

**Gerhild Brüning (Hrsg.)**

**Innovative Konzepte in der beruflichen  
Weiterbildung**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

---

Online im Internet:

URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/bruening98\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/bruening98_01.pdf)

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

## **Abstract**

### **Gerhild Brüning (Hrsg.) (1998): Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung**

Das Ende der strukturellen Massenarbeitslosigkeit ist nicht abzusehen. Die Notwendigkeit von Erwerbstätigkeit bleibt für die Menschen aber nach wie vor bestehen. Welche Möglichkeiten hat die berufliche Weiterbildung, auf diese gesellschaftliche Situation zu reagieren? Wo sind ihre Grenzen bzw. wo muß sie ihre Grenzen erweitern, wenn sie ihrem Anspruch auf Potentialerhalt und Kompetenzentwicklung gerecht werden und nicht unglaubwürdig werden will?

Der Band „Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung“ der neuen DIE-Reihe „Perspektive Praxis“ stellt unterschiedliche Maßnahmen aus Ost und West vor, in denen neue Wege gegangen werden, wie Erwerbslose in den ersten Arbeitsmarkt integriert bzw. welche Ansätze zur Schaffung neuer Arbeitsplätze verfolgt werden können. Dabei werden auch neue Formen des Lernens und der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen vorgestellt. Vor dem Hintergrund der Praxisbeispiele wird darüber hinaus der Stand der Theoriediskussion über die Zukunft der beruflichen Weiterbildung nachgezeichnet.

Gerhild Brüning (Hrsg.)

# Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung e.V. (DIE) ist ein Serviceinstitut der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL), der gemeinsamen Forschungsförderung von Bund und Ländern. Als wissenschaftliches Serviceinstitut vermittelt es zwischen Forschung und Praxis der Erwachsenenbildung. Seine Tätigkeit besteht vor allem darin,

- für Wissenschaft und Praxis Informationen, Dokumente und Materialien zur Verfügung zu stellen,
- in Konferenzen, Arbeitsgruppen und Projekten die Erwachsenenbildung/Weiterbildung wissenschaftlich und praktisch zu entwickeln,
- Publikationen zu wissenschaftlichen und praktischen Fragen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung herauszugeben,
- Forschungsarbeiten zu initiieren und Forschungen durchzuführen,
- Forschungsergebnisse in Fortbildung und Beratung zu vermitteln.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung** / Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Gerhild Brüning (Hrsg.). – Frankfurt / M. : DIE, 1998  
(Perspektive Praxis)  
ISBN 3-933222-02-8

© 1998 DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V.  
Hansaallee 150, 60320 Frankfurt/M.  
Layout/Satz/Umschlag: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel  
Druck: Druckerei Lokay  
(Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier)  
Nachdruck nur mit Erlaubnis des DIE

# Inhalt

Vorbemerkungen .....	5
----------------------	---

*Gerhild Brüning*

<b>Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung</b> .....	7
---	---

Einleitung .....	7
------------------	---

*Daniela Eberhardt/Wolfgang Himmel*

<b>Gründen Sie gemeinsam ein Unternehmen. Dies ist kein Spiel- oder Übungsfirma – Sie haften persönlich!</b> .....	21
--	----

1. Bedingungen und Ziele .....	21
--------------------------------	----

2. Vorbereitung und Steuerung .....	26
-------------------------------------	----

3. Das mehrdimensionale Konzept .....	29
---------------------------------------	----

4. Evaluation .....	42
---------------------	----

*Franz Corcilus/ Elisabeth Kaiser/Franz-Josef Simon*

<b>Abschlußorientierte Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen (AQLS)</b> .....	58
---	----

1. Ausgangslage .....	58
-----------------------	----

2. Stellenwert und Ziele .....	64
--------------------------------	----

3. Innovative Aspekte .....	69
-----------------------------	----

4. Umsetzung des Modellvorhabens .....	74
--	----

5. Schlußfolgerungen und Ausblick .....	85
---	----

*Irmgard Deicken/Edelgard Hahn/Gisela Neuendorf/*

*Helga Trampenau/Christel Reddig*

<b>„Chronistinnen“ – ein Projekt zur Regionalentwicklung</b> .....	86
--	----

1. Entstehungsbedingungen des Projektes .....	86
---	----

2. Theoretische Vorüberlegungen und Positionen .....	91
--	----

3. Umsetzung in das Projektdesign .....	93
---	----

4. Ergebnisse des Projektes .....	108
-----------------------------------	-----

*Georg Franzky/Thomas Hartmann/Elisabeth Hausschildt/  
Sigrid Wölfling*

<b>PRATIKAS – Europäische Frauenprojekte in der Uckermark .....</b>	<b>113</b>
1. Lernen im und für den gesellschaftlichen Transformations prozeß .....	113
2. Wie die Spinne im Netz – Zur Funktion des Trägers .....	123
3. PRATIKAS – Erfolge und Schwierigkeiten .....	124
4. PRATIKAS – Die transnationale Arbeit .....	138
5. Schlußfolgerungen .....	143
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>146</b>

## Vorbemerkungen

Berufliche Weiterbildung ist von ihrem traditionellen Verständnis her darauf gerichtet, Qualifizierungen für den Beruf und die Erwerbstätigkeit zu vermitteln, um durch die Anpassung des Wissens und der Kenntnisse an die Anforderungen des Arbeitsplatzes diesen zu sichern. Die gesellschaftlichen Bedingungen und die Arbeitsmarktsituation haben sich in den letzten Jahren ständig verändert. Die außerbetriebliche Weiterbildung hat darauf mit einer Erweiterung der Zielgruppen reagiert. Es wurden auch die Benachteiligten des Arbeitsmarktes, Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit Bedrohte, als Zielgruppe in Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung einbezogen. Ziel dieser Maßnahmen ist die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt.

Die heutige gesellschaftliche wie arbeitsmarktpolitische Situation macht einen weiteren Paradigmenwechsel notwendig. Berufliche Weiterbildung muß die strukturellen Veränderungen berücksichtigen und deren Auswirkungen in ihre Planung integrieren, wenn sie ihrem Selbstverständnis gerecht werden und nicht ohne „berufliche Zukunft“ dastehen will. Damit werden auch gesellschaftspolitische Fragestellungen in den Vordergrund gerückt wie z.B. die Diskussion über den Begriff der Arbeit, unter dem nicht nur Erwerbsarbeit verstanden werden kann, sondern insgesamt gesellschaftlich notwendige Arbeit, wie sie vom Kommunitarismus vertreten wird. Zwei der hier vorgestellten Konzepte, und zwar diejenigen aus den neuen Bundesländern, geben Anregungen zur Diskussion über dieses Thema.

Die hier vorgestellten Projekte sollen neue und vielversprechende Ansätze in der beruflichen Weiterbildung einer breiten Öffentlichkeit bekannt machen und damit Impulse setzen. Sie sollen auch eine weitergehende Diskussion über neue Ansätze in der beruflichen Weiterbildung anregen und zum Transfer der Ost-Erfahrungen in den Westen und der West-Erfahrungen in den Osten trotz aller strukturellen Unterschiede ermutigen. Alle Konzepte machen deutlich, daß neue Ideen für ihre Umsetzung ein besonderes Umfeld brauchen. Es muß die innere und/oder äußere Notwendigkeit und daraus resultierend die Einsicht vorhanden sein, Altes verlassen und Neues ausprobieren zu wollen. Die Durchführenden wie die Teilnehmenden müssen die Bereitschaft haben, ihre Spielräume aus-

zuloten, möglicherweise Grenzen zu verschieben und auch Risiken einzugehen. In allen Projekten war diese Bereitschaft vorhanden.

Auch wenn in den Beschreibungen stärker die strukturellen Voraussetzungen, die inhaltlichen Ziele und die einzuschlagenden Wege angesprochen werden, so kann die Umsetzung immer nur durch Personen erfolgen. Erst durch persönliches Engagement und persönlichen Einsatz werden Strukturen mit Leben gefüllt. Und erst durch die Kooperation der Verantwortlichen und Beteiligten aus unterschiedlichen Organisationen in der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels haben neue Ideen eine Chance, in Realität umgesetzt zu werden.

*Gerhild Brüning  
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*



*Gerhild Brüning*

## **Innovative Konzepte in der beruflichen Weiterbildung**

„Innovation als Wunderwaffe“ titelt ein Nachrichtenmagazin und bedient sich dabei eines Begriffs, der zunehmend inflationär gebraucht wird, so daß niemand mehr so recht weiß, was damit gemeint sein soll. Aber vielleicht wird bei genauerer Betrachtung des Begriffs deutlich, warum die in diesem Band vorgestellten Konzepte der Weiterbildung das Etikett „innovativ“ verdienen.

Als innovativ bezeichnet man gewöhnlich etwas, das neu erfunden oder neu eingeführt wird. Je nach Sachverhalt können aber auch Maßnahmen der Gegensteuerung innovativ sein wie solche der Trendergänzung oder der Grenzüberschreitung (vgl. Nuisl 1997, S.87). Die Anwendung bereits bekannter Paradigmen auf neue Situationen kann innovativ sein. Mit dem Begriff der Innovation sind Begriffe wie Wandlungsfähigkeit, Flexibilität, Mobilität, Erneuerungsfähigkeit verbunden, die als wichtige Voraussetzungen für die Bewältigung der Zukunft gesehen werden. Innovativ sind daher solche Vorgehensweisen in der Weiterbildung, die Notwendigkeiten der Veränderung nicht nur nachvollziehen, sondern diese antizipativ erkennen und die unterschiedlichen Dimensionen der Weiterbildung aktiv gestalten. Innovationen stoßen Innovationen an. „Wirksame Innovationen in der Erwachsenenbildung beziehen sich immer zugleich auf die **Inhalte**, die pädagogischen **Methoden**, die organisatorischen **Strukturen**, die verwaltungstechnischen **Ablaufprozesse**, die sachlich-personalen **Kooperationsformen** und die **Finanzierung**“ (Zech 1997, 93f.).

So unterschiedlich die hier vorgestellten Projekte auch sein mögen, sie gehen alle von der Erkenntnis aus, daß die traditionellen Formen der Qualifizierung der Situation der Teilnehmenden wie der des Arbeitsmarkts nicht mehr entsprechen. Zentrales innovatives Element der Konzepte ist die Verknüpfung von Beschäftigung und Qualifizierung, und zwar als „Lernen im Prozeß der Arbeit“ oder in der Verbindung von „Lernen und Arbeiten“. Diese Konzepte basieren auf der Annahme, daß Lernen dann am effektivsten ist, wenn das für bestimmte Aktivitäten notwendige theo-

retische Rüstzeug, Hintergrundwissen und spezifische Kompetenzen aktuell fehlen. In diesem Fall werden Lernanlässe nicht von außen initiiert, sondern diese ergeben sich aus der jeweils aktuellen Situation. Allerdings unterscheiden sich die hier beschriebenen Projekte darin, wie die Verknüpfung von Beschäftigung und Qualifizierung gestaltet und ob sie auf berufsfachliche oder extrafunktionale Bereiche bezogen ist.

Unter äußerem Druck und aus schwierigen Rahmenbedingungen heraus haben die Bildungsträger ein hohes Maß an Kreativität entwickelt, das zu Innovationen nicht nur auf der didaktisch-methodischen, sondern auch auf der inhaltlichen Ebene führte. Dadurch wurden Möglichkeiten von Erwachsenenbildung, die sie implizit immer schon umgesetzt hat, nämlich auch zur Entwicklung von neuen Tätigkeitsbereichen beizutragen, in den Vordergrund gerückt.

Bevor im einzelnen auf die Projekte eingegangen wird, sollen im folgenden der Hintergrund und die Rahmenbedingungen geschildert werden, unter denen die Konzeptionen entstanden sind.

## **Ausgangsbedingungen**

Ende 1997 betrug die Arbeitslosenquote in Deutschland 11,4%. In der europäischen Union sind sogar 18% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter arbeitslos. Eine grundlegende Änderung der Arbeitsmarktsituation ist für die nähere Zukunft nicht zu erwarten, da 80% derjenigen, die europaweit im Jahr 2000 zu der Gruppe der Erwerbstätigen zählen werden, bereits heute auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Zeidler 1996, S.2) aktiv sind.

Die Verfallszeit von Wissen verkürzt sich immer mehr. Insbesondere im Bereich der neuen Technologien gilt Wissen bereits nach fünf Jahren als veraltet. Lebenslanges Lernen scheint daher notwendige Voraussetzung, um die Wirkung dieser Entwicklung aufzufangen. Der gesellschaftliche und technologische Wandel hat eine bis dahin unbekannte Dynamik erreicht, die durch die Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien noch zusätzlich vorangetrieben wird. Dem durch Rationalisierung erfolgten Abbau von Arbeitsplätzen steht insbesondere im produktiven Bereich keine ausreichende Anzahl von neuen Arbeitsplätzen in neuen Beschäftigungsfeldern gegenüber. Die Zahl der Arbeitsplätze ist in den letz-

ten Jahren auch durch die bessere Nutzung von Ressourcen, die zu einer Steigerung der Produktivität führte, zurückgegangen.

Der Transformationsprozeß im Zuge der deutsch-deutschen Einigung trug darüber hinaus zu massiven Veränderungen in den Beschäftigungs- und Arbeitsmarktstrukturen bei. In den neuen Bundesländern ist etwa die Hälfte der Arbeitsplätze, die es zu DDR-Zeiten gab, abgebaut worden. Im Gegensatz dazu veränderte sich die Arbeitsmarktsituation in der Alt-Bundesrepublik durch die Wende nicht grundsätzlich. Es wurde lediglich ein Trend beschleunigt und zugespitzt, der sich bereits vorher in den alten Bundesländern abzeichnete.

Die seit 1969 eingesetzten arbeitsmarktpolitischen Instrumente, wie sie das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) vorsieht, greifen angesichts der tiefgreifenden strukturellen Veränderungen und trotz aller Novellierungen, die sich um eine Anpassung der Instrumente an die Realität bemühen, immer weniger. Noch in den 70er Jahren stand eher die präventive Funktion der beruflichen Weiterbildung im Vordergrund. Das AFG wurde vorwiegend im Rahmen von Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung genutzt, d.h. überwiegend von solchen Personen, die im Arbeitsprozeß standen. Die Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung orientierten sich an unmittelbaren betrieblichen Erfordernissen. Wegen steigender Arbeitslosigkeit seit Anfang der 80er Jahre kam der kurativen Funktion der beruflichen Weiterbildung eine stärkere Bedeutung zu. Insbesondere Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit Bedrohte nahmen an öffentlich geförderten Maßnahmen teil. Berufsfachliche Qualifizierungen oder Umschulungen sollten die Reintegration in den Arbeitsmarkt – in der Regel in einer anderen Branche – ermöglichen. Diese Erwartungen können Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung heute wegen der Massenarbeitslosigkeit, einer beschleunigten Innovationsdynamik und eines beschleunigten Wissensverschleißes kaum noch erfüllen. Diesem Funktionsverlust AFG-geförderter Weiterbildung trägt das neue AFRG insofern Rechnung, als es – einer immanenten Systemlogik folgend – seine Angebote auf Langzeitarbeitslose konzentriert und dabei die sozialpolitische Funktion in den Vordergrund stellt. Zudem ist durch die Novellierung „die bisherige Anspruchsberechtigung von Arbeitslosen vom erlernten Beruf ausdrücklich abgekoppelt. Die Schutzfunktion, die der erlernte Beruf bei Arbeitslosigkeit bisher gehabt hat, ist damit weitgehend aufgehoben“ (Paul-Kohlhoff 1997, S.18). Die Abkoppelung der Anspruchsberechtigung vom Beruf hat

zur Folge, daß Arbeitslose auch weniger qualifizierte Tätigkeiten annehmen müssen, um ihre Ansprüche zu erhalten, so daß nicht einmal der Kompetenzerhalt bzw. das einmal erreichte Qualifikationsniveau gesichert ist.

Andererseits konstatieren Bildungsforscher, daß „auf absehbare Zeit ein Äquivalent zum Beruf zumindest als praktisch realisierbare Alternative nicht in Sicht ist“ (Kutscha 1992, S.538). Die große Nachfrage nach Arbeitsplätzen unterstützt diese Aussage nachdrücklich. Stärker noch als in den alten ist in den neuen Bundesländern Erwerbsarbeit ein identitätsbildender Wert. Es gab zu DDR-Zeiten ein Recht auf Arbeit, aber auch eine Pflicht zur Arbeit. Die Strukturbedingungen haben sich verändert und stehen in Widerspruch zu der Orientierung an Erwerbsarbeit. Herausforderungen an die berufliche Weiterbildung liegen daher auf zwei Ebenen: Zu bewältigen sind der technische Wandel einerseits und der Verlust an normativer Orientierung andererseits, wobei letzteres das zentrale Problem darstellt (vgl. Wittwer 1998, S.76).

Für das Selbstverständnis der beruflichen Weiterbildung haben diese Widersprüche und Wandlungsprozesse einschneidende Bedeutung. Wenn von Vollbeschäftigung nicht mehr ausgegangen werden kann und die durchschnittliche Dauer eines Arbeitsverhältnisses etwas mehr als vier Jahre beträgt, muß berufliche Weiterbildung ihr Berufskonzept und das diesem zugrundeliegende Modell kontinuierlicher Erwerbsarbeit überprüfen. Insbesondere die öffentlich verantwortete Weiterbildung, deren Angebote sich häufig an Arbeitslose oder Langzeitarbeitslose wenden, wird „Konzepte des Übergangs“ entwickeln müssen.

Zukünftige Beschäftigungsbereiche sind nicht eindeutig zu identifizieren. Es existieren keine Leitbranchen oder -berufe mehr, an denen man sich in der Weiterbildung langfristig orientieren könnte. „Berufliche Anpassungsprozesse (werden) immer weniger den Charakter grundlegend neuer beruflicher Qualifizierung, vielmehr denjenigen der temporären Qualifikationserweiterung und -anpassung annehmen“ (Baethge/ Andretta 1998, S.19).

Der sich normalisierende Wechsel von Zeiten der Erwerbstätigkeit und der Arbeitslosigkeit führt zu diskontinuierlichen Erwerbsverläufen, wie man sie eher aus der Biografie von Frauen kennt. Aber nicht nur Arbeitsplatz und Beruf – so die Prognosen –, sondern auch die organisatorischen

Strukturen, in denen die Arbeitsleistung erbracht wird, sowie der Arbeitnehmerstatus werden sich nachhaltig ändern. Der Erwerbstätige wird zum „Lebensunternehmer“ (Wittwer 1998, S.78), der sich selbst im Laufe seines Lebens verschiedene Betätigungs- und Arbeitschancen schafft.

Unter diesen Bedingungen müßte Qualifizierung „immer entwicklungs- bzw. zukunftsorientiert sein und insofern Überschlußwissen durch Aufklärung gelebten Lebens, d.h. des Zusammenhangs von Biografie und Geschichte in Vergangenheit und Gegenwart sowie durch gesellschaftspolitische Strukturanalysen bieten. Sie müßte Subjektbildung sein“ (Lisop 1998, S.24).

Wenn Erwerbsarbeit ihren Stellenwert für die Identitätsbildung einbüßt, stellt sich die Frage, woraus sich Lebensperspektiven ableiten lassen und wie sich Lebenssinn ergibt. „Zu den Lebenskräften und Lebensbedürfnissen, aus denen sich Sinn ergibt, zählen, und zwar jeweils polar angelegt: Entwicklung und Entfaltung, Autonomie und Gemeinschaft, Freiheit und Regulation, Verortung und Orientierung, Erkenntnis und Reflexion, Gestaltung und Produktion. Diese Paare sind untereinander dialektisch und prozessual verbunden, und sie stehen in einem spezifischen Innen-Außen-Prozeß mit dem gesellschaftlichen Implikationszusammenhang in Verbindung“ (ebd., S.27)

Diese systemisch formulierten Anforderungen an berufliche Weiterbildung implizieren eine Erweiterung der Identitätsbildung über den Arbeitsbereich hinaus. Der Fokus ist dabei sowohl nach innen, auf die Person, gerichtet wie auch nach außen, auf einen eventuell verfügbaren Arbeitsplatz und auf das soziale Umfeld. Die Stärkung der Selbstkompetenz und Selbstverantwortlichkeit des Individuums ist aus dieser Sicht eine der Grundforderungen an die Weiterbildung.

Bei systemischer Betrachtungsweise ziehen veränderte Anforderungen an die berufliche Weiterbildung strukturelle Veränderungen der Weiterbildungslandschaft und ihrer Träger nach sich. „Bildungsträger könnten ... als Agenturen und Makler Aufgaben im Management von Informationsbereitstellung und -aufbereitung, Beratung und Betreuung, Organisation von Qualifizierung und Beschäftigung und Transfersicherung von beruflicher Weiterbildung für den Arbeitsmarkt übernehmen“ (Dobischat 1997, S.11).

Die hier vorgestellten Konzepte der beruflichen Weiterbildung unterscheiden sich auf mehreren Ebenen von traditionellen Maßnahmen in diesem

Bereich. Die Unterschiede beziehen sich zum einen auf die **institutionelle Verankerung** der Maßnahmen. Träger sind

- die Volkshochschule in Konstanz
- eine Beschäftigungsgesellschaft in Neustrelitz, die selbst keine Weiterbildung anbietet und den Qualifizierungsteil an die Kreisvolkshochschule weitergegeben hat
- eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in Saarbrücken, die beide Bereiche unter ihrem Dach vereint
- eine GmbH, also ein Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes, das mit Beschäftigungsgesellschaften kooperiert.

Die meisten kooperierenden Einrichtungen sind auf dem Sektor des zweiten Arbeitsmarktes angesiedelt. Diese Tatsache kann durchaus so interpretiert werden, daß die öffentlich geförderte Beschäftigung und die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung einen wichtigen Beitrag leisten, um den gesellschaftlichen Strukturwandel zu gestalten, auch wenn dies häufig der Wahrnehmung entgeht.

Unterschiedlich sind auch die **finanziellen Rahmenbedingungen**, die zwar durch das AFG vorgegeben sind, aber bis auf das Projekt der VHS Konstanz alle eine zusätzliche Förderung enthalten: Das Projekt „Abschlußorientierte Qualifizierung für langzeitarbeitslose Sozialhilfe-EmpfängerInnen“ wird als Modellprojekt aus Bundesmitteln gefördert; das Projekt „Chronistinnen“ erhielt für den anschließenden Qualifizierungsteil der Dokumentations-Assistentin Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds, und das Projekt PRAKTIKAS wird mit Mitteln aus dem EU-Programm „New Opportunities for Women (NOW)“ gefördert.

Auch der **geografischen Lage** und dem **sozialen Umfeld** nach unterscheiden sich die Projekte. Zwei von ihnen liegen in den alten Bundesländern, zwei in den neuen. Die beiden West-Projekte befinden sich in städtischen Regionen, während die beiden Ost-Projekte im ländlichen Bereich angesiedelt sind. Die Projekte im Westen sind vorrangig auf den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet, da hier davon ausgegangen werden kann, daß er noch aufnahmefähig ist, wenn die richtigen Zugänge gefunden werden.

In den ländlichen Regionen des Ostens liegt die offizielle Arbeitslosenquote häufig bereits bei über 20%, also etwa doppelt so hoch wie die Quote im Westen. Eine Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt ist für die Mehrheit der Arbeitslosen in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten, da der vorhan-

dene Arbeitsmarkt zu klein und eine Expansion nicht in Sicht ist. Entsprechend wichtig ist die öffentlich geförderte Beschäftigung. Beschäftigungsgesellschaften sind häufig die größten Arbeitgeber der Region und tragen durch die Vergabe von Aufträgen an Unternehmen wesentlich zur Stabilisierung auch des ersten Arbeitsmarktes bei. Die arbeitsmarktpolitischen Instrumente des AFG können hier nicht greifen. Sie sind für andere strukturelle Voraussetzungen konzipiert worden. Auch die Maßnahmen nach § 249h AFG reichen als Ergänzung nicht aus, da sie in den Inhalten eng begrenzt und ihrem finanziellen Volumen nach zu gering sind.

Die hier vorgestellten Projekte aus den neuen Bundesländern stammen aus der Zeit vor der AFG-Novellierung und unterliegen noch nicht den Restriktionen nach dem AFRG. Sie sind zudem gekennzeichnet durch eine sehr freizügige Auslegung der Förderbedingungen durch die jeweiligen Arbeitsämter.

Die Projekte unterscheiden sich auch im Hinblick auf die **AdressatInnen**:

- Arbeitslose AkademikerInnen, die eine zusätzliche Qualifizierung erhalten, auch wenn deren Arbeitslosenquote weit unter dem allgemeinen bundesdeutschen Durchschnitt liegt (an diesem Beispiel wird deutlich, daß ein hoher Bildungsabschluß zunehmend weniger einen Arbeitsplatz garantiert),
- Sozialhilfe-EmpfängerInnen, die an einem Berufsabschluß interessiert sind,
- Frauen aus den neuen Bundesländern, die besonders benachteiligt sind, weil die geschlechtsspezifischen Segregationsmechanismen des Arbeitsmarktes aus dem Westen auch auf den Osten übergegriffen haben, sie nach wie vor für die Familienarbeit zuständig und daher nicht so mobil wie die Männer sind. Wegen des Abbaus der sozialen Infrastruktur sind Frauen im Osten massiv benachteiligt.

## Die Projekte

### 1. Gründen Sie gemeinsam ein Unternehmen

#### **Dies ist keine Spiel- oder Übungsfirma – Sie haften persönlich!**

Pilotlehrgang „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ an der VHS Konstanz-Singen

Für ein berufliches Bildungsangebot mit der Androhung der persönlichen Haftung zu werben, und damit auch noch erfolgreich zu sein, signalisiert bereits etwas Besonderes. Eigenverantwortung setzt normalerweise erst am Ende einer Weiterbildung an; wenn es um ein erneutes Ausloten der Reintegrationsmöglichkeiten in den ersten Arbeitsmarkt geht, sieht man von der Eigenverantwortlichkeit in der Lernsituation ab. In diesem Projekt der VHS Konstanz-Singen wird die Situation des „als ob“, wie man sie in einer Übungsfirma wiederfinden würde, in die konkrete Realität einer Existenzgründung umgewandelt. Diese Firmengründung ist in die Bedingungen einer Maßnahme eingepaßt, die nach dem AFG gefördert wird, und muß sich außerdem an den Möglichkeiten der VHS Konstanz ausrichten, die den organisationalen Rahmen stellt. Die Teilnehmenden müssen sich mit ihren Wünschen, Vorstellungen und Projektideen diesen vorgegebenen Bedingungen anpassen oder – in einer positiven Wendung – sich diese Bedingungen zu eigen machen, wenn sie mit ihren Bemühungen Erfolg haben wollen, und das bedeutet in diesem Projekt: wenn sie Arbeitsplätze schaffen wollen. Aber auch das entspricht der Realität.

