die G.I.B. auf Basis einer öffentlichen Ausschreibung Anbieter, die von ihr nach qualitativen und wirtschaftlichen Kriterien ausgewählt wurden. Erforderlich war der Nachweis von Erfahrungen bei der Durchführung von Organisations- und

Prozessberatungen für private und öffentliche Institutionen und Netzwerke sowie von Maßnahmen der (beruflichen) Fort- und Weiterbildung, wobei Kenntnisse und Erfahrungen in der Beratung von Akteuren der Arbeitsmarktpolitik und öffentlicher Institutionen im Bereich Übergang Schule – Beruf besonders berücksichtigt wurden. Die G.I.B. warb mittels insgesamt drei bundesweiter Ausschreibungen externe Anbieter zur Umsetzung an.

### **Standortbestimmung**

Im Laufe des ersten Umsetzungsjahres wurden zwei Änderungen bei der Leistungserbringung vonseiten der G.I.B. vorgenommen: Sofern zur Bearbeitung eines Themas im Rahmen eines geplanten Workshop-Prozesses vorab eine Einführungs- und Abstimmungsphase erforderlich war, um z. B. den themenbezogenen Sachstand in der Kommune aufzubereiten oder die Entwicklung der themenbezogenen Kooperation der beteiligten Akteure differenzierter in den Blick zu nehmen, konnte dies integraler Bestandteil eines ersten Einzel-Workshops werden. Bei der sogenannten Standortbestimmung konnten bei Bedarf relevante Partner vor Ort sowie die G.I.B. einbezogen werden. Die abschließende Klärung erfolgte dann zwischen der KoKo und den Moderierenden. Die Standortbestimmung wurde als halbtägige Leistung innerhalb der maximal zur Verfügung stehenden drei Tagewerke integriert. Sowohl die Moderator\*innen als auch die KoKos hatten frühzeitig den Bedarf an dieser Leistung angezeigt.

### **Auswertungsgespräche**

Bei der Durchführung der themenbezogenen Workshops wurden zudem ab Herbst 2017 zeitnah im Nachgang zu einem abgeschlossenen Workshop-Prozess ein Auswertungsgespräch unter Beteiligung der jeweiligen KoKo, der Moderierenden sowie der fachlichen Begleitungen der G.I.B. durchgeführt.

Die Auswertungsgespräche dienten

- der gemeinsamen Reflexion und Bewertung des gesamten Workshop-Prozesses im Hinblick auf die erreichten Ziele und den Beitrag der Workshops zur Verbesserung der Kooperation der beteiligten Akteure,
- der Identifizierung von Herausforderungen, Hindernissen und Entwicklungsmöglichkeiten bei der weiteren themenbezogenen Kooperation der Akteure sowie
- der Bilanzierung der im Workshop getroffenen Vereinbarungen und Klärung der weiteren Schritte und Verantwortlichkeiten.

Die Auswertungsgespräche wurden vor Ort in der Kommune durchgeführt und von den KoKos organisiert. Für diese mehrstündigen Auswertungsgespräche vor Ort wurden die Moderator\*innen extra vergütet. Die Auswertungsgespräche wurden durch die G.I.B. und das Projektbegleitgremium nach einem Jahr Umsetzungserfahrung nachgesteuert. Auch die Moderator\*innen und die KoKos begrüßten diese Entscheidung. Tatsächlich brauchte es einen Kommunikationsraum, um abschließend im maßgeblichen Kreis über die jeweiligen Prozesse sprechen zu können.

Seit ihrer Einführung waren die Auswertungsgespräche als gewinnbringend einzustufen, da sie

- der KoKo ein weiteres Unterstützungsinstrument bei der im Anschluss erfolgenden themenbezogenen Prozessgestaltung zur Verfügung stellten,
- dem Anbieter ermöglichten, seine Moderationsprozesse zu reflektieren und im Hinblick auf weitere Workshops zu verbessern und
- die vorhandenen Erkenntnisse und Auswertungsmöglichkeiten der G.I.B. zu dem Gesamtvorhaben erweiterten und Ansatzpunkte für mögliche zukünftige fachliche Unterstützungsangebote für die KoKos boten, die folgend noch präzisiert werden (Seite 48 – 49).

## **2.2 Die fachliche Begleitung des Projekts**

Die G.I.B. leistet(e) als Landesberatungsgesellschaft die Aufgaben der fachlichen Begleitung der KoKos und der fachlichen Begleitung der Kooperations-Workshops. Beide Aufgabenbereiche waren organisatorisch in der Abteilung „Jugend und Ausbildung, Übergang Schule – Beruf“ verankert. Für die fachliche Begleitung der Kooperations-Workshops standen zwei Personalstellen zur Verfügung und weiteres Personal für die finanz- und verwaltungstechnische Abwicklung des Projekts.

Die Aufgaben der fachlichen Begleitung der Kooperations-Workshops umfassten dabei im Wesentlichen:

- Vorbereitung der Vorhabenumsetzung durch Abstimmungsgespräche mit den KoKos und den Partnern auf Landes- und Bundesebene
- Vorhalten eines Pools an Moderierenden auf Basis von öffentlichen Ausschreibung
- Schulung, fachliche Begleitung und Beauftragung der Moderierenden
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zur Bewerbung des Angebotes der Kooperations-Workshops und seiner operativen Umsetzung
- Beratung der KoKos zur Umsetzung der Workshop-Prozesse
- Zusammenarbeit mit der jeweils zuständigen fachlichen Begleitung der G.I.B.
- Auswertung der Umsetzungserfahrungen und Erfahrungsaustausch
- Präsentation der Umsetzungserfahrungen und Handlungsempfehlungen aus den einzelnen Themen auf Landes- und Bundesebene

Seit Beginn der Durchführung wurde intern eng mit dem Team der fachlichen Begleitung der KoKos zusammengearbeitet. Für das Projektteam waren die Kolleg\*innen wichtige Partner, um die Bedarfe und Situationen vor Ort zur Umsetzung der Landesinitiative und die institutionelle Einbindung und Ausstattung der KoKos realistisch einschätzen und bewerten zu können. Vor diesem Hintergrund war es bis zum Projektende wichtig, die jeweiligen fachlichen Begleitungen über den aktuellen Stand laufend zu informieren und auf die Gelingensbedingungen und Umsetzungsmodalitäten der Kooperations-Workshops hinzuweisen, mit dem Ziel, dass diese Informationen stetig in die Beratungsgespräche mit den KoKos einfließen. Zu diesem Zweck gab es regionsbezogen fortlaufende interne Abstimmungstermine mit der fachlichen Begleitung und dem Projektteam.

### 3. Durchführung und Umsetzung

Das Arbeitsministerium und das Schulministerium hatten für die Landesregierung NRW mit dem Bund und der Bundesagentur für Arbeit im März/April 2016 die bereits erläuterte Vereinbarung geschlossen, dass die KAoA-Akteure über eine Projektförderung ein „Qualifizierungsangebot“ erhalten sollten. Die Rahmenbedingungen dieser Projektförderung in finanzieller und inhaltlicher Hinsicht wurden in einem Begleitgremium unter Beteiligung der G.I.B. vorverhandelt und verabschiedet. Unter anderem sollten die Förderphilosophie und die zentralen Begrifflichkeiten der BMBF-Initiative „Bildungsketten“ in dem Angebot stärker berücksichtigt und das Projekt in die Umsetzungsstrukturen des BMBF im Bereich Schule – Beruf eingebunden sein. Die Vorschläge zu einzelnen Rahmenbedingungen wurden vor der Projektentwicklung der Kooperations-Workshops mit repräsentativen Vertretern einzelner KoKos erarbeitet und den Ministerien zur weiteren Erörterung vorgestellt. Nach Abstimmung der Rahmenbedingungen entwickelte die G.I.B. in enger Zusammenarbeit mit den Ministerien ein entsprechendes Konzept. Nach der Bewilligung des Vorhabens wurde der G.I.B. die Verantwortung für das Gesamtprojekt übertragen (siehe Seite 15).

Die Ausschreibung und Entscheidung zur Beauftragung der Moderierenden wurde ebenfalls durch die G.I.B. übernommen. So wurden bis zum Projektende insgesamt drei Ausschreibungen in den Jahren 2016, 2017 und 2019 durchgeführt. Im Rahmen dieser Ausschreibungen wurden während des gesamten Umsetzungszeitraums insgesamt zehn Anbieter ausgewählt, wobei einige Anbieter mehrfach den Zuschlag erhielten. Im Einsatz vor Ort waren im Laufe der Jahre insgesamt 15 Moderator\*innen.

Die Vorstellung und das Kennenlernen der Moderierenden nach deren Auswahl fanden zunächst in einem jeweils gesonderten Termin unter Beteiligung der Ministerien und der G.I.B. statt. Anschließend bekamen im Jahr 2016 alle KoKos die Möglichkeit, die einzelnen Moderierenden in mehreren regional organisierten Veranstaltungen kennenzulernen. In den Jahren 2017 und 2019 wurden die Moderierenden im Rahmen zentraler Großveranstaltungen vorgestellt.

Die beiden Ministerien nahmen zu Beginn der Projektförderung an einzelnen ausgewählten Kooperations-Workshops teil. Darüber hinaus partizipierten sie auch an insgesamt drei Bilanzveranstaltungen, bei der KoKos und Anbieter Workshop-Ergebnisse vorstellten und das Thema der Kooperation in Netzwerken durch fachwissenschaftliche Keynotes erfolgskritisch beleuchteten. Die Erfahrungen und Beobachtungen aus den Besuchen und den Veranstaltungen wurden in Gesprächen zwischen den Ministerien und der G.I.B. ausgewertet und erörtert. Die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge dieser Gespräche flossen in die Arbeit der fachlichen Begleitung der G.I.B. und des Controllings der Kooperations-Workshops ein.

Das Arbeitsministerium, das Schulministerium und die G.I.B. haben sich in regelmäßigen Abständen in maximal zwei Treffen pro Jahr in einem Begleitgremium zum Angebot beraten. Themen, Inhalte, Methoden, Ergebnisse sowie Konfliktlinien bei der Durchführung der Kooperations-Workshops wurden zwischen den Beteiligten erörtert. Die Ergebnisse und vereinbarten

Anpassungsmaßnahmen für die Projektsteuerung wurden durch die G.I.B. in Protokollen festgehalten und anschließend umgesetzt. Zu den Verbesserungen gehörten unter anderem Anpassungen bei den Umsetzungsmodalitäten, die hier auch schon erwähnt wurden. So wurde etwa hier final vereinbart, dass nach dem Ende einer Workshop-Reihe obligatorisch ein Auswertungsgespräch mit der Moderation, der KoKo und der G.I.B. durchgeführt wurde. Während des Beginns der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 wurde darüber hinaus in diesem Begleitemium entschieden, Workshops auch digital stattfinden zu lassen. Diese Möglichkeit wurde jedoch von Seiten der KoKos zunächst nur in wenigen Fällen, auch aufgrund teilweise nicht ausreichender technischer Ausstattung genutzt. Meist wurden die Kooperations-Workshops verschoben oder fielen aus. Dies änderte sich zum Ende des Jahres 2020. So wurde die überwiegende Mehrzahl der verschobenen Workshops im November und Dezember dann doch noch digital nachgeholt (siehe dazu Seite 29).

Zur Vorbereitung und Abstimmung der ersten Kooperations-Workshops wurden die dem Projekt zugeordneten Mitarbeitenden der G.I.B. und die Mitarbeitenden der fachlichen Begleitung von KAoA beteiligt. Beide Ebenen unterstützten zu Beginn durch Präsentationen in Steuerungsgremien vor Ort, durch Beteiligung an Abstimmungsgesprächen mit Koordinierungsstellen und Anbietern, aber auch durch bilaterale Gespräche mit den KoKos. Insbesondere Tandem-Konstellationen mit Kolleg\*innen der fachlichen Begleitung der KoKos erwiesen sich als fruchtbar. So konnten aktuelle oder zukünftige Handlungsschwerpunkte gemeinsam besprochen und überlegt werden, ob das Angebot der Kooperations-Workshops dabei unterstützend wirken könnte.

Vor Ort galt es zunächst allen relevanten Partnern die Intention der Kooperations-Workshops zu vermitteln, sie zu einer aktiven Beteiligung zu motivieren und über die Umsetzungsschritte zu informieren. Die Informationsverbreitung fand im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auf unterschiedlichen Ebenen statt: Das Projekt bekam zunächst einen eigenen Platz auf den Internetseiten der G.I.B.<sup>18</sup>. Mit dem Ziel einer möglichst flächendeckenden Verbreitung und Nutzung des Workshop-Angebotes durch die KAoA-Partner berichtete die G.I.B. auf Landesebene zu Beginn des Projektes über seine Intention in der „Unterarbeitsgruppe Berufs- und Studienorientierung“ des Arbeitskreises des Ausbildungskonsenses NRW (Federführung der Unterarbeitsgruppe: Schulministerium, Mitglieder: DGB (NRW), GEW, IHK NRW, MAI, MGEP, RD NRW, Staatskanzlei, Unternehmer NRW, WHKT, G.I.B.). Alle Partner des Ausbildungskonsenses NRW erhielten ein Konzeptpapier zum Projekt, damit es in ihren nachgeordneten Institutionen verbreitet werden konnte.

Allen 53 KoKos wurde im Mai und Juni 2016 außerdem auf insgesamt drei Regionalen Austauschtreffen<sup>19</sup> das Angebot der Kooperations-Workshops erläutert. In diesem Zuge konnte mit allen KoKos verabredet werden, die KAoA-Partner zur Beteiligung zu motivieren und gemeinsam mit ihnen die möglichen Themen der Kooperations-Workshops abzustimmen. Die

---

<sup>18</sup> <http://www.gib.nrw.de/themen/jugend-und-beruf/uebergangssystem/kooperation-der-akteure>, Stand 21.12.2020.

<sup>19</sup> Die sogenannten „Regionalen Austauschtreffen“, heute „Regionale Arbeitstreffen“, werden durch das Schul- und Arbeitsministerium zweimal im Jahr mit allen KoKos und Vertreter\*innen der unteren und oberen Schulaufsichten durchgeführt. Die G.I.B. unterstützt bei der Organisation und Moderation der Veranstaltungen.

Rückmeldungen während der Veranstaltungen machten deutlich, dass das Vorhaben als Instrument vor Ort begrüßt wurde und die Abstimmung der Themen mit den Partnern vor Ort eine große Relevanz hatte. Der überwiegende Teil der KoKos begann mit der Umsetzung der Kooperations-Workshops im Januar 2017.

Mit dem Ziel die Beteiligung der Schulen und Lehrkräfte an den Kooperations-Workshops zu stärken, thematisierte zudem das Schulministerium in Abstimmung mit der G.I.B. im November 2016 darüber hinaus die Kooperations-Workshops auf der Dienstbesprechung der Schulaufsichtsbeamten aller fünf Bezirksregierungen in NRW.

Zusätzlich verfasste die G.I.B. Beiträge über die aktuellen Entwicklungen im Projekt für den Newsletter „KAoA-direkt“, der seitens des Arbeitsministeriums mehrmals im Jahr veröffentlicht wird. Die Veröffentlichungen hierzu erfolgten im Mai und Dezember 2016, im Mai und Dezember 2017, im März und September 2019 und letztmalig im Januar 2021, um jeweils über die zentralen Projektmeilensteine zu berichten.

Parallel zu den aufgeführten Informations- und Beratungsaktivitäten warb die G.I.B., wie bereits erläutert, mittels insgesamt drei öffentlicher Ausschreibungen externe Moderierende zur Umsetzung an. So wurden 2016 fünf, 2017 sieben und 2019 sechs Unternehmen gewonnen. Allen neu beauftragten Moderierenden vermittelte die G.I.B. die wesentlichen Grundlagen der Landesinitiative KAoA im Rahmen einer ganztägigen Einführungsveranstaltung und stellte ihnen entsprechende Schulungsunterlagen zur Verfügung. Darüber hinaus folgten weitere themenbezogene Schulungen zu Themen, die eine besondere Aktualität erlangten, etwa zur Thematik „Jugendberufsagentur“.

Um die Intention des Landes NRW bezogen auf die Kooperations-Workshops zu erörtern, moderierte die G.I.B. des Weiteren Austauschtreffen zwischen den Moderator\*innen und den Mitgliedern des Projektbeirats, sprich den Vertretungen des Arbeits- und des Schulministeriums, jeweils nach der erfolgten Auswahl der Workshop-Anbieter.

Zur fachlichen und organisatorischen Begleitung des Vorhabens wurde auf dem Portal „überaus“ eine geschlossene Gruppe „QV KAoA-Akteure“ eingerichtet. Seit 2016 betreibt das BIBB in Bonn die zentrale Fachstelle für Übergänge in Ausbildung und Beruf (überaus), die neben Fachinformationen in einem geschlossenen Mitgliedsbereich Fachkräften eine digitale Kommunikations- und Arbeitsplattform bereitstellt. Die auf diesem Weg geschaffene virtuelle Dateiablage wurde entsprechend den Bedarfen der Projektbeteiligten entwickelt. Sie bot allen KoKos und Anbietern jederzeit Zugang zu Veranstaltungsdokumentationen, Informationen zum Angebot, Handreichungen zur Umsetzung und zu den Profilen der Moderator\*innen. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Bereitstellung von Umsetzungsständen. Diese wurden zu Beginn vierteljährlich, später jährlich aktualisiert und boten konkrete Angaben zu den umsetzenden KoKos (inkl. Ansprechpartner\*innen), dem jeweiligen Thema und Ziel(en) der Workshop-Reihen, zu konkreten Ergebnissen, zum beteiligten Akteurs-Kreis (nach tatsächlicher Anwesenheit) sowie zu der betreuenden Moderation. Die inhaltlichen Darstellungen wurden dabei von den KoKos eigenständig ausgefüllt. Diese Gesamtübersicht diente vor allem der Orientierung jener Koordinierungsstellen, die ebenfalls das Angebot in Anspruch nehmen wollten.

Zusammengefasst lag der Fokus der ersten Umsetzungsphase des Projektes auf der Implementierung des Projektes in die KAoA-Umsetzungsstrukturen auf der Landes- und kommunalen Ebene, auf dem organisatorischen Aufbau des Projektes und der Umsetzung einer öffentlichen Ausschreibung zwecks Gewinnung externer Anbieter zur Umsetzung der Kooperations-Workshops. Im weiteren Verlauf des Projektes nahm der Aspekt der flächendeckenden und qualitativen Umsetzung eine wesentliche Rolle ein, wobei das Thema der Qualitätssicherung zentral war. Im letzten Drittel der Umsetzung ging es im Sinne der Nachhaltigkeit zunehmend um die Sicherung und Verstetigung der Ergebnisse und der Vereinbarungen, die in den Kooperations-Workshops getroffen werden konnten. Der Zusammenarbeit mit der fachlichen Begleitung der KoKos mit dem Projektteam kam dabei eine zentrale Bedeutung zu. So wurde, wie schon dargelegt, auf mehreren internen Workshops ein gemeinsames Vorgehen bei Beratung und Begleitung des Angebots erarbeitet und Verantwortlichkeiten geklärt.

### **3.1 Inanspruchnahme des Angebots**

Bereits früh im Projekt wurde ersichtlich, dass der in der Projektförderung vorgesehene zeitliche Rahmen von zwei Jahren für die Durchführung der Kooperations-Workshops im gesamten Programmgebiet von NRW nicht ausreichen würde.

Die Gründe hierfür waren vielfältig:

- Oftmals waren langwierige Klärungsprozesse im Vorfeld der Kooperations-Workshops durch die KoKos und die Kommunale Koordinierungen nötig
- Zudem traten Schwierigkeiten bei der Terminierung der Workshops aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen der Partner auf (insb. auf den final zu involvierenden Führungsebenen)
- Es kam zu Verschiebungen oder Unterbrechungen der Prozesse aufgrund von personellen Veränderungen (allgemeine Fluktuation, Renteneintritte)
- Längere Unterbrechungen aufgrund von sich verzögernden Zwischenarbeitsschritten erschwerten das Abschließen einer Workshop-Reihe

Als wichtigster Akteur für das Zustandekommen der Workshops sind selbstverständlich die KoKos zu nennen. Sie waren die treibende Kraft und das „Nadelöhr“, die den Partnern vor Ort die Sinnhaftigkeit des Angebots erläuterten und gleichzeitig von den Workshop-Prozessen im Hinblick auf ihre eigene Koordinierungsarbeit profitierten. Aber auch weitere Akteure, die sich besonders intensiv um ein Fortschreiten von KAoA in der Region bemühten, waren gewichtige Unterstützende und Befürwortende der Kooperations-Workshops. Es war zudem oft entscheidend, wie die kommunale Leitungsebene das Vorhaben vor Ort flankierte. Hier bedurfte es oftmals entsprechender Unterstützung vonseiten der G.I.B., um sie für das Vorhaben zu gewinnen und dazu beizutragen, die verschiedenen an KAoA vor Ort beteiligten Akteure von einer Mitwirkung zu überzeugen.

Die Kooperations-Workshops erschienen den KoKos und den Akteuren besonders dann notwendig und zielführend, wenn ein entsprechender Handlungsdruck bei der kooperativen Umsetzung von KAoA vor Ort bestand und eine Lösung nicht im Alleingang einzelner Akteure

erzielt werden konnte. Dies traf besonders dann zu, wenn Fragen und Probleme bei der Wahrnehmung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, beispielsweise bei der Durchführung der verschiedenen Standardelemente der Beruflichen Orientierung bestanden.

Der thematische Zuschnitt der Kooperations-Workshops orientierte sich, wie bereits schon im vorherigen Kapitel vorgestellt, an wesentlichen KAoA-Elementen des Berufsorientierungsprozesses sowie an Aufgabenstellungen bei der Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf, für deren Umsetzung eine abgestimmte Kooperation beteiligter Akteure erforderlich war. Zur Auswahl standen die Themen:

**Thema 1:** Potenzialanalysen als Einstieg in die Berufs- und Studienorientierung (bis 2019)

**Thema 2:** Berufsfelderkundungen und Praxiskurse – Anforderungen und Erfahrungen in Berufsfeldern und in der Arbeitswelt

**Thema 3:** Beratung: gezielte Unterstützung im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess

**Thema 4:** Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen

**Thema 5:** Freie Themen

Die untenstehende Tabelle zeigt die Themenwahl über den gesamten Umsetzungszeitraum hinweg. Bei den Themen „Potenzialanalyse“ (eine Workshop-Reihe) und „Berufsfelderkundungen und Praxiskurse“ (sechs Workshop-Reihen) zeigte sich, dass diese im Verhältnis wenig gewählt wurden. Bei den vorgegebenen Themen dominierten somit vordergründig die Themen „Gestaltung des Übergangs“ (13 Workshop-Reihen) sowie das Thema „Beratung“ (16 Workshop-Reihen).

Neben den vorformulierten Themen, konnten die KoKos mit ihren Partnern eigene Themen entwickeln, die sich für sie und die Kommunalen Koordinierungen aus den Herausforderungen der Umsetzung von KAoA ergaben. Dies geschah bei mehr als der Hälfte der Prozesse (38 Workshop-Reihen). Die sogenannten „Freie Themen“ werden in der unten aufgeführten Tabelle nochmals differenziert dargestellt. Bei ihnen sind thematische Schwerpunkte bei den Themenfeldern „Verantwortungsgemeinschaft“, „Stärkung der dualen Ausbildung“, „Elternarbeit“ und „rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit“ zu erkennen.

Tabelle 1: Themenwahl im „Qualifizierungsvorhaben“

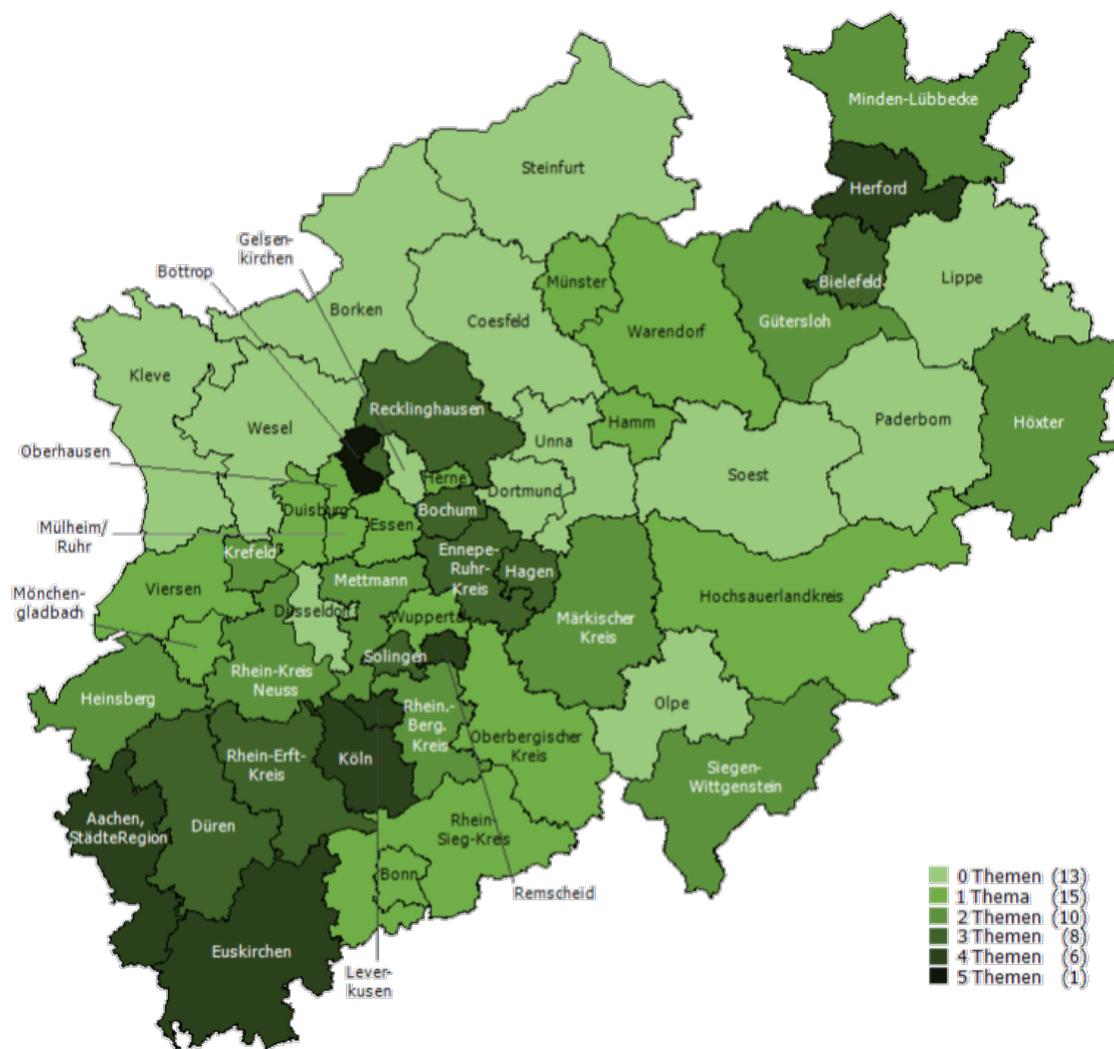
Themen	absolut	anteilig
Thema 1: Potenzialanalysen als Einstieg in die Berufs- und Studienorientierung	1	1,3 %
Thema 2: Berufsfelderkundungen und Praxiskurse – Anforderungen und Erfahrungen in Berufsfeldern und in der Arbeitswelt	6	8,1 %
<b>Thema 3: Beratung: gezielte Unterstützung im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess</b>	<b>16</b>	<b>21,6 %</b>
<b>Thema 4: Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen</b>	<b>13</b>	<b>17,6 %</b>
<b>Thema 5: Freie Themen</b>	<b>38</b>	<b>51,4 %</b>

Themen	absolut	anteilig
Zusammenarbeit/Verantwortungsgemeinschaft	10	
Stärkung der Attraktivität der dualen Ausbildung	8	
Elterneinbindung	7	
Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von KAOa	4	
Inklusion/Angebote für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf	3	
Regionale Ausbildungskonsense	2	
Sonstige	4	

Quelle: Eigene Erhebung

Die Karte zeigt, dass bis Dezember 2020 75 Prozent der Kommunalen Koordinierungen mindestens einmal das Angebot genutzt hatten. Insgesamt wurden 75 Workshop-Reihen umgesetzt.

Abbildung 2: Karte Inanspruchnahme Kooperations-Workshops



Quelle: Eigene Darstellung

Durchschnittlich wurden pro thematischem Workshop-Prozess drei bis vier Einzel-Workshops durchgeführt. Vor Ort wurden so seit dem Start im Oktober 2016 insgesamt 267 Einzelworkshops realisiert. Die einzelnen Workshop-Reihen dauerten im Schnitt fünf bis sechs Monate. Daneben gab es wenige Ausreißer: So waren manche Prozesse sehr kurz (unter einem Monat) und andere wiederum sehr lang (22 bis 24 Monate). Die kurzen Prozesse waren meist Einzelworkshops, deren Ergebnisse ohne Moderation im Rahmen der Kommunalen Koordinierung weiterbearbeitet wurden. In einem Fall kam es aber auch nach einem ersten Workshop zum Abbruch, da es Widerstände bei den Teilnehmenden gab. Die sehr langen Prozesse kamen zustande, wenn sich die Partner uneins über das weitere Vorgehen waren oder aufgrund von Personalveränderungen oder langen Krankheitszeiten aufseiten der KoKos niemand den Prozess weiterbearbeiten konnte.

Neben den Workshop-Prozessen, die die KoKos in ihren jeweiligen Gebietskörperschaften mit ihren Partnern durchführten, ergaben sich im Laufe der Projektlaufzeit auch überregionale Workshop-Prozesse. Dies machte auch noch einmal im Rahmen dieses Angebots deutlich, dass berufliche Orientierung und die Gestaltung des Übergangs von der Schule in Ausbildung oder Studium nicht an den Grenzen der politischen Verwaltungen aufhört, sondern auch regional gedacht und umgesetzt werden muss. Insgesamt sind hier fünf Gebietskonstellationen zu nennen, bei denen zwei oder mehrere Kommunale Koordinierungen und/oder KoKos gemeinsam an einem Workshop-Thema gearbeitet haben. Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass die Stadt Hagen und der Ennepe-Ruhr-Kreis die Aufgabe der Kommunalen Koordinierung im Rahmen von KAoA generell gemeinsam wahrnehmen. Besonders hervorzuheben sind Workshop-Prozesse, die regional – hier zweimal im Zuschnitt der regionalen Ausbildungskonsense (Köln und Aachen) und einmal gemäß der IHK-Region Mittlerer Niederrhein (Mönchengladbach, Krefeld, Rhein-Kreis Neuss und Kreis Viersen) – bearbeiteten.

Tabelle 2: Überregionale Workshop-Prozesse

<b>Region</b>	<b>Thema</b>	<b>Beteiligte Gebietskörperschaften</b>
Rheinland	Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen	Stadt Bonn Rhein-Sieg-Kreis
Rheinland	Selbstverständnis des regionalen Ausbildungskonsenses	<i>Ausbildungskonsens Region Köln:</i> Stadt Köln Rhein-Erft-Kreis Stadt Leverkusen Rheinisch-Bergischer Kreis
Rheinland	Was erreichen wir als Ausbildungskonsens für die Region?	<i>Ausbildungskonsens Aachen:</i> Stadt Aachen Kreis Düren Kreis Euskirchen Kreis Heinsberg
Rheinland	Elternarbeit	<i>IHK-Region Mittlerer Niederrhein:</i> Stadt Mönchengladbach

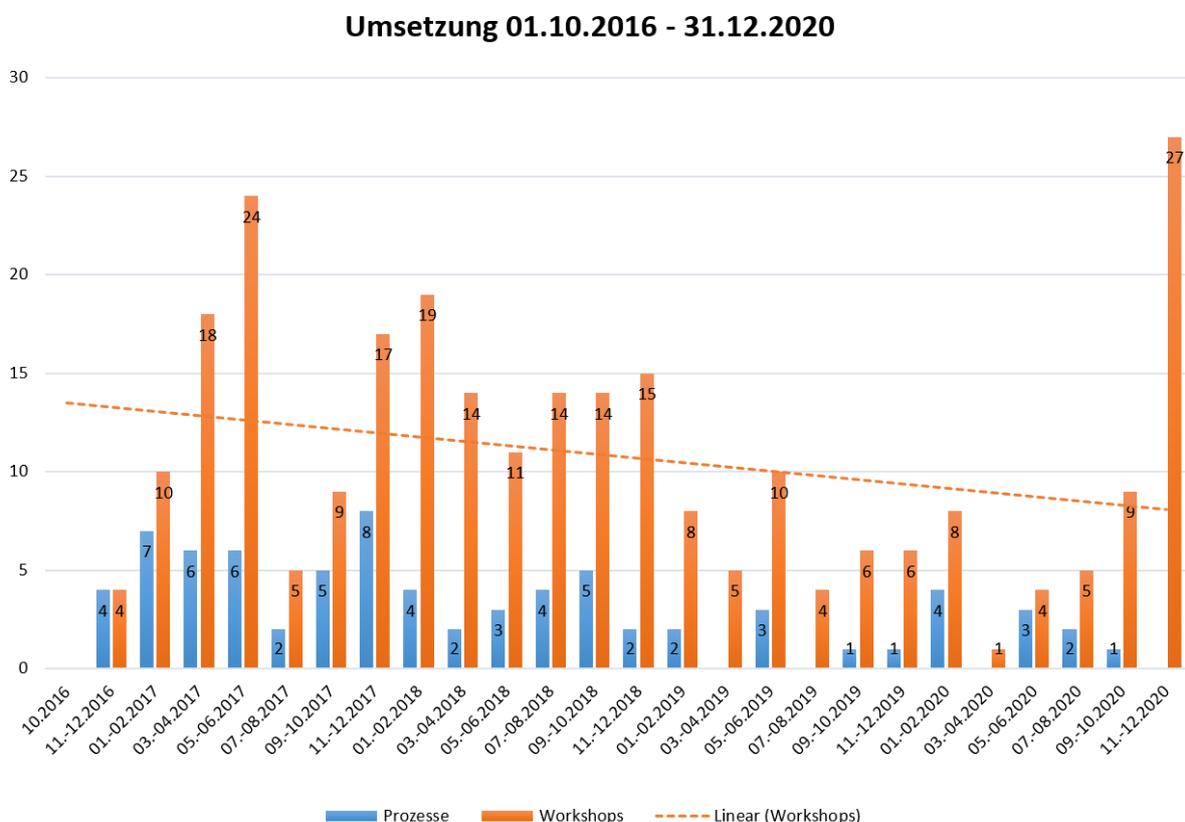
Region	Thema	Beteiligte Gebietskörperschaften
		Stadt Krefeld Rhein-Kreis Neuss Kreis Viersen
Ruhrgebiet	Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen	Stadt Hagen Ennepe-Ruhr-Kreis
	Beratung: gezielte Unterstützung im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess	
	Optimierung der übergreifenden Zusammenarbeit der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII	

Quelle: Eigene Erhebung

### Verlauf der Inanspruchnahme

Bei der Annahme des Angebots der Kooperations-Workshops durch die KoKos und ihre Partner lassen sich einige Auffälligkeiten feststellen. Insgesamt zeigt die nachfolgende Grafik auf, dass nach dem Start der Kooperations-Workshops zum Ende des Jahres 2016 ein Peak im Jahr 2017 erreicht wurde und dann noch einmal zum Ende des Projektes 2020.

Abbildung 3: Diagramm Umsetzung 01.10.2016 – 31.12.2020



Quelle: Eigene Darstellung

Im gesamten Umsetzungsverlauf lässt sich eine recht beständige oder stabile Nachfrage festhalten, die sich bis zum Ende der Projektlaufzeit im Dezember 2020 leicht rückläufig entwickelte, wie die Trendlinie erkennen lässt. Des Weiteren lassen sich einige „Dellen“ nachweisen, die sich primär auf die Zeiten der jeweiligen Sommerferien beziehen, in denen die Kooperations-Workshops oftmals ruhten. Außerdem wird auch der „Lockdown“ der beginnenden Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 in der Grafik sichtbar – von Mitte März 2020 bis Anfang August 2020 und dann wieder ab November 2020 wurden fast alle Kooperations-Workshops abgesagt. Trotzdem gelang es doch einige Workshops mit entsprechenden Hygienekonzepten in Präsenz oder in digitalen Formaten umzusetzen, sodass alle in 2020 gestarteten Prozesse auch bis zum Ende des Jahres abgeschlossen werden konnten. So ist in dem Diagramm gut zu erkennen, dass die aufgeschobenen Einzel-Workshops dann doch noch digital im November und Dezember 2020 nachgeholt wurden.

### 3.2 Beteiligung der Akteure

Eines der Kernziele des Projektes war es, alle wesentlichen Partner am Übergang Schule – Beruf themenbezogen vor Ort zusammenzuführen, wenn dies nicht schon geschehen war. Erfreulicherweise lässt sich nach Ende der Projektlaufzeit festhalten, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren an den Kooperations-Workshops teilgenommen hat. Eine Übersicht findet sich in nachfolgender Aufstellung und orientiert sich an den Unterschriftenlisten der durchgeführten Kooperations-Workshops, der der G.I.B. vorliegen.

Beteiligt haben sich unter anderem folgende Akteure:

- |                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| ▪ Agenturen für Arbeit          | ▪ Innungen   | ▪ Schülervertretungen  |
| ▪ Arbeitgeberverbände           | ▪ Integrationsfachdienste                            | ▪ Schulaufsichten  |
| ▪ Bezirksregierungen            | ▪ Jobcenter  | ▪ Stubos der einzelnen Schulformen                             |
| ▪ DGB                           | ▪ Kommunale Integrationszentren                      | ▪ Träger   |
| ▪ Elternvertretungen            | ▪ Kreishandwerkerschaften                            | ▪ Universitäten  |
| ▪ Handwerkskammern              | ▪ Landschaftsverbände                                | ▪ Unternehmensvertreter  |
| ▪ Hochschulen                   | ▪ Mitarbeitende der kommunalen Koordinierungsstellen | ▪ Vertreter*innen allgemeinbildender Schulen und Berufskollegs |
| ▪ Industrie- und Handelskammern | ▪ Regionalagenturen                                  | ▪ Wirtschaftsförderung   |

Durchschnittlich wurden circa 20 Fachkräfte pro Workshop-Reihe involviert. Das Angebot hat somit rund 1.500 Personen des Systems „Übergang Schule – Beruf“ in NRW erreichen können. Diese Zahl ist zurückhaltend geschätzt. Tatsächlich haben auch Personen indirekt vom Angebot

partizipiert, etwa durch institutionelle Vertreter\*innen-Regelungen. Ein Auftrag an die Teilnehmenden war die Rückkopplung der Ergebnisse und Verabredungen der Workshops in ihre jeweilige Institution. Die Kooperations-Workshops waren in ihrer Wirkung also nicht auf die teilnehmenden Personen beschränkt. In diesem Zusammenhang kann angemerkt werden, dass sich einige Leitungskräfte im Verlauf der Workshops vertreten ließen. Dies führte jedoch nicht zu einem Misslingen der jeweiligen Abstimmungen, ganz im Gegenteil: In vielen dieser Fälle wurde der Input dann durch Fachkräfte vollzogen, die ihrerseits wichtige Punkte in Bezug auf die operative Umsetzung einfließen lassen konnten. Mit diesen Perspektiven wurden die Prozesse also eher gestärkt, beziehungsweise hätten sie im Zweifel auf anderem Wege eingeholt werden müssen (siehe hierzu auch Seite 45). Darüber hinaus wurden in ausgewählten Fällen Einzel-Workshops realisiert, in denen gezielt mit einer bestimmten Zielgruppe gearbeitet wurde, etwa Eltern, Schüler\*innen der betreffenden Jahrgangsstufen oder Lehrkräfte. Dies war besonders dann zielführend, wenn Prozesse und/oder Maßnahmen gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt werden sollten.

### **3.3 Zusammenspiel der Akteure im Prozess der Umsetzung**

Wie oben bereits erwähnt, kam der Zusammenarbeit der fachlichen Begleitung der KoKos der G.I.B. mit dem Team des „Qualifizierungsvorhabens“ eine besondere Rolle zu. Zur Umsetzung und Begleitung wurde ein vierschrittiges Verfahren entwickelt, welches zudem die Moderator\*innen und die Verantwortlichen der KoKos involvierte.

#### **1. Vorbereitungsphase**

In der ersten Phase wurde das Angebot durch das Projektteam auf KAoA-Veranstaltungen oder nach Bedarf in den Steuergremien vor Ort und bei sonstigen Gelegenheiten vorgestellt. Hierzu oder im Anschluss daran erfolgten dann meist schon erste Rücksprachen zu gemeldeten Bedarfen in den Regionen mit den Kolleg\*innen der fachlichen Begleitung der KoKos.

In dieser Phase kam der fachlichen Begleitung der KoKo durch die G.I.B. die Aufgabe zu, neben den gemeldeten Bedarfen, weitere Bedarfe für das Angebot bei den jeweiligen kommunalen Koordinierungen zu identifizieren (zum Beispiel in Entwicklungsgesprächen). Dies beinhaltete auch die Unterstützung bei der Identifizierung von Fragestellungen und Herausforderungen, die für die Optimierung der KAoA-Kooperation vor Ort relevant waren. Ebenfalls unterstützten die Mitarbeitenden der G.I.B. an dieser Stelle bei der Identifizierung der zu beteiligenden Akteure vor Ort.

Für die Moderator\*innen startete der Prozess mit der persönlichen Ansprache durch die jeweiligen KoKo. Vonseiten der Projektverantwortlichen hatten die Anbieter außerhalb der genannten Veranstaltungsformate eigenmächtig keine Möglichkeit, direkt auf die Mitarbeitenden der KoKos zuzugehen. Erst mit der Kontaktaufnahme durch die KoKo begann die Auftragsklärung, bei der die notwendigen Rahmenbedingungen, Erwartungen, Fragestellungen und Ziele der bevorstehenden Workshops besprochen wurden. Die Moderator\*innen schlugen ein entsprechendes Vorgehen (Workshop-Konzept) vor und stimmten es mit der KoKo und gegebenenfalls weiteren Partnern ab.

Für die Prozessverantwortlichen der KoKos war die Vorbereitungsphase durch eine Vielzahl von Aufgaben bestimmt. In einem ersten Schritt galt es eine Analyse des Ist-Zustandes von Koordination und Kooperation vorzunehmen und darauffolgend erste Fragen zu identifizieren, die für die Optimierung der KAoA-Kooperation vor Ort relevant erschienen. Dann folgte die Vorstellung des Instrumentes „Kooperations-Workshop“ im jeweiligen KAoA-Steuerungsgremium und einer dortigen Abstimmung, ob das Angebot zu einem zuvor definierten Thema genutzt werden sollte. War dies geschehen, galt es die passenden Moderator\*innen der jeweiligen Ausschreibungsrunde auszuwählen und zu kontaktieren. Das Team der G.I.B. stand hier für die Beantwortung einer Vielzahl von Fragen konstruktiv zur Seite beziehungsweise unterstützte diesen Prozessschritt durch persönliche Beratung.

## **2. Implementierungsphase**

In dieser Phase wurden die finale Planungen und Abstimmungen seitens der KoKos und des Projektteams vorgenommen, etwa in Bezug auf organisatorische Fragen. Die jeweilige KoKo war die hauptverantwortliche Ebene der Umsetzung des Angebots. Sie lud die Partner zu den ersten Workshop-Terminen ein und stand Rede und Antwort für weitere Partner, die einbezogen werden sollten und nicht im Steuergremium vertreten waren. In einzelnen Fällen wurden so auch noch einmal neue Verhandlungen nötig. Dann waren auch die fachlichen Begleiterinnen und Begleiter der KoKos der G.I.B. angehalten, sich noch einmal fachlich einzubringen.

## **3. Umsetzungsphase**

In der Folge wurden, nach grober Prüfung einer schriftlichen Bedarfsmeldung in Bezug auf die Förderfähigkeit, die von den KoKos ausgewählten Moderator\*innen durch das Projektteam beauftragt. Jeder Prozess und jeder einzelne Workshop wurde in einer Übersicht erfasst. Gleichzeitig erfolgte eine Übermittlung von Feedbackbögen und Unterschriftenlisten-Vorlagen an die umsetzende KoKo. Nach Bedarf wurden Beratungs- und Reflexionsgespräche mit den Moderierenden geführt, etwa, wenn es Auffälligkeiten in den Freitextbeiträgen der Feedbackbögen gab. Zusätzlich wurden durch das Projektteam Hospitationen bei den Workshops durchgeführt.

Die fachliche Begleitungen der KoKos der G.I.B. hatten nach Bedarf die Möglichkeit an der Standortbestimmung zu Beginn eines Prozesses teilzunehmen. Sie wurden durch das Projektteam bei jedem Schritt (grobe Prüfung der Förderfähigkeit, Beauftragung einzelner Workshops etc.) in Kenntnis gesetzt und bei Bedarf zu Rate gezogen.

Die Moderation startete die Durchführung der einzelnen Kooperations-Workshops und passte diese flexibel bei neuen Anforderungen an. Grundlegend startete der Prozess mit der Standortbestimmung, bei dem die Mitarbeitenden der KoKos und weitere thematisch ausgewählte Kooperationspartner anwesend waren. Die Moderator\*innen waren dazu verpflichtet, nach jedem Workshop-Prozess ein Gesamtprotokoll anzufertigen und dieses der KoKo und der G.I.B. zu übermitteln. Die Dokumentationen der einzelnen Workshops für die Teilnehmenden war darüber hinaus die Regel.

Die jeweilige KoKo behielt auch bei der Umsetzung der Workshops ihre zentrale Stellung. Sie übernahm die operative Organisation und lieferte überdies nach Bedarf inhaltlichen Input zu diversen Themen. Sie führte die Gespräche mit der Moderation hinsichtlich der konzeptionellen und strategischen Ausrichtungen der Workshops und war somit der Garant dafür, dass sich die Abstimmungen und Absprachen in den Einzel-Workshops nicht von den Zielen und Vorgaben von KAoA entfernten.