Das Balance-Halten zwischen Autonomie, Selbstverantwortung und Akzeptanz von Rahmenbedingungen, das Ausloten von Gestaltungsspielräumen und die Einpassung der zu gründenden Firma in den Arbeitsmarkt und die Wirtschaftsstruktur ist ein Prozeß, der viel Kreativität, Offenheit und Risikobereitschaft erfordert.

Die Freiräume, die die Teilnehmenden bei der Auswahl einer „Geschäfts-idee“ hatten, konnten sie auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung des anzueignenden Wissens wie bei der didaktisch-methodischen Umsetzung nutzen. Durch eine Analyse der Ausgangsbasis, des Kenntnisstandes und der Interessenlage jedes und jeder einzelnen Teilnehmenden und durch einen daraus abgeleiteten individuellen Entwicklungsplan konnten persönliche Zielperspektiven erarbeitet werden. Die Selbstorganisation des Lernens wie die selbstverantwortliche Aneignung von Wissen und Kompetenzen wurden hierdurch unterstützt, wenn nicht sogar erst ermöglicht. Da diese ungewöhnliche Konzeption einer AFG-Maßnahme auch für die



Organisatoren neu war, wurde der organisatorische Aufbau des Projektes so strukturiert, daß auf verschiedenen Ebenen Rückkoppelungen möglich waren, um intern wie extern Reibungsverluste zu vermeiden. Zu der Supportstruktur gehörten auch sogenannte Task-Force-Gruppen, die nur so lange bestanden, bis für akute Probleme eine Lösung gefunden worden war. Zudem wurden am Ende einer jeden Phase Teilnehmer-Befragungen zum Verlauf durchgeführt. Diese Form der Prozeßevaluation stellte sicher, daß die Zielsetzungen und Vorgehensweisen zwischen den Organisatoren und den Teilnehmenden auch während des organisationalen Entwicklungsprozesses abgeglichen wurden. Das prozessuale Vorgehen förderte eine Entwicklungsspirale von Zyklen der Analyse, Planung, Durchführung und Auswertung, die sich aufeinander bezogen und aufeinander aufbauen konnten. Eine weitere Besonderheit ist in der Kooperationsform mit anderen Bildungseinrichtungen zu sehen. Das Projekt operiert als Firma am „Markt“ und deckt seinen Bildungsbedarf ebenfalls über den „Markt“. Weiterbildung kann bei der VHS erfolgen, aber auch bei anderen Bildungsträgern, je nachdem, welches Dienstleistungsangebot den Bedarfsstrukturen am ehesten entspricht. Für die Bildungsträger bedeutet dies eine Hinwendung zum Nachfragemarkt. Um diese Umorientierung leisten zu können, schlägt Dobischat den Bildungsträgern neue Formen der Kooperation und Regulation vor. „Neue Kooperationsbündnisse wären institutionalisierte Netzwerke, in denen unterschiedliche Akteure wie Bildungsträger, Betriebe, kommunale Wirtschaftsförderung, regionale Arbeitsverwaltung in mehr oder minder formalisierten Strukturen auf regionaler Ebene zusammenarbeiten und zentrale Probleme wie z.B. der Bedarfsartikulation, der konkreten Inhaltssetzung, der Lernortkooperation im Sinne einer Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen und nicht zuletzt der Qualitätssicherung von Weiterbildung, insbesondere für die Adressaten der Klein- und Mittelbetriebe bearbeiten“ (Dobischat 1997, S.10).

## **2. Abschlußorientierte Qualifizierung von langzeitarbeitslosen Sozialhilfe-EmpfängerInnen (AQLS)**

Modellprojekt der Neuen Arbeit Saar gGmbH, Saarbrücken

Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Sozialhilfe-EmpfängerInnen gibt es in den alten Bundesländern seit über zehn Jahren. Das Neuartige dieses Projektes liegt in der Art der Finanzierung, in der Form der Zusammenarbeit mit Klein- und Mittelbetrieben und in der pädagogischen Herangehensweise.

Das Projekt selbst erhält seine Mittel vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Die Teilnehmenden werden über BSHG § 19 und über das AFG (Umschulung) gefördert. Diese Kombination ist ungewöhnlich, weil sie formell verschiedene Fördertöpfe miteinander verknüpft und auf der verwaltungstechnischen Seite ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft unterschiedlicher Ämter verlangt, um den Verwaltungsaufwand zu minimieren.

Auch die Zusammenarbeit mit den Betrieben, in denen die UmschülerInnen einen Ausbildungsplatz erhalten sollen, muß sorgfältig geplant und aufgebaut werden. Nur durch umfassende Informationen über das Projekt, Transparenz der Ausbildungsgänge und Verlässlichkeit in der fachlichen wie persönlichen Betreuung der UmschülerInnen durch Projekt-MitarbeiterInnen waren die Betriebe zur Ausbildung bereit. Der Pflege dieser Kooperationen kommt für den Erfolg der Umschulung eine erhebliche Bedeutung zu. Forschungsergebnisse aus Projekten mit Sozialhilfe-EmpfängerInnen in England haben ergeben, daß ihre Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt umso leichter gelingt, je früher der Betrieb und der/die Sozialhilfe-EmpfängerIn sich vor der Arbeitsaufnahme schon kennenlernen können. Dabei geht es weniger um ein Feststellen der berufsfachlichen Qualifikation als vielmehr um die „Passung der Mentalitäten“ von Betrieb und Person. Das in den Niederlanden entwickelte „Maatwerk“-Programm geht in eine ähnliche Richtung. In diesem Programm werden Personen qualifiziert, die dann als „Agenten“ Sozialhilfe-EmpfängerInnen auf betriebliche Arbeitsplätze vermitteln und sie über einen gewissen Zeitraum weiter begleiten.

Der pädagogische Ansatz in Saarbrücken orientiert sich an dem Lerntempo und den Lernfortschritten der Teilnehmenden. Die Organisationsform des Lernens ist von der individuellen Situation abhängig. Sie reicht von stark angeleitetem Lernen, das vor allem in der Anfangsphase notwendig ist, bis zu unabhängigem und selbstverantwortlichem Lernen, das mit zunehmender Sicherheit bei der Aneignung der fachlichen Inhalte möglich wird. Die Lerninhalte bleiben dennoch an den Rahmenlehrplänen der jeweiligen Gewerke ausgerichtet, da die TeilnehmerInnen die Ausbildung/Umschulung mit einer allgemein anerkannten Prüfung abschließen können. Modularisierung und Teilzertifizierung, die mit einigen Kammern abgesprochen sind, eröffnen hierbei die Möglichkeit, nach einzelnen Lernabschnitten aufzuhören und zu einem späteren Zeitpunkt weiterzumachen. Ob dies aus ökonomischen Gründen tendenziell zu einer Nachfrage nach geringer Qualifizierten führt, bleibt abzuwarten. Die all-

gemeine Diskussion über Modularisierung tendiert dazu, sie für die berufliche Weiterbildung als Möglichkeit der Teilqualifizierung zu akzeptieren, sie für die Erstausbildung aber abzulehnen.

### 3. „Chronistinnen“ – ein Projekt zur Regionalentwicklung in Mecklenburg-Strelitz

Kooperationsprojekt der innovativen Personal-, Struktur- und Entwicklungsgesellschaft (IPSE) mbH und der Kreisvolkshochschule (KVHS) Mecklenburg-Strelitz

Dieses Projekt war als Maßnahme konzipiert, die über das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) finanziert und unter den entsprechenden Rahmenbedingungen durchgeführt wurde. Das Neue daran war nicht der Ansatzpunkt in der berufsfachlichen Qualifizierung. Neu war vielmehr der Regionalbezug mit dem Ziel einer Aufarbeitung der regionalen und lokalen Geschichte, einem Bereich, der eher zur allgemeinen oder politischen, nicht aber zur beruflichen Bildung zählt. Unter diesem Gesichtspunkt hätte das Projekt nicht die Bedingungen einer „förderungsfähigen Maßnahme“ erfüllt. Es eröffnete auch nur bedingt Perspektiven für die Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Das Arbeitsamt kannte selbstverständlich diese Hürden, hat aber seine eigenen Spielräume sehr großzügig genutzt und die Maßnahme bewilligt. Die Gründe werden einsichtig, wenn man sich die Arbeitsmarkt- und die soziale Situation in Mecklenburg-Strelitz vergegenwärtigt. Die offizielle Rate der Arbeitslosigkeit in dieser Region beträgt über 20%. Die der Frauenarbeitslosigkeit ist noch um einige Prozentpunkte höher. Der erste Arbeitsmarkt ist nicht mehr aufnahmefähig. Größter Arbeitgeber der Region ist eine Beschäftigungsgesellschaft. Die Schaffung neuer Arbeitsplätze geht nur sehr zögerlich voran, lediglich die sich langsam etablierende Tourismusbranche bietet saisonal begrenzt Arbeitsplätze an. Die Instrumente des AFG können unter diesen Bedingungen ihre arbeitsmarktpolitische Wirkung nicht entfalten, daher haben sozio-kulturelle Projekte wie das der „Chronistinnen“ zukunftsweisende Bedeutung. Es ist in diesem Projekt gelungen, einen Ansatz zu verwirklichen, der Belange des Subjekts mit Anforderungen des Arbeitslebens und Bedingungen des gesellschaftlichen Umfelds verknüpft.

Unter **gesellschaftlichen** Gesichtspunkten wirkt das Projekt einer sozialen und kulturellen Verödung der Region entgegen. Nicht nur eine intakte ökologische Umwelt, sondern auch eine lebendige kulturelle In-

Infrastruktur erhöht die Lebensqualität in einer Region. Auf der **regionalen** Ebene identifiziert es mögliche zukünftige Beschäftigungs- und Qualifizierungsfelder z.B. im Tourismusbereich und verbessert so Handlungspotentiale und soziale Infrastruktur. Auf der **persönlichen** Ebene fördert es die fachliche, soziale, methodische und die Selbstkompetenz. Motivationsfördernd ist es, wenn in der Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahme ein Bezug zur eigenen Person und Geschichte hergestellt wird. Dies scheint im vorgestellten Projekt in doppelter Hinsicht gelungen zu sein.

Die Verknüpfung von Person und Region entwickelt sich nach Faulstich (1998) im Verhältnis zwischen Personen durch Kontakt, Kommunikation und Kooperation. Für ihn bildet die spezifische Verknüpfung den Hintergrund für den Begriff Heimat, den er von romantischen und nationalistischen Konnotationen befreit. „In einer posttraditionalen Gesellschaft ist Heimat nicht mehr der warme Gegenstand eines passiven Gefühls, sondern aktiv gestaltete und angeeignete Welt. Heimat konstituiert sich in einem regional definierten sozialen Raum. (Die Region) liefert den kulturellen Kontext, in dem sich die Menschen auskennen, erkannt werden und mitwirken. Dies meint nicht nur Lokalisierung, sondern auch Differenzierung. Erst im Unterschied zu anderen ist Identifikation mit der Region möglich. In der Wahrnehmung und Anerkennung des Fremden entsteht eine reflexive Konstitution eigener Identität“ (ebd., S.165f.).

Genauso trägt Arbeit zur Identitätsbildung bei. Wenn eine Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt aber nicht absehbar ist, müssen andere Möglichkeiten der Sinnstiftung ins Auge gefaßt werden. Dieses Projekt hat gezeigt, daß sinnvolle Arbeit auch außerhalb traditioneller Erwerbsarbeit möglich ist. Unter den gegenwärtigen sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen ist es notwendig, den Begriff der Arbeit zu erweitern und nicht nur Erwerbsarbeit darunter zu fassen, sondern auch andere Formen von Arbeit wie Gemeinwesenarbeit, ehrenamtliche Arbeit, Bürgerbeteiligung u.a. mit einzubeziehen.

Der aktive Gestaltungswille der Teilnehmerinnen des Projektes drückt sich auch in der Tatsache aus, daß der vorliegende Bericht in weiten Teilen von ihnen selbst geschrieben wurde. Er ist der einzige Beitrag dieser Publikation, in dem es zu einem Perspektivenwechsel von der Binnensicht der Teilnehmerinnen zur Außensicht der Projektleitung kommt.

Anzumerken ist, daß diese Maßnahme nicht speziell für Frauen ausgeschrieben worden war, letztendlich aber nur Frauen darin vertreten waren. Ein Grund dafür kann darin liegen, daß Frauen überproportional von

Arbeitslosigkeit betroffen und schon deshalb eher in Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekten wiederzufinden sind. Dem widersprechen allerdings statistische Auswertungen, die belegen, daß eher Männer als Frauen in Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarkts aufgenommen werden. Es wäre interessant zu erforschen, ob gerade Frauen sich für diese besondere Thematik interessieren, und welche Konsequenzen es langfristig haben könnte, wenn Frauen maßgeblich die sozio-kulturelle Infrastruktur einer Region aufbauen und stützen.

#### **4. PRATIKAS – Europäische Frauenprojekte in der Uckermark**

Entwicklungsprojekt von tamen GmbH in Kooperation mit Beschäftigungsgesellschaften in der Region Uckermark, Brandenburg

Die beiden Teilprojekte „Neue Aufgabenfelder für die Landwirtschaft – Potentialerhalt landwirtschaftlicher Qualifikationen“ und „Starke Frauen sehen Land – Frauen in der Dorf- und Regionalentwicklung“ haben ganz unterschiedliche Ansatzpunkte. Ersteres geht von den spezifischen Besonderheiten der Region aus. Die Uckermark war immer schon agrarisch geprägt und wird dies im wesentlichen auch bleiben. Es gibt also Ausgangsbedingungen wie auch Potentiale, human resources, auf denen aufgebaut werden kann. Wie aus Marktanalysen hervorgeht, werden landwirtschaftliche Fachkräfte mit Spezialkenntnissen in ökologischem Landbau und Vermarktung auch zukünftig gebraucht werden. Die Unterschiede zu den Anpassungsqualifizierungen der 70er Jahre liegen darin, daß für diese Spezialisierungen die Bildungsinhalte und die betrieblichen Strukturen erst noch entwickelt und im Hinblick auf ihre Brauchbarkeit und Nützlichkeit überprüft werden müssen.

Der Wunsch, den der Träger in der Konzeptbeschreibung äußert – nämlich daß die Durststrecke, bis der erste Arbeitsmarkt zur Aufnahme dieser Fachleute bereit sein werde, durch weitere Maßnahmen ausgefüllt werden möge –, ist bezeichnend für die unzureichende Brückenfunktion der Fördermaßnahmen zwischen zweitem und erstem Arbeitsmarkt. Hier bietet auch das AFRG keine adäquaten und zukunftssträchtigen Übergangslösungen. Qualifizierung auf Vorrat verliert ihre präventive Wirkung, wenn sie nicht in Beschäftigung bzw. Erwerbstätigkeit umgesetzt werden kann. Die vielfachen Umschulungen, die nach der Wende die hohe Bildungsbereitschaft anschaulich dokumentierten, haben gezeigt, daß Qualifizierungen ohne realistische Zukunftsperspektiven in „Maßnahmekarrieren“ münden.

Das zweite Teilprojekt „Starke Frauen sehen Land – Frauen in der Dorf- und Regionalentwicklung“ ist noch offener in seiner Konzeption. Es gibt den Beruf der Dorfentwicklerin nicht. Tätigkeitsfelder, Qualifizierungsinhalte, Vorgehensweisen, Kooperationsstrukturen liegen nicht allgemein verbindlich fest, sondern müssen erst entwickelt und aufgebaut werden. Da aber jedes Dorf seine eigenen Spezifika hat, sehen auch die Inhalte der Arbeit immer wieder anders aus. Das erfordert von den Organisatoren wie den zukünftigen Dorfentwicklerinnen Offenheit in der Konzeption und Flexibilität in den Bildungsangeboten. „Lernen im Prozeß der Arbeit“ bekommt hier eine ganz realistische Dimension. Berufsfachliche Qualifikationen, deren Inhalte erst im nachhinein als notwendig für das Tätigkeitsfeld erkannt werden können, entwickeln sich im Prozeß der Arbeit.

An der Umsetzung dieses Teilprojekts wird aber noch etwas anderes deutlich. Es kristallisieren sich neue Tätigkeitsfelder innerhalb der Profession Erwachsenenbildung heraus, die im „Intermediären“ liegen, d.h., es findet eine Diversifizierung von Aufgabenfeldern statt. Nicht mehr das Lehren steht im Vordergrund dieses neuen Typs von ErwachsenenbildnerInnen, sondern sie beraten, sie moderieren, sie bringen Interessierte und Beteiligte zusammen, sie organisieren Möglichkeiten zur Kooperation, sie stellen Lernanlässe zur Verfügung, und das in einem überschaubaren, regionalen Kontext.

#### Literatur

- Baethge, M./Andretta, G.: Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft – Aufgaben und Grenzen beruflicher Weiterbildung. In: „Schöne Fassaden – schwache Fundamente“, Reihe: DIE-Materialien für Erwachsenenbildung, Band 13. Frankfurt/M 1998
- Dobischat, R.: Die Zukunft der Weiterbildungsbranche. In: Bayer, M./Dobischat, R. (Hg.): Die Zukunft der AFRG-geförderten Weiterbildung. Frankfurt/M. 1998
- Faulstich, P.: „Heimat“ als Problem regionaler Qualifikationspolitik. In: Alheit, P./ Kammler, E.: Lifelong Learning and its Impact on Social and Regional Development. Bremen 1998
- Kutscha, G.: Entberuflichung und neue Beruflichkeit. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 1992, H.7
- Lisop, I.: Potential-Erhalt oder Bildung. In: „Schöne Fassaden – schwache Fundamente“, Reihe: DIE-Materialien für Erwachsenenbildung, Band 13. Frankfurt/M 1998
- Nuissl, E.: Pädagogische Innovation. In: Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung. Reihe: DIE-Materialien für Erwachsenenbildung, Band 8. Frankfurt/M. 1997
- Paul-Kohlhoff, A.: Ist der Beruf out? In: Die Mitbestimmung 1997, H.9
- Wittwer, W.: Betrieb und berufliche Weiterbildung. In: „Schöne Fassaden – schwache Fundamente“, Reihe: DIE-Materialien für Erwachsenenbildung, Band 13. Frankfurt/M. 1998
- Zech, R.: Organisation und Innovation. In: Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung. Reihe: DIE-Materialien für Erwachsenenbildung, Band 8. Frankfurt/M. 1997
- Zeidler R.: Editorial. In: Berufsbildung 1996, H.7

*Daniela Eberhardt/Wolfgang Himmel*

## **Gründen Sie gemeinsam ein Unternehmen Dies ist keine Spiel- oder Übungsfirma – Sie haften persönlich!**

**Pilotlehrgang „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ an der VHS Konstanz-Singen**

### **1. Bedingungen und Ziele**

#### **Ausgangslage**

Die Volkshochschule Konstanz-Singen e.V. (49.500 Unterrichtseinheiten im Jahr 1995) mit dem Direktionsitz in Singen ist im Landkreis Konstanz auf die drei Hauptstellen in Konstanz, Singen und Stockach und 34 Außenstellen verteilt. Die strukturellen Unterschiede zwischen dem „am Rande liegenden Oberzentrum Konstanz mit Dienstleistungs-, Verwaltungs- und High-Tech-Schwerpunkten, der von Gottmadingen über Singen nach Stockach reichenden ‚Industrieschiene‘ mit der Dominanz ‚traditioneller‘ Industrien und einem ländlich strukturierten Hinterland“ (FGAT 1991, S. 11) bedingen, daß sich bei der VHS Konstanz-Singen e.V. eine dezentrale Vorgehensweise bei der Programmplanung als praktikabel erwiesen hat. Der Programmbereich „Berufliche Weiterbildung“ wird in der Hauptstelle Konstanz von einem der beiden Programmverantwortlichen betreut. Dank der Kooperation mit den beruflichen Schulen und den Hochschulen konnten in den vergangenen Jahren im Bereich der beruflichen Weiterbildung innovative Bildungsangebote realisiert werden.

Konstanz, als die größte Stadt am Bodensee mit 78.000 Einwohnern, hat seit 1971 eine Universität, an der heute zusammen mit der Fachhochschule 12.500 Studierende (1995) eingeschrieben sind. Die Universität ist auch der größte Arbeitgeber der Stadt. Die Arbeitslosenquote liegt bei 7,3%. 9,2% der Arbeitslosen können einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluß vorweisen (Stand: September 1995).

Die VHS sollte für das Arbeitsamt eine Bildungsmaßnahme konzipieren, die beschäftigungslosen Akademikerinnen und Akademikern bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt eröffnen soll.

Zuerst war also die Frage zu klären: Welche Inhalte sind in dieser Lebenslage nötig/nützlich? Was bringen Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon mit? Was fehlt ihnen?

In den gängigen Schulungskonzeptionen für diese Zielgruppe werden neben der Vermittlung von Grundlagenwissen aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre gewisse Spezialisierungen, etwa für das Personalwesen oder den Marketingbereich, angeboten.

Die Chancen für Absolventen eines solchen Lehrgangs auf dem regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt wurden von uns als nicht sehr hoch eingeschätzt: Hier wird versucht, ein Äquivalent zum Studium der Wirtschaftswissenschaften schaffen. Fortbildung kann jedoch nicht ein mehrjähriges Studium ersetzen, sie soll darauf aufbauen.

### **Fachliche Anforderungen an die Konzeption „Management“**

Bei der Entwicklung des Lehrgangskonzeptes „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ war es ein zentrales Anliegen, Arbeit und Lernen zu vereinen sowie jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer zu ermöglichen, eigene Stärken und Entwicklungsziele zu erkennen und individuelle Bildungswünsche zu realisieren. Wichtig war hierbei, im Rahmen der eigenen Fähigkeiten und Interessen selbstverantwortlich (arbeitsmarktlich sinnvolle) fachspezifische Qualifikationen sowie soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit zu erwerben und in unternehmerisches Denken und Handeln umzusetzen. So sind selbständige und selbstverantwortliche Aneignungsformen von Wissen und Kompetenzen sicherlich gut geeignet, unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln und zu fördern.

Dieser multiplen Zielsetzung, die sich in das Kräftefeld „Vereinigung von Arbeit und Lernen“ (vgl. Nussl 1992, S. 100), „individuelle und eigenverantwortliche Bildungsplanung“ (vgl. Meueler 1994, S. 623) und „unternehmerisches Denken und Handeln“ einordnen lässt, kann nur in einem ausdifferenzierten Bildungskonzept Rechnung getragen werden. Unsere Konzeption beinhaltet deshalb ‚klassische‘ Schulungen im Bereich Management, selbstgewählte Wissensvertiefungen in Wahlpflichtfächern und



selbstgewählte und selbstorganisierte Fachberatungen („Unternehmensberatungen“) durch erfahrene Trainer. Als Vorbereitung für die Selbstorganisation des Lernens wurde über eigene Stärken und Verbesserungspotentiale sowie Zielfindungs- und Interessenschwerpunkte reflektiert.

Die Integration von Arbeiten und Lernen sowie unternehmerisches Denken und Handeln wurden insbesondere durch die Gründung einer eigenen Firma, die als Projekt in eigener Regie geleitet wurde, in höchstem Maße verwirklicht.

## Unsere erwachsenenpädagogische Position

### Qualifikationsanforderungen

Chancen auf einen Arbeitsplatz verbessern sich durch einen Mix von verschiedenen Qualifikationen. Erster wichtiger Aspekt ist der Aufbau sozialer Kompetenzen (siehe Kasten).

„Sozialkompetenz ist neben Fach- und Methodenkompetenz heute erklärtes Ziel einer modernen zukunftsorientierten Berufsausbildung. Verstanden wird darunter vor allem die Fähigkeit, sich so in teamorientierte Arbeitsprozesse integrieren zu können, daß die Arbeit jeden einzelnen im Team befriedigt und das Arbeitsergebnis erfolgreich ist.

Soziale Qualifikationen wie

- Kontakt-, Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Kritik- und Konfliktfähigkeit
- Kompromiß- und Durchsetzungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

werden aufgelistet, wenn der Begriff „Sozialkompetenz“ für die Ausbildung genauer bestimmt werden soll. Unbenannt bleibt in der Aufzählung, daß die Aneignung sozialer Kompetenzen anderen Bedingungen unterliegt als die Vermittlung kognitiver Lernziele: Sie sind abhängig von der Persönlichkeit des einzelnen Auszubildenden sowie der jeweiligen (Ausbildungs-)Situation und nur im Umgang mit anderen erkennbar und veränderbar.

„Sozialkompetenz“ als ein Bündel zahlreicher Fähigkeiten, Motivationen, Bereitschaften und Einstellungen ist daher auch nicht mit Hilfe eines Lehrbuches zu erlernen, ist theoretisch kaum zu vermitteln und auch nur bedingt zu verordnen“

(aus: Pressemitteilung des Bundesinstituts für Berufsbildung vom 20.7.1995).

An methodischen Qualifikationen sind Kenntnisse in Projektmanagement, Kreativitäts-, Moderations-, Präsentationstechniken unverzichtbar, und es ist Organisationsverständnis erforderlich.

Hilfreich bei der Stellensuche sind auch Branchenkenntnisse und konkrete Berufserfahrungen. In der Vermittlung von Wissensinhalten aus dem Bereich „Management“ sehen wir für alle Teilnehmenden mit den unterschiedlichsten Studienabschlüssen eine sinnvolle und auf dem Arbeitsmarkt nützliche Ergänzung der während des Studiums erworbenen Fachkenntnisse. „Der strukturelle Wandel erfordert Fähigkeiten, die nicht zuletzt auch den Menschen wieder ins Zentrum der Betrachtung rücken“ (FGAT 1991, S. 165).