#### **4. Qualitätssicherung**

Der Abschluss der Prozesse stand ganz im Zeichen der Qualitätssicherung und Verstetigung der erzielten Ergebnisse. Ein zentrales Element bildeten dabei die bereits beschriebenen obligatorischen Auswertungsgespräche, zu denen abschließend die KoKos die Moderator\*innen und die jeweiligen fachlichen Begleiterinnen oder Begleiter der G.I.B. einluden. Das Projektteam wurde bei Bedarf ebenfalls mit eingeladen, bereitete aber vor allem die Termine inhaltlich vor, in dem es eine Übersicht zu dem Prozess für die Kolleg\*innen zusammenstellte (Ergebnisse der Feedbackbogen-Befragung, beteiligte Personen anhand der eingereichten Unterschriftenlisten und Ergebnisse aus der Darstellung der Moderator\*innen). Darüber hinaus sicherte das Projektteam gelungene Umsetzungsbeispiele, um diese zu publizieren und/oder diese für Erfahrungsaustauschformate fruchtbar zu machen. So wurden insgesamt fünf Artikel von besonders aussagekräftigen Prozessen in dem Fachmagazin „G.I.B.-Info“ veröffentlicht. Die Artikel wurden zudem in der geschlossenen überaus-Gruppe „QV KAoA-Akteure“ beworben und auf der Projektseite der G.I.B.-Homepage verlinkt. Von Beginn an wurden zudem weitere inhaltliche Erkenntnisse und Erfahrungen systematisch erfasst, damit diese für neue Angebote nutzbar gemacht werden konnten. Die fachlichen Begleitungen der KoKos der G.I.B. übernahmen die Gesprächsführung der Auswertungsgespräche anhand eines standardisierten Protokollbogens zum Prozess (siehe Anhang Seite 87).

Die Auswertungsgespräche dienten der gemeinsamen Reflexion der Workshop-Prozesse und der Verstetigung der Ergebnisse, die wiederum zu einem späteren Zeitpunkt in die fachliche Begleitung der KoKos einfließen. Für die Moderator\*innen waren die Auswertungsgespräche das vorläufige Ende ihres Arbeitsauftrages, wobei sie ebenfalls die Gelegenheit bekamen, ihre Eindrücke und Empfehlungen kundzutun. Das „Qualifizierungsvorhaben“ war auch für die ausgewählten Moderator\*innen ein neues Tätigkeitsfeld, da sie hier oftmals zum ersten Mal ein so komplexes Netzwerk moderierten und loteten. Sie lernten somit auch die spezifischen Bedarfe und Herausforderungen der KAoA-Netzwerke vor Ort mit jedem Auftrag besser kennen und konnten ihre so gewonnene Expertise für weitere Aufträge im Feld nutzen.

Die KoKos organisierten die Auswertungsgespräche und hatten hier die Gelegenheit, ihre eigenen Bewertungen zum Nutzen des Angebots und zur Performanz der Moderation einzubringen. Gleichzeitig oblag es ihnen, die erzielten Ergebnisse im Nachgang der Workshops zu verstetigen und die angestoßenen Prozesse mit den Partnern weiterzuführen.

### **3.4. Ergebnisse der Workshops**

Wie bereits dargestellt, begannen die Kooperations-Workshops immer mit einem Standortbestimmungsgespräch beziehungsweise einer Standortanalyse. In dieser Startphase wurden zunächst bisher erreichte Ergebnisse bei der Zusammenarbeit und der Umsetzung von KAoA vor Ort präsentiert und auf mögliche Verbesserungen geprüft. Darüber hinaus wurde die Struktur der Kooperationspartner auf Effektivität und Nutzen untersucht. In den meisten Fällen wurden hierbei Schwächen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit aufgedeckt, die zu Veränderungswünschen in Bezug auf die Arbeitsweisen und Arbeitsformate führten. Daneben wurden auch konkrete Themen oder Handlungsnotwendigkeiten forciert, etwa in Bezug auf eine Systematisierung der Elternarbeit. Im Anschluss an diese Standortanalyse konnten oft schon bestimmte Abstimmungs- beziehungsweise Vereinbarungsbedarfe identifiziert werden. Zur inhaltlichen Sichtung und Dokumentation der Workshop-Verläufe, der angewandten Methoden, bearbeiteten Fragestellungen und Ergebnisse standen dem Projektteam die Protokolle der Moderator\*innen zur Verfügung, die diese zum Ende eines jeden Prozesses verbindlich erstellten. Die Verabredungen, die dann in den Kooperations-Workshops erfolgten, können in vier groben Kategorien klassifiziert werden:

1. Entwicklung neuer Maßnahmen im Hinblick auf die Handlungsfelder
2. Schaffung von Transparenz in Bezug auf bestehende Maßnahmen und Aktivitäten
3. Neuausrichtung der Zusammenarbeit in Richtung einer Kommunalen Koordinierung im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft
4. Veränderung der bestehenden Steuerungsgremien

Hervorzuheben sind außerdem erste pilotartige Ergebnisse, die auf eine grundlegende Abstimmung zur Beratung an Schule und der Aktivitäten des lokalen Übergangsgeschehens, etwa im Sinne einer Prozess- und Verantwortungskette hinwiesen.

Von zentraler Bedeutung waren ferner insb. längere Workshop-Reihen, die die Verbindung von KAoA mit den Strukturen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit beleuchteten, sowie Workshop-Reihen, die das Zusammenwirken regional beleuchteten und die Zusammenarbeit mit den Strukturen der Regionalen Ausbildungskonsense im Rahmen von KAoA reflektierten.

## **4. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen**

### **4.1. Darstellung des Vorgehens bei der Ergebnis- und Erkenntnissicherung**

Bereits ab dem Start des Angebots im Oktober 2016, befasste sich das Projektteam der G.I.B. mit den Möglichkeiten der Auswertung und Sicherung von Transferwissensbeständen. Manche Erkenntnisquellen ergaben sich aus dem Projektcontrolling, andere wurden gesondert etabliert. Der G.I.B. war es wichtig, ein ressourceneffizientes Vorgehen festzulegen, um die projektumsetzenden KAoA-Akteure auf der einen Seite nicht zu sehr durch zu viele zusätzliche Abfragen zu irritieren, ihnen auf der anderen Seite aber auch die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen und ihre Erfahrungen und Erkenntnisse an andere Kommunale Koordinierungen in NRW weiterzugeben.

Das Controlling des Projektes umfasste in einem ersten Schritt die Aufnahme der Bedarfsanzeige der KoKos, mit einer groben inhaltlichen Prüfung in Bezug auf die Förderfähigkeit des dargelegten Vorgehens. Bei Bedarf wurde die KoKo noch einmal persönlich beraten, um die Projektziele bestmöglich zu berücksichtigen. Jedem Workshop-Prozess wurde ein eigenes Prozess-Kennzeichen gegeben. Somit konnte jeder einzeln beauftragte Termin einem Thema, einer KoKo und einem Anbieter zugeordnet werden. Im Anschluss erfolgten die Beauftragung der Moderation sowie die Bereitstellung von Feedbackbögen und Unterschriftenlistenvorlagen an die KoKo.

Mit der Entwicklung und ersten Anwendung von Auswertungsinstrumenten wurde ebenfalls bei dem Umsetzungsstart begonnen. In einem ersten Schritt wurde ein eigener Feedbackbogen (siehe Anhang Seit 84) entwickelt, der bei jedem einzelnen Workshop-Termin den Teilnehmenden ausgehändigt wurde. Die Feedbackbögen beinhalteten insgesamt 17 Zustimmungsdimensionen (Items) und eine offene Frage nach Ergänzungen, Anregungen und Kritik zu den Kooperations-Workshops:

- Ein Item zu den Rahmenbedingungen:  
Räumlichkeiten, Ausstattung, Gruppengröße, etc.
- Fünf Items zur Qualität der Arbeit der Prozessmoderator\*innen:  
Kompetente Moderation, gute Arbeitsatmosphäre, Einbeziehung der Beiträge, methodisches Vorgehen, Führen der Gruppe
- Drei Items zur inhaltlichen Ausgestaltung:  
Fragestellungen aufgreifen, Handlungsschritte erarbeiten, Erkenntnisgewinn
- Anwesenheit: Die Frage, ob alle relevanten Akteure anwesend waren
- Sechs Items zur Stärkung der Kooperation:  
Schnittstellen zusammenführen, Handlungsweisen verstehen, Klärung eigener Aufgaben, zukünftige Aufgaben erarbeiten, Verbesserung der Kooperation, Eignung des Workshop-Formats
- Ein Item zur Bewertung des Nutzens für die eigene Arbeitspraxis sowie
- Ein Item zur Erfüllung der eigenen Erwartungen

Jedes Item konnte anhand eine Likert-Skala durch sechs Zustimmungswerte bewertet werden:

☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich

☺☺☺ = stimme voll und ganz zu, ☺☺ = stimme im Großen und Ganzen zu, ☺ = stimme eher zu, ☹ = stimme eher nicht zu, ☹☹ = stimme im Großen und Ganzen nicht zu, ☹☹☹ = stimme gar nicht zu

Zudem konnten die Teilnehmenden bei der Frage nach der Anwesenheit auch die fehlenden Akteure benennen und am Ende gab es eine Freitextfläche für Ergänzungen, Anregungen und Kritik. Ende des Jahres 2016 startete die Erstellung einer entsprechenden Datenbank zur Erfassung der Feedbackbögen. Die Feedbackbögen wurden zu jedem Einzeltermin von den Mitarbeitenden der KoKos ausgeteilt und anschließend postalisch direkt an die G.I.B. gesendet. Es handelte sich somit um eine Vollerhebung.

Abgeleitet von den Zustimmungsdimensionen des Feedbackbogens entwickelte das Projektteam zudem seit Mai 2017 die zentralen Fragestellungen für die Auswertung des Projektes. Hierzu wurden in einem ersten Schritt übergeordnete Fragedimensionen erstellt und diese mit weiteren Unterfragen ergänzt. Die Fragestellungen boten die Grundlage zur Bewertung der Wirksamkeit des Angebots zum Projektende 2020 und bildeten darüber hinaus die entsprechenden Abfragedimensionen für die Auswertungsgespräche zum Ende einer Workshop-Reihe.

Zu den zentralen Fragestellungen wurden ab 2018 inhaltliche Aussagen gesammelt und Belege dokumentiert. Das Projektteam erstellte dafür ein sogenanntes Baustellenpapier, in dem zentrale Beobachtungen, Einschätzungen und Ergebnisse aus der Umsetzung den zentralen Fragestellungen zugeordnet wurden. Mit diesem Papier wurde ein wichtiger Zwischenschritt für den Erkenntnisgewinn und zur Generierung von Transferwissen aus dem Projekt geleistet. Die dort erstmalig festgehaltenen Einblicke und Rückmeldungen konnten immer wieder in verschiedenen Formaten während der Umsetzung eingebracht und diskutiert werden.

Im gesamten Umsetzungszeitraum wurden zudem insgesamt 15 Hospitationen durchgeführt und viele persönliche Reflexionsgespräche mit allen Moderator\*innen und den Verantwortlichen der KoKos geführt, um weitere Eindrücke zu gewinnen und Informationen zu erhalten. Eine erste Bewertung von etablierten Zwischenerkenntnissen wurde mithilfe eines Hypothesen-Workshops mit den Moderator\*innen im Herbst 2018 vorgenommen.

## **4.2 Ergebnisse der Feedbackbogen-Befragung**

Zum Stand 01.12.2020 waren insgesamt 2119 Feedbackbögen in einer Datenbank eingetragen. Auf der Grundlage der Unterschriftenlisten und der Prozess-Kennzeichen konnte jedem Prozess die tatsächliche Teilnehmeranzahl zugeordnet werden. Somit konnte errechnet werden, dass bei den Prozessen, die in die Datenbank eingetragen wurden insgesamt 2346 Personen teilnahmen. Somit ergibt sich eine sehr gute Rücklaufquote der Feedbackbogen-Befragung von 90,3 Prozent.

### **1. Mittelwertberechnungen**

Die Auswertung der Feedbackbögen erfolgte halbjährlich mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics, letztmalig im Dezember 2020. Die Auswertungen konzentrierten sich in einem ersten Schritt auf Mittelwertberechnungen, für die vier wesentliche Zustimmungsdimensionen aus den Items zusammengefasst wurden:

- Die Arbeit der Moderator\*innen: Kompetente Moderation, Gute Arbeitsatmosphäre, Einbeziehung der Beiträge, Methodisches Vorgehen, Führen der Gruppe
- Die Bearbeitung der Themen und der Erkenntnisgewinn: Fragestellungen aufgreifen, Handlungsschritte erarbeiten, Erkenntnisgewinn
- Die Stärkung der Kooperation durch die Workshops: Schnittstellen zusammenführen, Handlungsweisen verstehen, Klärung eigener Aufgaben, zukünftige Aufgaben erarbeiten, Verbesserung der Kooperation, Eignung des Workshop-Formats und
- ein Item zur Bewertung des Nutzens für die eigene Arbeitspraxis

Die Zustimmungswerte in Bezug auf die Räumlichkeiten und den eigenen Erwartungen wurden bei den Mittelwertberechnungen nicht berücksichtigt, jedoch im zweiten Schritt in die Auswertung einbezogen.

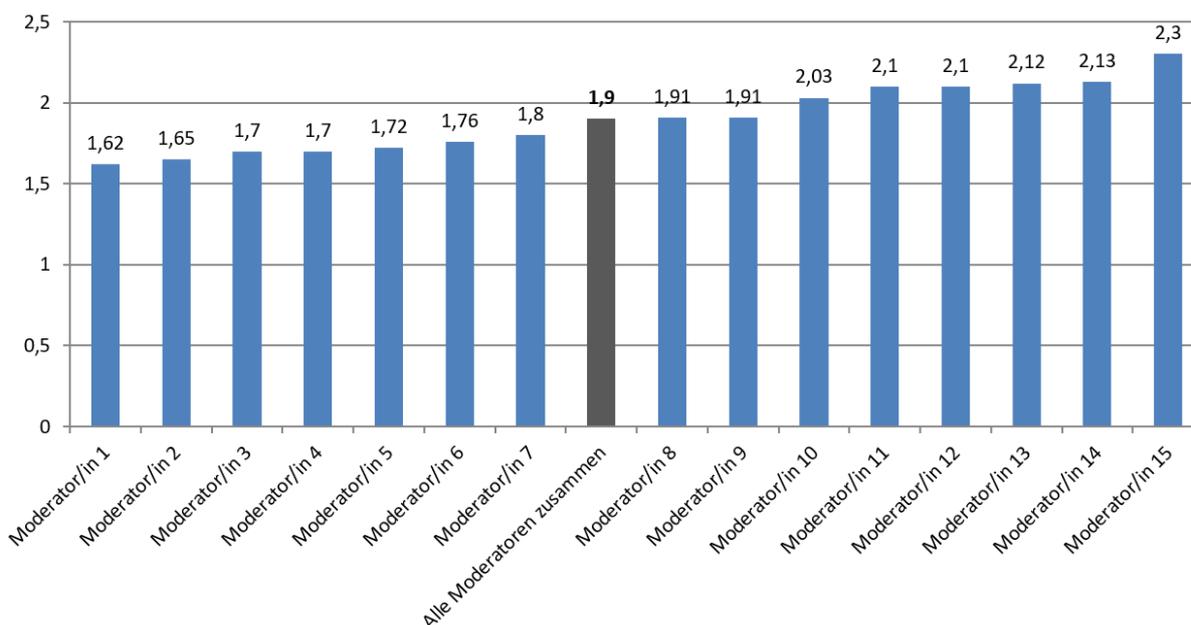
Anhand dieser Zustimmungsdimensionen konnten Durchschnittswerte in Bezug auf die allgemeine Zustimmung und Zufriedenheit mit den Workshops ermittelt werden. In einer Analogie zu Schulnoten lagen im Dezember 2020 folgende Bewertungen vor:

- Die Arbeit der Moderatorinnen bzw. Moderatoren (fünf Items): 1,7
- Die Bearbeitung der Themen und der Erkenntnisgewinn (drei Items): 1,9
- Die Stärkung der Kooperation durch die Workshops (sechs Items): 2,0
- Der Nutzen für die eigene Arbeitspraxis (ein Item): 2,3

Daraus ergibt sich, bei gleicher Gewichtung der Items, eine **Gesamtbewertung** des Angebots von: **1,9**

Dies ist ein sehr guter Wert, der zeigt, dass das Angebot, inhaltlich und der Form nach, den Bedarf der Teilnehmenden traf und die Moderator\*innen gute Arbeit leisteten. Die Bewertung der insgesamt 15 im Feld aktiven Moderator\*innen fiel durchaus unterschiedlich aus, wenngleich alle gute Werte (um 2,0) erreichten. Bei der Bewertung ist zu bedenken, dass sich die Anzahl der Workshop-Prozesse und somit auch der Umfang des erreichten teilnehmenden Kreises pro Moderatorin bzw. Moderator teilweise erheblich unterschieden. Zudem unterschieden sich die Prozesse stark in ihrem Konfliktpotenzial beziehungsweise der Bereitschaft der Teilnehmenden zur aktiven Teilnahme und zur Akzeptanz des Angebots. Das Team der fachlichen Begleitung der KoKos der G.I.B. konnte frühzeitig Prozesse mit erhöhtem Konfliktpotenzial identifizieren. In manchen Fällen wurden nur einzelne Kooperations-Workshops, nicht aber die gesamte Workshop-Reihe, schlechter bewertet. Es gab auch einzelne Personen, die jede Dimension im gesamten Workshop-Prozess schlecht bewerteten. Der gesamte Umsetzungszeitraum von vier Jahren ermöglichte insgesamt gesehen ausreichend Zeit für eine gute Begleitung der einzelnen Prozesse – so konnte immer schnell und individuell auf die Situationen vor Ort reagiert werden. Die folgende anonymisierte Grafik dient an dieser Stelle der Orientierung und soll darüber hinaus keine weiteren Schlussfolgerungen zur Qualität der beauftragten Moderator\*innen zulassen.

Abbildung 4: Mittelwerte der Moderator\*innen



Quelle: Eigene Darstellung

Wie bereits erwähnt, wurden in drei Ausschreibungsrunden insgesamt zehn Anbieter gewonnen, von denen insgesamt 15 Moderator\*innen Workshop-Prozesse moderierten. Vier Anbieter mit insgesamt sechs Moderator\*innen waren in allen drei Ausschreibungsphasen vertreten und rangieren im Ranking zwischen den Werten 1,65 und 2,1.

Die Mittelwerte wurden auch nach den gewählten Themen bzw. themenspezifisch erhoben. So wurden die vier gesetzten Themen und die freien Themen getrennt voneinander ausgewertet. Hier zeigten sich jedoch keine Unterschiede. Die Werte lagen zwischen 1,93 und 2,03. Einen Ausreißer bildete ein einzelner Prozess zum Thema „Potenzialanalysen als Einstieg in die Berufs- und Studienorientierung“, an dem insgesamt 40 Personen teilnahmen. Dieser Prozess wurde mit einem Gesamtdurchschnittswert von 2,48 weniger gut bewertet. Es ist hier jedoch anzunehmen, dass nicht vom Thema her auf die niedrigere Bewertung geschlossen werden kann, sondern dass es sich um einen herausfordernden Prozess handelte, bei dem andere Faktoren (Erwartungen an die Feldkompetenz der Moderation, Planungen etc.) die entscheidende Rolle spielten.

## 2. Weiterführende Auswertungen

Das Item „Nutzen für die eigene Arbeitspraxis“ zeigt mit dem Wert 2,3 im Vergleich den schwächsten Zustimmungswert. Hieraus ergab sich die Frage, welche anderen Zustimmungsdimensionen einen direkten Einfluss auf die Bewertung dieses Items haben? So wurden mit Unterstützung der Abteilung „Monitoring und Evaluation“ der G.I.B. weitere Analysen durchgeführt.

Die Items zu den Prozessmoderator\*innen (2), inhaltlichen Aspekten (3) und der Stärkung der Kooperation (5) korrelieren alle signifikant untereinander. Um die gemessenen Variablen zu bündeln, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Eingesetzt wurde das gängige Verfahren

der Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation. Berücksichtigt wurden dabei Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins. Auf diese Weise konnten zwei voneinander unabhängige Faktoren identifiziert werden, die zusammen knapp 70 Prozent der Korrelation in den betrachteten Variablen erklären:

### **Faktor 1: „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“**

Der erste Faktor wird von den Zustimmungsdimensionen zu den inhaltlichen Aspekten und der Stärkung der Kooperation geprägt, wie:

- „Der Workshop hat zur Klärung eigener Aufgaben innerhalb der KAoA-Verantwortungsgemeinschaft beigetragen.“
- „Die Ergebnisse des Workshops erzeugten einen Erkenntnisgewinn für die eigene KAoA-Kooperations- und Arbeitspraxis.“
- „Der Workshop hat dazu beigetragen, die bestehenden Kooperationsbeziehungen zu verbessern.“

### **Faktor 2: „Moderation, Methoden und Atmosphäre“**

Der zweite Faktor wird von den Variablen zu den Prozessmoderator\*innen bestimmt, wie:

- „Die Prozessmoderatorin/der Prozessmoderator hat den Workshop kompetent moderiert.“
- „Die Prozessmoderatorin/der Prozessmoderator wendete die Methoden im Workshop ziel führend an.“
- „Die Prozessmoderatorin/der Prozessmoderator erzeugte eine angenehme Arbeitsatmosphäre.“

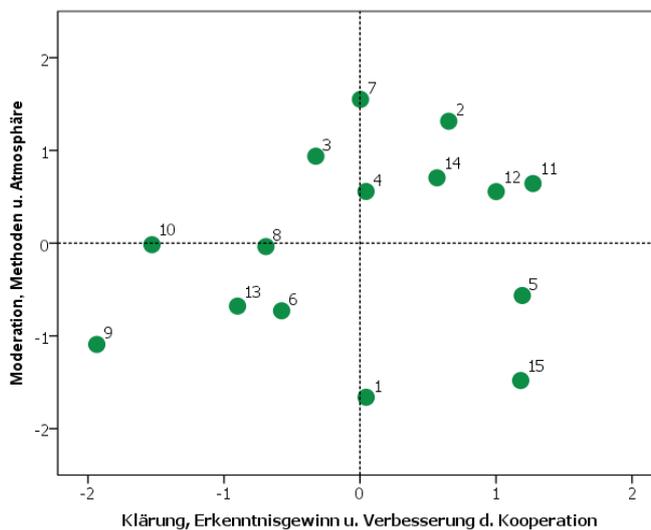
Im Folgenden wurde untersucht, wie diese beiden Faktoren mit der Nutzenbewertung des Seminars zusammenhängen. Dabei wurde der Blick zunächst auf die Ebene der Prozessmoderator\*innen gerichtet (a), bevor anschließend die Ebene der einzelnen Seminarteilnehmenden betrachtet wurde (b).

### a) Ebene der Prozessmoderator\*innen

In einem ersten Schritt wurde überprüft, wie die beiden gewonnenen Faktoren „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ und „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ die Bewertung des durchschnittlichen Seminarnutzens bei den verschiedenen Prozessmoderator\*innen beeinflussen. Dazu wurden zunächst die beiden Faktoren in einem Koordinatenkreuz zueinander in Beziehung gesetzt. Auf der x-Achse ist die Dimension „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ abgetragen. Hohe Werte (rechts) bedeuten, dass das Seminar in hohem Maße zu Klärung, Erkenntnisgewinn und einer Stärkung der Kooperation beigetragen hat. Auf der y-Achse ist die Dimension „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ abgebildet. Hohe Werte (oben) bedeuten, dass die Moderation, der Methodeinsatz und die Arbeitsatmosphäre in hohem Maße positiv bewertet wurden. Die einzelnen Prozessmoderator\*innen sind entsprechend ihrer jeweiligen Bewertung in den beiden Dimensionen als Punkte im Koordinatensystem verortet. Zwischen beiden Bewertungsdimensionen ist kein Zusammenhang erkennbar.

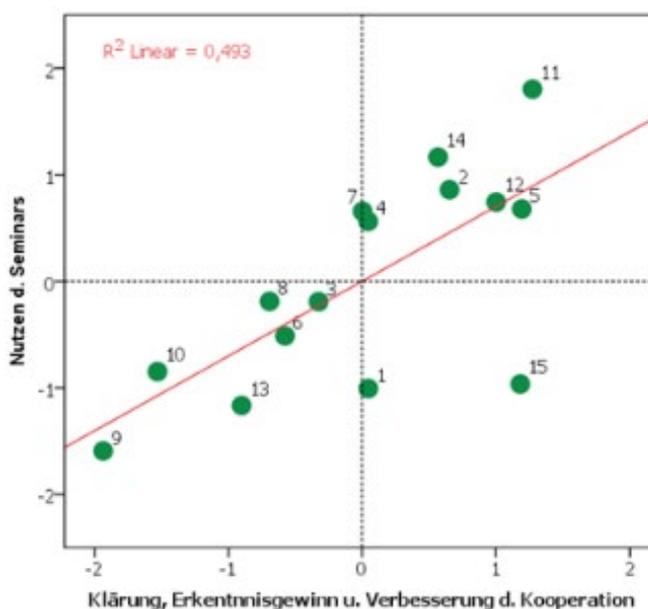
Im Folgenden wurde untersucht, wie beide Dimensionen mit der Nutzenbewertung des Seminars bei den jeweiligen Prozessmoderator\*innen zusammenhängen. Dazu wurde die „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ mit dem wahrgenommenen Nutzen des Seminars in Beziehung gesetzt. Dabei wurde ein klarer Zusammenhang erkennbar. Die rot eingetragene Regressionsgerade verdeutlicht diesen. Angegeben ist außerdem der Determinationskoeffizient  $R^2$ , der die Stärke dieses Zusammenhangs misst.  $R^2$  kann Werte von 0 (kein Zusammenhang) bis 1 (vollständige Determination) annehmen. In diesem Fall können 49,3 Prozent der Varianz in der Nutzenbewertung durch die Bewertung im Hinblick auf

Abbildung 5: Bewertung der Moderator\*innen in den Dimensionen „Klärung, Erkenntnisgewinn und Verbesserung der Kooperation“ sowie „Moderation, Methoden und Atmosphäre“



Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 6: Zusammenhang Moderator\*innen in den Dimensionen „Klärung, Erkenntnisgewinn und Verbesserung der Kooperation“ und Nutzen



Quelle: Eigene Erhebung

„Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ zurückgeführt werden. Folgende Aussage kann also getroffen werden:

- Je stärker das Seminar zu Klärung, Erkenntnisgewinn und einer Verbesserung der Kooperation beigetragen hat, desto besser fällt die Nutzenbewertung aus.

In gleicher Weise wurde die Bewertung im Hinblick auf „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ und die Gesamtbewertung des Seminars in Bezug gesetzt. Auch hier zeigte sich ein Zusammenhang. Dies verdeutlicht auch hier die rote Regressionsgerade. Der Determinationskoeffizient  $R^2$  liegt hier mit 0,543 auf einem vergleichbaren Niveau. Folgende Aussage kann ebenso getroffen werden:

- Je besser „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ bewertet werden, desto größer ist der wahrgenommene Nutzen.

### b) Ebene der Teilnehmenden

Um zu untersuchen, welche Bedeutung den beiden Faktoren „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ und „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ zukommt und wie sie zusammen mit weiteren möglichen Einflussgrößen zusammenwirken, wurde der Blick im Folgenden auf die Nutzenbewertungen der einzelnen Teilnehmenden gerichtet. Neben den beiden betrachteten Faktoren („Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ und „Moderation, Methoden und Atmosphäre“) beinhalten die Feedbackbögen Angaben zu weiteren möglichen Einflussgrößen auf die Nutzenbewertung der einzelnen Seminarteilnehmenden, nämlich die Frage, ob alle relevanten Akteure anwesend sind sowie eine Bewertung im Hinblick auf „Räumlichkeiten, Ausstattung und Gruppengröße“. Zunächst wurden die Zusammenhänge dieser vier genannten möglichen Einflussgrößen auf die Nutzenbewertung durch die Seminarteilnehmenden betrachtet.

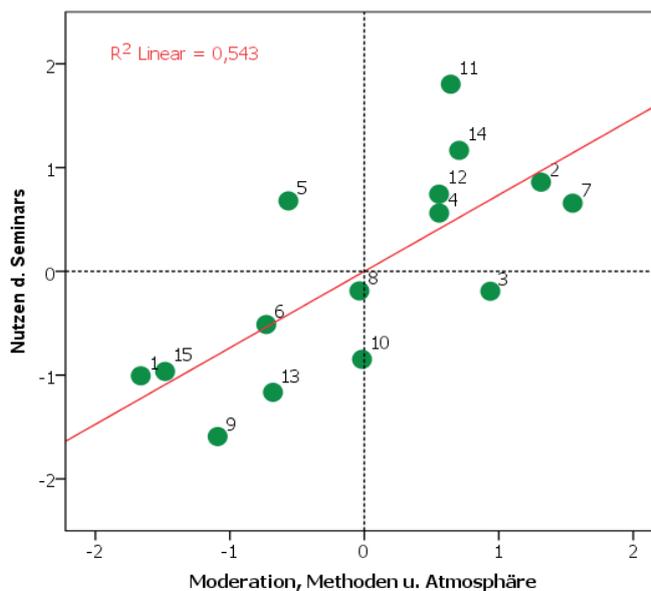
Tabelle 3: Bivariate Korrelationen: Nutzenbewertung

Erklärungsgrößen:	Korrelation mit der Nutzenbewertung (Korrelationskoeffizient nach Pearson):
Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation	0,68**
Moderation, Methoden und Atmosphäre	0,37**
alle Akteure anwesend	0,08**
Räumlichkeiten, Ausstattung und Gruppengröße	0,28**

\*\* Die Korrelationen sind auf dem 1 %-Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 7: Zusammenhang zwischen der Bewertung Moderator\*innen in den Dimensionen „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ und Nutzen



Quelle: Eigene Erhebung

Das Ergebnis zeigt, dass alle vier erklärenden Variablen in einem signifikanten Zusammenhang zur Nutzenbewertung stehen. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,68 fällt dieser Zusammenhang beim Faktor „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ am größten aus, gefolgt vom Faktor „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ mit einem Wert von 0,37.

Da die vier Erklärungsgrößen jedoch nicht alle separat, sondern gemeinsam auf die Nutzenbewertung einwirken, wurde abschließend ihr simultaner Einfluss untersucht. Hierzu wurde eine multiple lineare Regressionsgleichung berechnet. Die standardisierten Beta-Koeffizienten geben dabei an, um wieviel die Nutzenbewertung zunimmt, wenn die erklärenden Größen um eine Standardabweichung<sup>20</sup> zunehmen und zwar jeweils unter statistischer Kontrolle aller übrigen Variablen.

Tabelle 4: Multiple lineare Regression: Nutzenbewertung

<b>Erklärungsgröße:</b>	<b>Regression zur Nutzenbewertung: Beta (standardisiert)</b>
Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation	0,67***
Moderation, Methoden und Atmosphäre	0,37***
alle Akteure anwesend	0,03
Räumlichkeiten, Ausstattung und Gruppengröße	-0,97

\*\*\* Die Korrelationen sind auf dem 0,1 %-Niveau signifikant (zweiseitig)

Quelle: Eigene Erhebung

Wird in dieser Weise jeweils der Einfluss aller anderen Erklärungsgrößen statistisch kontrolliert, erweisen sich nur noch zwei Variablen als aussagekräftig:

- Der Faktor „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“ übt den größten Einfluss auf die Nutzenbewertung aus: Beta (standardisiert) = 0,67.
- Zudem lässt sich ein eigenständiger, statistisch signifikanter Einfluss des Faktors „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ auf die individuelle Nutzenbewertung nachweisen, der allerdings schwächer ausfällt: Beta (standardisiert) = 0,37.

Bei statistischer Kontrolle dieser beiden Einflussgrößen, macht es für die Nutzenbewertung des Seminars durch die Teilnehmenden darüber hinaus keinen Unterschied, ob alle relevanten Akteure anwesend waren und wie sie Räumlichkeiten, Ausstattung und Gruppengröße bewerten.

### 4.3 Zusammenfassung der Feedbackbogen-Auswertung

Zusammenfassend lassen sich sechs zentrale Punkte der Feedbackbogen-Auswertung festhalten:

1. Die Mittelwertberechnungen ergeben einen sehr soliden Gesamtwert von 1,9.
2. Die Bewertung der Qualität der Moderation liegt mit einem Wert von 1,7 auf einem hohen Niveau, sprich: Es konnten sehr geeignete Moderator\*innen für dieses Projekt ausgewählt werden.

<sup>20</sup> Die Standardabweichung ist ein Maß für die Streuung eines Merkmals um das arithmetische Mittel. Sie gibt, vereinfacht gesagt, die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen vom arithmetischen Mittel an.

3. Die Gesamtbewertungen der Moderator\*innen liegen auch bei den niedrigsten Werten in einem guten Bereich.
4. Bei den unterschiedlichen Themen gab es keine nennenswerten Unterschiede in der Bewertung der Zustimmungsdimensionen.
5. Als erfolgskritische Faktoren in Bezug auf den Nutzen für die Arbeitspraxis lassen sich zwei einflussnehmende Faktoren herausstellen: „Moderation, Methoden und Atmosphäre“ und „Klärung, Erkenntnisgewinn und Stärkung der Kooperation“, wobei letzter einen deutlich stärkeren Einfluss hat.
6. Für die Nutzenbewertung des Seminars machte es keinen Unterschied, ob alle relevanten Akteure anwesend waren und wie Räumlichkeiten, Ausstattung und Gruppengröße bewertet wurden.

#### **4.4 Ergebnisse der qualitativen Interviews**

Um tiefere Einsichten in die Akzeptanz und Bewertung des Angebots der Kooperations-Workshops zu erhalten, wurden von 2019 bis 2020 insgesamt zehn qualitative Interviews geführt. Ausgewählt wurden Umsetzungsverantwortliche der KoKo, die mehrere oder auch nur einen Workshop-Prozess durchführten. Zusätzlich wurden Interviews mit ausgewählten KAoA-Partnern geführt, etwa von der HWK, der IHK, dem Jobcenter oder der Agentur für Arbeit. Die inhaltliche Grundlage der Interviews bildeten Leitfragen, die aufbauend auf den zentralen Fragestellungen des Projekts und den gesammelten Erfahrungen entwickelt wurden.

Als Erhebungsmethode wurde das Narrative Interview gewählt, da es dem Prinzip der Offenheit deutlich Rechnung trägt. Somit konnten die unterschiedlichen Bedingungen, Herausforderungen und Verläufe bei der Umsetzung vor Ort auch detailliert erfasst werden. Das Narrative Interview umfasst zwei Teile: Den erzählenden Teil (Haupterzählung), bei dem die Befragten gänzlich frei ihren Eindruck des Geschehenen darlegen können und einen nachfragenden Teil, bei dem die Befragenden die für sie offen gebliebene Aspekte nachhalten. Die Interviews dauerten zwischen einer und anderthalb Stunden. Das Projektteam startete mit der Interviewerhebung im Februar 2019 und beendete sie im August 2020. Alle Interviews wurden mit Einwilligung der Befragten aufgezeichnet.

Zur Auswertung der Interviews wurde folgender Prozess bestimmt: Von den Tonaufnahmen wurden besonders aussagekräftige Passagen in kompletten Sinnabschnitten anonymisiert transkribiert. Auf der Grundlage dieser jeweils ca. zehneitigen Transkripte wurden die Sinnabschnitte noch einmal zu Kernaussagen weiter kondensiert. Bei diesem Schritt waren mindestens drei Mitarbeitende der G.I.B. involviert, um die zuvor eigenständig vorgenommenen Interpretationen gemeinsam kritisch zu diskutieren und erst bei Einigung abschließend niederzuschreiben. In einem weiteren Auswertungsschritt wurde dann eine Fallbeschreibung als Fließtext angefertigt. Das Auswertungsverfahren orientierte sich an dem sinnerschließenden Vorgehen der objektiven Hermeneutik, bei der verschiedene Fallhypothesen aufgestellt und geprüft werden, die einzig aus getroffenen Aussagen (Sequenzen) extrahiert werden: 1. Aufstellung einer Hypothese, 2. Überprüfung der Hypothese (auf ihren empirischen und logischen

Gehalt), 3. Formulierung der Hypothese in Reinform, 4. Widerlegungsversuch. Um eine Vergleichbarkeit der Aussagen der Fallbeschreibungen zu erzeugen, wurden diese final in eine Tabelle übertragen und darin folgenden inhaltlichen Dimensionen zugeordnet:

1. Ziele der Workshops/Teilnahmemotivation
2. Umsetzung der Workshops (Durchführung, Teilnahme, Blockaden und Hürden)
3. Auswahl der Moderation
4. Bewertung und Zusammenarbeit mit der Moderation
5. Arbeitsaufwand für die KoKos
6. Wirkung der Workshops
7. Bewertung des Angebotes insgesamt
8. Kritik am Angebot
9. Ausblick und weitere Handlungsbedarfe

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviewauswertung, gemäß der neun Dimensionen zusammengefasst vorgestellt.

### **1. Ziele der Workshops/Teilnahmemotivation**

Einige KoKos wurden durch die Vorstellung des Angebots auf den regionalen Arbeitstreffen, die die G.I.B. zweimal im Jahr für die KoKos und ihre Partner durchführt, angeregt, die Kooperation vor Ort durch das Angebot der Kooperations-Workshops zu intensivieren. Weitere KoKos wurden durch die fachliche Begleitung der G.I.B., etwa im Rahmen von Entwicklungsgesprächen etc., auf die Inanspruchnahme des Angebots vorbereitet. In einigen Fällen wurde es durch das Projektteam im Anschluss an die Entwicklungsgespräche vorgestellt, was sich als besonders nützlich herausstellte, um den Mehrwert direkt an den konkreten Bedarfen der KoKo aufzuzeigen.

In Bezug auf die Motivation gaben die Interviews aufschlussreiche Informationen, die sowohl grundlegende Herausforderungen von KAoA abbilden als auch das Interesse an speziellen Einzelthemen identifizieren. Die Herausforderungen, die zur Inanspruchnahme des Angebots motivierten, können allgemein als vielschichtig bezeichnet werden. Nichtsdestotrotz existieren einige Hauptanliegen, die von der Mehrheit der Befragten geschildert werden: Als ein grundlegendes Motiv wurde die Verbesserung der Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft angeführt. Hier wurde insbesondere von der Seite der Kammern vorgetragen, dass sie ein grundlegendes Interesse daran hatten, sich an den Workshops zu beteiligen, um gemeinsam mit den Vertreter\*innen der Schulen öffentlichkeitswirksame Aktivitäten zu entwickeln, die die Duale Ausbildung stärken und so dem Fachkräftemangel entgegenzutreten. Manche der bestehenden KAoA-Gremien vor Ort wurden von den Partnern als eher „schulzentriert“ beschrieben, und der Zugang zur Wirtschaft und das Verständnis für die Bedarfe der Gewerbetreibenden vor Ort deutlich zu verbessern wären. Zudem wurde angeführt, dass die Einzelschulen sich noch nicht flächendeckend an allen KAoA-Aktivitäten beteiligten, zum Beispiel wenn es um

Einträge in den Portalen für Berufsfelderkundungen ging. Hier gab es den breit getragenen Wunsch aller Akteure, Inhalte und Aktivitäten gemeinsam besser abzustimmen und dann allen Lehrkräften, etwa in Form von Handreichungen, zur Verfügung zu stellen. Wichtig war es für alle Seiten, ein gemeinsames Verständnis herzustellen und so für alle mehr Handlungssicherheit zu erzeugen.

Damit wird auch die Brücke zur zweiten grundlegenden Motivation geschlagen, sich mit den Partnern in einen extern moderierten Workshop-Prozess zu begeben: Die Frage nach den Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kommunalen Koordinierung. Hier waren es in erster Linie die KoKos, die hier den Bedarf nach Klärung angaben, auch wenn dies ebenfalls vonseiten weiterer Partner, insbesondere der Jobcenter und der Agentur für Arbeit geäußert wurde. So wurden die Workshops von den KoKos auch genutzt, um eine Rollenklärung mit den Partnern herbeizuführen, die Fragen zu den jeweiligen Verantwortlichkeiten grundlegend beantworten sollte. Viele KoKos wollten aus ihrer empfundenen „Zuliefererrolle“ heraus und die Partner für die Verantwortungsgemeinschaft aktivieren. Allen Befragten war es ein großes Anliegen, durch die Workshops die diese zu stärken, indem sie etwa die unterschiedlichen Handlungsweisen und Ziele der Partner offen diskutieren wollten, um so eine neue gemeinsame Grundlage des Zusammenwirkens zu etablieren.

Daneben gab es aber auch ganz pragmatische Motive zur Inanspruchnahme des Angebots. So wollten manche KoKos, oftmals schon mit weiteren Partnern im Vorfeld abgestimmt, zu speziellen Themen Formate und Aktivitäten entwickeln, wie zum Beispiel in den Bereichen „Elternarbeit“ oder „Stärkung der Dualen Ausbildung“. Bei den Themen wie „Beratung“ oder „Übergangsgestaltung“ stand vor allem der Wunsch nach einer kohärenten Abstimmung und Stabübergabe im Zentrum. Hier sollten die Aktivitäten der Partner im Sinne einer Verantwortungs- bzw. Prozesskette besser aufeinander abgestimmt werden, sodass möglichst alle Schüler\*innen abgestimmte Angebote bekommen und individuelle Unterstützung erfahren.

## **2. Umsetzung der Workshops (Durchführung, Teilnahme, Blockaden und Hürden)**

Die konkrete Umsetzung der Kooperations-Workshops verlief, nach den Aussagen der Befragten, in der Regel sehr gut und produktiv. Oftmals erwies es sich als erforderlich, das Angebot im Steuergremium im Vorfeld zu besprechen und sich gemeinsam für die Inanspruchnahme auszusprechen. So konnten an diesem Punkt auch kritische Haltungen mancher Partner gemeinsam überwunden werden. Darüber hinaus wurde davon berichtet, dass es wichtig war, auch einzelne Prozessschritte mit den Partnern abzustimmen und sie über die Ergebnisse und weiteren Planungen stetig zu unterrichten.

Trotz der teils umfangreichen Vorabsprachen kam es bei der Umsetzung teilweise zu Widerständen. So kam es in einzelnen Fällen auch dazu, dass Teilnahmen verweigert oder Arbeitsphasen gestört wurden. Solche Vorkommnisse waren jedoch selten. Die Interviewten gaben an, dass die Prozesse vor allem dann akzeptiert wurden, wenn die Schul- und/oder die Wirtschaftsseite das Anliegen transparent und offen mit unterstützen.

Eine weitere Herausforderung bei der Umsetzung wurde in Bezug auf die regelmäßige Teilnahme der Partner geschildert. Es kam immer wieder zu kurzfristigen Absagen, sodass Termine verschoben werden mussten oder Akteure einfach nicht erschienen. Insbesondere die Leitungsebenen behielten es sich vor, von Workshop zu Workshop zu entscheiden, ob sie eine Teilnahme aus ihrer Sicht als wichtig erachteten. Oftmals kamen so statt der Entscheider-, die Arbeitsebene zusammen, was die Ergebnisse aber nicht verschlechterte, da die Arbeitsebenen die Fragestellungen in den Prozessen auch präzise beantworten konnten. Trotzdem waren unregelmäßige Teilnahmen eine große Herausforderung für die Umsetzungsqualität, da sie auch zu Verzögerungen führten. Die Gründe waren aber auch nicht immer mangelnde Akzeptanz in Bezug auf das Angebot, sondern oftmals auch Krankheit, Personalwechsel oder die allgemeine Termindichte.

Prinzipiell beschrieben die interviewten Personen, dass es in ihrem Arbeitszusammenhang nicht leicht sei, alle wichtigen Personen für vier oder acht Stunden an einen Tisch zu bekommen.

### **3. Auswahl der Moderation**

Die Anbieter hatten die Möglichkeit auf Kennenlern-Veranstaltungen (2016 und 2017) und bei einem Erfahrungsaustauschtreffen (2019) sich direkt bei den KoKos vorzustellen, was von vielen KoKos genutzt wurde, um sich persönlich einen Eindruck zu machen und zu einem späteren Zeitpunkt mit einem konkreten Anbieter einen engeren Abstimmungsprozess zu begeben. Auch gab es bereits bei diesen Treffen die Möglichkeit für erste Kontaktaufnahmen.

Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass die Auswahl der Moderierenden oftmals, besonders bei einer Erstbeauftragung, aus sehr subjektiven Gründen, also intuitiv erfolgte. Hierbei spielten das Auftreten und die Präsentation bei den Kennenlern-Veranstaltungen und beim Erfahrungsaustauschtreffen 2019 eine zentrale Rolle. Generell konnten Anbieter überzeugen, die einen sicheren, erfahrenen und für die KAoA-Ausgangslage reflektierten Eindruck hinterließen. Dies schien vornehmlich KoKos anzusprechen, die besondere Herausforderungen mit ihrem Akteurskreis hatten, sich also Persönlichkeiten wünschten, die sich nicht scheuen würden, Probleme und Defizite offen anzusprechen und gegebenenfalls auch hartnäckig bleiben, wenn Widerstände offen gezeigt und anschließend ausgefochten werden. Der anvisierte Personenkreis, bzw. dessen von der KoKo abstrahierten Erwartungen, wurde in der Regel bei der Auswahl stark berücksichtigt. Die KoKos, die nicht an den Kennenlern-Treffen teilnehmen konnten, bekamen die individuellen Anbieterprofile zur Verfügung gestellt.

Einige KoKos hatten sich im Vorfeld ihrer Auswahl mit mehreren Anbietern getroffen, bevor sie ihre Entscheidung trafen. Die Sympathie und die Persönlichkeit waren an dieser Stelle ausschlaggebend, in Kombination mit klaren konzeptionellen Vorschlägen zur Vorgehensweise seitens der Anbieter. Einige Anbieter waren den KoKos oder den Partnern bereits aus anderen Zusammenhängen bekannt und somit positiv in Erinnerung.

Darüber hinaus ist besonders hervorzuheben, dass die KoKos sich untereinander Empfehlungen aussprachen. Gerade die anfangs noch zögernden KoKos haben sich dann auf die Erfahrungen der Kolleg\*innen verlassen, die bereits zu einem Thema gearbeitet hatten. Um diesen

Prozess zu unterstützen, veröffentlichte das Projektteam regelmäßig Übersichten zum Stand der Umsetzung, in denen auch die jeweiligen Moderator\*innen mit ihren Prozessen aufgeführt wurden (siehe dazu Seite 23). Jene Interviewten, die als KoKos das Angebot genutzt hatten, waren mit der Auswahl der Moderator\*innen alle zufrieden. Vereinzelt wurde geäußert, dass wünschenswerterweise die KoKos Anbieter selbstständig hätten wählen sollen.

#### **4. Bewertung und Zusammenarbeit mit der Moderation**

Die Zusammenarbeit mit den Moderator\*innen, und die damit verbundene strategische Planung der Workshops, wird als sehr konstruktiv und zielführend von den Interviewten hervorgehoben. Zur Vorbereitung der Workshops wurden oftmals intensive Gespräche mit den Moderator\*innen geführt, in denen das Vorgehen und die Rollen für den Verlauf der Kooperations-Workshops thematisiert und geklärt wurden. Auch wurde berichtet, dass es über die jeweilige Umsetzungszeit teilweise zu sehr vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen kam, da auch die Moderator\*innen die Bedürfnisse und die spezifischen Situationen vor Ort mit der Zeit immer besser verstanden.