### Teilnehmerorientierung

Wenn methodische und soziale Kompetenzen abhängig von der Persönlichkeit des einzelnen und nur im Umgang mit anderen erkennbar und veränderbar sind, werden radikal neue Vermittlungsformen notwendig sein. Der einzelne, die Lerngruppe und die Aufgabenstellung sind hier – erwachsenenpädagogisch geradezu klassisch – die wesentlichen Pole der Aufmerksamkeit.

Wenn ein Bildungskonzept Teilnehmerinnen und Teilnehmern gerecht werden soll, die schon einen langen (Aus-)Bildungsweg hinter sich haben, dürfen diese nicht beschult werden. Es muß ihnen die Möglichkeit gegeben werden, selbst aktiv zu sein und durch die Übernahme von Verantwortung als Persönlichkeit durch Erfahrung und Wissen zu wachsen. Die Bildungsmaßnahme konnte deshalb nicht auf den Erwerb weiterer formaler Abschlüsse zielen, sondern beabsichtigte die **Erweiterung der vorhandenen Handlungskompetenzen**. Die Teilnehmenden sollten dadurch für verantwortungsvolle Tätigkeiten in Wirtschaft oder Verwaltung weiterqualifiziert werden. Das impliziert, daß auf dem vorhandenen Vorwissen aufzubauen war.

Ausgehend von den Prinzipien der Erwachsenenbildung „**Freiwilligkeit**“, „**Partizipation**“ und „**Soziales Lernen**“ war der einzelnen Person mit ihren Motivationen und Vorkenntnissen wie auch der Gruppe viel Raum und Verantwortung für die **Lerninhalte** zu geben.

**Erfahrungslernen** kam Vorrang vor reiner Wissensvermittlung zu. Durch die Übernahme von Eigenverantwortung sollte die Person gestärkt und

die Handlungsfähigkeit in einer konkreten Situation gemeinsam mit anderen unter Beweis gestellt werden.

Der **Praxisbezug** wurde durch die Aufgabenstellung angestrebt: „Finden Sie gemeinsam eine marktfähige Geschäftsidee. Das ist keine Spiel- oder Übungsfirma. Sie haften persönlich!“

Durch die Übernahme von Verantwortung für die gemeinsamen Ziele der Gruppe (der Firma) sollten die genannten Qualifikationsanforderungen (z.B. soziale Kompetenz und Teamfähigkeit) trainiert werden.

### Ziele des Weiterbildungskonzepts

Die einzelnen **Lerninhalte** waren konsequent an drei Zielpunkten zu orientieren:

- Ausgewogene Grundlagenvermittlung in der Managementlehre.
- Praxisbezug. Das Lernen soll sich am konkreten Nutzen für das Projekt orientieren. Arbeiten und Lernen werden integriert. Dieses Ziel wird durch die Vorgabe „Gründen Sie ein eigenes Unternehmen. Sie haften persönlich!“ verfolgt.
- Die Vorerfahrungen der Teilnehmenden sowie ihre konkreten Berufsziele sollen erkannt und möglichst in der Auswahl der Lerninhalte und -methoden genutzt werden.

### Innovative Ideen

Bei den folgenden Umsetzungsideen konnten teilweise weder die VHS als Maßnahmeträgerin noch die Arbeitsverwaltung auf Vorbilder zurückgreifen:

- die Orientierung der Lerninhalte an den Vorkenntnissen und persönlichen Motivationen der Teilnehmenden,
- die Gründung eines gemeinsamen, marktorientierten Unternehmens mit eigener Haftung innerhalb einer nach dem Arbeitsförderungsgesetz finanzierten Fortbildung,
- die Rolle der Lehrkräfte wird umdefiniert, sie verstehen sich tendenziell als Unternehmensberater,
- die Vertiefung individueller Lerninhalte (Wahlpflichtfächer) bei verschiedenen Bildungsträgern mit freier Wahl und Zeiteinteilung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

- der prozeßhafte Charakter der gesamten Fortbildung,
- die extrem interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden.

Ein weiteres innovatives Element waren die Wahlpflichtfächer: Allen Teilnehmenden war bei einer bestimmten Anzahl von Unterrichtsstunden die inhaltliche Auswahl und zeitliche Planung selbst überlassen. Sofern die Kurse irgendeine Relevanz für die Führung des im Verlauf des Pilotprojekts gegründeten Unternehmens oder für das persönliche Qualifikationsprofil haben, stand das gesamte Programmangebot der Volkshochschule Konstanz-Singen und der Nachbarvolkshochschule Bodenseekreis zur Verfügung. Darüber hinaus konnten auch die Angebote der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer oder auch von Bildungseinrichtungen in der Schweiz oder in Österreich belegt werden.

## 2. Vorbereitung und Steuerung

In der Vorbereitung des Pilotprojektes fand eine Vielzahl von Gesprächsrunden und Einzelgesprächen statt. Experten aus den Wirtschaftsförderungsämtern, aus Verwaltung, Hochschule, Gewerkschaft und Betrieben und vor allem der Arbeitsberater des Konstanzer Arbeitsamtes begleiteten die Entwicklung mit großem Engagement.

Eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe (Steuerungsgruppe) entwickelte die Konkretisierung der Konzeption und deren laufende Umsetzung und Anpassung. Die Steuergruppe setzte sich zusammen aus Vertretern der VHS, einem Diplom-Ingenieur mit Erfahrungen im betrieblichen Einsatz neuer Technologien, einer Diplom-Psychologin aus dem Bereich der betrieblichen Weiterbildung und einer Wissenschaftlerin von der Universität Konstanz aus dem Bereich Verwaltungsmanagement, die zusätzlich die wissenschaftliche Begleitung übernahm. Ständig stellten sich der Gruppe neue Fragen.

Hier wird nur eine kleine Auswahl aufgelistet:

- Was passiert, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst keine eigene Geschäftsidee entwickeln?
- Was soll man ihnen dann anbieten?
- Wie ist die Haftung für den neu zu gründenden Betrieb geregelt?
- In welcher Weise wäre das neu zu gründende Unternehmen mit der Veranstalterin VHS verbunden?

- Wie groß ist die Eigenständigkeit des neuen Unternehmens?
- Wem gehören die Rechte an der Geschäftsidee?
- Welche Kriterien sollen für die Genehmigung eines solchen Projekts gelten?
- In welchen Räumlichkeiten soll sich die Unternehmensphase abspielen?
- Wie hoch wird der Etat für die jeweiligen Investitionen und Betriebsmittel sein?
- Wer wird darüber entscheiden?

## Es geht los!

In den **Gruppeninformationsveranstaltungen** des Arbeitsberaters wurde den Interessierten ein dynamisches Konzept präsentiert, bei dem die Inhalte im Detail offen waren. Die Forderung nach persönlicher Verantwortung des einzelnen für das Gelingen des Ganzen war eine schwere Hürde für die Entscheidung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sich auf das Risiko des offenen Prozesses einzulassen und sich für die aktive Teilnahme zu entscheiden.

Viele kamen sich als „Versuchskaninchen“ vor oder vermißten konkrete Aussagen über Lerninhalte, Abschlüsse und Arbeitsmarktchancen (-garantien?).

Auch wurde die Qualifikation der VHS bezweifelt, für die Zielgruppe Adäquates anbieten zu können. Gefragt wurde danach, welchen Stellenwert ein „VHS-Lehrgang“ bei den Personalverantwortlichen in der Wirtschaft haben würde.

Es kostete einige Zeit und Mühe, verständlich zu machen, daß es mit diesem Lehrgangskonzept nicht auf gute Noten oder anerkannte Abschlüsse ankommen würde, sondern auf den Gesamterfolg von Teilnehmenden, Lehrkräften und Maßnahmeträgerin. Erst durch die Erfahrung mit dem innovativen Pilotprojekt würden sich – so hofften wir – auch subjektiv die Arbeitsmarktchancen verbessern.

Nach den Gruppeninformationen wurden alle potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem **Beratungstermin** eingeladen. Über ein teilstandardisiertes Interview wurden das Vorwissen, die Berufserfahrung und die Zielvorstellungen für die nächsten drei Jahre erfragt. Dies war notwen-

dig, um die Lehrinhalte etwas genauer auf das vorhandene Vorwissen abzustimmen. Es zeigte sich zum Beispiel, daß grundlegende Kenntnisse der Standardsoftware fast durchgängig vorhanden waren und ein ursprünglich dafür vorgesehener Unterrichtsblock gekürzt werden konnte. Entscheidendes Kriterium für die Aufnahme in das Projekt war aber, daß sich die potentiellen Teilnehmenden zutrauten, in diesem offenen Prozeß Verantwortung und persönliche Haftung zu übernehmen. „Dies ist keine Spiel- oder Übungsfirma! Sie haften persönlich!“

Über diese Hürde wollten genau 18 Frauen und Männer springen. Die VHS mußte deshalb keine Auswahl zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern treffen. Allen Beteiligten war klar, daß sie in einen Prozeß mit offenem Ausgang eintreten, bei dem noch viele Fragen, Unklarheiten und Konflikte zu lösen sein würden.

Über die „Vorgespräche“ wollten wir erreichen, daß die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Gefühl hatten: „Ich bin etwas Besonderes, weil ich bei dieser innovativen Bildungsmaßnahme mitmachen kann und mir zutraue, das Risiko einzugehen, das damit verbunden ist“. Dies machte auch ihre Hauptmotivation aus, wie sich rückblickend zeigte.

### **Wer macht mit?**

Eine Gruppe von 10 Frauen und 8 Männern zwischen 27 und 41 Jahren kam zusammen. Ein Blick auf die Studienabschlüsse der „Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer“ zeigt die interdisziplinäre Vielfalt: Verwaltungswissenschaften (5), Biologie (3), Chemie (4), Jura, Psychologie/Linguistik, Philosophie, Volkswirtschaft, Sozialpädagogik, Kunstgeschichte (je 1).

Als Gründe für ihre Arbeitslosigkeit gaben sie u.a. an:

- geringe Berufserfahrung
- ungenügende und/oder nicht ausreichende Spezialisierung
- marktfremde Ausbildung
- fehlende Kenntnisse der Betriebswirtschaft
- Benachteiligung von Frauen und Müttern
- zu wenige Stellen für Akademiker in Konstanz
- Rezession
- strukturschwache Region.

### 3. Das mehrdimensionale Konzept

Die Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme umfaßte drei Lernbereiche:

- Wissensvermittlung („Inhalte“)
- Firmengründung („Unternehmensprojekt“)
- Externes Betriebspraktikum („Praktikum“).

Insgesamt war die Bildungsmaßnahme in vier Phasen eingeteilt:

- I. Teambildung und Ideenfindung (2 Wochen)
- II. Wissensvermittlung und Unternehmenskonkretisierung (12 Wochen)
- III. Unternehmensführung (13 Wochen)
- IV. Betriebspraktikum (12 Wochen).

Jeder der drei Bereiche „Inhalt“, „Unternehmensprojekt“ und „Praktikum“ war integraler Bestandteil aller vier genannten Phasen. Je nach Phase der Bildungsmaßnahme überwog einer der drei Bereiche.

Die folgende Tabelle 1 ermöglicht einen Überblick über die wichtigsten Bildungsziele in jeder Phase und in jedem Bereich.

Phasen/Bereiche	„Inhalte“	„Unternehmensprojekt“	„Praktikum“
Phase I: Teambildung und Ideenfindung (2 Wochen)	Individuelle und Gruppenkompetenzen	Ideengenerierung und Planungsbeschluß	Praktikums- und Berufswunsch
Phase II: Wissensvermittlung und Unternehmenskonkretisierung (12 Wochen)	Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz Allgemeine Managementkenntnisse	Firmengründung Projektkonzeption und -definition	Bewerbungstraining und -strategien
Phase III: Unternehmensführung (13 Wochen)	Handlungskompetenz Individuelle Fachkenntnisse Projektrelevante Kenntnisse	Unternehmensführung Projektabschluß	Individuelle Praktikumsbewerbungen
Phase IV: Betriebspraktikum (12 Wochen)	Praxistransferkenntnisse Handlungskompetenz Berufsfeldspezifisches Wissen	Beendigung des Projektes im Rahmen der Bildungsmaßnahme Wie geht's mit der Firma weiter?	Externes Betriebspraktikum mit regelmäßigem Erfahrungsaustausch

Tab. 1: Grundkonzeption und Bildungsziele der Bildungsmaßnahme „Management für Akademikerinnen und Akademiker“

Ein wichtiger Bestandteil des Pilotprojekts war die alle Phasen und Bereiche übergreifende **Prozeßbegleitung** des gesamten Projektes.

„Um die Balance zu halten zwischen persönlicher Entwicklung, Gruppeninteressen und erfolgreicher inhaltlicher Arbeit, wurden in regelmäßigen Plenumsitzungen alle Phasen des Projektablaufes und der Teamentwicklung begleitet. Die Motivation zur Zusammenarbeit wurde so in allen Phasen gestützt. Hier wurden Grundlagen für eine gegenseitige und reibungsarme Kommunikation gelegt, Spielregeln für die Zusammenarbeit definiert und eine tragfähige Vertrauensbasis geschaffen.

Die Integration differierender Zielsetzungen führte zu einem Einvernehmen, das den Gruppenmitgliedern erlaubte, sich mit den Projektzielen zu identifizieren und erfolgsorientiert zusammenzuarbeiten.

Die anfängliche Begleitung von Entscheidungsprozessen ermöglichte eine konstruktive Konfliktbewältigung auch in späteren Phasen. Auf diesem Wege wurden Lösungen gefunden, die von der Gruppe gemeinsam getragen und verantwortet werden konnten“ (Bailer in: INFORUM 1995, S. 1).

In den folgenden Abschnitten wird für jeden der drei Bereiche „Inhalte“, „Unternehmensprojekt“ und „Praktikum“ getrennt ein Überblick über die Organisation des Lernfeldes sowie über die inhaltliche Ausgestaltung geliefert. Im Anschluß daran finden sich exemplarische Anregungen, Kritiken, Verbesserungsvorschläge oder andere Kommentare der Teilnehmenden, die sich im Rahmen mehrfach durchgeführter Befragungen zu den verschiedenen Aspekten äußerten. Unsere kritische Einschätzung der gesamten Bildungsmaßnahme steht am Ende dieses Beitrages.

### **Vermittlung der Wissensinhalte**

Um eine Mischung der Vermittlung allgemeiner Kenntnisse der Managementlehre sowie individueller spezifischer Kenntnisse sicherzustellen, wurde folgendermaßen vorgegangen:

In der *1. Phase* der Bildungsmaßnahme wurden individuelle Stärken, eingebrachte Kompetenzen, aber auch wahrgenommene Gründe für die Arbeitslosigkeit gemeinsam, in kleinen Gruppen oder in Zweiergesprächen erarbeitet. Diese Reflexion über Kenntnisse, Fähigkeiten, Vorlieben und Verbesserungspotentiale sollte als erster Zugang zu den individuel-



len Bildungszielen und -erfordernissen dienen. So ergab sich bereits in dieser Phase eine sehr breit gestreute „Kompetenzenlandschaft“ der gesamten Teilnehmergruppe, die eine Vielzahl an Spezialwissen vereinte (z.B. Naturwissenschaften, Informatik, Kunstgeschichte, Sozialpädagogik, Qualitätssicherung, Analytik, Marketing/Vertrieb, Public Relations sowie Management und Personalführung). Vielfältige organisatorische Kenntnisse, unterschiedliche Arbeitstechniken/Methoden wurden genauso wie soziale und kommunikative Fähigkeiten identifiziert und auch gegenseitig anerkannt.

Zur Bestimmung der Lehrinhalte, die in einer allgemeinen Managementlehre der *Phase II* obligatorisch vermittelt werden sollten, wurden die einzelnen Inhalte sowie die Anzahl der Unterrichtseinheiten pro Fächerschwerpunkt in einer Expertengruppe festgelegt. Mitglieder dieser Expertengruppe waren neben den VHS-TeamerInnen ein Vertreter der Betriebswirtschaftslehre der Universität Konstanz, ein Lehrer der kaufmännischen Berufsschule und zwei selbständige Unternehmensberater. Die Rechtsberatung für Existenzgründer wurde später von der Industrie- und Handelskammer übernommen. Für den Bereich „Marketing“ stand der Betriebsberater der Handwerkskammer zur Verfügung.

Als Grundlagenkanon wurde für die Phase „Wissensvermittlung und Unternehmenskonkretisierung“ ein für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbindlicher Seminarplan aufgestellt, den die nachfolgende Tabelle 2 zeigt.

Seminarinhalte der Phase II	Stundenumfang
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	90 Stunden
Betriebsorganisation/Projektmanagement	85 Stunden
Personalmanagement	60 Stunden
Marketing	25 Stunden
Rechtsgrundlagen	25 Stunden
Tabellenkalkulation für Kaufleute	30 Stunden
Einführung in die Datenbankverwaltung mit Access	30 Stunden
Neue Technologien (z.B. Internet, ISDN)	35 Stunden
Sozial- und Methodenkompetenz, Prozeßbegleitung	100 Stunden

Tab. 2: Seminarplan der Phase II der Bildungsmaßnahme

Um eine möglichst hohe Lehrqualität zu erreichen, wurde bei der Auswahl der Dozentinnen und Dozenten darauf geachtet, daß sie neben fundierten theoretischen und praktischen Kenntnissen auch über Erfahrungen in der pädagogischen oder beratenden Erwachsenenarbeit verfügen (vgl. Helmers 1995, S. 100).

62 der insgesamt 542 Unterrichtseinheiten waren durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer individuell wählbar. Diese sogenannten Wahlpflichtfächer konnten in der *Phase II*, gegebenenfalls aber auch noch in der *Phase III* der Fortbildung aus dem Kursprogramm der Volkshochschule Konstanz, aber auch aus Veranstaltungen anderer Bildungsträger der Region ausgewählt und belegt werden. Dieser Bildungsaustausch wurde durch die Kooperation verschiedener lokaler Bildungsanbieter möglich.

Entsprechend eigenen Bedürfnissen, aber auch in Ergänzung der unterschiedlichen Fachdisziplinen, denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angehörten, wählten diese eine bunte Palette von Kursen. Exemplarisch hierfür sind die Vertiefung von Fremdsprachenkenntnissen (z.B. Business English), kaufmännische Grundlagen und spezifisches EDV-Wissen (z.B. Datenbankprogrammierung mit ACCESS, Objektorientiertes Programmieren mit C++, Internet-Schulung, Online-Datenbank Echo), aber auch Antiquitäten- und Stilkunde (für den/die Kunsthistoriker/in) oder Kurse zu Rhetorik und Kommunikation. Ebenso konnten Kenntnislücken einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer, z.B. Grundlagen der Textverarbeitung, aufgefüllt werden.

Die *Phase III* der Fortbildung hatte den Schwerpunkt im Bereich der Unternehmensführung und des Projektmanagements. Bildungsziele im Bereich der Wissensvermittlung waren der Ausbau von Handlungskompetenz, die Erweiterung individueller Fachkenntnisse sowie die Aneignung projektrelevanter Fach- und Methodenkenntnisse. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten zu diesem Zeitpunkt bereits ein Unternehmen gegründet, welches sich am Markt behaupten sollte. Bei dieser Transferaufgabe traten spezifische Fragen auf, die mit Hilfe von externen Unternehmensberaterinnen und -beratern gelöst werden sollten. Anstelle der praxisrelevanten Wissensvermittlung der Dozentinnen und Dozenten der Phase II waren jetzt Transferfragen zu bearbeiten und zu lösen. Hier bestand die Möglichkeit, kompetente Ansprechpartner der freien Wirtschaft und der Öffentlichkeit zu Rate zu ziehen. Kleinere Gruppen akquirierten

ein Personalentwicklungsprogramm, das sich von der Homepage-Erstellung mit HTML über Telefonmarketing, betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Unternehmensberatung, Kundenbindung durch Argumentation und Präsentation bis zu Themen wie Journalismus, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erstreckte.

## Projektmanagement und Unternehmensführung

### Warum „kleingruppenorientiertes Projektmanagement“?

Die Forderung nach unternehmerischem Denken und Handeln teamfähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu innovativen und kreativen Problemlösungen bei immer komplexeren und sich ständig verändernden (Umwelt-)Bedingungen fähig sind, nimmt ständig zu. Zwischenzeitlich setzten z.B. bereits 87% der 100 umsatzstärksten Unternehmen Projektarbeitsgruppen ein, um diese Ziele zu erreichen. Gerade von Akademikerinnen und Akademikern wird erwartet, die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen durch eine hohe Qualität der erzeugten Produkte und Dienstleistungen unter Beweis zu stellen und sich dabei durch Flexibilität und Teamfähigkeit behaupten zu können. Um diesen Anforderungen zu begegnen, ist ein Unternehmen so zu organisieren, daß es möglich ist, das Fachwissen sowie das Kreativitäts- und Problemlösepotential möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktivieren. Unter diesen Prämissen haben sich für das Pilotprojekt „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ folgende Anforderungen ergeben, die erfüllt werden sollten:

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten in der Lage sein, Schlüsselqualifikationen, die für die Arbeitsanforderungen notwendig sind, auszubauen und praktisch einzusetzen. Neben der fachspezifischen Qualifikation, die sich aus dem zu erfüllenden Tätigkeitsprofil ergibt, sind methodische und soziale Kompetenzen für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit erforderlich.
- Das von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gegründete Unternehmen sollte sich realistischen Anforderungen wie jedes andere Unternehmen stellen und in der Lage sein, innovative und kreative Problemlösungen zu erarbeiten.
- Die Einmaligkeit der Rahmenbedingungen sowie zeitliche, personelle und finanzielle Beschränkungen der Unternehmenspraxis entsprechen

den Kennzeichen eines Projektes. Es handelt sich um eine einmalige und komplexe Aufgabenstellung, die nicht mit Routinetätigkeit gleichzusetzen ist. Insofern ist eine projektspezifische Form der Organisation erforderlich.

Eine Form der Projektorganisation, bei der eine umfassende Einbindung aller Unternehmensmitglieder und eine Zusammenfassung der voneinander abhängigen Teilaufgaben zu einer gemeinsamen Aufgabe erreicht werden, ist das ***kleingruppenunterstützte Projektmanagement***. Dieses wird bereits in verschiedenen Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Um alle Vorteile dieses Konzeptes zu nutzen und darüber hinaus ein möglichst hohes Maß an Selbstregulation für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erreichen, wurde die für das neu zu gründende Unternehmen gewählte Organisationsform an diese Projektorganisation angelehnt. Eine Abwandlung wurde hier insofern vorgenommen, als die Festlegung des Firmen-/Projektziels nicht durch das Management, in diesem Falle die Fortbildungsveranstalterin VHS, vorgegeben, sondern partizipativ durch alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verabschiedet wurde. Außerdem arbeiteten die Projektgruppen des neuen Unternehmens permanent (anstelle von regelmäßigen Treffen) und selbstverantwortlich zusammen. Zur Unterscheidung wird diese Form der Projektarbeit als „kleingruppenorientiertes Projektmanagement“ bezeichnet.

### **Kennzeichen und Aufbau des „kleingruppenorientierten Projektmanagements“**

Die wesentlichen Kennzeichen dieses spezifischen Projektmanagements lassen sich folgendermaßen beschreiben:

Die Strategie ist durch eine frühzeitige Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einen interdisziplinären Ansatz gekennzeichnet. Dabei sollen verschiedene Zielvorgaben integriert werden. Insbesondere dem Aspekt der bedarfsorientierten Qualifizierung wurde im Gesamtkonzept durch die Vermittlung von situationsspezifischen Wissensinhalten – während der Umsetzungsphase des Projektes bzw. der Unternehmensführung unterstützt durch die Unternehmensberatungen – Rechnung getragen. Die Organisation ist durch einen Aufbau gekennzeichnet, der sich an eine Matrixorganisation anlehnt und deren ‚Herzstück‘ die Projektgruppen bilden. Dabei erfolgt die Projektbearbeitung in bestimmten Phasen, die sich an den Erfordernissen der jeweiligen Aufgaben orientieren.

So widmen sich die Projektgruppen eigenverantwortlich allen Aspekten und Aufgaben des jeweiligen Teilbereichs. Die insgesamt 5 Projektgruppen beschäftigten sich mit Fragen der Public Relations, rechtlichen Aspekten der Existenzgründung, Marktstrategien etc.

Wesentliche Methoden sind Kreativitäts- und Problemlösetechniken und konsensorientierte Entscheidungsverfahren.

Neben der eigentlichen **Projektorganisation**, die bei den interdisziplinär zusammengesetzten Projektgruppen lag, gab es für spezielle Aufgaben weitere Gruppen: Die Koordination und Abstimmung der Projektbereiche sowie die Vorbereitung übergeordneter Entscheidungen erfolgten im **Koordinations-team**. Es setzte sich aus jeweils einer Vertreterin oder einem Vertreter der Projektgruppen zusammen. Weitere Mitglieder der Koordinationsgruppe waren der/die vom gesamten Unternehmen gewählte **Gruppensprecher/in**, der auf die Belange der Mitglieder des Gesamtunternehmens achtete, sowie ein/e externer/e **Koordinator/in**, der/die als Beauftragter/e der VHS die inhaltliche Arbeit des Projektes betreute. Es gehörte jedoch nicht in den Aufgabenbereich des/der Koordinators/Koordinatorin, inhaltliche Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Zentrales Organ des gesamten Unternehmens war das **Plenum**. Dieser Zusammenschluß aller Unternehmensmitglieder war für übergeordnete Entscheidungen zuständig. Die internen Prozesse des Plenums wurden durch regelmäßige Prozeßbegleitung unterstützt. Für kurzfristig anfallen-

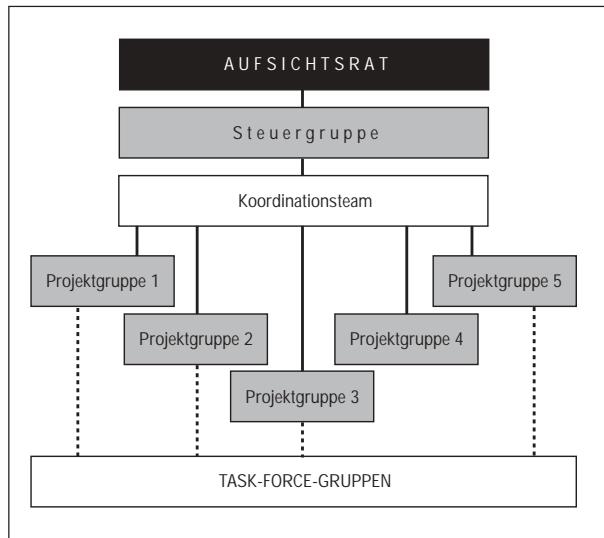


Abb.1: Projektorganisation im „kleingruppenorientierten Projektmanagement“

denen Vertreter der Projektgruppen zusammen. Weitere Mitglieder der Koordinationsgruppe waren der/die vom gesamten Unternehmen gewählte **Gruppensprecher/in**, der auf die Belange der Mitglieder des Gesamtunternehmens achtete, sowie ein/e externer/e **Koordinator/in**, der/die als Beauftragter/e der VHS die inhaltliche Arbeit des Projektes betreute. Es gehörte jedoch nicht in den Aufgabenbereich des/der Koordinators/Koordinatorin, inhaltliche Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Zentrales Organ des gesamten Unternehmens war das **Plenum**. Dieser Zusammenschluß aller Unternehmensmitglieder war für übergeordnete Entscheidungen zuständig. Die internen Prozesse des Plenums wurden durch regelmäßige Prozeßbegleitung unterstützt. Für kurzfristig anfallen-

de Sonderaufgaben konnten sich „Experten“ oder besonders interessierte Unternehmensmitglieder in sogenannten Task-Force-Gruppen zusammenschließen, die sich danach wieder auflösten. Die Integration der Projektorganisation in die gesamte Weiterbildungsmaßnahme „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ erforderte die Erweiterung der Projektorganisation um zwei Gruppen (Steuergruppe, Aufsichtsrat), die sich jedoch nicht mehr mit den Unternehmensbelangen, sondern mit Belangen der gesamten Fortbildung befaßten.

Die **Steuergruppe** beschäftigte sich mit der Entwicklung der Konzeption der Fortbildung und hatte die hier beschriebene Organisationsform zur Unternehmensführung ausgewählt und adaptiert. Laufende Aufgabe war die Steuerung und Koordination des Pilotprojekts. Mitglieder der Steuergruppe waren die Vertreter der VHS, der/des Koordinatorin/Koordinator, die Prozeßbegleiterin, der/die Gruppensprecher/in sowie die Autorin für die wissenschaftliche Begleitung. Der Aufsichtsrat war Kontrollorgan des Unternehmens und hatte u.a. bei Investitionen Entscheidungsbefugnis. Mitglieder des Aufsichtsrates waren Vertreter der VHS Konstanz.

Die Inhalte und somit auch die Benennung der Projektarbeitsgruppen änderten sich im Projektverlauf.

## **Zeitlicher Ablauf der Projektphasen**

Neben der Organisation des „kleingruppenorientierten Projektmanagements“ benötigte das Pilotprojekt einen zeitlichen Ablauf, in dem die drei Bereiche der Fortbildung „Inhalt“, „Unternehmensprojekt“ und „Praktikum“ sowie die Phasen eines Innovationsprozesses und der praktischen Projektarbeit aufeinander abgestimmt waren.

In der **Phase I „Teambildung und Ideenfindung“** der Fortbildung begann die praktische Projektarbeit mit einer Informationsphase, in der über die Durchführung des Projektes entschieden wurde. Primäres Ziel dieser Phase war zunächst, sich gegenseitig kennenzulernen, die Stärken der einzelnen sowie der Gesamtgruppe zu erfahren und die Teambildung mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern einzuleiten.

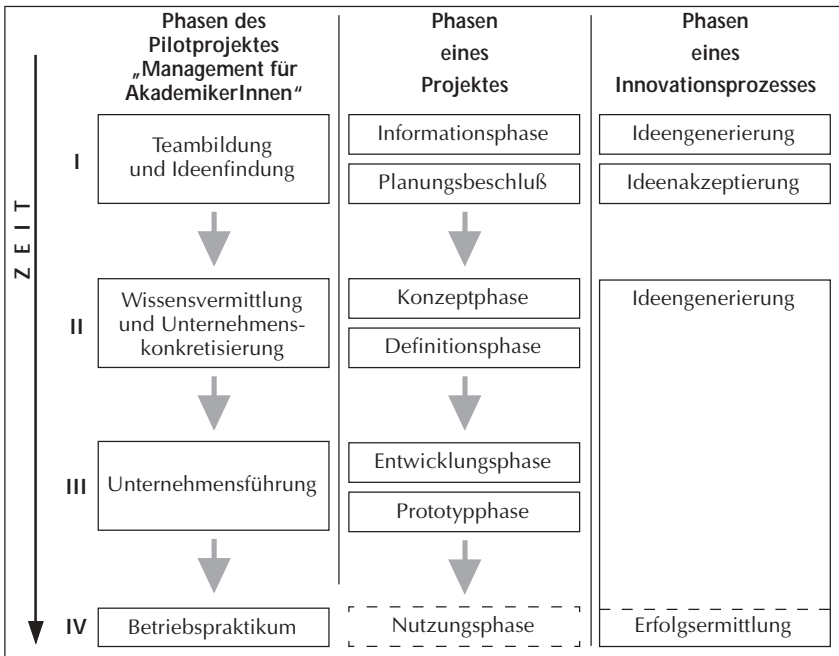


Abb2: Phasen eines Projektes und Innovationsprozesses in Abstimmung mit dem Pilotprojekt „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ (in Anlehnung an Zink u.a. 1993a, S. 35)

Tragende inhaltliche Bestandteile dieses Abschnittes waren die **Entwicklung einer gemeinsamen Firmenidee** und die Entscheidung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer, diese Idee gemeinsam zu verwirklichen. Im Konzept war es vorgesehen, daß Teilnehmende nach Ende dieses Abschnittes die Bildungsmaßnahme hätten verlassen können, wenn sie entweder mit der Gruppe oder mit der Konzeption der Maßnahme nicht einverstanden gewesen wären. Nach zwei Wochen verpflichteten sich jedoch alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, weiterhin mitzumachen. Unter Einsatz diverser Kreativitätstechniken wurden zu den vorgegebenen Themenblöcken „Aktuelle Problemstellungen in Konstanz und Umgebung“, „Welche Zielgruppen/Interessen sollen angesprochen werden?“, „Welche Angebote/Dienstleistungen wollen wir erbringen?“ und „Freie Assoziationen“ in vier Gruppen über 50 verschiedene Projektideen generiert. Um eine Auswahl und Konkretisierung dieser Projektideen,

wie z.B. Bedarfsermittlung für den Personenverkehr, Ernährungsberatung, Wissenschaftsreportage oder die Vermittlung von Leihmoderatoren vorzunehmen, „modellierten“ die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Vielzahl von Projektideen „Projekte“. Das „Modellieren von Projekten“ bestand aus einer Kombination von Einzelideen, wobei zuvor interessante Ansätze ausgewählt und Querbezüge zwischen den Einzelideen hergestellt wurden. So entstanden zunächst fünf relativ konkrete Projekte, wie u.a. die Idee zur Gründung einer „Unternehmung für Umweltberatung“ oder zum Aufbau eines „Kommunal-Marketings“.

Der nächste und für die folgenden Monate sehr tragfähige Schritt war die **gemeinsame Auswahl einer Projektidee**. Um eine sinnvolle Auswahl treffen zu können, wurden von den Teilnehmenden Kriterien gesammelt, die ihr Unternehmen auf alle Fälle erfüllen sollte, bzw. es wurden Ausschlußkriterien festgelegt, die gegen die Bearbeitung eines Projektes sprechen. Ergänzt wurde dieser Katalog durch ein Minimum an Standardvorgaben der VHS, wie z.B. Vorgaben zum finanziellen Spielraum. Es war also nicht möglich, ein sehr investitionsreiches Projekt ins Leben zu rufen.

Folgende Entscheidungskriterien wurden für die Auswahl zugrunde gelegt: Das Projekt soll

- medien- und öffentlichkeitswirksam sein,
- Außen- und Behördenkontakte ermöglichen,
- anspruchsvolle Tätigkeiten für 18 Personen bieten und den Adressaten-Hintergrund miteinbeziehen (Akademiker/innen, Arbeitssuchende etc.),
- am Markt orientiert sein,
- keine langfristigen finanziellen und sonstigen Folgeverpflichtungen nach sich ziehen,
- interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teamarbeit ermöglichen,
- Umweltaspekte berücksichtigen, umweltgerechtes Verhalten innerhalb des Projektes bearbeiten,
- Gewinnstreben ermöglichen,
- den Standort Konstanz haben,
- möglicherweise nach Abschluß der Fortbildung weitergehen,
- innerhalb von drei Monaten die Firmengründung und die damit verbundenen spezifischen Aufgaben sowie komplexe Aufgabenlösungen in den Vordergrund stellen,
- nicht formal-hierarchisch organisiert sein,



- gleiche Kernarbeitszeit für alle bieten und eine geregelte Arbeitszeit ermöglichen (bedarfsgerechte, keine regelrechte Ausweitung möglich),
- konkurrenzfähig sein,
- wenig Haftung beinhalten,
- ein Dienstleistungsunternehmen sein und keine Güterproduktion beinhalten.

Die ausgewählte Projektidee lautete „Schaffung von Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt“. Diese Idee wurde gemeinsam entwickelt und anhand der genannten Kriterien mit den anderen Ideen verglichen. Eine Bewertung aller Ideen anhand der entwickelten Kriterien ermöglichte die konsensorientierte Projektauswahl. Eine gemeinsame Firmenidee war entstanden und ausgewählt worden. Dieser gemeinsame Prozeß bildete die Grundlage für die Teilnehmenden der Fortbildung, sich für diese Firma zu entscheiden.

Die Konkretisierung der Planung und Umsetzung der Projekt-/Firmenidee fand in der **Phase II „Wissensvermittlung und Unternehmenskonkretisierung“**, also bei der *Ideensammlung*, statt.

Hierzu wurden fünf inhaltliche Projektgruppen (Existenzgründungen, EDV/Dokumentation, Marktanalyse, Konzept-/Pflichtenheft, Public Relations) gebildet, die sich mit spezifischen Schwerpunkten thematisch auseinandersetzten. In der Koordinationsgruppe und im Plenum wurden übergeordnete Belange koordiniert bzw. entschieden. Bestandteile dieser Phase II war zunächst die **Konzeptionsphase**. Jetzt wurden Situationsanalysen durchgeführt und die Projekt-/Firmenziele konkretisiert. In der anschließenden **Definitionsphase** wurden Projektdaten ermittelt, die Projektplanung erstellt sowie in einem Konzept- und Pflichtenheft der Leistungsumfang der Vorhaben des sich in Gründung befindenden Unternehmens INFORUM e.V. bestimmt.

Während der **Phase III „Unternehmensführung“** wurden zur Ideenumsetzung in einer Entwicklungsphase Firmenlösungen entwickelt und Marktanalysen durchgeführt. Der zwischenzeitlich gegründete Verein FORUM verfolgte sein Ziel: die „Schaffung von Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt“ in der Euregio-Bodensee durch den Aufbau einer Weiterbildungsdatenbank und deren Präsentation und Nutzung im Internet. In der **Prototyp-Phase** wurde die erste Demo-Version der Datenbank erstellt. Weiterhin wurde eine Preis- und Termingestaltung vorgenommen,

die für die Nutzungsphase geeignet erschien. Die Projektgruppen dieser Phasen hatten die inhaltlichen Schwerpunkte **EDV, Recht- und Finanzen, Public Relations** und **Marktstrategie**. Als „Sonderprojekt“ wurde der Aufbau eines Fraueninformationssystems Baden-Württemberg bearbeitet. Dieses Projekt hatte einerseits u.a. die Erarbeitung von Fragen zum Themenfeld „Frau und Bildung“ und deren Darstellung und Nutzung im Internet zum Ziel. Andererseits handelte es sich um eine Auftragsarbeit, welche INFORUM angenommen hatte, um die eigene finanzielle Situation zu verbessern.

Insgesamt wurde in der kurzen Zeit der Phase der Unternehmensführung von allen INFORUM-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern eine breite Palette von produktspezifischen, aber auch öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten erarbeitet. Als eine Auswahl an „Highlights“ lassen sich die Präsentation der Demo-Version auf den Fachmessen ComTel (Friedrichshafen/D) und Intertech (St. Gallen/CH), die Veranstaltung eines Informationstages für Industrie, Bildungsträger der Region, Geschäftspartner und Verantwortliche der Kommunalverwaltung Konstanz, die mehrfache Präsenz in den Medien (Presse und Rundfunk), die Durchführung der Ausstellung eines Nachwuchskünstlers in den eigenen Firmenräumen, die Herausgabe von Printmedien (Faltblatt, Informationsbroschüre) sowie der Besuch des baden-württembergischen Wissenschaftsministers bei INFORUM nennen.

Als Beispiele für die Einzelaktivitäten der Projektgruppen sollen hier zwei Zusammenfassungen der Projektarbeit zitiert werden, wie sie von den Teilnehmenden in der eigenen Broschüre beschrieben wurden.

Ein Projekt und somit auch das Pilotprojekt „Management für Akademikerinnen und Akademiker“ ist mit der Nutzungsphase abgeschlossen. Abschließende Projektstätigkeiten wie Dokumentation und Erfolgsermittlung, aber auch Besinnung darauf, was mit INFORUM nach Abschluß der Bildungsmaßnahme wird, konnten parallel zur **Phase IV „Betriebspraktikum“** vorgenommen werden.

## EDV

Die Projektarbeit der EDV-Gruppe war in drei aufeinanderfolgende Abschnitte aufgeteilt, wobei der mittlere zeitlich mit der Unternehmensphase zusammenfiel. Im ersten Abschnitt wurden die Räumlichkeiten für INFORUM besorgt, was durch Verhandlungen mit der Firma Schweden Immobilien geschah. Parallel dazu galt es, die Büroeinrichtung zu beschaffen. Eine Kauflösung wurde als zu teuer verworfen. Statt dessen wurde mit der Computer Gesellschaft Konstanz (CGK) über eine Lösung zum günstigen Anmieten einer kompletten Büroausstattung verhandelt.

Da INFORUM als Beratungsunternehmen vielfältige Kontakte nach außen benötigte, war die Entscheidung für eine ausreichend dimensionierte Telekommunikations-Anlage gefallen, die von der Fa. BüKoFa ebenfalls geliehen werden konnte. Durch rechtzeitige Planung war die EDV-Abteilung in der Lage, zum Einzugsstermin eine komplette Büroausstattung mit der installierten Telekom-Anlage bereitzustellen. Etwa zehn Tage später stand dann ebenfalls das Novel-Netzwerk mit sieben Pentium-Rechnern und der für den Bürobetrieb notwendigen Software zur Verfügung.

Während des zweiten Abschnitts der Unternehmensphase sorgte die EDV-Gruppe für den reibungslosen Betrieb des Computernetzes. Daneben war sie der Ansprechpartner für die täglich anfallenden Fragen zu den PCs. Aufgabenschwerpunkte während dieser Phase waren die Konzeption und Realisierung der Firmendatenbank, die Planung und Entwicklung einer Messedemo für die Präsentation der Kursdatenbank im INTERNET und der computergestützte Satz der Informationsbroschüre mit Pagemaker. Außerdem wurde die technische Konzeption von INFORUM während des dritten Abschnitts, der Praktikumsphase, geplant. Weil zu dieser Zeit keine Büroräume mehr vorhanden sein werden, entwickelte eine Taskforce unter der maßgeblichen Beteiligung der EDV-Gruppe das innovative Konzept für ein „virtuelles Büro“ (Oed in: INFORUM 1995, S. 9)

## Marktstrategie

Statt konventioneller Marktforschung entschied sich unsere Projektgruppe – bekräftigt durch Ratschläge verschiedener Experten – für die moderne Methode des „Prototyping“. Dieser Methode folgend entwarfen wir unser Produkt und präsentierten es auf den Messen ComTel in Friedrichshafen und Intertech in St. Gallen der Öffentlichkeit. Aufgrund der positiven Resonanz gestalteten wir eine umfangreiche Preispolitik sowie eine Dokumentation für den Kundendienst. Tagessatzkalkulation, Preislisten, Auftrags-, Rechnungs- und Vertragsvorlagen wurden von unserem Team erstellt.

Parallel dazu erarbeiteten wir Anträge für Fördermittel. So bewarben wir uns um den Initiativpreis der Stiftung Industrieforschung und um die Förderung im Rahmen des Interreg-II-Programmes der Europäischen Union. Darüber hinaus knüpften wir Kontakt zu zahlreichen Gremien und Institutionen, die uns fachlich berieten und teilweise selbst zu unseren Kooperationspartnern wurden.

So eröffneten wir im öffentlichen Diskurs neue Dimensionen für das Thema „Transparenz im Weiterbildungsmarkt“. Ebenfalls dienen unsere Initiativen der Leitidee, Qualität in der Fortbildung zu evaluieren, die wir in der Zukunft bevorzugt bearbeiten werden (Gritz in: INFORUM 1995, S. 10)

## Betriebspraktikum

Zur Vorbereitung bzw. Ideensammlung über ein mögliches Praktikum bzw. die daran anschließende Berufstätigkeit wurden in der **Phase I** der Fortbildung „**Teambildung und Ideenfindung**“ individuelle Stärken und Entwicklungsziele erarbeitet. Wichtig waren die Auseinandersetzung mit mittel- und längerfristigen Berufs- und Lebenszeiten sowie das Sich-Einlassen auf die Aspekte: „Was ist mir wichtig?“, „Wo sehe ich mich nach einer bestimmten Zeitperiode?“ Schwierig war es hierbei sicherlich, bei Berufen mit sehr schlechten arbeitsmarktlichen Perspektiven, sich ein Stück von dem klassischen erlernten Berufsfeld zu lösen und sich zu überlegen, was das persönlich Wichtige einer erstrebten Tätigkeit ist.

Während der **Phase II „Wissensvermittlung und Unternehmenskonkretisierung“** wurden konkrete Informationen über Bewerbungswege, Arten von Auswahlverfahren (Eignungstests, Vorstellungsgespräche, Assessment Center) sowie die Gestaltung von Bewerbungsschreiben und Lebenslauf vermittelt und in Rollenspielen Vorstellungsgespräche trainiert.

Während der **Phase III „Unternehmensführung“** sollten sich alle Teilnehmenden individuell für Praktikumsplätze ihrer Wahl bewerben. Es bestand die Möglichkeit für alle Personen, sich bei der Abfassung von Bewerbungsschreiben und Lebenslauf, aber auch in allen angrenzenden Fragen individuell beraten zu lassen.

Die **Phase IV „Betriebspraktikum“** stellte für manche der Teilnehmenden eine Verbindung des klassischen Berufsfeldes mit Fragen der Organisation und des Managements dar. So gelang es den Teilnehmenden, z.B. Praktika zum Projektmanagement im Umfeld der Chemieindustrie oder für das Management einer Museumsausstellung zu finden.

## 4. Evaluation

### Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu den Phasen

Während der Fortbildung wurden die Teilnehmenden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten über ihre Erfahrungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge befragt. Die Abgabe von Rückmeldungen war anonym und frei-

willig und liegt insofern nicht vollständig von allen Teilnehmenden vor. Alle eingereichten Feedbacks sind aber sehr ausführlich und nach verschiedenen Aspekten differenziert.

### Feedback nach Abschluß der Phase I

Insgesamt wurden 14 Rückmeldungen eingereicht. Die **Phase I** wurde insgesamt von allen Beteiligten als sehr gut konzipiert und betreut eingestuft. Problematisch war die knapp bemessene Zeit angesichts der Tatsache, daß die Gruppe als solche zusammenfinden mußte, individuelle Ziele geklärt wurden und die Idee für die eigene Firma entwickelt und ausgewählt wurde. Das folgende Zitat eines Teilnehmers repräsentiert vielleicht die Stimmung vieler nach Abschluß dieser Phase:

„Die zwei Wochen der Phase I waren für mich bis jetzt die beeindruckendste Zeit. 17 Leute wollten unter Anleitung eine Firmenidee realisieren, ohne daß eine/einer der Teilnehmerinnen/Teilnehmer ein Firmenkonzept hatte; abgesehen davon kannten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander überhaupt nicht. Und das Wunder war, daß wir uns nach ca. 2 Wochen auf eine Idee geeinigt hatten, deren Realisierung in Phase III nun ansteht. Interessant war in dieser Phase zu sehen, wie ein bewertungsfreies kreatives Arbeiten Ideen zutage bringt. Anhand eines von uns größtenteils gestalteten Kriterienkatalogs, mit einer von uns erarbeiteten Rangfolge der Kriterien einigten sich 17 Leute, die sich zwei Wochen vorher noch nicht kannten, auf ein Projekt. Hier hab' ich gelernt, wie wichtig es ist, Kreativitätsarbeit und Bewertungsarbeit auseinander zu halten“.

### Feedback nach Abschluß der Phase II

Wird die **Konzeption und Durchführung des Gesamtprojektes** betrachtet, so wurde bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine **Überforderung** durch die **Vorbereitung der Firmengründung** und deren konzeptionelle Vorarbeiten, gepaart mit **gleichzeitigem Wissensinput**, festgestellt. Die Vorschläge der Teilnehmenden, die der Entlastung dieser sicherlich sehr dicht gepackten Phase dienen sollten, sind unterschiedlich. So wird einerseits gefordert, die Projektarbeitsstunden (bisher eine Stunde/Tag) zu verdoppeln, um die fehlende oder niemals am Stück vorhandene Zeit für

die Projektarbeit – hier für die konzeptionellen Vorarbeiten – heraufzusetzen.

Andererseits wird auf eine bessere Trennung der Phasen mit ihren primären Zielen gedrängt und dafür plädiert, daß der Wissensvermittlung in dieser Phase Vorrang gegeben und die eigentliche Projektbearbeitung in Phase III verschoben wird. Weitere Aspekte, die sich auf die zeitliche Gestaltung/Planung der Fortbildung beziehen, gehen ebenfalls dahin, größere Projektarbeitsblöcke zu schaffen (z.B. tageweise), Wissensinput-Teile und Projekt-Abeitszeiten in Phase II wie in Phase III strikt zu trennen.

Neben der Zeitknappheit für die vorzubereitenden Tätigkeiten des Projektes wird die Zeit zur „Wahl der Praktikumsplätze als zeitlich kaum realisierbar“ angesehen. Gerade im Kontext der Schaffung von freien Zeiteinheiten für das Schreiben von Bewerbungen wird von einem „organisatorischen Rahmen, der für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu eng gesetzt wurde“, ausgegangen. Dieses Argument wird besonders bei langen Anfahrtswegen der Beteiligten als dringlich eingestuft.

**Bei der Bewertung der Lehrveranstaltungen** werden in fast allen Fällen die Einzelkurse als gut vorbereitete Veranstaltungen mit sehr guter Wissensvermittlung eingestuft. Zwischen den einzelnen Fächern und Dozentinnen/Dozenten gibt es hierin nur leichte Differenzen. Die Ausnahme bildeten zwei Lehrkräfte, bei denen es problematische Teilnehmer-Dozenten-Beziehungen gab. Insgesamt wird teilweise die konkrete praktische Umsetzung des Wissens in die eigene Projektarbeit vermißt. Es wird gefordert, daß bei der Auswahl der Dozentinnen und Dozenten noch stärker auf ihre Identifikation mit dem Gesamtkonzept geachtet wird, d.h., die Dozentinnen und Dozenten sollten in der Lage sein, ihren Wissensstoff variabel und am Beispiel der gewählten Projektidee zu vermitteln. Insgesamt gesehen wurde jedoch der Veranstalterin zugute gehalten, daß ein breites Lehrangebot bei insgesamt recht hoher Qualität der Dozentinnen und Dozenten dargeboten wurde.

Bestimmte **festе Vorgaben, die für eine Maßnahme nach dem Arbeitsförderungs-gesetz unerläßlich sind**, wurden – insbesondere unter Beachtung der vielen Aspekte der Selbstgestaltung und -organisation – als einengend und störend empfunden (z.B. feste Arbeitszeiten).

Bei der Beachtung **organisatorischer Rahmenbedingungen** wurde insbesondere die Möglichkeit der breiten Nutzung der Räumlichkeiten der VHS

sehr geschätzt. So bestand die Möglichkeit, den EDV-Raum zu nutzen oder auch in der Mittagspause in der VHS-eigenen Küche zu kochen und sich aufzuhalten. Weiterhin stand umfangreiches Verbrauchsmaterial für alle Bedürfnisse (z.B. Metaplan-Tafeln, Flipchartbögen) zur freien Verfügung. Bemängelt wurde hingegen, daß den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kein eigenes (nichtöffentliches) Telefon und Faxgerät zur Verfügung standen – hierdurch wären die telefonische Kontaktaufnahme zur Unterstützung der Praktikumsbewerbung bzw. der rasche Austausch mit Geschäftspartnern für die Firmengründung möglich gewesen.

Bezogen auf die **Projektgruppenarbeit** wurde vorgeschlagen, zukünftig nicht auf den Konsens aller Beteiligten zu bauen, sondern von Anfang an ein Kompromißdenken für anstehende Entscheidungen zu verbreiten. Durch die Arbeit mit dem Kompromißprinzip sollte allen Beteiligten klargemacht werden, daß zum Erreichen eines gemeinsamen Zieles alle etwas von ihrer eigenen Position abrücken müssen.

Der Beginn der eigentlichen Projektgruppenarbeit in den Kleingruppen wurde als Herausforderung und persönlicher Gewinn für die einzelnen angesehen. In dieser „neuen Phase der Unternehmensgründung“ wünschten sich mehrere Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein stärkeres Eingreifen durch den Koordinator (ein Mitglied der Steuergruppe), die Übernahme einer Lenkung durch ihn bzw. klarer Vorgaben für einzelne Schritte des Projektmanagements (z.B. Anleitung zum Erstellen eines Konzept- und Pflichtenheftes). Diese Situation wurde jedoch von einem anderen Teilnehmer diametral gegensätzlich bewertet.