Von einigen Interviewten wurde Kritik an dem Vorgehen der Moderator\*innen geäußert. So fanden es manche Akteure irritierend, dass diese sich nicht immer tiefgehend in der Thematik des Übergangssystems (in NRW) auskannten. Auch wurden manche Methoden kritisch beurteilt. Einige KoKos waren verärgert über gefühlte Alleingänge der Moderator\*innen und beauftragten diese danach nicht noch einmal.

Generell gab es nicht selten Schwierigkeiten mit der Kommunikation. Die Interviewten schildern in diesem Zusammenhang unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf die zu erwartende KAoA-Kompetenz und auf die gegenseitigen Aufgaben während der Umsetzung. Einschränkend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass alle Interviewten nach ihren kritischen Bemerkungen anführten, dass die allgemeine Qualität der Moderation für sie sehr zufriedenstellend ausfiel.

#### **5. Arbeitsaufwand für die KoKos**

Es kann hier konstatiert werden, dass es sich bei dem Angebot der Kooperations-Workshops um einen Prozess handelte, der einen nicht unerheblichen Aufwand für die KoKos bedeutete. Aus diesem Grund wurde das Projekt auch verlängert, da sich insbesondere die Abstimmungsprozesse im Vorfeld recht lange hinziehen konnten. Dieser Umstand wurde auch in den Interviews angesprochen. Oftmals waren die konkreten Aufgaben bei der Umsetzung umfangreicher als im Vorfeld erwartet. Dies bezog sich auch auf die Abstimmungen und inhaltlichen Briefings mit den Moderator\*innen. Die KoKos blieben auch während der Umsetzung der Workshops Hauptverantwortliche: Sie mussten die Abstimmungen mit den Moderator\*innen und der G.I.B. vornehmen, die Partner informieren, passende Räumlichkeiten organisieren, Termine abstimmen und zu diesen einladen.

Die Interviewten schätzten den allgemeinen Arbeitsaufwand für die Durchführung meist recht hoch ein, sahen aber auch den hohen Nutzen, den sie im Nachgang von den Kooperations-Workshops hatten. Somit lohnte sich aus ihrer Sicht der Arbeitsaufwand.

Als eine zentrale Gelingensbedingung wurde von vielen eine gute Vorbereitung genannt. Das zu behandelnde Thema sollte zuvor bereits klar eingegrenzt, die Rollen und die Aufgaben mit der Moderation geklärt werden, so wäre die Arbeit im Nachgang deutlich reduziert und der Ertrag erhöht.

## **6. Wirkung der Workshops**

Im Kern des Erkenntnisinteresses der Bewertung des Angebots steht die Frage nach der konkreten und wahrgenommenen Wirkung der Kooperations-Workshops. Letztere entfaltete sich oftmals erst einige Zeit nach der Umsetzung. Die konkreten Wirkungen waren mannigfaltige Aktivitäten, Konzepte und Maßnahmen, die während und nach den Workshop-Prozessen gemeinsam entstanden. Hierzu bieten die gesammelten Praxisbeispiele im Anhang eine konkrete Einsicht. Oftmals entstanden aus den Abstimmungen in einem Workshop-Prozess weitere Bedarfe, die in einem nächsten Workshop-Prozess bearbeitet wurden. Aber auch grundlegende Veränderungen in den Gremien- und Arbeitsstrukturen, auch in Bezug auf die Zusammensetzung der Akteure, wurden durch die Kooperations-Workshops angeregt.

In den Interviews wird zudem die Wirkung insbesondere auf die Verbesserung der Beziehungen untereinander konzentriert, offenbar ist das für die positive Einschätzung von besonderer Bedeutung. Die Interviewten sprechen von einem deutlich verbesserten Zugang zu den Partnern, von einer ganz anderen Beziehungsebene, was Gespräche und Abstimmungen angeht. Innerhalb der Kooperations-Workshops ist man sich demnach vertrauter geworden und profitiert heute von dieser fruchtbaren neuen Beziehungsebene.

Die Interviewten stellen heraus, dass sie jetzt offener innerhalb der Kommunalen Koordinierung miteinander sprechen und so auch schneller Differenzen bewältigen können – es eine konstruktivere Diskussionskultur im Netzwerk gibt. Durch diese Verbesserungen der Beziehungen und der Kooperation konnte die Arbeit vor Ort stark verbessert werden. Auch haben sie für sich mitgenommen, dass die Kooperations-Workshops eine ganz neue Art des Zusammenkommens und -arbeitens ermöglichten, als sie es von ihren gewohnten Arbeitsformaten her kannten. Die Kooperations-Workshops konnten so einen wichtigen Beitrag für die Kommunalen Koordinierungen leisten, indem sie neue Formate, Fragestellungen und Möglichkeiten des Zusammenarbeitens aufzeigten. Für viele KoKos konnte die eigene Rollenunsicherheit durch die Workshops überwunden werden.

Die Wirkung wird als durchweg sehr positiv wahrgenommen, selbst dann, wenn die Kooperations-Workshops nicht reibungslos verliefen. So beschrieben viele der Interviewten neben einem gestärkten oder gehobenem Gemeinschaftsempfinden, dass sich die kritische Haltung einzelner Akteure zu einer konstruktiven Mitarbeit gewandelt habe.

Auch verwiesen mehrere Befragte auf den Umstand, dass den Partnern durch die Kooperations-Workshops erst der Unterschied zwischen KoKo und Kommunalen Koordinierung bewusst geworden sei.

## **7. Bewertung des Angebots insgesamt**

Allgemein existierte bei vielen KoKos ein hohes Systematisierungsinteresse in Bezug auf ihre Aufgaben und in Bezug auf die verlässlich wahrzunehmenden Aufgaben der Partner. Einige KoKos hatten bereits vor 2016 den Wunsch geäußert, die Umsetzung von KAoA-Themen mit Hilfe einer externen Moderation zu bearbeiten, es fehlte ihnen jedoch bislang der finanzielle Rahmen, um dies tun zu können. Andere nutzen ähnliche Formate bereits, wenn auch nicht durchgehend.

Wie schon dargelegt, wurde das Angebot durchweg positiv von den Interviewten beschrieben und bewertet. Dies bezog sich auch auf die Gelegenheit, sich mit mehr Zeit gemeinsamer und grundlegender themenbezogener auszutauschen und abzustimmen. Dabei berichteten alle Akteure von einem Mehrwert für ihre eigene Rolle und die damit verbundenen Aufgaben innerhalb der Verantwortungsgemeinschaft. Darüberhinausgehend konnten sie die jeweils anderen Positionen und Bedürfnisse durch die Abstimmungen und Klärungen innerhalb der Kooperations-Workshops besser nachvollziehen, was ihnen selber wiederum mehr Handlungssicherheit brachte. Das Angebot als Format der Abstimmung bewerteten sie als „charmant“, „interessant“ und „zielführend“. Zitat: „Wir wären heute nicht da, wo wir stehen, wenn es die Kooperations-Workshops nicht gegeben hätte!“

Insbesondere die externe Moderation der Kooperations-Workshops und die Vielfalt der darin angewandten Methoden wurden als gewinnbringend eingeschätzt, um die Zusammenarbeit vor Ort zu stärken. Für die KoKos boten die Kooperations-Workshops so die Möglichkeit aus ihren tradierten Rollen herauszutreten und sich mit und zu den Partnern neu zu positionieren.

## **8. Kritik am Angebot**

Viele der interviewten Personen beklagten, dass der offizielle Name des Angebots und die oftmals verwendete Begrifflichkeit „Qualifizierungsvorhaben“ bei ihnen und den Partnern Irritationen hervorgerufen hätte. In jedem Falle war der offizielle Name des Projekts erklärungsbedürftig. Ein weiterer Kritikpunkt war, dass es starke Widerstände bei den Partnern gab, sich auf ganztägige Workshop-Einheiten einzulassen. Bei Leitungsebenen waren sogar die halbtägigen Workshops nicht selbstverständlich einzufordern. Hier hätten sich die Befragten mehr Flexibilität vonseiten der Fördergeber gewünscht.

Allgemein kann konstatiert werden, dass in den Interviews wenig Kritik am Angebot geäußert wurde, und wenn dann immer nur mit dem Appendix, dass es trotzdem ein zielführendes Angebot gewesen ist.

## **9. Ausblick und weitere Handlungsbedarfe**

Im Ausblick gaben insbesondere die interviewten KoKos an, dass sie es begrüßen würden, wenn ein solches Unterstützungsangebot auf Dauer dem KAoA-Netzwerk in NRW zur Verfügung stehen würde. Sie betrachteten es nicht nur als sehr gute, sondern vielleicht auch notwendige Unterstützung. Einige betonten, dass sie ein solches Angebot nicht mit eigenen Mitteln hätten finanzieren können.

Weitere Bedarfe der koordinierten und strategischen Abstimmung der Partner, durch ein vergleichbares Angebot, wurden insbesondere gesehen bei dem Thema „rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im Sinne einer Jugendberufsagentur“ und der Zusammenarbeit mit weiteren Netzwerken am Übergang Schule – Beruf in NRW, z. B. der regionalen Ausbildungskonsepte sowie der sich teilweise noch im Aufbau befindlichen Strukturen der Transferinitiative „Kommunales Bildungsmonitoring“ des Bundes.

#### **4.5 Zusammenfassung der Interviewauswertung**

Die ausführlich vorgestellten Ergebnisse der Interviewauswertung lassen sich zu neun folgenden zentralen Aussagen zusammenfassen:

- 1.** Die Kooperations-Workshops wurden umgesetzt, um grundlegende Herausforderungen der Zusammenarbeit der Verantwortungsgemeinschaften zu klären. Im Fokus standen die Verbesserung der Kooperation sowie die Aktivierung der Partner. Die Schnittstellen, insbesondere zwischen Schul- und Wirtschaftsseite, sollten verbessert werden. Zusätzlich gab es pragmatische Motive, wie die Entwicklung konkreter Aktivitäten und Formate.
- 2.** Für die Umsetzung waren umfangreiche Abstimmungen im Vorfeld erforderlich. Es mussten zurückhaltende oder kritische Partner überzeugt werden. Teilweise gab es Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit Schul- und/oder Wirtschaftsseite. Die Teilnahme, insbesondere der Leitungsebenen, war nicht immer kontinuierlich, was jedoch keine qualitativen Auswirkungen auf die Ergebnisse hatte.
- 3.** Die Auswahl der Moderator\*innen erfolgte meist intuitiv nach Sympathie. Darüber hinaus waren die Vorerfahrungen sowie die individuelle Performanz der Moderator\*innen bei den Vorstellungsrunden wichtig. Von zentraler Bedeutung war die gegenseitige Empfehlung der KoKos untereinander.
- 4.** Insgesamt wurde die Zusammenarbeit mit den Moderator\*innen gut bis sehr gut bewertet. Die Rollenaufteilung zwischen KoKo und Moderation war nicht immer klar und musste dann nachträglich noch abgestimmt werden. Teilweise gab es Kritik an mangelndem „Feldwissen“ oder Methodeneinsatz der Moderator\*innen.
- 5.** Für die KoKos bedeutete die Koordination der Kooperations-Workshops einen nicht unerheblichen Arbeitsaufwand bezüglich Organisation und Durchführung. Idealerweise sollte eine halbe Personalstelle den Prozess hauptverantwortlich koordinieren und eine gründliche inhaltliche Vorbereitung und Rollenklärung im Vorfeld vorgenommen werden.
- 6.** Durch die Kooperations-Workshops wurden konkrete Aktivitäten, Maßnahmen und Konzepte gemeinsam erarbeitet. Sie führten teilweise zu Veränderungen in der Zusammensetzung und Strukturierung von Arbeits- und Abstimmungsgremien. Die Kooperations-Workshops konnten eine deutliche Verbesserung der Beziehungen in den Netzwerken bewirken und zu einer grundlegenden Rollenklärung im Hinblick auf Verantwortlichkeiten der KoKos und der Partner beitragen.
- 7.** Die Bewertung des Angebots fällt sehr positiv aus. Die Kooperations-Workshops erscheinen als geeignetes Format, um die Kooperation im Rahmen von KAoA grundlegend und

zielführend zu reflektieren und zu verbessern. Die externe Moderation bietet eine gute Grundlage für die Akteure sich neu zu positionieren.

8. Die offizielle Bezeichnung des Angebots („Qualifizierungsvorhaben“) führte zu Irritationen. Da die Workshops nur halb- oder ganztägig umgesetzt werden durften, bedingte dies Schwierigkeiten bei der Terminfindung und der Akzeptanz bei den Partnern.
9. Im Ausblick begrüßen die Interviewten, dass ein vergleichbares Angebot ihnen auf Dauer zur Verfügung stehen würde und sehen weiteren Bedarf an der strategischen Abstimmung zwischen den Partnern, etwa in Bezug auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit oder den Strukturen der kommunalen Bildungsmonitorings.

#### 4.6 Handlungsempfehlungen

Von Beginn der Projektumsetzung an, war es dem Projektteam daran gelegen, aus den Erfahrungen und Erkenntnissen abgeleitete Transferwissensbestände bereitzustellen. Bei dem dargestellten Angebot, handelte es sich um ein Modellvorhaben, das auch eine Orientierungsfunktion für ähnliche Vorhaben haben kann. Aus den gesammelten Erfahrungen und den unterschiedlich zusammengetragenen Erkenntnissen können grundlegende Empfehlungen zu einer erfolgreichen kommunalen und regionalen Kooperation, im Rahmen des Übergangssystems Schule – Beruf, abgeleitet werden<sup>21</sup>:

##### 1: Handlungsbezogene und zielorientierte Themen ins Zentrum rücken

„Um kommunale und regionale Kooperation wirksam zu fördern und zu verbessern, muss man zum einen wissen, welche Kooperationsinhalte, -formen und -zwecke es kommunal und regional bereits schon gibt und wo die Förderung und Verbesserung der Kooperation ansetzen soll. Wichtig ist die Fokussierung auf ein Thema, das im Zentrum der Kooperationsförderung stehen soll. Die Themen selbst können sehr vielfältig sein und müssen nicht von vorneherein beschränkt werden.“

Nach den Erfahrungen des Angebots der Kooperations-Workshops haben diese ein besonderes Potenzial entfaltet, wenn es zu einem produktiven Zusammenspiel folgender Faktoren gekommen ist:

- Ein handlungsbezogenes Thema, auf das man sich gemeinsam verständigt hat, steht im Zentrum.
- Ein Nutzen wird erwartet.
- Verständnis und Respekt für die unterschiedlichen Zuständigkeiten, Rollen und Arbeitspraktiken (inkl. deren Handlungsgrenzen) der jeweiligen Partner sind gegeben.
- Es wird von einer gemeinsamen Bestandsaufnahme und Analyse der lokalen und regionalen Ausgangslage ausgegangen.

<sup>21</sup> Vgl. dazu auch die drei Aspekte von Kooperation (strukturell, prozessual und ergebnisorientiert) bei Benz 1994: 37-38.

- Handlungsbezogene Zukunftsoptionen und Zukunftsvisionen mit klar formulierten, operationalisierten Zielen, die nur gemeinsam erreicht werden können, sind gemeinsam ausgehandelt und formuliert worden.
- Die zum jeweiligen Thema vereinbarten Umsetzungsschritte werden kooperativ umgesetzt.
- Es gibt gemeinsam gefundene Formen/Formate für eine verbindliche Zusammenarbeit.

Im Folgenden werden thematische Praxisbeispiele aufgelistet, bei denen sich dieses Potenzial in besonderer Weise gezeigt hat. Die folgende Auflistung ist nicht abschließend, sondern stellt nur eine Sammlung erfolgreicher Workshop-Prozesse dar. Die Formulierung der Praxisbeispiele lehnt sich an die Titel der Kooperations-Workshops an. Einige Praxisbeispiele werden im Anhang dokumentiert:

- Potenzialanalyse als Einstiegsinstrument in die Berufs- und Studienorientierung
- Berufsfelderkundungen, Praktika und Praxiskurse als weiterführender Beitrag einer gezielten Unterstützung im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess
- Beratung als gezieltes und begleitendes Unterstützungsangebot im individuellen Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess
- Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung
- Ausbildungsberufe in der Gesundheit und Pflege
- Inklusive Berufsorientierung
- Ermöglichung von Ausbildung für schwächere Jugendliche
- Wie läuft es mit dem Übergang zu den Berufskollegs?
- Gemeinsame Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen
- Elterneinbindung in der beruflichen Orientierung und im Berufswahlprozess
- Selbstverständnis und Weiterentwicklung eines regionalen Handlungsplans im regionalen Ausbildungskonsens
- Weiterentwicklung bestehender Gremienstrukturen und vorhandener Arbeitsformate
- Stärkung des Beirates Schule – Beruf
- Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Kontext von KAoA
- Zwischenbilanz Übergang Schule – Beruf
- Schaffung nachhaltiger Kooperationsstrukturen und einer nachhaltigen Kommunikationskultur
- Rollenklärung im Rahmen der KAoA-Verantwortungsgemeinschaft
- KAoA als Marke

## 2: Vertrauen als Basis von Kooperation aufbauen und stärken

Vertrauen ist die Grundlage der Förderung von Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichen Kooperationskulturen. Alle Partner müssen ein eigenes ernstes Interesse daran haben, mit den anderen Partnern ein gemeinsam zu verabredendes Ziel zu erreichen, und den anderen Partnern, auch sonst möglicherweise konträren Partnern, ein ebensolches ernsthaftes Interesse und Bemühen unterstellen, sowie die Bereitschaft haben, Neues auszuprobieren und im Prozess dazuzulernen. Die Kultur der Zusammenarbeit muss von Vertrauen, Offenheit, Verbindlichkeit und Reflexionsbereitschaft bestimmt sein.

Die Verbindlichkeit muss sich in den verschiedenen Phasen der Zusammenarbeit zeigen. Sie beginnt mit dem sich Zusammenfinden und dem sich näher Kennenlernen. Sie geht weiter mit dem systematischen Aufsuchen derjenigen, die zu beteiligen sind, die sich aber noch nicht beteiligt haben, und wird gefolgt von einer Vernetzung und der gemeinsamen strategischen Ausrichtung aller Partner an gemeinsamen Zielen. Die gemeinsame Verabredung über die Ziele geht einher mit einer Priorisierung bei der Festlegung der Themen. Ihr folgt eine verbindliche Verantwortungsübernahme in einer lebendigen lokalen, regionalen Verantwortungsgemeinschaft mit geschärftem Rollenverständnis, in der die Einzelnen mit ihrer jeweiligen Zuständigkeit, ihren Ressourcen und Kompetenzen gut sichtbar sind und bleiben. Bei den Schritten auf die Ziele hin bleibt man trotz Störungen und Rückschlägen zusammen.

Alle diese Schritte können nur gelingen, wenn sie von Vertrauen getragen sind, heißt die Partner sind dazu angehalten, sich wechselseitig als vertrauenswürdig anzuerkennen und den von ihnen getätigten Aussagen Verbindlichkeit zu unterstellen. Durch ein persönliches Miteinander, in der persönlichen Begegnung und Zusammenarbeit kann Vertrauen entstehen und wachsen.

## 3: Respekt und Wertschätzung allen Partnern gegenüber entgegenbringen

Für den Erfolg der Zusammenarbeit sind alle Partner gleichermaßen wichtig. Bei aller Unterschiedlichkeit von Macht, Einfluss und Stellung innerhalb einer Hierarchie ist eine Zusammenarbeit umso erfolgreicher, je mehr sich alle Partner, auch die schwächsten Partner, wertgeschätzt fühlen.<sup>22</sup>

Gleiche Achtung allen Partnern gegenüber entgegenzubringen<sup>23</sup>, darum zu wissen, dass „eine Kette nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied“, das hilft bei der Entwicklung einer Kommunikations- und Kooperationskultur, die alle Partner einer Zusammenarbeit in ihren Eigenarten, ihrer je eigenen Kultur, ihren eigenen Interessen und Bedürfnissen achtet und Konflikte und Störungen auszubalancieren versteht. Um dies zu erzeugen ist es wichtig, dass es Raum für Austausch geben wird. Darüber hinaus kann es nützlich sein, spezielle Methoden (etwa aus dem Design-Thinking o. ä.) zu nutzen, um Entscheidungen gemeinschaftlich und rein fachlich herbeizuführen.

<sup>22</sup> Vgl. Benz 1994: 38.

<sup>23</sup> Thomas Brüsemeister hat bei einem Fachforum der Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW 2015 von einer „professionellen Gleichheitsregel“ gesprochen.

#### 4: Allgemeine Regeln des Netzwerkarbeitens berücksichtigen

Allgemeine Regeln des Netzwerkarbeitens zielen auf die Stärkung der Zusammenarbeit durch Beziehungsarbeit. Es gilt, Gemeinschaft zu entwickeln, gemeinsame Erfahrungen zu ermöglichen und Erfolge zu zelebrieren.

Allgemeine Regeln des Netzwerkarbeitens liegen in verschiedensten Veröffentlichungen vor. Diese haben selbstverständlich auch die Kooperation im Rahmen von KAoA befördert. Im Folgenden werden diejenigen aufgelistet, die sich auch beim Angebot der Kooperations-Workshops als besonders wichtig erwiesen haben:

- Erarbeiten eines gemeinsamen Erfahrungsschatzes, z. B. durch Netzwerktreffen, gemeinsame Evaluationen
- Schaffen einer gemeinsamen Identität
- Schaffen eines gemeinsamen Leitbildes
- Aktivitäten unter einem gemeinsamen Logo vereinen
- Erstellung gemeinsame Präsentationsmaterialien
- Verständigung über gemeinsame Handlungsprinzipien für Abläufe und Verfahren
- Frühzeitige Formulierung von Erfolgszielen
- Regelmäßiger Erfahrungs-, Informations- und Meinungs austausch
- Gute Dokumentation, wer was wann mit welchem Ergebnis eingebracht hat
- Verdeutlichen, welche Ressourcen und Kompetenzen und welches Fachwissen vorhanden sind, und klären, wie fehlende Ressourcen, Kompetenzen und Fachwissen eingeholt werden können
- Vereinbaren klarer Entsende- und Vertretungsregeln nach legitimer Entscheidungskompetenz, vorhandener Fachkompetenz und zeitlichen Ressourcen, die eingebracht werden können
- Einbeziehen externer Expertise in inhaltlicher und prozessorientierter Hinsicht
- Klären, wie eine Rückkoppelung der im Netzwerk erarbeiteten Ergebnisse in den jeweiligen Institutionen erfolgen soll
- Stärkung der Akzeptanz der KoKo als zentrale Einheit der Umsetzung, Förderung und Qualitätssicherung der Kooperation

Um das Netzwerk durch diese vielen Facetten und Aufgaben zu führen, sollte Zeit und Raum für diese Themen freigehalten werden. So können etwa durch alternierende Zwischenbilanzveranstaltungen speziell diese Themen betrachtet und weiterbearbeitet werden. Denn es zeigt sich, dass diese „weichen“ Faktoren in der Gesamtschau als besonders erfolgskritisch einzustufen sind.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Autorengruppe BIBB/Bertelsmann Stiftung (2011):** Reform des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung. Aktuelle Vorschläge im Urteil von Berufsbildungsexperten und Jugendlichen, im Internet unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/6613>, Stand 21.12.2020.

**Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2011):** Übergänge mit System. Rahmenkonzept für eine Neuordnung des Übergangs von der Schule in den Beruf, Gütersloh.

**Benz, Arthur (1994):** Kooperative Verwaltung: Funktionen, Voraussetzungen und Folgen, Baden-Baden.

**BMBF, BMAS, RD NRW, MSW, MAIS (2016):** Vereinbarung zur Durchführung der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ zwischen der Bundesrepublik Deutschland, der Bundesagentur für Arbeit und dem Land Nordrhein-Westfalen, im Internet unter: <https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/bund-nrw-ba-vereinbarung/view>, Stand 21.12.2020.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010):** Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland 2010 – 2014, im Internet unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2010/2010\\_10\\_26-Ausbildungspakt-2010-2014.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2010/2010_10_26-Ausbildungspakt-2010-2014.pdf), Stand 21.12.2020.

**Frieling, Friederike, Joachim Gerd Ulrich (2013):** Das Übergangssystem von der Schule in den Beruf – Fakten und Tendenzen. In: Meyer-Blanck, Michael, Andreas Obermann (Hrsg.) (2012): Lebensziel Hartz IV. Jugendliche ohne Ausbildungsberuf im Blickfeld bildungspolitischer und protestantischer Bildungsverantwortung, Münster.

**G.I.B. NRW (2013):** Die Landesinitiative ILJA. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand der Programmumsetzung in den beteiligten Modellkommunen, im Internet unter: <https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/die-landesinitiative-ilja-ergebnisse-einer-empirischen-untersuchung/view>, Stand 21.12.2020.

**G.I.B. NRW (2016):** Qualifizierung von Fachkräften der beteiligten Akteure im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA), im Internet unter: <https://www.gib.nrw.de/service/qualifizierung-von-fachkraeften-der-beteiligten-akteure-im-landesvorhaben-kein-abschluss-ohne-anschluss-uebergang-schule-beruf-in-nrw-kaoa/view>, Stand 22.12.2020.

**Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2011):** Umsetzungspapier für das Spitzengespräch Ausbildungskonsens am 18.11.2011, im Internet unter: [https://www.staedtregion-aachen.de/fileadmin/user\\_upload/A\\_43/Dateien/KAoA/111118\\_Umsetzungspapier\\_ausbildungskonsens.pdf](https://www.staedtregion-aachen.de/fileadmin/user_upload/A_43/Dateien/KAoA/111118_Umsetzungspapier_ausbildungskonsens.pdf), Stand 21.12.2020.

**Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2020):** Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW. Handbuch zur Umsetzung der Standardelemente und Angebote, Düsseldorf.

**NRWSPD – Bündnis 90/Die Grünen:** Koalitionsvertrag 2010 – 2015, im Internet unter:  
[https://www.nrwspd.de/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/doc\\_29941\\_201077153822.pdf](https://www.nrwspd.de/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/doc_29941_201077153822.pdf), Stand 21.12.2020.

**Schepers, Albert (2011):** Das Modellvorhaben Ein-Topf in NRW. Ein struktureller Ansatz zur Weiterentwicklung des Berufsvorbereitungssystems, in: dreizehn. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, im Internet unter: [http://jugendsozialarbeit.de/media/raw/dreizehn LT 2011 Ausgabe\\_06.pdf](http://jugendsozialarbeit.de/media/raw/dreizehn_LT_2011_Ausgabe_06.pdf), Stand 21.12.2020.

## **Praxisbeispiele aus den Regionen**

# Workshop-Reihe zum SBO 2.1 „Schulische Beratung“ Pilotprojekt für Gymnasien und Gesamtschulen in Köln

## Erstellung einer Arbeitshilfe für Schulen

### 1. Ausgangslage

Das KAOA-Standardelement (SBO) 2.1 „Schulische Beratung“ besagt, dass Lehrkräfte und Fachkräfte der Schulsozialarbeit alle Schülerinnen und Schüler in Zusammenarbeit mit der Berufsberatung und gegebenenfalls der Studienberatung beraten. Die Schülerinnen und Schüler sollen im Rahmen dieser Beratung ihren bisherigen BO-Prozess reflektieren und nächste Schritte formulieren.

Die Umsetzung der in KAOA vorgesehenen halbjährlichen individuellen Beratung aller Schülerinnen und Schüler ab dem achten Jahrgang stellt Schulen vor große Herausforderungen. Die Beratung kann und soll nicht allein von den Koordinatorinnen und Koordinatoren für Studien- und Berufsorientierung (StuBOs) übernommen werden. Sie ist originäre Aufgabe aller Lehrkräfte. Ein schulintern abgestimmtes Vorgehen ist daher für das Gelingen einer guten Beratung von entscheidender Bedeutung. Somit stellt sich die Frage, wie Schulen die Beratung zur Beruflichen Orientierung ressourcenschonend und effizient in den Schulalltag integrieren können.

### 2. Umsetzung

Diese Frage wurde in den Kölner StuBO-Arbeitskreisen rege diskutiert. Dem Bedarf folgend entwickelte die Kommunale Koordinierungsstelle (KoKo) Köln für das Schuljahr 2018/19 ein Pilotprojekt für Gymnasien und Gesamtschulen. In Form einer Workshop-Reihe erarbeiteten 27 Lehrkräfte aus 15 Schulen Tipps und Hinweise sowie beispielhafte „Fahrpläne“ zur Umsetzung des SBO 2.1. Einbezogen waren die Schulaufsicht sowie folgende außerschulische Partner: Agentur für Arbeit Köln, Bildungsberatung Köln, Handwerkskammer zu Köln, Industrie- und Handelskammer Köln, Technische Hochschule Köln, Universität zu Köln.

In den Workshops haben die Teilnehmenden eine individuelle Standortbestimmung für ihre jeweilige Schule zum Thema vorgenommen und dabei Gelingensbedingungen sowie Herausforderungen für die schulische BO-Beratung identifiziert. Sie haben sich gute Beispiele aus anderen Schulen angeschaut und das bereits vorhandene Material zum Thema gesichtet. Auf dieser Grundlage wurden dann beispielhafte Fahrpläne und organisatorische Umsetzungsideen entwickelt. Die außerschulischen Partner präsentierten ihre Angebote und stellten sie in tabellarischer Form als Übersicht für die Schulen zur Verfügung. Außerdem wurden Überlegungen zur Einführung derjenigen Lehrkräfte angestellt, die zu Beginn des „Jahrgangs acht“ neu in die Umsetzung des Standardelements einbezogen wurden.

Die KoKo Köln hat den gesamten Prozess initiiert, organisiert und in der Umsetzung begleitet. Außerdem hat sie die Arbeitsschritte und Ergebnisse des Gedankenaustausches fortlaufend verschriftlicht und auf dieser Grundlage eine Arbeitshilfe für Schulen erstellt. Neben dieser Arbeitshilfe sind auch weiterführende Materialien wie Beratungsprotokolle sowie die tabellarische Übersicht der Angebote der Partner Ergebnisse des Prozesses.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Die KoKo Köln hat mit der Initiative auf die Bedarfe der StuBOs reagiert. Das Thema „Umsetzung des SBO 2.1, Schulische Beratung“ war und ist ein Thema, welches „unter den Nägeln brennt“. Somit war die Motivation zur Teilnahme seitens der Lehrkräfte hoch. Wichtig für den Erfolg des Projektes war auch die zentrale Steuerung, kontinuierliche Begleitung und Verschriftlichung des Prozesses durch die KoKo.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Köln  
[www.bildung.koeln.de](http://www.bildung.koeln.de)

# Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen I und II

Kooperation abgebender Schulen mit den BKs

„Wie läuft es mit dem Übergang zu den Berufskollegs?“

## 1. Ausgangslage

Die Übergänge von der allgemeinbildenden Schule in die Bildungsgänge an den Berufskollegs und/oder ausbildungsvorbereitende Maßnahmen warfen in Leverkusen trotz langjähriger Kooperationen immer wieder Fragen auf. Die Rollen und Zuständigkeiten der einzelnen Akteure erschienen nicht für alle Beteiligten transparent, der Nutzen neu eingeführter Instrumente (Schüler Online) musste geklärt werden.

Zur Bearbeitung der Abläufe und zur Rollenklärung entschloss sich die KoKo das Angebot der Kooperationsworkshops für KAoA-Akteure zu nutzen, um alle Betroffenen an „einen Tisch“ zu holen.

## 2. Umsetzung

In die Vorbereitung des Workshops wurden die verschiedenen Akteure bereits eingebunden. Fragestellungen wurden gesammelt und gebündelt, Anliegen und Wünsche formuliert. Darauf aufbauend erarbeitete die KoKo gemeinsam mit der Moderierenden die Workshops I und II.

An den Workshops nahmen teil: Vertreterinnen und Vertreter von Förder-, Haupt-, Real-, Gesamtschulen, Gymnasien und Berufskollegs (StuBOs und Schulsozialarbeit), die Berufsberatung der Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die Leverkusener Bildungsträger, das Schulamt für die Stadt Leverkusen, der Fachbereich Schulen und das regionale Bildungsbüro.

Während im Workshop I die Erarbeitung von Handlungshilfen zur Unterstützung des Übergangs der SuS von den jeweiligen abgebenden Schulen an die Berufskollegs im Mittelpunkt stand, wurden im Workshop II offen gebliebene Fragestellungen bearbeitet und Vereinbarungen aus Workshop I nachgehalten und konkretisiert.

In der Vorbereitung des zweiten Workshops wurden methodisch Thementische vorbereitet. Wie im ersten Workshop wurde auf Methodenvielfalt geachtet und geeignete Instrumente gewählt, den Workshop über sieben Stunden spannend und interessant zu halten.

Bei Betrachtung der Entwicklung in der Zeit zwischen den Workshops kristallisierten sich drei Themenschwerpunkte heraus. Orientiert an den konkreten Bedürfnissen der Beteiligten wurden vertieft, bzw. erarbeitet:

1. Die Kooperation zwischen BK und Träger
2. Eine Checkliste für den Übergang von abgebender Schule zum BK
3. Die Elternarbeit im Übergang

Neben der Klärung von Abläufen und Zuständigkeiten wurde auch die Nachhaltigkeit der getroffenen Vereinbarungen mitgedacht. Bestehende Gremien und Arbeitsgruppen setzten die begonnenen Prozesse in ihrer Zuständigkeit fort, bzw. Ergebnisse der Thementische wurden anderorts wieder aufgegriffen. Die KoKo wurde beauftragt, die Prozesse „am Leben“ zu halten.

### **3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen**

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Akteure im Übergang Schule – Berufskolleg sind Transparenz und Verlässlichkeit Voraussetzung. Die beteiligten Institutionen bereits in die Vorbereitungen zu den Workshops einzubeziehen, hat zudem zum Gelingen beigetragen.

Dadurch konnte erreicht werden, dass alle Schulformen, alle beteiligten Institutionen, Träger und innerstädtisch abteilungsübergreifend alle relevanten Akteure ihre Teilnahme an beiden Workshops zusagten. Nicht zu unterschätzen ist aus Sicht der KoKo Leverkusen die Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre. Mit der Villa Wuppermann wurde ein Veranstaltungsort gewählt, der zum produktiven Arbeiten einlädt. Genügend Räume für Arbeitsgruppen, genügend Platz für das Forum und die Möglichkeiten zum informellen Austausch waren in bester Weise gegeben.

Ausführliche Vor- und Nachbereitungen mit der Moderierenden, die fachliche Begleitung und Unterstützung durch die G.I.B. und die Nutzung der Teamsitzungen der KoKo und der Steuerungskreissitzungen zur regelmäßigen Reflexion und Bewertung der Prozesse haben zu einer langfristigen Wirkung der Kooperations-Workshops beigetragen.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle

Stadt Leverkusen

[www.leverkusen.de/uebergang-schule-beruf](http://www.leverkusen.de/uebergang-schule-beruf)

# Steigerung der Attraktivität dualer Ausbildung Entwicklung einer Gesamtstrategie für Leverkusen

Kooperationsworkshop mit dem Steuerungsgremium

## 1. Ausgangslage

Im Jahr 2018 nahm die KoKo Leverkusen in Absprache mit dem Steuerungskreis das Handlungsfeld „Steigerung der Attraktivität der dualen Ausbildung“ als ein Schwerpunktthema in den Fokus. Zur strategischen Entwicklung des Themas entschied sich die KoKo Leverkusen für die Durchführung eines ersten ganztägigen Workshops für die Mitglieder im KAoA-Steuerungskreis.

Mit unterschiedlichen Methoden wurden im Laufe des Workshops vorhandene Angebote, bereits bestehende Kooperationen und Ressourcen der einzelnen Partner erarbeitet. Chancen und Risiken im gemeinsamen Handeln wurden beleuchtet sowie Zielgruppen und Ziele definiert.

Klar wurde, dass sich die vereinbarten Ziele allein in den Sitzungen des Steuerungskreises nicht verwirklichen lassen. Der Steuerungskreis erklärte sich bereit weitere personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um intensiver, ergebnis- und zielgruppenorientierter zu arbeiten.

Im Ergebnis bildeten sich vier Unterarbeitsgruppen (UAG) des Steuerungsgremiums: „UAG Jugendliche: Entscheidungsfähigkeit der Jugendlichen stärken“, „UAG Lehrkräfte: Lehrkräfte als Ansprechpersonen (Lotsen) in der Berufsorientierung“, „UAG Unternehmen: Passungsprobleme abmildern“ und „UAG Eltern: Elternarbeit intensivieren“.

In der auf den Workshop folgenden regulären Sitzung legte der Steuerungskreis die relevanten Akteure für die Unterarbeitsgruppen gemeinsam fest. Einer Entsendung der operativen Ebene wurde zugestimmt, wenn Ressourcen somit sinnvoll eingesetzt werden konnten. Die gesamte Arbeit stand unter den Leitgedanken, größtmögliche Beteiligung der verschiedenen Akteure auf kommunaler Ebene zu erreichen und konkrete Produkte zu schaffen, die Transparenz und Informationen für die jeweiligen Zielgruppen zu gewährleisten und nachhaltig die Attraktivität der dualen Ausbildung aufzuzeigen.

Die zielgruppenspezifische Arbeit wurde 2019 auf einem zweiten ganztägigen Workshop reflektiert und die weitere Zusammenarbeit geklärt. Hieran nahmen nicht nur die Mitglieder des Steuerungskreises teil, sondern ebenfalls die Mitglieder der Unterarbeitsgruppen.

## 2. Umsetzung

Zwischen den Workshops im April 2018 und Dezember 2019 trafen sich die UAG'en ca. fünf bis zehn Mal und konkretisierten Ziele und Aufgaben für die jeweilige Zielgruppe.

### **UAG Jugendliche: Entscheidungsfähigkeit der Jugendlichen stärken**

Das Einbeziehen von Schülerinnen und Schülern über die Bezirksschülervertretung konnte nur anfänglich umgesetzt werden. Das Erreichen der Jugendlichen und deren Partizipation in der Gestaltung des eigenen BO-Prozesses stellte sich unerwartet schwierig dar. Neue Konzepte werden mit den Beteiligten erarbeitet.

### **UAG Lehrkräfte: Lehrkräfte als Ansprechpersonen (Lotsen) in der Berufsorientierung**

Aufbau eines digitalen Angebots für Lehrkräfte zum Thema „berufliche Orientierung“ im städtischen Bildungsportal.

### **UAG Unternehmen: Passungsprobleme abmildern**

Entwicklung eines gemeinsamen Ratgebers für Unternehmen, der sich an Frage- und Problemstellungen der Betriebe vor und während der Ausbildung orientiert. Eingebettet wird die Veröffentlichung in eine gemeinsame Marketingstrategie.

### **UAG Eltern: Elternarbeit intensivieren**

Eine AG existierte bereits und arbeitete kontinuierlich und erfolgreich auf Elternebene. Planung und Umsetzung gemeinsamer Elternveranstaltungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten.

Die Moderation und Vorbereitung der UAG'en wird von der KoKo übernommen. Zudem ist es wichtig, dass die KoKo nicht nur als Zugpferd, sondern als gleichwertiger Partner im Prozess wahrgenommen wird. Zu diesem Zweck nimmt neben der Moderation immer eine weitere Kollegin der KoKo als Mitglied an der UAG teil. Somit kann auch für die anderen Akteure eine Rollenklarheit geschaffen werden.

Die intensive Zusammenarbeit in den UAG'en wirkte sich auch positiv auf die Zusammenarbeit im Steuerungskreis aus. Dies wurde auch beim zweiten Workshop noch einmal deutlich: Nach der Präsentation der Ergebnisse aus den UAG'en entschied sich der Steuerungskreis dafür, die entwickelten Prozesse wie geplant abzuschließen und sich danach auf die Generierung von Ideen für die zukünftige Zusammenarbeit im Rahmen einer Gesamtstrategie für die Stadt Leverkusen zu konzentrieren. Die Unterarbeitsgruppen haben hierfür bereits eine gute Grundlage gelegt, auf die weiter aufgebaut werden soll.

## 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Die Auftrags- und Zielklärung mit den jeweiligen Moderatoren der Kooperationsworkshops legten den Grundstein für eine erfolgreiche Durchführung.

Maßgeblich zum Gelingen des Prozesses hat die Tatsache beigetragen, dass sich der Steuerungskreis bei beiden Workshops einen gesamten Tag zur Erarbeitung gemeinsamer Ergebnisse Zeit genommen hat. Dadurch konnten vielfach Klärungen herbeigeführt und fundierte Absprachen für die weitere Zusammenarbeit getroffen werden.

Des Weiteren war die Entsendung der operativen Ebene in die Unterarbeitsgruppen und deren Teilnahme am zweiten Workshop aus Sicht der KoKo ein großer Zugewinn und Erfolgsfaktor. Die Zusammenarbeit konnte hierdurch auf allen Ebenen gestärkt werden, was sich bis heute positiv auswirkt.

Das regelmäßige Reflektieren der laufenden Prozesse im Team der KoKo und das ggf. notwendige Nachjustieren der Methoden und Ziele durch den Steuerungskreis tragen dazu bei, als Verantwortungsgemeinschaft wirkungsvoll und langfristig zu arbeiten.

Der Steuerungskreis nutzt das Format der Unterarbeitsgruppen inzwischen auch zur Bearbeitung von weiteren Themen. Zuletzt bildete sich eine UAG „Ausbildung 2020“, um noch für das laufende Ausbildungsjahr eine gemeinsame Strategie zum Matching von Jugendlichen und freien Ausbildungsstellen zu entwickeln.

### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle

Stadt Leverkusen

[www.leverkusen.de/uebergang-schule-beruf](http://www.leverkusen.de/uebergang-schule-beruf)

## Ausbildung sichtbar machen

### Handlungsfeld III: „KAoA als Marke“

#### 1. Ausgangslage

Mit der Schließung des letzten Steinkohlebergwerks in Deutschland und somit einem der größten Ausbilder in der Region hat sich die Stadt Bottrop auf den Weg gemacht, um für junge Menschen und Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig zu bleiben. Der Ausbildungsmarkt in Bottrop gilt nicht nur durch die Schließung der Zeche als angespannt und benötigt neue Impulse, um das Zusammenkommen von Betrieben und geeigneten Bewerbern zu verbessern.

Zur Steuerung passgenauer Angebote war es notwendig, alle beteiligten Akteure in den Prozess einzubinden: Agentur für Arbeit Gelsenkirchen, Berufskolleg Bottrop, Bezirksregierung Münster (Obere Schulaufsicht), DGB Region Emscher-Lippe, Handwerkskammer Münster, IHK Nord Westfalen, Jobcenter Arbeit für Bottrop, Kreishandwerkerschaft Emscher-Lippe, Regionalkoordinator der StuBOs für Bottrop, Stadt Bottrop (Erster Beigeordneter, Wirtschaftsförderung, Kommunale Koordinierungsstelle).

Die Kooperationsworkshops unter dem Motto „KAoA als Marke“ hatten sich zum Ziel gesetzt, alle Angebote bzw. Maßnahmen im Übergang von der Schule in den Beruf zentral unter einer Marke zu steuern und so öffentlichkeitswirksame Unterstützung für Schülerinnen und Schüler und Unternehmen anzubieten. Hierzu wurde beschlossen, ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, welches transparent die Maßnahmen, Zuständigkeiten und Rollen im Prozess der beruflichen Orientierung strukturiert.

Darüber hinaus entstand dann die Idee, eine Kampagne zu entwickeln, die es Bottroper Unternehmen ermöglicht, auf einer online-basierten Stadtkarte sichtbar zu machen, dass sie als Ausbildungsbetriebe aktiv sind. Zudem haben Schülerinnen und Schüler darüber hinaus die Möglichkeit, auch kleine Betriebe zu finden, die beispielweise über keinen Internetauftritt verfügen, trotzdem aber an qualifiziertem Nachwuchspersonal interessiert sind.

#### 2. Umsetzung

Unter der Beteiligung der o. g. Akteure und Mithilfe externer Moderation wurde in vier Workshops nach und nach neben den Handlungsfeldern auch das weitere Vorgehen abgestimmt. So wurde früh sichtbar, dass ein großer Handlungsbedarf in der Öffentlichkeitsarbeit, und zwar entlang aller Zielgruppen (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Unternehmen), liegt, wobei der Fokus zunächst auf die Betriebe gelegt wurde. Hierbei wurde unterschieden zwischen:

1. Den „Enttäuschten“: Betriebe, die aus KAoA ausgestiegen sind und
2. Betrieben, die nicht ausbilden

Im weiteren Verlauf wurden dann nicht nur Werbematerialien entwickelt, die interessierten Unternehmen die Möglichkeit geben, diese öffentlichkeitswirksam an ihrem Unternehmen zu befestigen, sondern es wurde auch die interaktive Ausbildungskarte auf [www.bottrop.de/ausbildung](http://www.bottrop.de/ausbildung) entwickelt.

Um den offiziellen Start zu besiegeln beschloss die Verantwortungsgemeinschaft, einen gemeinsamen Termin mit dem Oberbürgermeister anzuberaumen. Dieser fand am 14.12.2017 statt und wurde der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Im weiteren Verlauf konnten immer mehr Unternehmen mit Werbematerialien ausgestattet werden, sodass sich mittlerweile knapp 50 Unternehmen aus Bottrop an der Kampagne beteiligen.

### **3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen**

Diese Faktoren tragen zu einem Gelingen der Kampagne bei:

- Fokus auf die Zielgruppe
- Steigerung der Wahrnehmung der Akteure als Verantwortungsgemeinschaft
- Gebündelte Öffentlichkeitsarbeit aus einer Hand
- Aufwand für interessierte Unternehmen möglichst geringhalten
- Gezielt auch kleinere Unternehmen für die Kampagne begeistern
- Einbindung der Kampagne ins Steuerungsgremium von KAOA

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Bottrop  
[www.bottrop.de/kaoa](http://www.bottrop.de/kaoa)

## Stärkung des Beirates Schule – Beruf

Rolle des Beirates, Mehrwert des Beirates für das einzelne Mitglied und die Region

### 1. Ausgangslage

In der Sitzung des Beirates Schule – Beruf vom 05.04.2017 wurde das Projekt „Qualifizierung von Fachkräften der beteiligten Akteure in KAOA“ durch einen Mitarbeiter der G.I.B. vorgestellt. Zunächst wurde sich darauf verständigt, dass sich die aus dem Beirat gebildeten Arbeitskreise „Berufsfelderkundung“ und „Übergangsangebote“ mit diesem Angebot auseinandersetzen und ggf. eine oder mehrere themenbezogene Durchführungen planen.

Da bei dieser Sitzung des Beirates nur eine geringe Teilnehmerszahl anwesend war (es lag Beschlussunfähigkeit vor) und dieser Trend bereits in vorangegangenen Sitzungen erkennbar war, wurde die Sitzung im Nachgang zwischen den Vorsitzenden und der Geschäftsführung des Beirates kritisch besprochen und verabredet, einen anderen Rahmen für zukünftige Sitzungen zu finden, damit dadurch das Interesse aller Mitglieder gefördert wird.

### 2. Umsetzung

Um die Mitglieder in die Planung der nächsten Sitzung einzubeziehen, wurde ein Vorbereitungsteam gebildet. Dieses Team setzte sich aus den Vorsitzenden, der Geschäftsführung (KoKo), Vertretungen der Kammern, der Agentur für Arbeit, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft sowie der Hochschulen zusammen. In einem ersten Arbeitstreffen wurde das Gremium „Beirat Schule – Beruf“, die Geschäftsordnung sowie seine Struktur beleuchtet und die Möglichkeit der angebotenen Kooperations-Workshops in den Blick genommen.

Aufgrund der Erfahrungen der letzten Sitzungen wurde sich darauf verständigt, die nächste Sitzung des Beirates als Kooperations-Workshop durchzuführen und nicht wie ursprünglich geplant, in den Arbeitskreisen thematische Workshops zu veranstalten.

Die Sitzung am 16.04.2018 wurde dann als Workshop für alle Mitglieder des Beirates wie folgt durchgeführt:

- Begrüßung und Statement zur Rolle des Beirates und seiner Mitglieder durch den Schuldezernenten
- Stellübungen zur Analyse der aktuellen Situation anhand folgender Fragestellungen: Wer ist wie lange im Beirat? Teilen Sie die These „die Musik spielt in den Fachgruppen?“. Für mich und meine Institution bietet die Mitarbeit im Beirat einen hohen/kaum Mehrwert? Teilen Sie die These „vor KAOA war der Beirat aktiver?“

- Ideensammlung zur Abstimmung der weiteren Zusammenarbeit im Gremium anhand der nachfolgenden vier Fragen, die jedes Mitglied an Stellwänden beantworten sollte: Was hat sich bewährt und sollten wir im Beirat unbedingt beibehalten? Welche Rolle habe ich im Beirat und welcher Mehrwert entsteht dadurch für mich/für meine Institution? Welche Themen führen zu einem Mehrwert für mich/für meine Institution? Welche Rahmenbedingungen wünsche ich mir für die Sitzungen? (Ort, Zeit, Anzahl, Bewirtung, Sonstiges...)
- Gallery Walk
- Gesamtbewertung der Ergebnisse
- Vereinbarungen zur Weiterarbeit

Die Idee, die Arbeit des Beirats selbst zum Thema einer Sitzung zu machen stieß auf große Resonanz, was am Tag der Sitzung durch die hohe Teilnehmerzahl bestätigt wurde. Die Ergebnisse zielten darauf ab, den Beirat in seinen Potenzialen als breites Netzwerk mehr zu nutzen, die Tagungsorte themenbezogen z. B. in Unternehmen mit evtl. Betriebsbesichtigungen zu verlagern, Best-Practice-Beispiele vorzustellen und durch unterschiedliche Arbeitsmethoden die Beteiligung zu verbessern.

Zur Planung der folgenden Sitzung wird seit dem Kooperations-Workshop auf jeder Beiratssitzung ein Vorbereitungsteam gebildet. Feste Bestandteile einer jeden Sitzung sind die Berichte aus den Arbeitskreisen, vorgestellt durch die jeweiligen Vorsitzenden sowie ein Blitzlicht „Ausbildungsmarktzahlen“, vorgestellt durch die Agentur für Arbeit und die Kammern. Ein Tätigkeitsbericht der Kommunalen Koordinierungsstelle erfolgt bereits als Anlage zur Einladung und wird auf Sitzungen aufgrund von Neuerungen/Ergänzungen oder Nachfragen thematisiert.

Die nachfolgenden Beiratssitzungen haben neben einer höheren Beteiligung bereits gezeigt, dass u. a. die festen Tagesordnungspunkte zu lebhaften Austauschen und Diskussionen führen. Hierdurch erwachsen zum Teil schon die Themen der kommenden Sitzungen.

### **3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen**

Durch die Gründung von Vorbereitungsteams, in denen die KoKo und die Vorsitzenden gemeinsam mit verschiedenen Akteuren die Sitzungen thematisch planen, wird gewährleistet, dass mehr Institutionen sich und ihre Themen wiederfinden. Sitzungen in Betrieben inklusive anschließender Betriebsbesichtigungen oder externe Veranstaltungsräume außerhalb der kommunalen Räumlichkeiten beleben den Sitzungsverlauf zusätzlich erheblich.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Heinsberg  
[www.kreis-heinsberg.de](http://www.kreis-heinsberg.de)

## „Alle an meinen Tisch“ – Workshop zur Übergangsgestaltung

Kooperations-Workshop: „Gestaltung des Übergangs mit  
zielgerichteten Anschlussoptionen“

### 1. Ausgangslage

Nachdem in den ersten Jahren der Umsetzung von KAOA im Kreis Minden-Lübbecke der Fokus auf Koordinierung und umsetzungsorientierte Weiterentwicklung der Standardelemente beruflicher Orientierung lag, stehen mittlerweile gleichgewichtig die Themen „Berufliche Orientierung stärken“, „Übergänge stabilisieren“ und „berufliche Abschlüsse fördern“ im Mittelpunkt.

Für den Themenbereich Übergangsgestaltung wurde der Schwerpunkt „Jugendliche mit größerem Unterstützungsbedarf“ gewählt. Hier war es zunächst wichtig, vertiefte Erkenntnisse für Minden-Lübbecke zu gewinnen, einmal in quantitativer, aber auch in qualitativer Hinsicht. Auch zu diesem Zweck, aber insbesondere zur Weiterentwicklung bestehender Netzwerke, wurde die Umsetzung von Kooperations-Workshops präferiert. Des Weiteren floss die Überlegung ein, eine gemeinsame Projektidee im Rahmen der Übergangsgestaltung entwickeln zu können.

### 2. Umsetzung

Eingeladen wurden Vertreterinnen und Vertreter folgender Einrichtungen/Bereiche: Schulsozialarbeit, multiprofessionelles Team Sek I-Bereich, Berufseinstiegsbegleitung und Sprungbrett (Programm zur Übergangsbegleitung), Bildungsträger im Bereich Berufsvorbereitung, StuBo's Sek I und BK, Berufsberatung und Reha-Beratung, Agentur für Arbeit, pro Arbeit Jobcenter, Integrationsfachdienst, Beruflicher Bildungslotse, Jugendhaus und Jugendamt.

Geplant wurde die Umsetzung für die erste Jahreshälfte 2020. Bedingt durch die Pandemie konnte jedoch zunächst lediglich die Standortbestimmung umgesetzt werden. Hierbei wurde deutlich die Heterogenität der Gruppen von Jugendlichen mit Unterstützungsbedarfen herausgearbeitet. Nach Verschiebung der Workshops in den Spätsommer wurde diese Heterogenität kanalisiert durch eine Umfrage, die sich an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer richtete: Es wurde – sehr offen gehalten – um eine Rückmeldung bzgl. der Frage gebeten, welche Themen in dem jeweiligen Arbeitsfeld der Teilnehmerinnen und Teilnehmer besonders hervorstechen und eine Herausforderung darstellen. Die teils umfangreichen Rückmeldungen wurden in der Folge geclustert, sodass sich letztlich auf vier Themenkomplexe geeinigt wurde:

- Spezifische Risikofaktoren, Alltags- und Lebensweltbedingungen von Jugendlichen mit höherem Unterstützungsbedarf/Förderbedarf
- Übergänge und Anschlussperspektiven an Berufskollegs
- Aktuelle Herausforderungen (Übergänge unter Bedingungen der Corona-Pandemie)
- Kooperation mit außerschulischen Partnern

Im Verlauf der Workshops wurde sich diesen Themenschwerpunkten vermehrt prozessorientiert angenähert. Ausgangspunkt war dabei der Blick auf Jugendliche, die aus unterschiedlichen Gründen einen größeren Unterstützungsbedarf haben.

Neben vielen weiteren Zugängen wurde sich hierbei gemeinsam auf die Suche nach Unterstützungsnetzwerken, Ressourcen und Herausforderungen beteiligter Einrichtungen gemacht. Zudem wurde auch ein konkretes Fallbeispiel bearbeitet, um die inhaltliche Heterogenität des Gesamthemas zu spezifizieren. Am Ende des zweiten Workshops stellte sich sehr deutlich heraus, dass es im Kreis Minden-Lübbecke bereits gute Netzwerkstrukturen und Angebote gibt, dass das Netzwerk allerdings auch noch ausbaufähig ist.

Daher war ein Ergebnis des sehr prozessorientierten Vorgehens, dass keine gemeinsame Projektidee entwickelt wurde, sondern von den Teilnehmenden sehr deutlich der Wunsch nach systematischen Vernetzungsmöglichkeiten geäußert wurde, was jedoch nicht in einen Arbeitskreis münden sollte. Hier entstand die Idee einer Art Netzwerkforum.

Vereinbart wurde der dritte Workshop somit bereits als erstes Netzwerkforum, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch stärker selbst mitgestalten wollten. Zum einen wurden die Angebote eines Berufskollegs im Kreis durch den zuständigen StuBo vorgestellt, da hier zuvor ein hoher Bedarf der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geäußert wurde. Zum anderen wurde an zwei konkreten Fällen mittels kollegialer Fallberatung gearbeitet. Dieses Netzwerkforum wird, so die Vereinbarung, ein bis zweimal im Jahr unter Rahmenorganisation der Kommunalen Koordinierungsstelle veranstaltet.

### **3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen**

Zum Gelingen des Prozesses hat der starke Einbezug der Teilnehmenden bereits im Vorfeld beigetragen (offen gehaltene Umfrage zu Themen) sowie insbesondere auch das prozessorientierte Vorgehen. Im Vorfeld war die Entwicklung einer gemeinsamen Projektidee avisiert. Dieses Ziel war für den Prozess jedoch eher ein Hemmnis-Faktor, da festgestellt werden musste, dass in diesem Rahmen (sehr komplexes und heterogenes Thema, viele Teilnehmenden, alle aus sehr unterschiedlichen Einrichtungen, zweieinhalb Tage Workshop) dieses Ziel nicht erreichbar war. Nach Öffnung des Prozesses konnte ergebnisoffen und kreativ an der Vernetzung und sogar konkret inhaltlich (kollegiale Fallberatung) gearbeitet werden.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Minden-Lübbecke

<https://www.minden-luebbecke.de/Service/Bildung-und-Schule/Kommunale-Koordinierung-Bildung/Kommunale-Koordinierungsstelle/>

# Attraktivitätssteigerung der Berufe im Bereich Gesundheit/Pflege

Initiative zur Gewinnung zukünftiger Fachkräfte

## 1. Ausgangslage

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wurde von den Akteuren im Übergang festgestellt, dass es in den Berufen im Bereich Gesundheit/Pflege einerseits einen großen Bedarf an Fachkräften im Kreis Warendorf gibt, andererseits die Berufsbilder in den Bereichen für Schülerinnen und Schüler wenig transparent und zudem wenig attraktiv dargestellt sind.

## 2. Umsetzung

In der AG HFII/III, in der die Akteure im Übergang Schule – Beruf beim Thema Bedarfe und Maßnahmen zur Förderung des Überganges und der dualen Ausbildung intensiv kooperieren, wurde beschlossen, die Möglichkeit der Kooperations-Workshops durch die G.I.B. in Anspruch zu nehmen.

Neben den in der AG festgesetzten Teilnehmenden (Agentur für Arbeit, Jobcenter, Schulaufsicht, Berufskolleg, Regionalagentur Münsterland, Kammern) wurden zunächst Partner aus weiteren Institutionen definiert und eingeladen, sich mit der Thematik zu beschäftigen. Einerseits wurden die Sozial- und Gesundheitsplanerinnen des Kreises hinzugezogen, zudem Vertreterinnen und Vertreter der Einrichtungen der Gesundheitsfürsorge und Altenpflege.

Im Fokus des ersten Workshops stand zunächst die Eingrenzung des Themas und der einzubeziehenden Institutionen sowie eine Einschätzung zur Realisierbarkeit des Vorhabens.

Als Ziel wurde festgelegt, junge Menschen aus dem Kreis Warendorf im Rahmen der beruflichen Orientierung über die vielfältigen Möglichkeiten der Berufe im Gesundheitswesen zu informieren, sie mit diesen Berufsfeldern in Berührung zu bringen und ihr Interesse für eine Auseinandersetzung mit den entsprechenden Berufen im Rahmen der Beruflichen Orientierung zu wecken. Weiterhin sollten bereits vorhandene Aktivitäten seitens der Fachschulen in den KAOA-Prozess stärker einbezogen werden.

In drei halbtägigen Workshops wurden mit den Teilnehmenden verschiedene Ideen entwickelt und folgende konkret vereinbart:

- Umsetzung eines Fachtages Gesundheit/Pflege
- eine Öffentlichkeitskampagne im Rahmen einer „Wanderausstellung“ an Schulen im Kreis Warendorf

Für diese Projekte wurden wiederum Arbeitsgruppen eingerichtet, die in kleinerem Rahmen die Umsetzung vorantreiben und unabhängig von den Workshops stattfinden.

Während der Fachtag aufgrund der Corona-Pandemie zunächst verschoben werden musste, wird die Wanderausstellung ab Januar 2021 an den Schulen im Kreis Warendorf stattfinden.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Die Workshops werden insgesamt als sehr positives Instrument zur Stärkung der Kooperation von KAOA-Akteuren gewertet.

Insbesondere die Möglichkeit, selbst Teil des Prozesses zu sein sowie die guten erzielten Ergebnisse können als Erfolg gewertet werden.

Ein wesentlicher Faktor für die positive Umsetzung war die gute Kooperation und Einbindung der verschiedenen Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen, u. a. auch die ämterübergreifende Einbindung von Sozial- und Gesundheitsplanenden.

Das Thema wird nun als gemeinsam zu bearbeitendes Thema im Kreis wahrgenommen, sodass sich neben den geplanten Maßnahmen weitere entwickelt haben, wie beispielsweise ein gemeinsam geplanter „Aktionstag Pflege“, der im Mai 2021 umgesetzt werden soll.

### 4. Materialien und Links

Für weitere Informationen und Rückfragen stehen wir Ihnen als Kommunale Koordinierungsstelle des Kreises Warendorf gerne zur Verfügung.

#### Kontakt

Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Warendorf  
[www.kreis-warendorf.de](http://www.kreis-warendorf.de)

## Zwischenbilanz Übergang Schule – Beruf im Kreis Mettmann

Was gibt es für Ideen/Angebote aus den jeweiligen kreisangehörigen Städten?  
Best-Practice-Beispiele.

Zwei Workshops mit den Zielrichtungen „Bestandsaufnahme“ und  
„Handlungsschritte erarbeiten“.

### 1. Ausgangslage

Seit 2013 gibt es die Kommunale Koordinierungsstelle Übergang Schule – Beruf im Kreis Mettmann (kurz: KoKo). Zuvor fanden viele Themen und Arbeitstreffen bzgl. Übergang Schule – Beruf in den zehn kreisangehörigen Städten statt. Die KoKo hatte seit ihrem Start die Aufgabe, ein Netzwerk zu bilden mit allen relevanten Akteuren aus diesem Themenbereich. Diese bestehenden Strukturen in den kreisangehörigen Städten, wie z. B. die Arbeitskreise, sollten nicht durch die Landesinitiative KAOA ersetzt werden. Wichtig für dieses Vorhaben ist die Berücksichtigung regionaler und institutioneller Bedarfslagen, um eine starke Verantwortungsgemeinschaft im gesamten Kreisgebiet bilden zu können.

Nach vier Jahren wurde mit der zweiteiligen Workshop-Reihe eine Zwischenbilanz gezogen. Dazu wurden alle relevanten Akteure, überwiegend aus dem operativen Bereich, eingeladen. In dem ersten Treffen im Juni 2017 wurde eine Bestandsaufnahme gemacht und die Aktivitäten der verschiedenen Netzwerkpartner abgebildet. In dem Folgetreffen im September 2017 wurden die Bedarfslagen näher beleuchtet, gemeinsame Themenfelder entwickelt und Handlungsschritte abgeleitet.

Übergeordnetes Ziel war es, sich als regionale Verantwortungsgemeinschaft zu verstehen und neben den Unterschieden besonders auch die Gemeinsamkeit und das bisher Erreichte sichtbar zu machen.

### 2. Umsetzung

Bei der Größe der Gruppe (mit über 30 Teilnehmenden) waren zwei Moderierende sinnvoll. Die externe Moderation ermöglichte es der KoKo, sich als Teil des Netzwerkes zu verstehen und nicht als Moderator. Dieser Rollenwechsel der KoKo war auch für die anderen Netzwerkpartner wichtig, um diese als Teil der Verantwortungsgemeinschaft und nicht als Spitze davon zu empfinden.

Im ersten Workshop wurden folgende Erkenntnisse herausgearbeitet:

- Unterschiedliche Interessenlagen
- Verschiedene Möglichkeiten
- Gegenseitiger Respekt der jeweiligen Handlungsgrenze

In dem zweiten Workshop waren folgende Eckpunkte für das weitere gemeinsame Vorgehen relevant:

- Wirkungsorientiert auf dieser Ebene und in dieser Organisationsstruktur weitermachen
- Weiterführender Austausch mit den Akteuren gewährleisten und fördern
- Ressourcen gegenseitig zur Verfügung stellen
- Standards schaffen
- Verstärkung der Kommunikation, Transparenz und des direkten Austauschs zum gemeinsamen Thema

Insgesamt wurde der KoKo von den Teilnehmenden ein großes Lob für die jahrelange, kontinuierliche und verlässliche Organisation des Themenfeldes ausgesprochen. Es wurde klargestellt, dass die KoKo ein existentieller Bestandteil des Erfolges von Übergang Schule – Beruf im Kreis Mettmann darstellt.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Die externe Moderation ist für die Rolle der KoKo in Zusammenhang mit anderen Akteuren und unabhängig vom Thema immens wichtig. Das Vertrauensverhältnis innerhalb dieser Verantwortungsgemeinschaft resultiert aus einem jahrelangen, respektvollen Miteinander mit möglichst wenigen personellen Wechseln.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Mettmann

[www.koko-me.de](http://www.koko-me.de)

## Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit an Schulen im Kontext von KAoA

Stärkung der Kooperation und Kommunikation mit der  
Jugendberufsagentur Bielefeld

### 1. Ausgangslage

Der Workshop hatte sich zum Ziel gesetzt, die Kooperation der Rechtskreise SGB II, III und VIII mit der Kommunalen Koordinierung bei der Umsetzung von „Kein Abschluss ohne Anschluss“ an Regelschulen weiter zu verbessern.

In einem ersten Schritt sollten die Zuständigkeiten im Berufsorientierungsprozess und die Beratungsstrukturen an Schulen für alle Partnerinnen und Partner der Jugendberufsagentur transparent dargelegt werden. Im zweiten Schritt sollten dann verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, um die Zusammenarbeit in diesem Arbeitsfeld noch enger miteinander zu verzahnen.

### 2. Umsetzung

Es fanden im Februar 2020 im Abstand von einer Woche zwei Workshops in der Jugendberufsagentur Bielefeld statt.

Der erste Workshop mit vier Teamleitungen der unterschiedlichen Rechtskreise diente der Vorbereitung und Standortbestimmung.

Der zweite Workshop wurde mit 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den Rechtskreisen SGB II, III und VIII und zwei Moderator/-innen durchgeführt. Methodisch wurde im Plenum und in Kleingruppen gearbeitet. In der Gesamtgruppe wurden zunächst die Angebote der einzelnen Partnerinnen und Partner für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutiert und transparent visualisiert. In den Kleingruppen wurden nachfolgend die Informations- und Beratungsabläufe der einzelnen Institutionen entlang der KAoA-Standardelemente in der Sekundarstufe I erörtert.

Am Workshop nahmen Teamleitungen und Beraterinnen und Berater des SGB II (Ausbildungsvermittlung und Fallmanagement), des SGB III (Berufsberatung), des SGB VIII (Übergangsmanagement) und die Kommunale Koordinierungsstelle teil.

#### Ergebnisse und Erfahrungen:

- Die örtlichen Gegebenheiten in den Schulen sind oft sehr unterschiedlich, was ein flexibles gemeinschaftliches Vorgehen erforderlich macht.
- Für die Zukunft wünschte sich die Mehrheit, die institutionellen Arbeitsprozesse noch enger mit der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ zu verzahnen und dies auch intern und in den Schulen zu kommunizieren.

- Zeiten für einen gemeinsamen Austausch (z. B. über ein Open-Space-Café) könnten diesen Prozess weiter unterstützen.
- Insbesondere für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde angeregt, ein übersichtliches Organigramm und die visuelle Dokumentation von Abläufen in der Berufsorientierung zu erstellen.
- Es wurde ein Folgeworkshop unter Einbindung der Studien- und Berufswahlkoordinator/-innen der Schulen gewünscht.

### **3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen**

Aus Sicht der Kommunalen Koordinierungsstelle können folgende Punkte zum guten Gelingen eines Workshops beitragen:

- Alle relevanten Akteure sollten frühzeitig eingebunden und kontinuierlich beteiligt werden.
- In einer internen Vorabstimmung werden klare Ziele und ein strukturierter Ablauf definiert.
- Die Zeiten des Workshops werden so gelegt, dass auch für Teilzeitmitarbeiter/-innen die Teilnahme möglich ist.
- Bereits bei der Planung sollte festgelegt werden, wie an den angestoßenen Themen zeitnah weitergearbeitet werden kann und ob weitere Termine zur Vertiefung und Festigung der angestoßenen Prozesse realisiert werden können.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Bielefeld  
[www.rege-mbh.de](http://www.rege-mbh.de)

# Schaffung einer neuen, nachhaltigen Kooperationsstruktur

## Operative Arbeitsstrukturen im Übergang Schule – Beruf in Münster

### 1. Ausgangslage

Bei einer Sitzung des Steuerkreises (Netzwerk Schule – Wirtschaft) wurde im Jahr 2016 das Angebot durch die G.I.B. vorgestellt, verbunden mit dem Ziel, Themen zu identifizieren, die gemeinsame Kooperations-Workshops mit externer Moderation begründen. Ergebnis dieser Diskussion war jedoch die Ablehnung eines solchen Unterstützungsangebots, mit der Begründung, dass die Partner aufgrund ihrer langjährig eingespielten Zusammenarbeit ein solches zum aktuellen Zeitpunkt nicht benötigen. Im September 2019 hat die Koko Münster – auch vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen im Bereich der Übergangsplanung und inhaltlicher wie struktureller Fragestellungen (Kooperationsfragen, Schnittstellenproblematik, Zielgruppenschärfung, Nachhaltigkeit von Projekten etc.) die aufgebauten Kooperationsbeziehungen neu bewertet und inhaltlich konkretisiert. Der Bedarf, erneut und systematisch über die Einrichtung eines operativen, handlungsfeldüberschneidenden Arbeitsgremiums nachzudenken, das den anstehenden Projekten dient sowie eine gemeinsame Selbstvergewisserung und Kooperationsplanung in Angriff nehmen könnte, wurde intern wie auch in den Gesprächen mit Partnern (Kammern, Agentur, Bezirksregierung) geteilt. Dieses Anliegen wurde bei einer gemeinsamen Sitzung am 26.02.2020 besprochen. Der Vorschlag, dass sich dieses Vorhaben hervorragend für eine externe Moderation eigne, wurde einstimmig beschlossen.