Die eigene Arbeit in den einzelnen Projektgruppen, die erste Ergebnisse brachte, wurde im Verlauf der Phase II zunehmend klarer, und das Entstehen der eigenen Firma wurde als „eigentlicher Reiz- und Motivationsmotor“ angesehen. Diese Erfahrung wird als zentral und wichtig bewertet, sie steht für die hohe Motivation und das überdurchschnittliche Engagement der Teilnehmenden.

Die **kontinuierliche Prozeßbegleitung** wurde von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als wichtig und hilfreich für die gesamte Gruppe eingeschätzt. Der Prozeßbegleiterin wurde ein sehr fundiertes Wissen, der Einsatz sinnvoller Methoden und Techniken sowie der Besitz strapazierfähiger Nerven bescheinigt.

Als **Gesamteinschätzung** war vor allem die Spannung gegenüber dem Neuen wichtig. So schreibt ein Teilnehmer: „Die Konzeption hat neugie-

rig gemacht“, wobei das Interesse durch die Möglichkeit der individuellen Umsetzung/Ausgestaltung der eigenen Projektidee, das Angebot der Wahlpflichtfächer, die Aufteilung der Wahlpflichtfächer nach inhaltlichen Schwerpunkten und die Kontakte durch die Berater/Gastdozenten geweckt wurde.“

Fast alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestätigen, sehr viel gelernt zu haben. Die durchaus mit Anstrengungen gemachten Erfahrungen werden als sehr lehrreich eingestuft. Es wird von einer hervorragenden Unterstützung durch die VHS und die Lehrkräfte berichtet: „Für alle Sorgen, Probleme, Fragen und Aufgaben gab es Ansprechpartner, die große Belastbarkeit besitzen“. Dabei wird die Hoffnung ausgesprochen, daß das Engagement und die Ausdauer auch nachfolgenden Kursen zugute kommen. Weiterhin wird als großer Pluspunkt die „große/intensive Berücksichtigung der persönlichen Entwicklung/Zielfindung“ gesehen.

Insgesamt werden nochmals Auflagen, wie z.B. die Führung eines „Lob-buchs“ (entspricht einem Klassenbuch in der schulischen Ausbildung), als sinnwidrig und störend für ein derart auf Selbststeuerung aufgebautes Weiterbildungsprojekt gesehen. Auf der anderen Seite werden nicht vorab geklärte offene Punkte und Informationsdefizite als „Geheimnistuerei“ der Veranstalterin bewertet. Gerade diese Punkte haben große Unsicherheiten und Frustrationen erzeugt. So beschreibt ein Teilnehmer die Intensität der durchlebten Prozesse folgendermaßen: „Ich habe in meinem ganzen Leben noch nie so viele Tiefs und Hochs in so kurzer Zeit erlebt“. Insgesamt waren alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer überzeugt, daß sie an einem sehr interessanten Projekt mit einer guten Konzeption teilnahmen. Obwohl zeitweise alle Beteiligten von den Ereignissen überrollt wurden, gehen die meisten davon aus, daß es sich bei vielen Abstimmungsschwierigkeiten um Anfangsprobleme handelt: „Bei Behebung dieser Anfangsprobleme wird die Konzeption eine Superlative“. „Die Idee, eine reale Unternehmensgründung in eine Fortbildung zu integrieren, ist äußerst positiv und erfordert großen Optimismus und Mut aller Beteiligten“. „Die Dozenten und die VHS haben sich mit allen Kräften engagiert“.

### **Feedback nach Abschluß der Phase III**

Bei der Bitte um Rückmeldungen für die Phase III wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, bestimmte Fragen zu verschiedenen Aspekten des Pilotprojektes zu beantworten.



Komplex 1: Was haben Sie durch die Praxis gelernt? Haben Sie viel gelernt?

Neben unterschiedlichen fachlichen Gesichtspunkten wird über vielfältige persönliche Erfahrungen berichtet. Insgesamt wird von einer intensiven Lernerfahrung ausgegangen. Der Umgang mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, den Dozentinnen/Dozenten und der Fortbildungsveranstalterin wurde als sehr persönlich erlebt. Gerade die Plenumsdiskussionen, die Umsetzung der Ergebnisse in die Unternehmenswirklichkeit, die Arbeit der Koordinationsgruppe und vieles mehr, haben die Erfahrungen ermöglicht, die teilweise für sehr lange Zeit Gültigkeit und Bestand haben werden. Diese Erfahrungen sind in erster Linie persönlich, werden aber vor dem fachlichen Hintergrund meiner Ausbildung zu einer erweiterten und erfahrenen Form der fachlichen Qualifikation“.

Komplex 2: Wie kamen Sie mit der Methode des „kleingruppenorientierten Projektmanagements“ zurecht?

Insgesamt wird über sehr gute bis gute Erfahrungen mit dieser Form der Projektorganisation berichtet. Durch die Bündelung von Expertenwissen und Entscheidungsmöglichkeiten in den Projektgruppen wird die Möglichkeit gesehen, „das Plenum zu entmachten“ und dadurch eine „produktive und spannungsrähere“ Arbeit zu ermöglichen. Dennoch wird der Einfluß informeller Kommunikationsstränge (kritisch) gesehen, und es besteht der Wunsch nach besserer Kommunikation zwischen den Gruppen und stärker strategisch ausgerichteter Arbeit im Koordinationsteam.

Komplex 3: Wie erleben Sie sich als Lernende/Lernender bei den „Unternehmensberatungen“?

In fast allen Fällen wurde von einer sehr positiven, kompetenten und praxisrelevanten Wissensvermittlung ausgegangen. Aus zeitlichen Gründen konnten nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle Veranstaltungen besuchen. Die Anforderung, praktische Projektarbeit/Unternehmensführung mit Wissensinput zu koppeln, führte wiederum zu starken intellektuellen und zeitlichen Doppelbeanspruchungen.

Komplex 4: Wahlpflichtfächer: Was haben Sie gelernt? Welche Einschätzungen haben Sie zu Organisation, Inhalt und Lernerfolg?

Die Idee der Wahlpflichtfächer wurde sehr heterogen bewertet. Während einerseits eine positive Einschätzung vorgenommen wurde: „Die Idee ist

sehr gut“, war es andererseits für manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit großen Anstrengungen verbunden, an den abendlichen Kursen, vornehmlich bei der VHS, teilzunehmen. Da die Wahlpflichtkurse aus dem regulären Kursprogramm der Bildungsträger ausgewählt wurden, fanden diese Kurse – so konzipiert und veranstaltet, daß Interessierte teilnehmen können – in den frühen Abendstunden statt. Diese zeitliche Lage der Wahlpflichtfächer war aber gerade für Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit größeren Anfahrtswegen oder betreuungsbedürftigen Kindern schwer zu organisieren und mit persönlichen Opfern verbunden: „Die nördliche Bodenseeseite ist für diese Konzeption denkbar ungeeignet. Man ist von morgens 7.00 Uhr bis abends um 22.00 Uhr außer Haus. Das ist zuviel“.

Andererseits gab es auch kritische Einschätzungen zum zusätzlichen (Wissens-)Gewinn dieses Angebotes.

Komplex 5: Wie beurteilen Sie ihren Erfolg als Unternehmen?

„Das ist eine sehr schwierige Frage (...) Ich denke, daß insgesamt ein gewisser Erfolg für unser Unternehmen zu verbuchen ist. Ein gewisser Bekanntheitsgrad ist erreicht, Zusammenarbeit mit relativ vielen externen Firmen ist erfolgt. Messeauftritte sind mit viel Erfahrungsgewinn absolviert worden, die Reihe könnte noch lange fortgesetzt werden“.

Komplex 6: Wie zufrieden sind Sie mit dem von Ihnen gewählten Praktikum?

Die freie Wahl des Praktikumsplatzes wurde bei allen uns vorliegenden Feedbacks als sehr gut eingestuft. Meistens berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer davon, daß sie es sich „gar nicht vorstellen können“, wenn die Praktikumsstelle vorgegeben worden wäre, und daß sie „sonst eventuell die Maßnahme abgebrochen“ hätten.

Schwierig war jedoch die Situation, parallel zu allen anderen Aktivitäten selbständig das Praktikum zu suchen. So gibt es Vorschläge, die diese prekäre Situation entlasten könnten: Man hätte „z.B. in Selbstverantwortung eine eigene Job-Börse entwickeln können. Gezielte und gehäufte Anfragen an Firmen hätten womöglich ein weiteres Spektrum an Praktikumsbetrieben erreicht als bei der praktizierten Methode (...) Auch wären die eigenen Ohnmachtsgefühle gegenüber einer Unternehmensseite, die niemand mehr einstellt, besser zu ertragen, wenn man das Gefühl vermittelt bekäme, ein clevere Aktion kann daran was ändern“.

Komplex 7: Wie schätzen Sie Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt ein?

Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt werden in der Regel nach wie vor als sehr eingeschränkt wahrgenommen. Gerade für Akademikerinnen und Akademiker wird der Arbeitsmarkt „auch mit Kenntnissen, die auf dem neuesten Stand sind, schwierig bleiben“. Insgesamt wird darauf hingewiesen, daß „glatte und zielgerichtete Lebensläufe (...) immer noch der beste Garant für eine Einstellung sind“ bzw. Alter, Geschlecht und Familienstand von den Arbeitgebern als zentrale Größen betrachtet werden. Kritisch wird auch angemerkt, daß der erreichte Unternehmenserfolg für Außenstehende eben nur sehr schwer nachvollziehbar sei.

Werden die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen jedoch auf das Arbeitsleben direkt bezogen, sind die Einschätzungen optimistischer. So z.B. folgende Aussage: „In einer berufspraktischen Ebene hat die Maßnahme sehr viel gebracht. Gerade Probleme, die innerhalb und zwischen Abteilungen bestehen, hat man kennen- und vielleicht auch lösen gelernt. Auch bei Teamarbeit, Präsentationen, Moderationen, Projektarbeit etc., hier ist man ‚normalen‘ Arbeitnehmern weit voraus“.

Komplex 8: Wie beurteilen Sie die zukünftigen Chancen für INFORUM?

Die zukünftigen Chancen wurden zum Erhebungszeitpunkt (d.h. zu Beginn der Phase IV „Betriebspraktikum“) insgesamt heterogen eingestuft. Wir werden die Einzelaspekte hier nicht vertieft darstellen, weil INFORUM bereits heute recht erfolgreich die eigene Position ausgebaut hat und am Markt agiert. Damals als kritisch eingestufte Bereiche sind zwischenzeitlich längst bearbeitet und erfolgreich korrigiert worden.

Nach Abschluß der Projektphase wurde im Plenum durch Punktvergabe eine Bewertung durch alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgenommen. So konnte jede/jeder auf einem Flipchart-Bogen seine Einschätzung zu der folgenden Frage abgeben: „Mit dem, was wir in den drei Monaten geschaffen haben, bin ich sehr zufrieden (1), zufrieden (2), unzufrieden (3) oder sehr unzufrieden (4)“. Wird mit diesen Angaben ein Mittelwert gebildet, so ergibt sich ein Wert von 1,6 – was einer Einschätzung von „zufrieden bis sehr zufrieden“ entspricht.

## Unsere Bewertung des Pilotprojektes

### Selbststeuerung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer versus externe Rahmenvorgaben

Die nach unserer Ansicht stärkste Dynamik des Pilotprojektes war in dem (mitangelegten) Konfliktfeld „Selbststeuerung versus Fremdsteuerung“ zu sehen. So wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein offenes und dynamisches Konzept präsentiert, in dem zum einen aufgrund der erforderlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsförderungsgesetzes strikte Vorgaben zur Arbeitszeit, zum Urlaub und zu anderen Aspekten gemacht wurden. Andererseits konnten viele Bereiche im Vorfeld nicht abschließend geregelt werden. Die im Laufe des Pilotprojektes aufgetretenen Regelungsdefizite wurden von der VHS, der Steuergruppe oder auch den Dozentinnen und Dozenten, wenn notwendig in Absprache mit der Arbeitsverwaltung, bei Bedarf bearbeitet.

Aus diesem Zwiespalt der eigenverantwortlichen Gestaltung des eigenen Unternehmens und – im Rahmen der Wahlpflichtfächer und Unternehmensberatungen – der Lehrinhalte versus strikte Vorgaben, wie sie in jeder schulischen Ausbildung oder jedem klassisch geführten Unternehmen existieren, entstand bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Gefühl, doch nicht in der anfänglich versprochenen selbstbestimmten Arbeitsweise arbeiten zu können. Gerade dieser Umgang mit den Grenzen und der damit verbundenen Akzeptanz oder der oft sehr scharf formulierten Kritik erzeugte eine sehr starke Auseinandersetzung mit diesem Thema und zehrte oftmals an den Kräften aller Beteiligten. Erschwert wurde diese Problematik durch den Abstimmungsbedarf zwischen der Veranstalterin und der Steuergruppe, den Dozentinnen/Dozenten oder der Arbeitsverwaltung bei grundsätzlichen Entscheidungen. Diese Abstimmung war teilweise zeitaufwendig und kam oft erst beim Auftreten konkreter Fragen/Probleme zum Tragen. So war die – was die eigene inhaltliche Arbeit betrifft – Gestaltung durch äußere strikte Rahmenvorgaben der Fortbildung (z.B. deren Selbstbestimmung über die Arbeitszeiten in der eigenen Firma etc.) alles andere als autonom, und diese Einschränkungen der Autonomie waren nicht immer auf den ersten Blick vermittelbar.

Aus der heutigen Perspektive läßt sich daraus nur lernen, daß viele Bereiche im Vorfeld klarer definiert und bestimmt werden müssen. Die Rah-

menvorgaben zu vielen Punkten müssen von Anfang an nicht nur global, sondern im Detail bekanntgegeben werden. Dabei sind diese Vorgaben ein Teil der Spielregeln, innerhalb derer die freie Prozeßgestaltung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stattfinden kann. Dieser Rahmen sollte einerseits Sicherheit über die Grenzen erzeugen und andererseits denjenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die mit diesen Vorgaben nicht einverstanden sind, ermöglichen, an einer solchen Fortbildung nicht teilzunehmen. Inwiefern die Entscheidung tatsächlich getroffen werden kann, ist zu hinterfragen. Schließlich handelt es sich um eine durch die Arbeitsverwaltung geförderte Bildungsmaßnahme.

Eine weitere Frage, die wir uns in diesem Kontext stellen müssen, bezieht sich auf unser Lernziel „Unternehmerisches Denken und Handeln“. Innerhalb des Pilotprojektes wurden trotz der Kürze der Zeit von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von INFORUM sehr vielfältige und tragfähige Lösungen zur Bearbeitung ihres selbstgesteckten Firmenziels erarbeitet. Dieser (sehr große) Freiheitsgrad bei der Projektbearbeitung unterscheidet sich von Projekten in der Industrie oder der öffentlichen Verwaltung dahingehend, daß das Projekt- oder Firmenziel nicht durch die Geschäftsleitung (hier: Veranstalterin) vorgegeben wurde. Gerade in diesem Punkt werden wir uns selber noch im Detail kritisch fragen müssen, ob uns hier die Entwicklung hin zu unternehmerischem Denken und Handeln nicht sogar „überholt“ hat. In manchen Fällen – insbesondere unter Beachtung der teilweise aufgetretenen Konflikte im Umgang mit den durch die Veranstalter vorgegebenen Grenzen – stellt sich die Frage, ob sich hier eine Entwicklung nicht nur zu unternehmerisch handelnden, team- und anpassungsfähigen Mitarbeitenden in einer Organisation, sondern zu selbständig und unabhängig handelnden Unternehmern/innen vollzogen hat. Ein Projektziel oder eine Firmenidee vorzugeben könnte das freigesetzte Engagement und die damit verbundenen Erfolge und Erfolgserlebnisse herabsetzen.

Alternative Ansätze sind ebenfalls in der Vorgabe entsprechender Rahmenbedingungen oder in der Durchführung von regelmäßigen „Mitarbeitergesprächen“ als Einzelfeedback an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sehen. Eine solche erweiterte Reflexion auf Individualebene (neben der Supervision für die gesamte Teilnehmergruppe) könnte sicherlich geeignet sein, Konflikte, Schwierigkeiten und auch die Entwicklung von Rahmenbedingungen der Veranstalterin zu klären oder zu korrigieren. Im Extremfall sollte auch die Möglichkeit bestehen, einzelne Teilnehmerin-

nen und Teilnehmer, die sich dann nicht an die allgemeinverbindlichen Spielregeln halten – wie sie im übrigen in jedem abhängigen Beschäftigungsverhältnis vorgefunden werden –, aus der Fortbildung herauszunehmen.

Schwierigkeiten gab es, weil die innerhalb einer Bildungsmaßnahme befindlichen Jungunternehmerinnen und -unternehmer zwar in ihrer Unternehmensführung eine große Eigenverantwortung übernahmen, teilweise aber eine starke Anspruchshaltung in verschiedenen Punkten an Arbeitsverwaltung und an die VHS herantrugen. Fraglich bleibt, wie eine solche Dynamik durchbrochen werden kann, treffen hier doch die zwei Pole *Abhängigkeit* und *Selbstbestimmung* aufeinander. Wird aber gerade an der Autonomie etwas verändert, besteht die Gefahr, Eigeninitiative, Motivation und Engagement, das Erfolgspotential des gesamten Pilotprojektes, zu schmälern. Andererseits sind in jedem Unternehmen Grenzen vorgegeben, innerhalb derer agiert werden muß.

## **Rollen der Beteiligten**

Eine große Dynamik ging aus der Vielzahl an Rollen, die einzelne Beteiligte während des Pilotprojektes einnahmen, hervor. Besonders gravierend war die Rollenvielfalt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der VHS. So waren sie einerseits Repräsentanten der Veranstalterin und somit u.a. disziplinarische Vorgesetzte. Als Mitglieder des Aufsichtsrates mußten sie bei Investitionen und grundlegenden Unternehmensbelangen ihre Zustimmung geben. Weiterhin waren sie als Mitglieder der Steuergruppe für alle Grundsatzfragen der Steuerung und Führung des Pilotprojektes verantwortlich. Andererseits wurden sie als Gesprächspartner/innen für vielerlei Belange, als Berater/innen und Vermittler/innen von Praktikumsstellen oder auch als Kooperationspartner/innen bzw. Konkurrenzanbieter/innen in Sachen Bildung auf dem gemeinsam bearbeiteten Bildungsmarkt gesehen.

Aber auch die anderen Mitglieder der Steuergruppe hatten mehrere Rollen inne, was bei einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als schwierig und/oder intransparent eingestuft wurde. So waren die Vertreter/innen für die Funktionen *Koordination*, *Prozeßbegleitung* und *wissenschaftliche Begleitung* gleichzeitig Mitglieder der Steuergruppe.

Nur durch den umfassenden Einblick in die verschiedenen Bereiche im Rahmen der Steuergruppe wurde die Basis für die Wahrnehmung dieser drei Spezialaufgaben geschaffen. Andererseits wurde gerade darin eine Gefahr für die Autonomie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gesehen. Eine externe Besetzung dieser Funktionen hätte weniger Transparenz bei den Verantwortlichen zur Folge gehabt. Andererseits war allen klar, welche (menschliche) Verantwortung mit diesen Funktionen übernommen wurde. So beschränkte sich die Steuergruppe auf die Maßnahmesteuerung und diskutierte nicht über Aspekte der wissenschaftlichen Begleitung oder der Prozeßbegleitung. Der Weg zeigte vielmehr in die andere Richtung: Besonderheiten, die sich in der Steuergruppe ergaben, sollten über die/den Koordinatorin/Koordinator vermittelt, über die Prozeßbegleitung in ihren Auswirkungen aufgefangen und von der wissenschaftlichen Begleitung als ein Aspekt der Fremdsteuerung berücksichtigt werden.

## **Bildungsinhalte und ihre Vermittlung**

Eine genaue Einschätzung über die Tragweite der vermittelten Inhalte liegt uns derzeit nicht vor. Das heißt, wir haben keine Kenntnis darüber, welche der gelernten Inhalte von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ihren jetzigen Tätigkeiten benötigt werden. Aus Gesprächen mit den Teilnehmenden im Verlauf des Pilotprojektes und deren Feedback läßt sich entnehmen, daß wir mit den Inhalten im großen und ganzen die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und des Arbeitsmarktes getroffen haben. Wir gehen davon aus, daß – je nachdem, welchen Inhalt das nächste Projekt/Unternehmen sich auswählt – gegebenenfalls verstärkt einzelne (unternehmensrelevante) Aspekte berücksichtigt werden sollten. Auch über eine größere Anzahl an Unterrichtseinheiten im Bereich der klassischen Betriebswirtschaftslehre sollte – sofern es sich weiterhin um eine interdisziplinäre Gruppe ohne Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler handelt – nachgedacht werden.

Bei der Durchführung der Wahlpflichtfächer bezieht sich die Kritik der Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere auf die meist abendlichen Zeiten der Kurse und die damit verbundenen gesonderten Anstrengungen bzw. Hürden zur Teilnahme. Das reguläre Kursangebot der Erwachsenenbildung liegt oftmals in den Abendstunden, um damit berufstätigen Personen die Teilnahme zu ermöglichen. Gerade hier bietet der Lehrgang die Chance einer realen Antizipation eines späteren Berufsalltags. Indivi-

duelle Weiterbildung in der Freizeit trotz eines belastenden Arbeitstages wird zum Erfolgskriterium im Konkurrenzkampf auf dem Arbeitsmarkt. Daß es möglich ist, zeigen die vielen Einschreibungen bei der VHS oder bei anderen Weiterbildungsträgern.

Das Spannungsfeld zwischen der Vermittlung von Wissen bzw. der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen einerseits und genügend Zeit für die Projektarbeit andererseits ist sicherlich bei einem Unternehmen, das innerhalb einer Bildungsmaßnahme gegründet wurde, besonders groß, wird doch gerade hier die „Vereinigung von Arbeit und Lernen“ besonders gefördert. Hier sind aber auch dieselben Probleme wie in anderen Betrieben zu lösen: Trotz hoher Arbeitsbelastung darf kontinuierliche Weiterbildung nicht hinter wichtigen Unternehmensaufgaben zurückstehen.

### **Praktikum – Von der Auswahl bis zur Betreuung**

Wie bereits beschrieben und auch durch die Teilnehmenden kommentiert, konnte sich jede/jeder den eigenen Praktikumsplatz entsprechend der eigenen Qualifikation und den eigenen Interessen selbst wählen. Diese Selbstwahl war von uns erwünscht, da ein anderes Vorgehen unseres Erachtens nicht mit den sonstigen Freiheitsgraden des Pilotprojektes vereinbar gewesen wäre. Schwierigkeiten entstanden dann bei der Umsetzung dieser Selbstwahl. So hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sicherlich nicht immer während der Projektarbeits- und Unterrichtszeit genügend Freiraum für eigene Bewerbungen. Es war also teilweise erforderlich, diese Aktivitäten in der Freizeit vorzunehmen. Gerade in dieser Freizeit waren einige Mitglieder durchaus noch mit anderen Aktivitäten beschäftigt: So wurde durch weiteres Engagement versucht, Firmenziele schneller umzusetzen, Bewerbungen für Dauerstellen zu schreiben, Wahlpflichtkurse zu belegen etc.

Das Nebeneinander von engagierter Arbeit, zusätzlicher persönlicher Weiterbildung in der Freizeit und der Notwendigkeit, sich parallel dazu auch für andere Betriebe interessant zu machen, entspricht andererseits den Realitäten von Berufsanfängern.

Aufgrund mangelnder Transparenz des Marktes oder auch der durchaus schwierigen Begründungslage im Bewerbungsschreiben, daß nämlich anstelle eines Praktikums ein Dauerarbeitsplatz bevorzugt würde, erwies sich die individuelle Suche teilweise als sehr mühselig und war mit man-



cher Enttäuschung gekoppelt. Deshalb kam es im Bedarfsfall zu der Unterstützung durch die VHS, die Dozentinnen und Dozenten und deren Kooperationsnetzwerk in der Region. Letztendlich hatten die meisten Teilnehmenden interessante und spannende Praktikumsstellen in dem von ihnen gewünschten Umfeld gefunden. Es bleibt jedoch die Frage offen, ob sich die Verantwortlichen nicht doch hätten stärker zurückhalten sollen, vielleicht auf Kosten der einen oder anderen Praktikumsstelle, aber zugunsten der geforderten Autonomie und Selbstbestimmung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Weitere Fragen, wie die nach der Effektivität der Supervision im Praktikum, lassen sich schwer einschätzen. Es ist sicherlich so, daß es für alle Teilnehmenden sinnvoll und wichtig war, während des Praktikums betreut zu werden. Fraglich bleibt jedoch, ob die knapp bemessene Zeit der Supervision ausgereicht hat, um schwierige Situationen im Unternehmen auszuloten und zu verarbeiten. Wir überlegen uns derzeit, ob wir bei einer Wiederholung dieses Projektes nicht zusätzlich zur Prozeßbegleitung während des Praktikums eine gezielte Vorbereitung für das Praktikum einfügen sollten. Während einer solchen Vorbereitung könnten dann mit jedem einzelnen kritische Situationen, z.B. in Rollenspielen, vorbereitet und anschließend durch die Prozeßbegleitung im Transfer unterstützt werden.

Als eines der Erfolgspotentiale, aber auch als Ursache vieler Konflikte und Mißverständnisse hat sich die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden herausgestellt. Zunächst war es interessant, von außen festzustellen, daß das jeweilige Studium sehr stark die Sprache und die Arbeitsmethode beeinflußt hatte. Eine schwer zu beschreibende produktive Dynamik ergab sich durch die Bündelung der verschiedenen Disziplinen.

### **Welche Erfolgs- oder Mißerfolgsbilanz können wir heute – vier Monate nach Abschluß des Pilotprojektes – ziehen?**

Ende Juli 1996, also vier Monate nach Lehrgangsende, haben die ursprünglich 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Beschäftigungsverhältnisse:

- zwei Teilnehmende haben unbefristete Stellen angetreten,
- fünf arbeiten mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen,
- zwei sind über Arbeitsbeschaffungs-Maßnahmen angestellt,

- einer ist nach Übersee ausgewandert,
- fünf arbeiten aktiv im eigenen Unternehmen INFORUM: Ab Oktober 1996 werden eigene Büroräume im Konstanzer Technologiezentrum bezogen werden. Gemeinsam mit der VHS Konstanz-Singen und mit anderen Partnern in der Schweiz und in Österreich wurde ein Antrag bei der Europäischen Gemeinschaft zum Aufbau einer Weiterbildungsdatenbank für die Euregio Bodensee gestellt. Dieser Antrag ist inzwischen genehmigt, so daß eine Grundauslastung von INFORUM e.V. für die nächsten zwei Jahre garantiert scheint.
- 3 weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind unseres Wissens weiterhin arbeitslos.

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker im Bodenseeraum hat sich auch nach dem Abschluß des Pilotprojektes nicht verbessert. Immerhin hatten alle Teilnehmenden, die nach Abschluß des Lehrgangs noch keine Anstellung gefunden hatten, die Möglichkeit, im eigenen, selbstgegründeten Unternehmen zu arbeiten. Ein Rückfall in die Vereinzelung und erzwungene Untätigkeit durch erneute Arbeitslosigkeit konnte teilweise verhindert werden.

In der kritischen Würdigung durch die Teilnehmenden und die Autoren wurden viele wichtige Punkte angesprochen, vieles an entstandener Dynamik konnte in der aufgetretenen Komplexität nicht in dem vorliegenden Beitrag abgebildet werden. Wichtig ist es uns, noch einmal klarzumachen, daß dieses Pilotprojekt etwas ganz Besonderes war. Es war gekennzeichnet durch eine sehr große Dynamik und Spannung, die durch das Engagement aller Beteiligten ständig neu belebt wurde. Reibungen entstanden und mußten entstehen, schon aufgrund der komplexen Zielsetzungen. Aber gerade diese intensive Auseinandersetzung war das Erfolgspotential aller.

Das Lehrgangskonzept unterscheidet sich von vielen anderen Arbeitsförderungsmaßnahmen, weil es die Chance bot, eigenverantwortlich zu agieren und gemeinsame Ziele zu verfolgen.

#### Literatur

- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme. In: K.J. Zink (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit – aus Erfahrungen lernen. Neuwied: Luchterhand 1995, S. 23-37
- Faulstich, P.: Systemstruktur der Erwachsenenbildung im Verhältnis von betrieblicher Weiterbildung und Erwachsenenbildungsträgern. In: P. Faulstich u.a. (Hrsg.): Weiterbildung für die 90er Jahre – Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim: Juventa 1992, S. 154-166

- FGAT – Forschungsgruppe Arbeitssoziologie und Technikgestaltung: Regionalentwicklung als kooperativer Innovationsprozess – Strukturprobleme und Entwicklungsperspektiven am westlichen Bodensee. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991
- Helmers, A.: Qualität im Lebens- und Lernprozess fördern. In: K. Meisel (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Frankfurt/Main: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 1995
- INFORUM: Management für Akademikerinnen und Akademiker – Vom Pilotprojekt zu neuen beruflichen Perspektiven. Konstanz: Verein für Information und Fortbildung 1995
- Meueller, E.: Didaktik der Erwachsenenbildung/Weiterbildung als offenes Projekt. In: R. Tippelt (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske & Budrich 1994, S. 615-628
- Nuissl, E.: Lernökologie – die Bedeutung des Lernortes für das Lernen. In: P. Faulstich u.a. (Hrsg.): Weiterbildung für die 90er Jahre – Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim: Juventa 1992, S. 91-110
- Wunderer, R./Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement – Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied: Luchterhand 1995, S. 3-20
- Zink, K./Braig, D.: Mitarbeiterbeteiligung bei Innovations- und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. In: R. Reichwald/H. Wildemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen – Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, S. 267-301
- Zink, K./Ritter, A./Thul, M.: Kleingruppenunterstützte Prozessinnovationen – Leitfaden für Projektleiter und Projektkoordinatoren. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag 1993a
- Zink, K./Ritter, A./Thul, M.: Mitarbeiterbeteiligung bei Prozessinnovationen – Verknüpfbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit bei der Einführung neuer Technologien. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag 1993b

## **Abschlußorientierte Qualifizierung von langzeit- arbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen (AQLS)**

**Modellprojekt der Neuen Arbeit Saar GmbH, Saarbrücken**

### **1. Ausgangslage**

Zu den benachteiligten Gruppen am Arbeitsmarkt gehören neben älteren, kranken Menschen auch arbeitslose SozialhilfeempfängerInnen, die häufig über keine oder nur eine nicht mehr nachgefragte berufliche Qualifikation verfügen. Ihre langfristige Integration in Betriebe des regulären Arbeitsmarktes gelingt seit Jahren immer weniger. Die Gründe dafür sind im wirtschaftlichen Strukturwandel und seinen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zu finden. In der Personalpolitik der Betriebe hat sich in den letzten Jahren unter den Stichworten „lean production“ und „Rationalisierung“ ein einschneidender Wandel vollzogen. Betriebe haben die Qualifikations- und Leistungsanforderungen drastisch angehoben. Die Nicht- und Wenig-Qualifizierten sind die Verlierer. Ihre Perspektiven für die Zukunft werden sich eher noch verschlechtern: Gesamtwirtschaftliche Prognosen der Arbeitsplatzstruktur hinsichtlich der Qualifikationen bis zum Jahr 2010 zeigen, daß ein drastischer Rückgang der einfachen Tätigkeiten, die keine Berufsausbildung erfordern, zu erwarten ist (vgl. Tessaring 1994:10). Der Bedarf an Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung dürfte sich halbieren, was einen Arbeitsplatzverlust für bis zu 3,2 Millionen „Ungelernte“ bedeutet. Demgegenüber steigt der Bedarf an beruflich Ausgebildeten mit abgeschlossener Lehre oder Fortbildung von 59% im Jahr 1991 auf rund 63% aller Arbeitskräfte in 2010 (a. a. O.: 11).

### **Die Situation im Saarland**

Der Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und Nicht-Qualifizierung ist auch im Saarland besonders auffällig. Bei einer insgesamt überdurchschnittlich hohen Arbeitslosigkeit im Saarland und in Saarbrücken, bedingt durch den rasanten Strukturwandel zuungunsten der traditionellen

Hauptbeschäftigungsträger Kohle und Stahl, sind weit über die Hälfte der Arbeitslosen ohne formale berufliche Qualifikation. Als Ungelernte beschäftigt sind etwa nur ein Viertel aller Erwerbstätigen (vgl. Lerch 1994: 12). Nichtqualifizierte werden nicht nur schneller arbeitslos, sondern verharren auch länger in der Arbeitslosigkeit (ebd.). Für Personen ohne Ausbildung wird es daher zukünftig besonders schwierig, überhaupt eine dauerhafte Beschäftigung zu finden, so die Arbeitskammer des Saarlandes in ihrem Bericht 1996 an die Regierung des Saarlandes (vgl. Arbeitskammer 1996:111). Die Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen spielt also für deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt eine wesentliche Rolle.

Für den Personenkreis der längerfristig arbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen sind die klassischen Förderinstrumente des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) in der Regel verschlossen. Um diese Gruppe in den Arbeitsmarkt zu integrieren, bleibt häufig nur die Möglichkeit einer Beschäftigung nach § 19 Bundessozialhilfegesetz.

### **Beschäftigung und Qualifizierung bei der Neuen Arbeit Saar**

Die Neue Arbeit Saar gGmbH, eine 1977 in Reaktion auf die überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit im Saarland gegründete gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, führt seit über einem Jahrzehnt in Kooperation mit unterschiedlichen Sozialhilfeträgern des Saarlandes Beschäftigungsmaßnahmen gemäß § 19.2.1 BSHG (Hilfe zur Arbeit) durch.

Anfang der neunziger Jahre wurde aufgrund der langjährigen Erfahrungen der Neuen Arbeit Saar mit der Beschäftigung von SozialhilfeempfängerInnen immer deutlicher, daß dieser Zielgruppe wegen ihrer persönlichen, sozialen und beruflichen Situation kaum eine Möglichkeit bleibt, ihre arbeitsmarktorientierte Qualifikation zu verbessern. So wurde 1992 in einer Strukturhebung von TeilnehmerInnen an „Hilfe zur Arbeit“- (HzA)-Maßnahmen der Neuen Arbeit Saar ermittelt, daß rund ein Drittel über keinen Schulabschluß verfügt. Zwar waren sie in praktischen Bereichen sehr geschickt. Theoretische berufliche Qualifikationen aber waren kaum vorhanden. Eine Veränderungsbereitschaft hinsichtlich ihrer beruflichen Voraussetzungen hatten wenige. Nur ein Zehntel der TeilnehmerInnen wollte sich nach der HzA-Maßnahme in einer FuU-Maßnahme weiterqualifizieren.

Vor dem Hintergrund veränderter beruflicher Anforderungen und der Veränderungen auf dem lokalen und regionalen Arbeitsmarkt stellte sich für die Neue Arbeit Saar die Frage, wie die „Hilfe zur Arbeit“-Maßnahmen weitreichender als bisher in einen Gesamtkontext beruflicher Qualifizierung gestellt werden könnten.

Schließlich war Anfang der neunziger Jahre auch die regionale Beschäftigungssituation im Saarland noch relativ günstig. Vor allem in kleineren und mittleren Betrieben des handwerklichen Bereichs wurde ein Mangel an qualifizierten Fachkräften gesehen. Trotzdem blieb die Zahl der Langzeitarbeitslosen hoch.

Als Konsequenz aus diesen Überlegungen wurde bei der Neuen Arbeit Saar einerseits das Qualifizierungskonzept für „Hilfe zur Arbeit“-Maßnahmen zu einer modularen Qualifizierung zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen weiterentwickelt, andererseits beim Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft bzw. beim Bundesinstitut für Berufsbildung ein Modellvorhaben zur beruflichen Qualifizierung mit vollqualifiziertem Abschluß von Langzeitarbeitslosen im Sozialhilfebezug beantragt.

Als Ergebnis aus dem Antrag entstand das Projekt „Abschlußorientierte Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen“ als Modellvorhaben des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Nach der Durchführung eines Forschungsvorhabens „Entwicklung einer Rahmenkonzeption zur abschlußorientierten Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen und Realisierung eines Ausbildungsganges“ als Vorstudie von September 1994 bis Juli 1995 (vgl. Bechter/Horstmann 1995; Bechter 1995) begann das eigentliche Modellvorhaben im Dezember 1995 mit einer Laufzeit von 39 Monaten.

Die vorliegende Darstellung des Modellvorhabens wurde nach dem ersten Drittel der gesamten Laufzeit verfaßt. So können im folgenden nur theoretische Grundlagen, Ziele, Konzeption und erste Erfahrungen mit der Umsetzung mitgeteilt werden. Wesentliche Fragen, wie beispielsweise die nach dem Erfolg des Vorhabens für die MaßnahmeteilnehmerInnen (dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt; Bestehen einer Abschlußprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf) oder die nach der Übertragbarkeit des Modells auf andere Träger und Zielgruppen lassen sich sicher erst nach Abschluß des Projektes im Frühjahr 1999 sinnvoll beantworten.

## Das Qualifizierungskonzept „Modulare Qualifizierung zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen“

Das Konzept der Modulqualifizierung ist der zentrale theoretische und praktische Ansatz des gesamten Vorhabens. Modulqualifizierung ist dabei ein unter Umständen irreführender Begriff, da er das Konzept sehr stark auf die Vermittlung der fachlichen Aspekte einengt. Es reicht über den Erwerb von fachlichen Kompetenzen hinaus und bezieht die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen in den Lernprozeß mit ein. Aus diesem Grund beschreibt der Begriff „Schlüsselkompetenz-Förderung“ den theoretischen und praktischen Ansatz des Konzeptes passender (vgl. zu Schlüsselqualifikationen Richter 1995; kritisch: Ribolits 1996).

Dieses Konzept ist eine Antwort darauf, daß klassische Erstausbildung oder Umschulung bei einem großen Teil von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen nicht in Frage kommen, weil

- Didaktik und Methodik für lernungsgewohnte Personen zu verschult sind;
- der zeitliche Rahmen für Qualifizierung zu eng und unflexibel ist;
- Vorqualifikationen nicht übergreifend zertifiziert, nicht anerkannt sind, so daß sie nicht anrechenbar sind;
- in der Regel die finanzielle Absicherung unzureichend ist und Qualifikationsfortschritte nicht mit einer höheren Entlohnung verbunden sind;
- keine oder wenig Hilfestellung bei der Bewältigung sozialer Probleme vorhanden sind, die bei der Zielgruppe häufig auftreten (vgl. Davids 1995).

Im folgenden wird dargestellt, wie das Modellvorhaben die Bereiche Arbeit und Lernen am Arbeitsplatz selbst und in der begleitenden Qualifizierung miteinander verknüpft. Weiter wird auf die modulare Gestaltung der Qualifizierung, die Rolle der ausbildungsunterstützenden Medien und die Verfahren zur Überprüfung und Zertifizierung der Lernfortschritte eingegangen. Dieses sind die Merkmale, mit denen das Konzept der Modulqualifizierung im Modellvorhaben mit anderen gleichnamigen Projekten verglichen und von ihnen unterschieden werden kann.

Zentraler Ansatzpunkt der Modul- bzw. Schlüsselkompetenzförderung ist die Ansicht, daß die fachliche Qualifizierung der TeilnehmerInnen einhergehen muß mit dem strukturierten Erwerb von persönlichen und so-

zialen Kompetenzen. Das Konzept unterscheidet drei wesentliche Kompetenzbereiche:

- Persönliche Kompetenzen wie z.B. Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Eigeninitiative, sind prozeßunabhängige Qualifikationen, die nicht an einen konkreten Arbeitsplatz oder eine Aufgabe gebunden, sondern universell einsetzbar und übertragbar sind.
- Soziale Kompetenzen sind Verhaltensweisen, die die Sozialbeziehungen der Personen betreffen, wie Teamgeist, Kooperations- und Integrationsfähigkeit. Sie strukturieren in entscheidender Weise den beruflichen Bildungsprozeß und sind die Basis für die gemeinsame Lösung von Aufgaben im betrieblichen Arbeitsalltag.
- Fachbezogene bzw. beruflich-soziale Kompetenzen sind Fähigkeiten, die im Verlauf der beruflichen Qualifizierung im Zusammenhang der betreffenden Ausbildung als Spezialwissen erworben werden. Somit bilden sie die Gesamtheit dessen, was zur Zeit weitestgehend die Inhalte der Ausbildungsrahmenlehrpläne bestimmt.

Alle drei Bereiche sind bezüglich ihrer Bedeutung für eine Vermittlung auf dem Arbeitsmarkt gleichgewichtig anzusehen. Im Hinblick auf eine Vollqualifizierung ist eine Förderung der Schlüsselqualifikationen ohne eine Orientierung an den individuellen Lernvoraussetzungen des einzelnen nicht denkbar. Für die Personengruppe der Langzeitarbeitslosen bedeutet dies die Abkehr von einem geschlossenen Ausbildungskonzept hin zu einem offenen, am Lernenden ausgerichteten Konzept. Anhand standardisierter Erfassungsinstrumente wurden zu Beginn des Vorhabens die als wesentlich angesehenen Fähigkeiten, nämlich persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz und berufliche Kompetenz, ermittelt und darauf aufbauend individuelle Entwicklungspläne für die TeilnehmerInnen erstellt.

Für den beruflich-fachlichen Teil des Qualifizierungsansatzes werden die Lerninhalte und Lernetappen der einzelnen Berufsbereiche im Hinblick auf eine Vollqualifizierung in Module zerlegt. Die Inhalte werden flexibel nach den individuellen Lernvoraussetzungen des einzelnen und der Zielgruppe entsprechend didaktisch aufbereitet und gestaltet. So lassen sich sowohl innerhalb der Beschäftigung bei der Neuen Arbeit Saar als auch in der späteren zweijährigen betrieblichen Ausbildungsphase geordnete und vergleichbare Inhalte vermitteln. Damit wird Transparenz über andere bzw. noch fehlende Qualifikationen der TeilnehmerInnen geschaf-



fen. Anknüpfungsmöglichkeiten an bereits nachgewiesene Module und weitere Abschlußvoraussetzungen werden deutlich.

Bereits absolvierte Ausbildungsbestandteile und -abschnitte in jedem Modul werden festgehalten und derzeit intern zertifiziert. Orientierungsgrößen sind die in den Rahmenlehrplänen gefaßten Lerninhalte und Prüfungsmodalitäten. Die erlangte Qualifizierung berechtigt entweder zur Teilnahme an einer nächsten Moduleinheit, oder sie verbessert die Vermittlungsaussichten auf dem Arbeitsmarkt.

Zentrale Medien der Vermittlung beruflich-fachlicher Kenntnisse sind Leittexte, Fachpraxisbriefe und Projektarbeiten. In einem sehr hohen Maß fördert die Leittextmethode Aktivität und Selbständigkeit der Lernenden, die durch selbständiges Informieren, Planen, Durchführen und Kontrollieren herausgefordert sind. Sowohl fachlich-inhaltliche als auch prozessuale Schlüsselqualifikationen werden vermittelt, so daß der Lernende fachspezifische Abgrenzungen zu überschreiten lernt und über ganzheitliche Kompetenzen verfügt.

Die Qualifizierung erfolgt aber nicht ausschließlich durch Leittexte, sondern in erster Linie im Zusammenspiel von Leittexten und praktischen Aufgaben an einem realen Arbeitsplatz. An einem konkreten Beispiel erläutert stellt sich das folgendermaßen dar: Eine Arbeitsgruppe in einem Malerbetrieb hat die Aufgabe, in einigen Tagen zwei Zimmer zu tapezieren. Anhand der vorbereiteten Leittexte können sich die TeilnehmerInnen schon vorab mit der Aufgabenstellung und den Anforderungen vertraut machen. Bei dieser Vorgehensweise besteht der Vorteil darin, daß die zu Qualifizierenden die anfallenden Aufträge kompetenter erledigen. Für die TeilnehmerInnen wird die zu vermittelnde Theorie praktisch erfahrbar. Dies setzt sich dann im zweiten und dritten Jahr in den Betrieben durch den Einsatz auftragsbezogener Leittexte fort.

Zusammenfassend: Vor diesem Hintergrund und aufgrund bisher aufgearbeiteter Erfahrungen mit der Nachqualifizierung von Langzeitarbeitslosen (vgl. u.a. Bechter/Horstmann 1995; Bechter 1995) liegt dem Modellvorhaben die Prämisse zugrunde, daß eine Nachqualifizierung von eher lernungewohnten Personen dann erfolgreich ist, wenn die Qualifizierung organisatorisch und curricular mit einem Beschäftigungsverhältnis verzahnt wird und nicht losgelöst von Erwerbsarbeit erfolgt (vgl. Kloas/Selle 1994).

Mit der Kombination von Arbeit und Berufsausbildung kann eine Form der Nachqualifizierung angeboten werden, die Personengruppen, die durch eine herkömmliche Umschulung überfordert wären, erreicht. Das Modellvorhaben soll die enge Verknüpfung von Nachqualifizierungsmaßnahmen mit Arbeitsprozessen erproben. Der Qualifizierungsprozeß selbst ist in Module gegliedert, die die sozialen, persönlichen und praktischen Vorerfahrungen der MaßnahmeteilnehmerInnen einbeziehen. Lernprozesse werden integrativ mit Arbeitsprozessen verknüpft. Im letzten Schritt schließlich wird der Qualifizierungsprozeß im Hinblick auf einen bundesweit anerkannten Berufsabschluß zertifiziert werden.

## 2. Stellenwert und Ziele

### Bedeutung des Modellvorhabens für das Saarland

Das Modellvorhaben kann Impulse geben und Wege aufzeigen, wie das Problem, daß immer mehr langzeitarbeitslose SozialhilfeempfängerInnen die kommunalen Haushalte immer stärker belasten, gemildert werden kann. „Je besser die Leute qualifiziert sind, umso eher haben sie später die Chance, einen Arbeitsplatz zu finden. Dabei ist jede Mark sinnvoll, die in die Förderung ehemaliger Sozialhilfeempfänger gesteckt wird“, so der ehemalige Sozialdezernent der Landeshauptstadt Saarbrücken (Saarbrücker Zeitung vom 8.2.1996). Mit dem Modellvorhaben wird im Saarland erstmalig der Versuch unternommen, in der Kombination von Beschäftigung und Qualifizierung in Zusammenarbeit mit Betrieben der privaten Wirtschaft langzeitarbeitslose SozialhilfeempfängerInnen dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Saarland mit seiner überdurchschnittlich hohen Arbeitslosenquote leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag, um mit innovativen Methoden für benachteiligte Zielgruppen bessere Zugangsvoraussetzungen zum Arbeitsmarkt zu schaffen.

Die bundespolitische Bedeutung des Modellprojektes liegt in der Übertragbarkeit und Nutzung der Ergebnisse z.B. in Form der erarbeiteten Leittexte auf andere Träger.

## Struktur und Ziele des Modellvorhabens

In dem Bundesmodellprojekt „Abschlußorientierte Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen“ (AQLS) erhalten 20 TeilnehmerInnen die Möglichkeit, innerhalb eines Zeitraumes von drei Jahren und drei Monaten zu einem bundesweit anerkannten Berufsabschluß zu gelangen. In vier Berufen wird qualifiziert und ausgebildet: Maler- und LackiererIn, TischlerIn, Bürokauffrau/-mann und GärtnerIn im Garten- und Landschaftsbau.

### Ziele

Die Ziele des gesamten Modellvorhabens wurden in enger Zusammenarbeit mit regionalen Kooperationspartnern definiert. Sie liegen in folgenden Bereichen:

- Dauerhafte Integration der TeilnehmerInnen in den regulären Arbeitsmarkt;
- Hinführung zu einer Zwischen- und Abschlußprüfung vor einer Kammer in einem anerkannten Ausbildungsberuf;
- Bestehen einer Abschlußprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf vor einer Kammer.

Dies sind klare Kriterien, die am Schluß etwas über den Erfolg des Modells aussagen können. Weitere Ziele des gesamten Vorhabens liegen in folgenden Bereichen:

- Erwerb handlungsorientierter und berufsübergreifender Kompetenzen. Hier geht es neben dem Erwerb zusätzlicher fachlicher Kompetenzen um das Aneignen weiterer sozialer und persönlicher Qualifikationen bei den TeilnehmerInnen über den gesamten Zeitraum der Qualifizierung.
- Modulare Qualifizierung in Zusammenhang mit Beschäftigung.
- Entwicklung und Erprobung eines erwachsenengerechten, modulgestalteten Qualifizierungskonzeptes, das lernungewohnten Personen gerecht wird und sich an Vorgaben des jeweiligen Ausbildungsrahmenplanes orientiert.
- Vernetzung der Lernorte Betrieb und Qualifizierungsträger.
- Entwicklung von zielgruppenspezifischen Ausbildungsmedien (Leittexte, Fachpraxisbriefe, Projektarbeiten) zur Unterstützung des „selbstgesteuerten“ Lernens.

## Zeitliche Struktur

Der zeitliche Verlauf von AQLS gliedert sich in drei Phasen:

In der *Orientierungsphase* (drei Monate) wird eine individuelle Bestandsaufnahme, Erfassung und Einschätzung der beruflichen, persönlichen und sozialen Entwicklungsperspektiven durchgeführt. Informationsvermittlung, Beratung und Motivation sind hier von entscheidender Bedeutung. Die TeilnehmerInnen können innerhalb der Orientierungsphase den von ihnen gewählten Beruf praktisch im konkreten Arbeitsumfeld unter fachlicher Anleitung erproben. Dies geschieht in den Gewerken der Neue Arbeit Saar gGmbH. Mit der Arbeitsverwaltung erfolgte eine intensive Zusammenarbeit in dieser Phase mit dem Ziel, das von den TeilnehmerInnen gewählte Berufsfeld zu bestätigen oder zu revidieren. Jede/r TeilnehmerIn hatte die Option, die Gewerke wechseln zu können. Kurz: Die Ziele für die TeilnehmerInnen liegen in dieser Phase in einer reflexiven Berufswahlmöglichkeit, einer individuellen Berufswegeplanung, in der Steigerung der Motivation sowie dem Gewinnen praktischer Erfahrungen im gewählten Gewerk.

Die zweite Phase (12 Monate) beschäftigt sich inhaltlich mit der modular aufgebauten *Grundqualifizierung*, wobei hier über die Methoden der Fachpraxisbriefe, Projektarbeiten und Leittexte die Lerninhalte des ersten Ausbildungsjahres auf den jeweiligen Baustellen vermittelt werden. Der Besuch der Berufsschule entfällt über den gesamten dreijährigen Zeitraum des Qualifizierungsvorhabens. Die TeilnehmerInnen sollen in diesem Abschnitt erste handwerkliche Grundfertigkeiten sowie den Umgang mit Materialien und Werkzeugen erlernen. Kenntnisse in allgemeinen Themen wie Bewerbertraining und Arbeitsrecht werden ihnen vermittelt. Für das Projekt stellt sich in dieser Phase u.a. die Aufgabe, die TeilnehmerInnen für die dritte Phase in Betriebe des regulären Arbeitsmarktes zu vermitteln.

In der dritten Phase (24 Monate) wird die modulare betriebliche *Qualifizierung innerhalb von Betrieben* (kleinen und mittleren Unternehmen) auf dem ersten Arbeitsmarkt fortgesetzt. Die theoretische Qualifizierung erfolgt über auftragsbezogene Leittexte. Die TeilnehmerInnen sollen das berufsfachliche Wissen vom zweiten und dritten Lehrjahr erwerben und die Zwischen- und Abschlussprüfung vor der jeweiligen Kammer bestehen.

Während der Maßnahme werden die Anleiter und das Stammpersonal ständig fortgebildet. Bei den TeilnehmerInnen des Modellvorhabens ist über den gesamten Zeitraum neben der fachlichen Qualifizierung ein strukturierter Erwerb von zusätzlichen persönlichen und sozialen Kompetenzen vorgesehen.