Das zu gründende, neue operative Netzwerk sollte Kooperationen erneuern, Handlungsfelder überprüfen, einen Überblick über die Angebote verschaffen sowie die ‚Passgenauigkeit‘ der gemeinsamen Projekte optimieren.

### 2. Umsetzung

Die KoKo Münster hat in Abstimmung mit den Partnern die Federführung in diesem Projekt übernommen und den Antrag im Themenfeld 4 (Freie Themen) gestellt. Es wurden – neben der Standortbestimmung im Juni 2020 – zunächst drei halbtägige Sitzungen anberaunt, die im Juli, September und November dieses Jahres stattfanden. Zwei dieser Sitzungen fanden als Präsenzveranstaltungen und die Novembersitzung als Videokonferenz statt. Zwischen den Terminen gab es zwei weitere thematische Videozusammenkünfte zwischen den Partnern außerhalb des Projekts. Eine Fortführung des Projekts in den Dezember hinein mit zwei weiteren Video-Sessions wurde im November nachbeantragt. Methodisch wurde auf Wunsch in klassischer Form mit Diskussion, Flipchart, Stellwänden und Moderationskoffer sowie Fotoprotokoll und Videotechnik (Teams) gearbeitet. In den Treffen waren neben (wechselnden) Mitgliedern der KoKo die HWK, KH, IHK, Agentur für Arbeit mit jeweils ein oder zwei Vertretenden beteiligt.

Leitziel des Projekts sollte die Schaffung einer neuen, nachhaltigen Kooperationsstruktur sowie die Umsetzung einer gemeinsamen Strategie und Durchführungsplanung für Maßnahmen im Übergang Schule – Beruf sein. Die Standortanalyse wurde in zwei Schritten durchgeführt:

**Standortanalyse I.** Es wurde ein halbtägiger, umfassender Austausch veranstaltet, an dem alle KoKo-Mitglieder teilnahmen. Thema: Analyse der internen Bedarfe und Ansprüche zur Optimierung und Ausrichtung der existierenden Netzwerkstrukturen im gemeinsamen Handlungsfeld ÜSB.

- Netzwerkarbeit wofür (Qualität und Anspruch)? Was wollen wir nicht?
- Welche Partner brauchen wir?
- Zu welchen Themen wollen wir im Netzwerk arbeiten?
- Wie können wir das Netzwerk arbeitsfähig machen?

Ergebnis dieses Austauschs war u. a. das Anliegen, die Struktur des Netzwerks ‚aufbauend‘ und primär Anliegen bezogen zu behandeln.

**Standortanalyse II** mit den ersten Partnern. Thema: Netzwerkarbeit – Wir wollen gemeinsam arbeiten. Analyse der bestehenden Vernetzungsstrukturen, Definition bestehender Handlungs- und Optimierungserfordernisse, Zielformulierungen

- Qualität und Anspruch an Netzwerkarbeit
- Bestandsaufnahme der Kooperation am Beispiel eines Kooperationsprojekts für unversorgte Jugendliche: Was lief gut, wo hakte es in der Zusammenarbeit? Was haben wir gelernt? Wie stellt sich das konkrete Übergangsgeschehen für meine Organisation dar?
- Was können künftige Themen eines operativen Netzwerks sein? Wie wollen wir uns organisieren?

Es wurde hierbei eine umfassende Sammlung von Themen angefertigt, die für den weiteren Verlauf der Arbeit leitend war.

### Planung I

- Handlungsansätze, Aktivitäten und Logiken der teilnehmenden Organisationen im ÜSB
- Zahlen, Daten, Fakten: Wie erfolgreich sind wir? Datenbasiertes Monitoring als gemeinsames Anliegen? Welche Daten liegen uns vor? Was können wir gemeinsam erarbeiten?

### Planung II

- Selbstdarstellung der Netzwerkpartner I mithilfe eines vereinbarten Formblattentwurfs
- Zusammenarbeit mit den Berufskollegs: Zusammentragen von Fragen, Themen und aktuellen Projekten

Die Zusammenarbeit mit den Berufskollegs wurde hierbei als besonders wichtiger Fokus für das operative Netzwerk bewertet.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Die entscheidendste Gelingensbedingung für dieses Projekt war die Bereitschaft und der ausdrückliche Wunsch der beteiligten Partner in funktionierende und operative Strukturen zu kommen. Struktur und Arbeitsweise des Netzwerks sind jeweils Gegenstand einer Konsensfindung, damit die bis hierhin sehr positiv bewertete Funktionsfähigkeit weiter erhalten und in den Augen aller Beteiligten maximal optimiert wird. Die thematische Einbeziehung weiterer Netzwerkpartner bzw. weiterer Gesprächspartner wird als gute Möglichkeit einer temporären, aber überschaubaren und effektiven Erweiterung (auch der eigenen Horizonte) gesehen.

Die externe Moderation wurde hierbei als sehr hilfreich beurteilt und dies zusätzlich in Zeiten notwendiger Online-Formate, die noch mehr Struktur und Konzentration auf das Wesentliche verlangten als Präsenztreffen. Die methodische Mischung der Treffen aus Grundsatzfragen und immer auch einem thematischen Schwerpunkt wurde als richtig und entscheidend auch für die Ergebniszufriedenheit der Anwesenden genannt. Die Dokumentation der Ergebnisse wie auch perspektivisch die Erstellung gemeinsamer ‚Produkte‘, wie gemeinsam vereinbarte Angebotsformate o. Ä., werden als notwendige Meilensteine für eine als effektiv erlebte Kooperation gewertet.

Es wurde von Anfang an vereinbart, dass die Treffen durch regelmäßige bzw. bedarfsbezogene Ad-hoc-Kontakte und Informationsaustausch auf der Arbeitsebene ergänzt werden sollten, damit die neue Netzwerkstruktur an Leben und Funktionsfähigkeit gewinnt. Hierfür war eine überschaubare Zahl von Mitwirkenden ebenso von Vorteil.

#### **Kontakt**

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Münster  
[www.stadt-muenster.de](http://www.stadt-muenster.de)

## Übergangmanagement in Bottrop

### Handlungsfeld II:

### „Gestaltung des Übergangs mit zielgerichteten Anschlussoptionen“

#### 1. Ausgangslage

Das Handlungsfeld II nimmt in KAOA einen großen, wenn nicht sogar den entscheidenden Stellenwert ein. Deswegen war es der Kommunalen Koordinierungsstelle besonders wichtig, speziell in diesem Bereich vorhandene Kooperationen zu stärken sowie neue zu etablieren. In einer Bedarfsanalyse wurde schnell ersichtlich, dass bisher kein strukturiertes, abgestimmtes Übergangmanagement für Bottrop vorliegt, obwohl es eine Vielzahl an Maßnahmen und Aktivitäten gibt. Die Datenbasis zur Herstellung der Transparenz von Bedarfen und Angeboten der verschiedenen Akteure für die Jugendlichen wurde im Vorfeld der Workshops nicht systematisch erfasst. Das Anliegen und Ziel bestand darin, Jugendlichen in Bottrop einen systematischen Übergang von der Schule zum Beruf sowie eine zielgerichtete Anschlussoption zu sichern. Dazu war es wichtig, im Prozess nicht nur die direkt betroffenen Akteure einzubinden, sondern auch die Mitglieder des Steuerungsgremiums in ihrer Funktion als strategische Gruppe, welche die langfristigen Themen für den Bereich Übergang setzt. Folgende weitere Ziele wurden vereinbart:

- Systematische Datenerhebung und Übergangs-Monitoring aufbauen sowie notwendige Schritte dahin vereinbaren
- Transparenz über Angebote herstellen
- Rollen und Zuständigkeiten der Verantwortlichen im Prozess klären

#### 2. Umsetzung

Neben der Etablierung einer Facharbeitsgruppe „Übergang“ im Rahmen der Kooperations-Workshops wurde auch das Steuerungsgremium im Rahmen einer Bilanzkonferenz KAOA in den Prozess einbezogen, um strategische Ziele zu formulieren. Das Gremium beauftragte dann die Facharbeitsgruppe, um in einem ersten Schritt eine Bestandsaufnahme hinsichtlich unversorgter Jugendlicher zu erstellen. Um eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, einigte sich die Facharbeitsgruppe auf folgenden Ablaufplan:

Zeitpunkt	Aktivität/Maßnahme
Februar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anmeldung am BK</li> <li>• Anmeldung an Schule der Sek. II</li> </ul>
↓	
März	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfrage aller Sek I-Schulen durch KoKo</li> <li>• Rückmeldung erfolgt direkt an KoKo</li> </ul>
↓	
Mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infoabend am BK</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>BK gibt Rückmeldung an KoKo, welche Jugendlichen nicht teilgenommen haben</li> </ul>
↓	
Mitte Mai 8 Wochen vor Ferien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frühzeitige Zusendung des Formulars zur Abfrage EBS an Schulen der Sek. I</li> </ul>
↓	
Mitte Juni 4 Wochen vor Schulabschluss 10. Klasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>KoKo erhält die Formulare der Schüler/-innen, die zu dem Zeitpunkt noch unversorgt sind.</li> </ul>
↓	
Ende Juni  →	<ul style="list-style-type: none"> <li>In dem Zeitraum vom 18. bis 28. Juni (voraussichtlich am 26., 27. oder 28.06.2018) wird eine Veranstaltung durchgeführt, zu der alle zu dem Zeitpunkt noch unversorgten Schüler/-innen eingeladen werden.</li> </ul>

Zusätzlich zum Ablaufplan wurde eine Veranstaltung abgestimmt, die sich speziell mit der Zielgruppe der unversorgten Jugendlichen befasst und diese in konkrete Anschlüsse vermittelt. Wichtig hierbei war, dass, wenn keine Perspektive entwickelt werden konnte, zwingend die Anmeldung zum Berufskolleg am Veranstaltungstag vorgenommen wurde. Jedoch wurden keine Unternehmen an dem Tag mit in den Prozess einbezogen und die Materialien sind (neben dem Laufzettel) um Ausstellerlisten sowie Evaluationsbögen erweitert worden. Überdies ist vereinbart worden, die Facharbeitsgruppe anlassbezogen tagen zu lassen und nicht, wie häufig in anderen Arbeitskreisen, in regelmäßigen Abständen.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

In der Standortbestimmung sind folgende Erfolgsfaktoren und Arbeitsprinzipien für den Prozess der Zusammenarbeit erarbeitet worden:

- Mehrwert, Chancen und Selbstverständnis eines koordinierten Übergangsmangements austauschen: Wofür engagieren wir uns? Welchen Gewinn sehen wir?
- Unterschiedliche Perspektiven, Ausgangssituationen und ggf. Standpunkte austauschen und beraten
- Gemeinsames Ziel vereinbaren und verfolgen
- Im Konsens Entscheidungen treffen oder ggf. Kompromisse finden
- Lösungsorientiert und zielorientiert arbeiten, Effektivität und Zielerreichung im Blick halten
- Klare Beauftragung des Facharbeitskreises durch das Steuerungsgremium und Ausstattung mit Entscheidungskompetenz

#### Kontakt

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Bottrop  
[www.bottrop.de/kaoa](http://www.bottrop.de/kaoa)

# Inklusive Berufsorientierung in Bottrop – Gestaltung der Berufsorientierung für Schüler/-innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf

## Handlungsfeld IV

### 1. Ausgangslage

Zum Ende des Schuljahres 2018/2019 schloss die letzte verbleibende Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Lernen bzw. emotionale und soziale Entwicklung in Bottrop. Daraus ergab sich die gleichmaßen besondere aber auch herausfordernde Situation für Schüler/-innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf, dass sie zwar eine Regelschule besuchen, jedoch aufgrund ihres Förderbedarfs zumeist zielfähig unterrichtet werden. Eine passgenaue, dem Förderbedarf entsprechende Unterstützung dieser Jugendlichen wird für die Schulen eine Mammutaufgabe, die nur unter der Zuhilfenahme der unterschiedlichen Akteure im Bereich der Inklusion zu bewältigen ist.

Um diese auch im Kontext von KAOA besondere Situation näher zu betrachten, ist der beschriebene Prozess umgesetzt worden. Dieser sollte dazu dienen, spezielle Bedürfnisse der betroffenen Jugendlichen im Rahmen der Berufsorientierung herauszustellen und die Kooperationen der Akteure zu intensivieren. Die angenommenen Schwierigkeiten lagen vor allem in folgenden Punkten:

- Fehlende Informationen der Agentur für Arbeit hinsichtlich der Anzahl der Schüler/-innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf im gemeinsamen Lernen
- Schulinterne Schwierigkeiten in Abstimmungsprozessen (z. B. zwischen StuBo und Sonderpädagog/-innen)
- KAOA-Elemente nicht gänzlich bekannt bei Sonderpädagog/-innen
- Fehlender Kenntnisstand über Anschlussmöglichkeiten seitens der Schüler/-innen und ihrer Eltern
- Berufskolleg wird häufig als Zeitüberbrückung genutzt, jedoch unter Verlust des anerkannten Förderbedarfs

Zur Lösung der angenommenen Schwierigkeiten wurden folgende Ziele verfolgt:

- Aktualisierung des Wissens über Inklusionsleistungen im KAOA-Prozess für Schüler/-innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf, speziell im Bereich Lernen sowie emotionale und soziale Entwicklung
- Identifikation von Schnittstellen und Schnittstellenproblemen
- Erarbeiten von praktisch nutzbaren Instrumenten zur inklusiven Berufsorientierung
- Herstellen einer persönlichen Kontaktbasis zwischen schulischen und weiteren Akteuren
- Vereinbarungen zur kontinuierlichen Weiterarbeit am Thema

### 2. Umsetzung

Es fanden insgesamt fünf Workshops statt, die jeweils einen anderen Personenkreis ansprachen. Folgende Akteure nahmen im Verlauf des Prozesses an Workshops teil:

- Agentur für Arbeit (Reha-Beratung)

- Schulaufsicht (Generale Förderschulen und KAoA)
- LWL (KAoA-STAR)
- Integrationsfachdienst Gelsenkirchen
- Inklusionskoordination Schulamt
- Inklusionsfachberatung Schulamt
- Regionalkoordination der StuBo's
- Rektorin der letzten Förderschule Lernen
- StuBo's, Sonderpädagog/-innen und Klassenlehrer/-innen der Schulen des gemeinsamen Lernens

Bei der Umsetzung wurde insbesondere darauf geachtet, zunächst die Besonderheiten der Zielgruppe in den Fokus zu rücken. Ein weiterer essentieller Bestandteil der verschiedenen Workshops lag in dem gegenseitigen Verständnis für die Maßnahmen und Angebote, die den Besonderheiten der Jugendlichen Rechnung tragen. Darüber hinaus wurde das Augenmerk auf die Kooperationen, nicht nur zwischen den Akteuren der inklusiven Berufsorientierung, sondern auch den in Schule handelnden Personen gelegt. Dabei wurde speziell eine Rollenklärung zwischen StuBo's und Sonderpädagog/-innen fokussiert. Dieses konnte natürlich nur erfolgen, da die Schulaufsicht an sämtlichen Workshops des Prozesses aktiv teilgenommen hat.

Die KoKo hat im gesamten Prozess gemeinsam mit der Moderation die Workshops inhaltlich vorbesprochen und die weitere Vorgehensweise erörtert, sodass am Ende der Workshops eine gemeinsame Basis zur Weiterarbeit geschaffen worden ist. Aus dem Projekt heraus ist eine Netzwerkgruppe entstanden, die unter der Federführung des Schulamtes in Persona der Inklusionskoordinatorin und des Inklusionsfachberaters verantwortet wird. In dem Netzwerktreffen tauschen sich die entscheidenden Akteure im Übergang aus, planen die methodische Vorgehensweise und stimmen gemeinsame Aktionen ab.

Zum Abschluss des Prozesses entstand darüber hinaus eine Übersicht, welche internen und externen Akteure für die verschiedenen Maßnahmen in der Beruflichen Orientierung zuständig sind. Diese Übersicht wird fortlaufend besprochen und ggf. angepasst.

### 3. Gelingensbedingungen und Empfehlungen

Für den Transfer in andere Kommunen ist eine gute Moderation unabdingbar. Da der Prozess an vielen Stellen Rollenklärungen beinhaltet, die mitunter auch schwierig im innerschulischen Kontext zu sehen sind, ergibt eine Teilnahme der Schulaufsicht durchaus Sinn, ist jedoch genau dann unabdingbar, wenn konkrete Vereinbarungen bzw. Arbeitsaufträge getroffen bzw. verteilt werden.

Des Weiteren ist die Steuerung des Gesamtprozesses durch die Kommunale Koordinierungsstelle sehr sinnvoll, da diese nicht nur eine neutrale Rolle einnehmen kann, sondern auch über das Wissen der unterschiedlichen Maßnahmen und Akteure im Übergang verfügt.

#### Kontakt

Kommunale Koordinierungsstelle  
Stadt Bottrop  
[www.bottrop.de/kaoa](http://www.bottrop.de/kaoa)

## Feedbackbogen

# Feedbackbogen

Kooperations-Workshops für Fachkräfte der beteiligten Akteure  
in der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA)

**Kennzeichen Workshops:**

**Ort, Datum:**

**Prozessmoderator/-in:**

Trifft die folgende Aussage zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

1. Rahmenbedingungen:							
	☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich
Die Rahmenbedingungen (Räumlichkeit, techn. Ausstattung, Gruppengröße etc.) des Workshops waren angemessen.							

(bitte ausführlichere Ergänzungen/Anregungen/Kritik unter 8. eintragen)

Treffen die folgenden Aussagen zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

2. Prozessmoderator/-in:							
	☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich
Der/die Prozessmoderator/-in hat den Workshop kompetent moderiert.							
Der/die Prozessmoderator/-in wendete die Methoden im Workshopverlauf zielführend an.							
Der/die Prozessmoderator/-in erzeugte eine angenehme Arbeitsatmosphäre.							
Der/die Prozessmoderator/-in bezog inhaltliche Beiträge der Teilnehmenden angemessen mit ein.							
Der/die Prozessmoderator/-in führte die Gruppe souverän zu abschließenden Ergebnissen (Ergebnisorientierung).							

(bitte weitere Ergänzungen/Anregungen/Kritik unter 8. eintragen)

Treffen die folgenden Aussagen zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

3. Inhaltliche Aspekte:							
	☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich
Es wurden aktuelle Fragestellungen der Akteure aufgegriffen.							
Es wurden relevante Handlungsschritte zur kooperativen Umsetzung erarbeitet.							
Die Ergebnisse des Workshops erzeugten einen Erkenntnisgewinn für die eigene KAoA-Kooperations- und Arbeitspraxis.							

(bitte weitere Ergänzungen/Anregungen/Kritik unter 8. eintragen)

Trifft die folgende Aussage zu? Bitte „ja“ oder „nein“ ankreuzen und bei „nein“ fehlende Akteure angeben.

<b>4. Alle relevanten Akteure waren anwesend.</b>
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wenn nein, bitte angeben:

☺☺☺ = stimme voll und ganz zu, ☺☺ = stimme im Großen und Ganzen zu, ☺ = stimme eher zu,  
☹ = stimme eher nicht zu, ☹☹ = stimme im Großen und Ganzen nicht zu, ☹☹☹ = stimme gar nicht zu

Die Veranstaltung wird mit finanzieller Unterstützung durch das Land Nordrhein-Westfalen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt.

# Feedbackbogen

Kooperations-Workshops für Fachkräfte der beteiligten Akteure  
in der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAoA)

Treffen die folgenden Aussagen zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

<b>5. Stärkung der Kooperation:</b>							
	☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich
Die Akteure wurden an themenbezogenen Schnittstellen zusammengeführt.							
Der Workshop hat dazu beigetragen, Handlungsweisen/Praktiken/Kultur der anderen Akteure besser zu verstehen.							
Der Workshop hat zur Klärung eigener Aufgaben innerhalb der KAoA-Verantwortungsgemeinschaft beigetragen.							
Durch den Workshop konnten zukünftige Aufgaben erarbeitet werden.							
Der Workshop hat dazu beigetragen, die bestehenden Kooperationsbeziehungen zu verbessern.							
Das Workshopformat ist geeignet, um das Thema der Kooperation ergebnisorientiert zu bearbeiten.							

(bitte weitere Ergänzungen/Anregungen/Kritik unter 8. eintragen)

Trifft die folgende Aussage zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

<b>6. Der Workshop hatte einen hohen allgemeinen Nutzen für meine eigene Arbeitspraxis.</b>						
☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich

Trifft die folgende Aussage zu? Bitte Grad der Zustimmung ankreuzen.

<b>7. Der Workshop hat insgesamt meine Erwartungen erfüllt.</b>						
☺☺☺	☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹	Kein Urteil möglich

## 8. Ergänzungen, Anregungen, Kritik:

---



---



---



---



---

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

☺☺☺ = stimme voll und ganz zu, ☺☺ = stimme im Großen und Ganzen zu, ☺ = stimme eher zu,  
☹ = stimme eher nicht zu, ☹☹ = stimme im Großen und Ganzen nicht zu, ☹☹☹ = stimme gar nicht zu

Die Veranstaltung wird mit finanzieller Unterstützung durch das Land Nordrhein-Westfalen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt.

## **Protokollbogen Auswertungsgespräche**

## Protokoll zum Workshopverlauf – Auswertungsgespräch

<b>WS-Thema:</b>		
<b>Kennzeichen:</b>	<b>Kommunale Koordinierungsstelle:</b> <b>Zuständige Person:</b>	<b>Fachliche Begleitung:</b>
<b>Anbieter:</b>	<b>Prozessmoderator/-in:</b> (alle aufführen)	<b>Daten der Einzeltermine:</b> (inkl. Umfang pro Termin)
<p><b>I. Zustandekommen der Kooperationsworkshops</b> (Rahmenbedingungen, Bereitschaft für Teilnahme, Rolle der KoKo, Gründe für Auswahl des Themas)</p> <p><b>Persönliche Einschätzung:</b></p>		
<p><b>II. Interessenkonflikte, Probleme, Vorbehalte</b> (Gab es Anlässe, Vorbehalte in Bezug auf die Kooperation? Um welche Probleme handelte es sich? Wo hat es gehakt, welche Probleme tauchten auf?)</p> <p><b>Persönliche Einschätzung:</b></p>		
<p><b>III. Workshop-Ergebnisse, Klärung der Vereinbarungen und Schnittstellen</b> (Auftragsklärung, Verbindlichkeit, Rollenklärung)</p> <p><b>Persönliche Einschätzung:</b></p>		
<p><b>IV. Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung</b> (Strategisches Netzwerkmanagement, Koordinierung, Controlling, Ergebniskontrolle)</p> <p><b>Persönliche Einschätzung:</b></p>		

**Kooperations-Workshops mit Fachkräften der beteiligten Akteure  
in der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ (KAOA)“**

## **Protokoll zum Workshopverlauf – Auswertungsgespräch**

### **V. Prozessqualität**

(Absprache zwischen KoKo und Anbieter, Begleitung durch die G.I.B., Bewertung der methodischen Vorgehensweise (passend/zielführend), Begleitung der Kooperationspartner durch die Koko während der Workshops)

### **Persönliche Einschätzung:**

Ort, Datum, Name