Ein Unterschied zum dualen System besteht darin, daß die zunächst gemachten rein praktischen Erfahrungen theoretisch vor Ort im jeweiligen Gewerk durch die i.d.R. lernungsgewohnten TeilnehmerInnen aufgearbeitet werden können. Praktische Erfahrungen und Theorieinhalte verschmelzen somit zu einer Einheit. Die oft negativen Lernerfahrungen, die ehemalige langzeitarbeitslose SozialhilfeempfängerInnen mit Schule gemacht haben, werden nicht erneut aktiviert. Ein individueller Zugang zu theoretischen Lerninhalten wird ermöglicht.

### **Personal des Modellvorhabens**

Personell wird das Bundesmodellprojekt begleitet durch eine verantwortliche Leitungsperson, eine Didaktikerin sowie eine halbe Verwaltungsstelle. Auf den Baustellen werden die TeilnehmerInnen von LehrerInnen, SozialarbeiterInnen und AnleiterInnen der Abteilung Hilfe zur Arbeit Saarbrücken der Neuen Arbeit Saar gGmbH qualifiziert und sozialpädagogisch betreut. Ab dem zweiten Jahr wird das Personal um zwei weitere LehrerInnen sowie einen Mitarbeiter für die wissenschaftliche Begleitforschung verstärkt werden.

### **Vergütung der TeilnehmerInnen und Projektfinanzierung**

Während des gesamten Ausbildungszeitraumes wird den TeilnehmerInnen eine Bezahlung gewährt, die es den Familienmüttern und -vätern überhaupt erst ermöglicht, eine Ausbildung zu absolvieren. Darüber hinaus werden die entsprechenden Leistungsansprüche an die Arbeitsverwaltung erworben. Da die TeilnehmerInnen im zweiten und dritten Ausbildungsjahr in Betrieben auf dem freien Arbeitsmarkt lernen und arbeiten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß die TeilnehmerInnen im Anschluß an die von der Handwerkskammer und Landwirtschaftskammer abzunehmenden Zwischen- und Abschlußprüfungen in den jeweiligen Gewerken

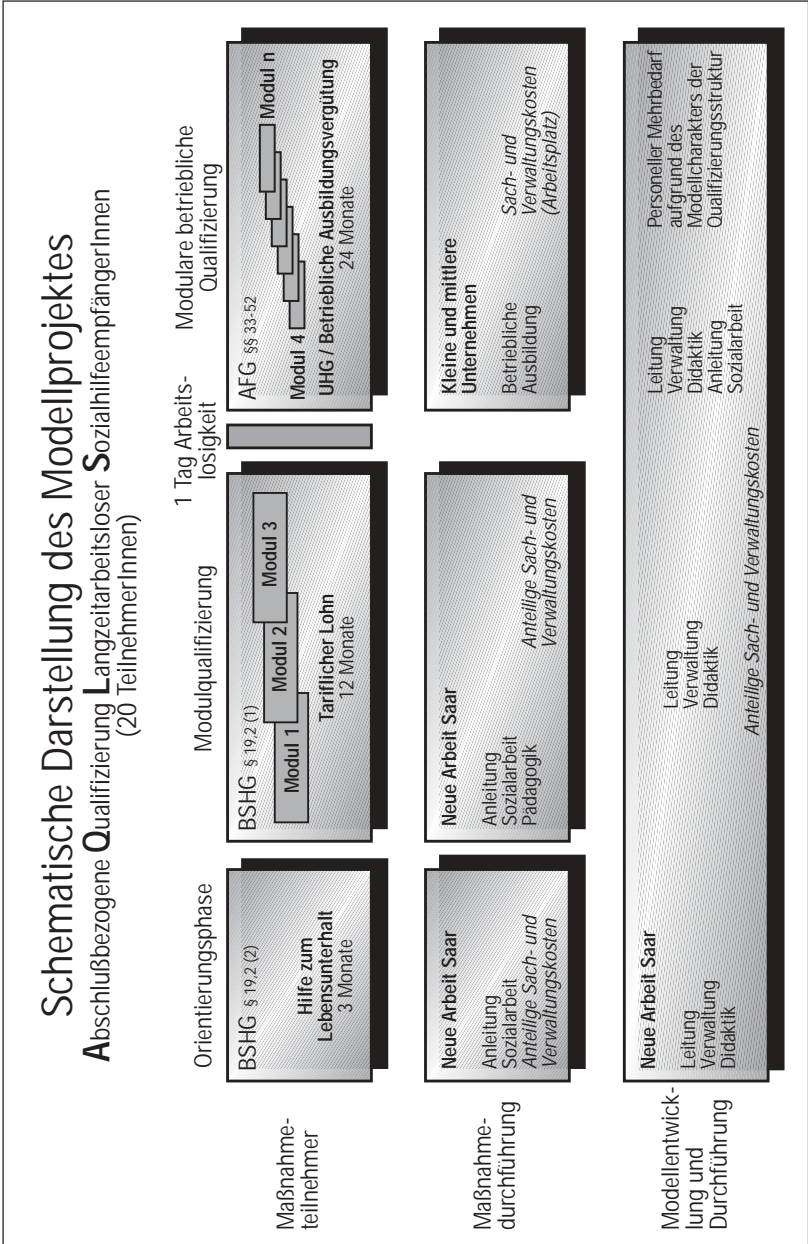


Abbildung 1: „Schematische Darstellung des Modellprojektes“

von den Ausbildungsbetrieben in unbefristete Arbeitsverhältnisse übernommen werden. Diese Annahme wird auch durch die Beobachtung gestützt, daß kleine und mittlere Unternehmen selten über ihren Bedarf ausbilden. Außerdem tragen sie in diesem Projekt auch die Ausbildungsvergütung vollständig selbst. Die Betriebe werden schon im Vorfeld aus dem Blickwinkel einer späteren Dauerbeschäftigung ausgesucht.

Die Finanzierung der Entlohnung der TeilnehmerInnen innerhalb der Orientierungsphase erfolgt über § 19.2.2 BSHG (Mehraufwandsentschädigungsvariante), innerhalb des ersten Ausbildungsjahres gemäß § 19.2.1 BSHG und innerhalb der letzten beiden Ausbildungsjahre durch die von den Betrieben zu zahlende Ausbildungsvergütung, ergänzt um Unterhaltsgeld nach den §§ 33 ff. AFG. Die Finanzierung der Gesamtmaßnahmekosten erfolgt über das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, die Europäische Union, die Arbeitsverwaltung, das Ministerium für Frauen, Arbeit, Gesundheit und Soziales des Saarlandes, die Landeshauptstadt Saarbrücken sowie den Stadtverband Saarbrücken (vgl. Abb. 1).

### 3. Innovative Aspekte

Im folgenden werden die innovativen Ansätze des Modellvorhabens dargestellt, mit denen es sich von anderen abschlussorientierten modularen Arbeits- und Lernkonzepten unterscheidet.

Erwachsene, die eine Berufsausbildung anstreben, sollten wissen, auf was sie sich einlassen. Nur wenn sie persönlich vom Erfolg überzeugt sind, ist es ihnen möglich, die erforderliche Energie aufzubringen, um zum Abschluß zu gelangen. Sie selbst müssen diese Entscheidung für sich verantworten. Dies wurde durch drei Ansätze gewährleistet:

- Persönliche Gespräche mit den TeilnehmerInnen, in denen ihnen der Beruf dargestellt wurde;
- Verweis und Begleitung an das Berufsinformationszentrum, um an „neutrale Informationen“ über den Beruf zu kommen;
- Sammlung praktischer Erfahrungen in dem gewählten Beruf in den Gewerken der Neuen Arbeit Saar.

Der letztgenannte Punkt war entscheidend. Hier konnten die TeilnehmerInnen ihre persönlichen Vorstellungen und Vor-Urteile an der Realität

messen. Während dieser Zeit kam es auch zu Abbrüchen und einem Wechsel der Berufsfelder.

### *Hinführung und Gewöhnung an Arbeit*

Die Neue Arbeit Saar verfügt über eine langjährige Erfahrung mit langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen. Auf diesen Erfahrungen basierend entstand die Modulqualifizierung (vgl. Scherer 1996), die aus drei unterschiedlich methodisch aufgearbeiteten Modulen besteht. Das erste Modul knüpft konkret an den praktischen Kompetenzen der TeilnehmerInnen an.

### *Individuell angepaßte Progression der Vermittlung*

Die TeilnehmerInnen, die bei der Neuen Arbeit Saar beschäftigt sind, bilden keine homogene Gruppe. Einziges Merkmal, das alle besitzen, ist die hohe praktische Kompetenz. Es müssen daher nicht alle bis zu Modul 3 gelangen, manche werden auch ausschließlich über das Arbeiten qualifiziert (vgl. Scherer 1996). Die TeilnehmerInnen von AQLS durchlaufen allerdings alle drei Module. Besonders für diese Gruppe gilt, daß eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis notwendig ist.

### *Erstellung didaktischer Materialien*

Um den unterschiedlichen Charakteristika der TeilnehmerInnen gerecht zu werden, ist es notwendig, diese bei der Erstellung didaktischer Materialien zu berücksichtigen. Das spiegelt sich in dem Material wider, das speziell für Fremdsprachler entwickelt wurde. Für die TeilnehmerInnen von AQLS sind vor allem die Leittexte als zielgruppenspezifische didaktische Materialien von Bedeutung: Zum einen werden Leittexte in Verbindung mit der realen Arbeit eingesetzt, zum anderen wird darauf geachtet, daß die ersten Leittexte nicht zu schwierig sind, so daß die Bearbeitung erfolgreich ist. Es wird vermieden, daß sich für die TeilnehmerInnen, die meist negative Lernerfahrungen mitbringen, nochmals Lern-Mißerfolgslebnissen wiederholen.

### *Systematische Hinführung zu theoretischen Inhalten*

Die TeilnehmerInnen bei AQLS sind größtenteils lernentwöhnt. Die Qualifizierung mit theoretischen Anteilen erfolgt daher systematisch und entsprechend dem individuellen Lerntempo. Zunächst werden die Teilnehmenden entsprechend den Inhalten der Fachpraxisbriefe über die Arbeit an sich qualifiziert. Daran schließen sich dann die Projektarbeiten in



Modul 2 an, die parallel zu einer Arbeit bestimmte Theorieanteile vermitteln (z.B.: Beim Ausführen des Tapezierens können Flächenberechnung und Materialberechnung als Theorie vermittelt werden).

#### *Bedarfsgerechte Leittexte*

Die Arbeit an Leittexten wird langsam angegangen, d.h., zunächst werden sie gemeinsam mit dem Lehrer und erst in einem zweiten Schritt in der Gruppe bzw. allein bearbeitet. Es wird auch hier darauf geachtet, daß die Schwierigkeitsgrade der ersten Leittexte dem Kenntnisstand der TeilnehmerInnen angemessen sind.

Dies gilt vor allem für das zweite und dritte Lehrjahr. Es muß zuerst bekannt sein, welche Aufträge bzw. welche Arbeitsabläufe in einem bestimmten Betrieb anfallen, um dann die vorhandenen Leittexte darauf abzustimmen und gleichzeitig den Anforderungen des zweiten und dritten Lehrjahres gemäß der Ausbildungsverordnung gerecht zu werden.

#### *Begrenzung auf zwei Lernorte*

Für die AQLS-TeilnehmerInnen ist Beständigkeit notwendig. Ein vertrauter Ausgangspunkt erleichtert weitere Schritte. Ein häufiger Wechsel von Personal oder Örtlichkeiten erhöht bei instabilen Personen die Wahrscheinlichkeit des Abbruchs.

#### *Fortbildung für am Qualifizierungsprozeß Beteiligte*

Fortbildungen finden bei der Neuen Arbeit Saar regelmäßig statt. So werden alle neuen Mitarbeiter mit der Modulqualifizierung vertraut gemacht. Zudem findet ein interdisziplinärer Informationstransfer statt. Alle Beteiligten lernen die Methoden der jeweils anderen Professionen kennen. Anleiter und Lehrer lernen die Methode des Case Managements (vgl. Wendt 1995) kennen, die die Sozialarbeiter anwenden. Anleiter und SozialarbeiterInnen erfahren etwas zur Methode der Lernberatung, die die Lehrer verwenden. Speziell für AQLS wurde ein Koordinationstreffen eingerichtet, wobei die Probleme, die bei der Anwendung der Methoden entstehen können, besprochen und gelöst werden.

#### *Beratung der betrieblichen Ausbilder*

Da die TeilnehmerInnen nicht die Berufsschule besuchen, sondern sich die Inhalte über Leittextarbeit zum Teil selbständig aneignen, ist es notwendig, die Ausbilder in den Betrieben darüber zu informieren und diese Methode explizit darzustellen. Dabei sollen sie nicht allein gelassen

werden, sondern eine kontinuierliche Beratung und Unterstützung durch Mitarbeiter der Neuen Arbeit Saar erfahren.

Zusammenfassend: Die innovativen Aspekte des Modellprojektes entsprechen, bis auf den letzten Punkt, einer Weiterführung der Ansätze, die bei der Neuen Arbeit Saar bereits vor fünf Jahren aus der Systematisierung der Praxis entstanden. Kernstück des Konzeptes ist die Modulqualifizierung (vgl. Scherer 1996), die seit diesem Zeitpunkt eingesetzt, systematisiert und weiterentwickelt wird. Über die systematische Hinführung zur Arbeit mit Leittexten werden die TeilnehmerInnen individuell in den Bereichen der persönlichen, sozialen und fachspezifischen Kompetenzen gefördert und zu einem anerkannten Berufsabschluß begleitet. Lernen wird hier auftragsbezogen und individuell an der Praxis ausgerichtet.

### **Kooperationspartner**

Zur erfolgreichen Durchführung des Projektes mit seiner komplexen Finanzierungsstruktur sind Kooperationen mit allen regional wichtigen Arbeitsmarktakteuren erforderlich.

Eine stichprobenartige Betriebsbefragung in kleinen und mittleren Betrieben des saarländischen Bau- und Baunebengewerbes, ausgewählt nach Rücksprache mit der Vereinigung Saarländischer Unternehmensverbände e.V. (VSU), ergab, daß die befragten Unternehmen an neuen Ausbildungskonzepten interessiert sind, wenn diese eine individuelle, auf das einzelbetriebliche Anforderungsprofil zugeschnittene Qualifizierung ermöglichen. Zwar wurden gegenüber der modularen Qualifizierung Bedenken geäußert, diese konnten aber in Gesprächen zerstreut werden, sobald deutlich wurde, daß die Modulstruktur und auftragsbezogenes Leittextlernen weder dem betrieblichen Ablauf noch den betriebswirtschaftlichen Interessen entgegenstehen müssen, sondern diese ergänzen.

Auf der Grundlage der Befragung und der regionalen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation sowie unter Berücksichtigung der vom Träger des Modellvorhabens angebotenen Arbeitsbereiche wurden dann in Absprache mit Unternehmensverbänden, Kammern und Arbeitsverwaltung die Bereiche:

- Maler/Lackierer;

- Schreiner;
  - Garten- und Landschaftsbau
- als Qualifikationsbereiche festgelegt, da diese regional nachgefragte Berufe abdecken. Diese Felder wurden um den kaufmännischen Bereich ergänzt, um nicht ausschließlich „männerorientierte“ Berufsbereiche anzubieten.

1994 wurde ein Beirat gebildet, dem Vertreter aller wesentlichen Arbeitsmarktinstitutionen in der Region angehören:

- Vereinigung saarländischer Unternehmensverbände e.V.;
- Handwerkskammer des Saarlandes;
- Arbeitskammer des Saarlandes;
- Landwirtschaftskammer des Saarlandes;
- Arbeitsamt Saarbrücken;
- Deutscher Gewerkschaftsbund Saar;
- Landesarbeitsamt;
- Stadt Saarbrücken;
- Stadtverband Saarbrücken;
- Saarländisches Ministerium für Frauen, Arbeit, Gesundheit und Soziales.

Außerdem gehören ein Vertreter des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie als Auftraggeber des Modellvorhabens und Vertreter zweier wissenschaftlicher Institute (Bundesinstitut für Berufsbildung sowie Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik) dem Beirat an.

Der Beirat hat die Aufgabe, das Modellvorhaben in allen Fragen der Projektdurchführung zu beraten und zu unterstützen. Er tagt in der Regel zweimal jährlich. In Einzelkontakten mit den jeweiligen Beiratsmitgliedern wiederum werden spezielle Fragestellungen geklärt, so beispielsweise mit Arbeitsamt und Landesarbeitsamt Probleme der Teilnehmerfinanzierung oder Fragen der Übertragbarkeit des Modells auf andere Träger und Vorhaben. In Kooperation mit Handwerkskammer und Landwirtschaftskammer wurden ab Ende 1996 die Betriebe ausgewählt, die ab April 1997 die zweijährige betriebliche Qualifizierungsphase durchführen sollten.

Die Verhandlungen über „Innovation“ im Ausbildungssystem erfolgen entsprechend den ausgewählten Berufen vornehmlich mit der Hand-

werkskammer und der Landwirtschaftskammer. Um die modulare Qualifizierung mit der Zertifizierung von erfolgreich durchlaufenen Qualifizierungsabschnitten flexibel und transparent zu gestalten sowie die erforderliche Marktakzeptanz für die Zielgruppe herzustellen, werden Fragen der Teilzertifizierung mit den jeweiligen Kammern verhandelt. Die Vertreter machten deutlich, daß sie einer Zertifizierung in Form der regulären Kammerprüfungen (Zwischen- und Abschlußprüfungen) zustimmen, die Zertifizierung einzelner Ausbildungsmodule sei jedoch unerwünscht. Von der Landwirtschaftskammer ist zwischenzeitlich die Bereitschaft geäußert worden, auch über eine Zertifizierung von erfolgreich abgeschlossenen Einzelmodulen im Bereich Garten- und Landschaftsbau zu verhandeln und hierzu überregionale Initiativen und Vorschläge in den entsprechenden Gremien zu unterstützen.

## **4. Umsetzung des Modellvorhabens**

### **Zielgruppe und TeilnehmerInnenakquisition**

Kriterien für die Auswahl der TeilnehmerInnen sollten neben den Merkmalen „langzeitarbeitslos“ und „Bezug von Sozialhilfe“ hinreichende Motivation und Erfüllen der Mindestvoraussetzungen hinsichtlich der Kenntnisse der deutschen Sprache und Mathematik sein. Vorerfahrungen in einem der angebotenen Berufsfelder wurden als nützlich gewertet. Motivation und Kenntnisse wurden in Vorgesprächen oder in der Folge bei der praktischen Erprobung während der Orientierungsphase überprüft.

Die TeilnehmerInnengewinnung mußte durch den verzögerten Beginn des Vorhabens am 01.12.1995 in kürzester Zeit durchgeführt werden. Informative Koordinationsgespräche mit der Leitung und den Sachbearbeitern des zuständigen Sozialamtes sowie das Auslegen von Faltblättern für SozialhilfeempfängerInnen in den Räumen des Sozialamtes sollten die Teilnehmergewinnung beschleunigen. Hinzu kam das Aufsuchen und Informieren weiterer Bezirkssozialämter.

Um realistisch einschätzen zu können, was im Modellvorhaben leistbar ist, muß erwähnt werden, daß die Zuweisung der TeilnehmerInnen für die BSHG-Beschäftigungsprojekte ausschließlich durch den Sozialhilfeträger (hier: Sozialamt der Stadt Saarbrücken) erfolgt und die Neue Arbeit Saar

in der Regel keine Einflußmöglichkeiten auf die Auswahl hat. Bezogen auf das Modellvorhaben kooperierte der Sozialhilfeträger mit den Projektmitarbeitern und wies TeilnehmerInnen zu, die annähernd den aufgeführten Kriterien entsprachen.

Es wurden rund 150 Gespräche mit etwa 70 möglichen TeilnehmerInnen geführt, um einerseits die formalrechtlichen Voraussetzungen zu klären (Genehmigung des Arbeitsamtes zur Umschulung), andererseits die Berufswünsche zu erfassen und die Motivation zu prüfen. In Rahmen dieser Gespräche wurden den Interessierten gleichzeitig weitere Informationen über das Projekt und die angebotenen Berufe sowie den Qualifizierungsweg vermittelt.

Die Auswahl der 20 TeilnehmerInnen des Modellvorhabens erfolgte im Laufe des Dezember 1995. Im Januar 1996 hatten alle 20 TeilnehmerInnen die Orientierungsphase begonnen. Letztlich entscheidendes Kriterium bei der Teilnehmergebung war, daß sich die TeilnehmerInnen aus eigenem Entschluß für eine Berufsausbildung entschieden. Hatten Bewerber an den angebotenen Berufszweigen kein Interesse, so wurde nicht versucht, einen künstlichen Anreiz über das zu erwartende Gehalt zu schaffen. Von seiten der Neuen Arbeit Saar wurden diesen TeilnehmerInnen entweder weitere mögliche berufliche Perspektiven aufgezeigt oder ihnen zum Beispiel eine Beschäftigung gem. § 19.2.1. BSHG in der Abteilung Hilfe zur Arbeit angeboten.

Bevor die Struktur der am Modellvorhaben teilnehmenden Gruppe erläutert wird, sollen einige Gründe dargestellt werden, die dazu führten, daß InteressentInnen nicht daran teilnehmen konnten oder wollten. Ohne Begründung nahm ein Teil der BewerberInnen nach dem Erstgespräch keinen weiteren Kontakt mehr zu den MitarbeiterInnen des Vorhabens auf. Ein großer Teil der InteressentInnen formulierte in den ersten Gesprächen, daß sie zwar arbeiten wollten, aber kein Interesse an einer dreijährigen Ausbildung hätten. Ein Teil konnte auch aus formalen Gründen nicht in das Projekt aufgenommen werden, oder es lag offensichtlich Alkoholabhängigkeit vor. Viele hatten ein zu hohes Alter oder gesundheitliche Einschränkungen, die ein Ausüben einer beruflichen Tätigkeit nicht möglich machten. Einige InteressentInnen äußerten, daß sie eine feste Stelle in Aussicht hätten und deshalb eine Ausbildung nicht beginnen wollten. In einigen Fällen brachte auch die reale Arbeitssituation in der Orientie-

rungsphase die InteressentInnen zu der Einsicht, daß die entsprechende Berufsausbildung für sie nicht geeignet war.

### Struktur der TeilnehmerInnen-Gruppe

Von den 20 TeilnehmerInnen des Projekts sind sechs Frauen. In dieser Situation spiegelt sich zunächst nur die Tatsache wider, daß Frauen auch in Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekten unterrepräsentiert sind. Die Gründe für die ungleiche Verteilung sind möglicherweise in den angebotenen Berufszweigen zu suchen: Nur ein Gewerk, der Bürokaufmannsbereich, ist nicht männerdominiert. Dieser Bereich wurde von Anfang an bewußt mit in die anzubietenden Gewerke aufgenommen, um einen für Frauen attraktiven Berufsbereich einzubeziehen. Weitere Gründe für den vergleichsweise geringen Anteil weiblicher Teilnehmer am Modellversuch können in der Zuweisung durch das Sozialamt, ungenügenden rechtlichen Zugangsvoraussetzungen (Anspruch auf Unterhaltsgeld vom Arbeitsamt) oder im traditionellen Frauenselbstbild liegen.

Am Ende der Orientierungsphase waren 80% der TeilnehmerInnen unter 35 Jahre alt. Die Gruppe der 26-30jährigen ist mit 35%igem Anteil die größte (20-25 Jahre: 25%; 31-35 Jahre: 20%; älter als 36 Jahre: 20%).

Eine Analyse des Bildungsstandes der TeilnehmerInnen am Modellvorhaben zeigt, daß 75% einen schulischen Abschluß besitzen. Immerhin 10% der TeilnehmerInnen haben Abitur und 25% Mittlere Reife. Im Vergleich zu einer Stichtagserhebung im Sommer 1995, die sich auf eine Gruppe von 129 Personen aus der „Hilfe zur Arbeit – Saarbrücken“-Abteilung der Neuen Arbeit Saar bezog und in der nur rund 60% der TeilnehmerInnen einen Schulabschluß besaßen (vgl. Bechter 1995:28), hat von TeilnehmerInnen des Modellvorhabens ein höherer Anteil formale Schulabschlüsse.

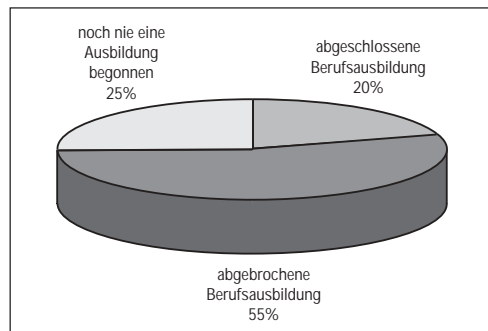


Abbildung 2: „Berufliche Vorerfahrung der TeilnehmerInnen“

Betrachtet man die berufliche Vorerfahrung der TeilnehmerInnen, so stellt man fest, daß ein Fünftel eine abgeschlossene Berufsausbildung hat, andererseits aber rund ein Viertel noch nie eine Ausbildung begonnen hatte.

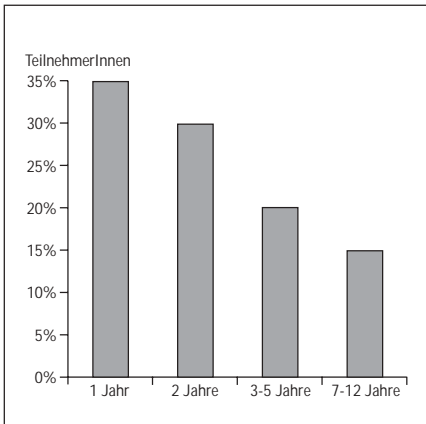


Abbildung 3: „Zeitdauer, die die 20 Teilnehmer im Sozialhilfebezug standen“

Rund ein Drittel der TeilnehmerInnen stand vor Beginn des Modellvorhabens bis zu einem Jahr im Sozialhilfebezug (einschließlich der Zeiten des Bezugs von Arbeitslosengeld bzw. Arbeitslosenhilfe). Immerhin 15% bezogen über 7 Jahre Sozialhilfe.

Etwa zwei Drittel der TeilnehmerInnen des Vorhabens haben als Muttersprache Deutsch, das übrige Drittel hat eine andere Muttersprache.

Ca. 10% der TeilnehmerInnen des Modellvorhabens haben

Suchtprobleme (Alkohol, Drogen), rund ein Viertel hat mit Schuldenproblemen zu kämpfen.

Die TeilnehmerInnen der Orientierungsphase teilten sich wie folgt auf die vier Gewerke auf:

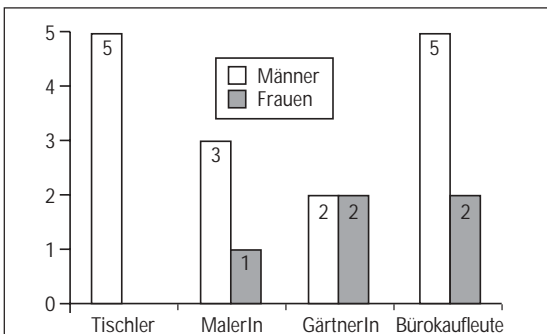


Abbildung 4: „Aufteilung auf die Gewerke“

Ein Vergleich zwischen BSHG-Beschäftigten und AQLS-TeilnehmerInnen ergab, daß die TeilnehmerInnen des Modellprojektes einen höheren Anteil an Schulabschlüssen aufweisen (vgl. Bechter 1995:83ff). Der Prozentsatz der TeilnehmerInnen mit der Muttersprache Deutsch ist größer. Die Sucht- und Schuldenproblematik ist geringer.

Mit aller Vorsicht formuliert, zeigt sich, daß sich bei der Teilnehmergewinnung für das Modellvorhaben ein Teilnehmerkreis gebildet hat, der sich offensichtlich durch bessere Voraussetzungen für eine berufliche Qualifizierung von „normalen BSHG-Beschäftigten“ unterscheidet. Der Grund dafür liegt darin, daß die TeilnehmerInnen die Möglichkeit hatten, sich reflexiv mit der Möglichkeit einer Berufsausbildung auseinanderzusetzen, und zu einem höheren Prozentsatz über Schulabschlüsse verfügen. Schließlich waren für die Teilnahme am Modellversuch auch Kriterien vorgegeben, in denen bestimmte Mindestanforderungen (z.B. genügende Kenntnisse der deutschen Sprache) vorausgesetzt wurden, um die Realisierung der Projektziele nicht von vorneherein zu gefährden. Ein Teil der InteressentInnen schätzte bei genauerer Betrachtung für sich die Zielsetzung als zu hoch ein. Auch streben nicht alle TeilnehmerInnen an Beschäftigungsmaßnahmen der Neuen Arbeit Saar einen Berufsabschluß an, sondern vielen genügen Hilfsarbeitertätigkeiten.

Die Chancen für eine Qualifizierung der TeilnehmerInnen des Modellprojektes und ihre Integration in den ersten Arbeitsmarkt und damit für den erfolgreichen Verlauf des Vorhabens sind aufgrund der jetzt vorhandenen Kompetenzstruktur der TeilnehmerInnen-Gruppe als sehr hoch einzuschätzen.

## **Die Orientierungsphase**

Das Vorschalten der Orientierungsphase begründet sich aus den Erfahrungen der Neuen Arbeit Saar, wonach einerseits langzeitarbeitslose SozialhilfeempfängerInnen keine Angebote der Arbeitsberatung wahrnehmen, es aber andererseits für den Erfolg einer qualifizierten Berufsausbildung mit dieser Zielgruppe unabdingbar ist, daß eine reflektierte Berufswahl vorausgeht.



Die Hauptziele der dreimonatigen Orientierungsphase lagen darin, den TeilnehmerInnen eine reflektierte Berufswahl zu ermöglichen und ihnen nach der Entscheidung konkrete Erfahrungen auf verschiedenen Arbeitsplätzen zu vermitteln.

Dabei hatten alle TeilnehmerInnen die Option, sich auch über die Arbeit in einem anderen Arbeitsfeld als dem jeweils gewählten zu informieren. Schließlich sollte die Vorschaltung einer Orientierungsphase verhindern, daß es in der späteren Grundqualifizierung allzu häufig zu Abbrüchen und Wechseln der Gewerke kommt.

Wesentliche Bausteine der Orientierungsphase für die TeilnehmerInnen waren

- das Gespräch mit den MitarbeiterInnen,
- die Einführungsveranstaltung
- die praktische Orientierung auf der Baustelle.

## **Das Gespräch**

Nach einer ersten Abklärung von Motivation und Voraussetzungen für die Qualifizierung mit den interessierten TeilnehmerInnen wurde mit ihnen vereinbart, das örtliche Berufsinformationszentrum der Arbeitsverwaltung zwecks Beratung in Anspruch zu nehmen. Alle TeilnehmerInnen entsprachen diesem Wunsch, wobei einzelne äußerten, daß ProjektmitarbeiterInnen sie begleiten sollten. Andere bestanden darauf, sich selbständig zu informieren.

Gleichzeitig mit dem Erstkontakt wurde begonnen, relevante Informationen über die vorhandenen sozialen, persönlichen und beruflichen Kompetenzen der TeilnehmerInnen der Orientierungsphase systematisch zu erheben. Die Gespräche mit den TeilnehmerInnen sollten aber nicht nur einem „Datensammeln“ dienen, sondern auch Informationen für diese zugänglich machen. Arbeitsgrundlage hierzu waren die bei der Neuen Arbeit Saar konzipierten Entwicklungsbögen. Mit etwa 70 Personen wurden etwa 150 Gespräche, die jeweils zwischen 30 und 45 Minuten dauerten, anhand eines vorgefertigten Rasters geführt. Die Gesprächsergebnisse wurden mit den MitarbeiterInnen der Sozialverwaltung erörtert.

## **Die Einführungsveranstaltung**

Die TeilnehmerInnen wurden durch den Arbeitgeber, die AnsprechpartnerInnen, über Rechte und Pflichten sowie die Gegebenheiten auf der Baustelle informiert. Gleichzeitig wurden in Einstufungstests und Gesprächen mit ProjektmitarbeiterInnen weitere Informationen über die vorhandenen sozialen, persönlichen und beruflichen Kompetenzen der TeilnehmerInnen ermittelt, anhand derer notwendige Interventionen und individuelle Förderung geplant werden konnten (Entwicklungspläne).

## **Die praktische Orientierung auf der Baustelle**

In dieser Phase sind für die einzelnen beteiligten Fachdisziplinen die Aufgaben festgelegt: LehrerInnen arbeiten mit den TeilnehmerInnen im Rahmen einer Lernberatung Grunddefizite auf, AnleiterInnen führen sie im Rahmen der Modulqualifizierung an praktische Aufgaben heran. SozialarbeiterInnen initiieren erste Schritte zur Stabilisierung der Persönlichkeit und begleiten, wenn notwendig, die TeilnehmerInnen auch gegebenenfalls zu externen Beratungsstellen, mit denen die Neue Arbeit Saar gGmbH seit Jahren eng zusammenarbeitet. Case-Management ist das hier angewendete Konzept. Die TeilnehmerInnen selbst führen schon in der Orientierungsphase einen Nachweis über die ausgeübten Tätigkeiten, in denen sowohl die theoretischen als auch die praktischen Anteile festgehalten werden.

## **Durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen**

### **Allgemeine Qualifizierung**

Für alle TeilnehmerInnen an BSHG-Maßnahmen der Neue Arbeit Saar gGmbH fand ein Bewerbertraining statt. Zunächst wurden die persönlichen Stärken der TeilnehmerInnen ermittelt und mit ihnen individuelle Ziele festgelegt, die in einem vorgegebenen Zeitraum zu erreichen waren.

Weitere Schwerpunkte waren:

- strukturierter Informationsaustausch beim Arbeitsamt,
- systematisches Auswerten von Stellenanzeigen,
- Erstellen eines Lebenslaufes unter Berücksichtigung formaler und inhaltlicher Kriterien,

- Erstellen eines Anschreibens (mit Formulierungshilfen),
- Vermitteln allgemeiner Kenntnisse über Arbeitsrecht und Arbeitszeugnisse.

Weiterhin wurde mit den TeilnehmerInnen ein Kurs in der neuen deutschen Rechtschreibung durchgeführt.

## **Gewerkspezifische Qualifizierung**

### **Bürobereich**

Alle Bürokaufleute gehen zur Zeit durch alle in der Neue Arbeit SaargmbH vorhandenen Abteilungen mit individuellen Schwerpunktsetzungen und den damit verbundenen individuell gestalteten Ausbildungsplänen, die immer in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Sozialarbeitern, Lehrern und Anleitern sowie den TeilnehmerInnen erarbeitet werden.

Beispielsweise lernen die Bürokaufleute den Bereich der Buchhaltung praktisch und theoretisch kennen.

Im Möbellager bekommen sie einen praktischen Einblick in Arbeitsfelder wie Lagerhaltung, Kundenbetreuung, Überprüfung von Lieferterminen, Wareneingang und -ausgang. In der Vor- wie in der Nachbereitung werden die theoretischen Inhalte mit den entsprechenden Leittexten vermittelt.

Beim Einsatz im Sekretariatswesen – im Rahmen der zu absolvierenden internen Praktika – werden Kenntnisse vermittelt wie Posteingang und -ausgang; Büroorganisation, Aktenführung, Korrespondenz etc.; gleichzeitig werden, auf den individuellen Kenntnissen aufbauend, PC-Kenntnisse in Excel und Winword erworben.

Die Bürokaufleute nehmen an einer einwöchigen Qualifizierung in neuer deutscher Rechtschreibung und in computergestützter Buchhaltung teil.

### **GärtnerInnen**

Im Garten- und Landschaftsbau wird analog verfahren. Das heißt, die TeilnehmerInnen werden während des ersten halben Jahres auf einer Baustelle qualifiziert, wo sie sich mit Themen des Wegebaus und, beispielsweise, dem damit verbundenen Einsatz von Meßinstrumenten etc. beschäftigen.

Im Anschluß daran werden ihnen notwendige, aber auch übergreifende Kenntnisse, zum Beispiel in der Baumschule (Baumschnitt etc.) vermit-

telt. Sie konnten auch ein längeres Praktikum im Gemüsebau absolvieren und dort Tätigkeiten wie Ernten, Sortieren und Zählen verschiedener Sorten erlernen. Sie nahmen an einer Qualifizierungswoche teil, die sich nur mit der Thematik des Vermessens beschäftigte, da dies erfahrungsgemäß ein schwieriges Thema ist.

Der Bereichsleiter der Begrünung führte mit den TeilnehmerInnen Pflanzenexkursionen durch, um das Erkennen von Pflanzen systematisch zu erproben.

### Tischler

In einer Qualifizierungswoche beschäftigten sich die TischlerInnen ausschließlich mit technischem Zeichnen. Eine weitere Qualifizierung betraf das Herstellen von verschiedenen Holzverbindungen ohne den Einsatz von Maschinen. Dies wurde angeboten, da Handwerksunternehmen in der Regel wenig Zeit bleibt, solch eine zeitintensive Maßnahme durchzuführen. Sie erfolgte in einem Zeitraum von 2 Monaten. Die Inhalte wurden gleichzeitig auch in theoretischer Form bearbeitet. Damit wurde eine enge Verbindung von Theorie und Praxis erreicht, die den Lernerfolg in Verbindung mit den monatlich durchgeführten Lernerfolgskontrollen deutlich steigert.

### Maler

Hier wurden Arbeiten begleitend zu den Routinearbeiten durchgeführt. Je nach Arbeitsschwerpunkt wurden Vertiefungen angeboten:

- gestalterisches Arbeiten mit dem Farbkreis,
- gestalterisches Arbeiten mit Putzen,
- Illustrationsmalerei,
- Glätte- und Spachteltechnik.

## **Leittextarbeit und Lernerfolgskontrollen**

Leittexte sind Selbstlernmaterialien für den beruflichen Bereich. Grundlage sind die Ausbildungsrahmenpläne des ersten Ausbildungsjahres. Diese Inhalte werden im Zusammenhang mit praktischen Arbeiten im ersten Jahr vermittelt. Bei der Leittextarbeit ist der praktische Bezug das Wichtigste. Wenn eine praktische Arbeit anfällt, wird diese im Leittext vorbereitet, aber auch eine Nachbereitung der Thematik ist im Einzelfall möglich. Darüber hinaus gibt es gewerkübergreifende allgemeine Leittext-

te, die nicht unmittelbar mit der Praxis verknüpft sind, zum Beispiel sozialkundliche Themen wie Tarifparteien, Sozialpartner und Sozialversicherungen. Von TeilnehmerInnen wird festgehalten und vom Anleiter bestätigt, wer wann welchen Leittext bearbeitet hat. Die Erarbeitung der Leittexte erfolgt in der Regel individuell. So kann der oder die einzelne das Lerntempo selbst bestimmen. Teilweise geschieht die Erarbeitung der Leittexte auch mit Unterstützung der anderen Gruppenmitglieder, regelmäßig aber mit Hilfe des pädagogischen Personals. Eine gemeinsame Besprechung der Leittexte in der Gruppe hat sich als sehr wichtig herausgestellt. Dies gilt insbesondere für die Quereinsteiger, die nach und nach Inhalte mit Hilfe von Leittexten nacharbeiten und zusätzlich die aktuellen Inhalte bearbeiten müssen. Es finden Lernerfolgskontrollen statt, um die Schwächen und Stärken der einzelnen TeilnehmerInnen herauszufinden. Vielen fiel es allerdings zunächst schwer, diese Lernerfolgskontrollen als persönliche Rückmeldung über den eigenen Leistungsstand und damit als Hilfe zu sehen. Die Lernerfolgskontrollen erfolgen monatlich. Sie brachten folgendes Ergebnis: Die Maler und Tischler, die von Anfang an dabei waren, hatten eine hohe Motivation, was sich auch in den Ergebnissen zeigte. Bei den Gärtnern sind es Quereinsteiger, die die Lernerfolgskontrollen nicht bestanden haben, bei den Bürokaufleuten sind es schwächere TeilnehmerInnen. Insgesamt bieten die Lernerfolgskontrollen den TeilnehmerInnen und den ProjektmitarbeiterInnen eine Sicherheit darüber, inwieweit Inhalte präsent sind und ob sie behalten und verstanden wurden. In der Regel bestehen etwa 90% der TeilnehmerInnen die Lernerfolgskontrollen. Insgesamt wird die Leittextarbeit von den TeilnehmerInnen positiv beurteilt.

## **Betriebsakquisition**

Die private Wirtschaft zeigt in der Regel wenig Bereitschaft, arbeitsmarktpolitische Vorhaben für Langzeitarbeitslose zu tragen bzw. selbst durchzuführen, um deren abbaubare Defizite zu verringern bzw. ihnen zu formalen Qualifikationen zu verhelfen (vgl. Klems u.a. 1992:13).

Unstrittig ist aber, daß eine langfristige, dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt eine Verknüpfung von Beschäftigung und Qualifizierung auch in Kooperation mit der privaten Wirtschaft erfordert. Bisher dominierende Qualifikationsmaßnahmen werden von Betrieben als zu „betriebsfern“ kritisiert. Sie versprechen nur geringe Beschäftigungschancen. Die Qua-

lifizierung von Langzeitarbeitslosen müsse „auf eine modifizierte Form der Erstausbildung hinauslaufen“ (vgl. Handelskammer Hamburg 1989, zitiert nach: Bangel u.a. 1992:76).

Auf die Findung und Auswahl der Betriebe, die die zweijährige betriebliche Phase der Qualifizierung als Umschulung durchführen, ist besonderer Wert zu legen. Hier haben im Vorfeld der eigentlichen Betriebsuche bereits Gespräche mit der Handwerkskammer und der Landwirtschaftskammer stattgefunden. Diese Institutionen melden interessierte Betriebe an die Mitarbeiter des Modellvorhabens. Für mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen wurden Plätze für das zweite und dritte Qualifizierungsjahr in kleinen und mittleren Betrieben gefunden.

Die konkrete Vermittlung von TeilnehmerInnen in die Betriebe erfolgt in drei Stufen: In einem ersten Schritt klärt ein Projektmitarbeiter die Vorstellungen der interessierten Firma hinsichtlich des Umschülers und seiner Voraussetzungen. Gleichzeitig erläutert er den verantwortlichen BetriebsmitarbeiterInnen die Ziele des Projektes ausführlich. In einem zweiten Schritt bewirbt sich ein an diesem Betrieb interessierter Teilnehmer dort und stellt sich vor. Verständigen sich TeilnehmerIn und Betrieb darauf, ein Umschulungsverhältnis zu begründen, haben beide in einem dritten Schritt im Rahmen eines mehrwöchigen Praktikums die Gelegenheit, zu überprüfen, ob ihre jeweiligen Erwartungen erfüllt werden können. Probleme hat es mit TeilnehmerInnen und Betrieben bisher nicht gegeben.

Die Zusammenarbeit mit Kammern und Betrieben gestaltete sich ausgesprochen positiv. Insofern trifft die häufig beschriebene Zurückhaltung privater Betriebe bei der Umschulung und Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen (vgl. Klems u.a. 1992) nicht in jedem Fall zu. Es zeigte sich auch, daß Betriebe bei der Integration von Langzeitarbeitslosen kooperationsbereit sind, wenn sie davon überzeugt werden können, daß ihnen die Einstellung und Qualifizierung des Langzeitarbeitslosen dient. Dies setzt aber eine spezifische Herangehensweise an die Betriebe voraus.

## 5. Schlußfolgerungen und Ausblick

Aufgrund der kurzen Vorlaufphase für die Teilnehmergebung gab es Abbrüche in der Orientierungsphase. Eine längere Vorbereitungszeit hätte dem mit großer Wahrscheinlichkeit vorgebeugt. Die Auswertung der Teilnehmerdaten zeigt, daß diejenigen Personen, die die Orientierungsphase fast oder vollständig durchliefen bzw. schon vorher in der Hilfe zur Arbeit beschäftigt waren, die Qualifizierung im Rahmen des Modellvorhabens nur selten abbrachen. Zu diesem Zeitpunkt erfüllte das Angebot der reflexiven Berufswahlmöglichkeit seine Aufgabe.

Die Arbeit mit Leittexten hat sich als angemessene Lernform für lernungewohnte Personen erwiesen. Begleitende Lernerfolgskontrollen der AnleiterInnen und PädagogInnen zeigten bei allen TeilnehmerInnen erhebliche individuelle Lernfortschritte. Darüber hinaus ist festzustellen, daß fast alle TeilnehmerInnen die Anforderungen gemäß den Rahmenrichtlinien der Ausbildungsinhalte für das erste Lehrjahr erfüllen können. Die Motivation der TeilnehmerInnen ist hoch bzw. im Verlaufe der Zeit stetig gestiegen. Dies belegt u.a. der Indikator der Fehl-, Krankheits- und Abwesenheitszeiten, die kontinuierlich zurückgegangen sind.

Die Zusammenarbeit mit den wesentlichen lokalen und regionalen Arbeitsmarktakteuren zur erfolgreichen Umsetzung des Modellvorhabens gestaltet sich sehr kooperativ. Mit Unterstützung der Kammern sind viele Betriebe bereit, das aus ihrer Perspektive große Risiko einer abschlussorientierten Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen einzugehen.

Die Frage der Übertragbarkeit des Modellvorhabens kann noch nicht beantwortet werden. Sie muß sich mit zwei Dimensionen beschäftigen: Mit der Förderkonzeption sowie mit den inhaltlichen Aspekten des Modellvorhabens. Wesentliches Ergebnis ist zunächst, daß das Modellvorhaben prinzipiell auf andere Zielgruppen und Regionen (auch komplett auf Betriebe) übertragbar ist, wobei allerdings eine Öffnung beziehungsweise Veränderung der Zuschußrichtlinien (insbesondere für BSHG-Beschäftigte) erforderlich ist.

Inhaltlich muß sich die Frage der Übertragbarkeit des Modellvorhabens mit dem sehr unterschiedlichen Gebrauch des Begriffs „Modul“ beschäftigen, wobei alle bekannten Modulkonzepte, die auf Nachqualifizierung

zielen, sich bei der inhaltlichen Gestaltung an den entsprechenden Ausbildungsrahmenplänen orientieren.

Eine weitere wesentliche Frage der Übertragbarkeit ist das Problem der Zertifizierung und Teilzertifizierung von erfolgreich durchlaufenen Lerneinheiten. Für die TeilnehmerInnen, die das Modellvorhaben erfolgreich durchlaufen und mit einer Abschlußprüfung vor der Kammer beenden, stellt sich das Problem der Teilzertifizierung nicht. Schwieriger ist es für jene, die während der Maßnahme ausscheiden. Andere Träger zertifizieren die einzelnen Module selbst, wie die Neue Arbeit Saar auch (Arbeitszeugnisse). Hier wird man überlegen müssen, wie man Abbrechern aussagekräftig und für Arbeitgeber „verbindlich“ nachweist, welche Module sie erfolgreich absolviert haben. Nachdrücklicher stellt sich die Frage der Teilzertifizierung auch, wenn ein solches Konzept als Standardangebot bereitgehalten wird und Aussteigern die Möglichkeit eröffnet werden soll, zu einem späteren Zeitpunkt – u.U. auch bei einem anderen Träger – wieder einzusteigen.

## Literatur

- Arbeitskammer des Saarlandes: Bericht an die Regierung des Saarlandes 1996. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Schwerpunktthema: Armut und Arbeitslosigkeit im Saarland. Saarbrücken 1996
- Bangel, Bettina u.a.: Koordinierung der Arbeitsmarktpolitik in Hamburg (Discussion Paper FS I 92-7, Wissenschaftszentrum Berlin). Berlin 1992
- Bechter, Andrea: Konzeption eines saarländischen Modellprojektes zur abschlußbezogenen Nachqualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen. Abschlußbericht. Teil 2 des Forschungsvorhabens „Entwicklung einer Rahmenkonzeption zur abschlußorientierten Qualifizierung von langzeitarbeitslosen Sozialhilfeempfängern und Realisierungsplanung eines Ausbildungsganges“, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie; herausgegeben von der Neuen Arbeit Saar gGmbH. Saarbrücken 1995
- Bechter, Andrea/Horstmann, Marina: Leitfaden zur Planung und Finanzierung von Modellen zur abschlußbezogenen Nachqualifizierung von Problemgruppen des Arbeitsmarktes. Teil 1 des Forschungsvorhabens „Entwicklung einer Rahmenkonzeption zur abschlußorientierten Qualifizierung von langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen und Realisierungsplanung eines Ausbildungsganges“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie; Saarbrücken; herausgegeben von der Neuen Arbeit Saar gGmbH. Saarbrücken 1995
- Dauids, Sabine: Erwerbstätigkeit mit Ausbildung kombinieren. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, Heft 4/1995
- Fricke, P./Kloas, P.-W./Matzdorf, R./Petzhold, H.-J.: Arbeit und Berufsausbildung kombinieren, Band 2: Projektbeispiele und Umsetzungsprobleme, herausgegeben vom Heidelberger Institut Beruf und Arbeit. Lübeck 1995
- Klems, W./Krömmelbein, S./Schmid, A.: Einstellungsverhalten von Unternehmen gegenüber Langzeitarbeitslosen. Eine Vorstudie. Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung. Gelsenkirchen 1992



- Kloas, P.-W./Selle, B.: Vom Ungelernten zur Fachkraft. Modelle zur Kombination von Arbeit und Berufsausbildung im Überblick. Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld 1994
- Lerch, Wolfgang: Strukturwandel und Qualifizierung im Saarland – eine Bestandsaufnahme. In: Strukturwandel und Qualifizierung – Herausforderung für betriebliche und öffentliche Entscheidungsträger, AK-Beiträge, Heft 1/1994
- Ribolits, Erich: Schlüsselqualifikationen: Gesucht: Beschäftigte ohne Eigenschaften. In: Psychologie heute, Heft 4/1996
- Richter, Christoph: Schlüsselqualifikationen. Alling 1995
- Scherer, Albrecht: Modulqualifizierung – ein Training von Schlüsselqualifikationen. Saarbrücken 1996
- Tessaring, Manfred: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. Eine erste Aktualisierung der IAB/Prognos-Projektionen 1989/91. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1/1994
- Wendt, Wolf Rainer: Unterstützung fallweise. Case Management in der sozialen Praxis. Freiburg 1995

*Irmgard Deicken/Edelgard Hahn/Gisela Neuendorf/Helga Trampenau/  
Christel Reddig*

## **„Chronistinnen“ – ein Projekt zur Regionalentwicklung**

**Kooperationsprojekt der innovativen Personal-, Struktur- und  
Entwicklungsgesellschaft (IPSE) mbH und der Kreisvolkshoch-  
schule (KVHS) Mecklenburg-Strelitz**

### **1. Entstehungsbedingungen des Projektes**

#### **Der Landkreis Mecklenburg-Strelitz**

Der Kreis Mecklenburg-Strelitz liegt im südöstlichen Landesteil von Mecklenburg-Vorpommern. Das Oberzentrum, die kreisfreie Stadt Neubrandenburg, liegt innerhalb der Kreisgrenzen.

Die geographische Lage zum Großraum Berlin (90 km), zu Stettin/Szczecin (ca. 100 km) und zum Raum Rostock (ca. 110 km) bietet potentiell günstige Voraussetzungen für die wirtschaftliche Entwicklung. Das betrifft neben dem Absatz von Produkten des Ernährungsgewerbes, der Holzverarbeitung und der Metallindustrie auch die Kooperation im Verarbeitungsbereich sowie den Technologietransfer.

Etwa 60% der Bevölkerung des Großkreises Mecklenburg-Strelitz leben in sieben Städten des Kreises.

Aufgrund der Siedlungsstruktur ist eine sehr ungleichmäßige Verteilung der Bevölkerung auf Städte und Gemeinden zu verzeichnen. Allein im Bereich der Kreisstadt Neustrelitz lebt die Hälfte der gesamten Bevölkerung des ehemaligen Landkreises Neustrelitz. Die Wirtschaftsstruktur ist geprägt durch die Bereiche Dienstleistungen, produzierendes Gewerbe, Land- und Forstwirtschaft.

Aufgrund der Lage zum Großraum Berlin bieten sich gewisse Standortvorteile für das verarbeitende Gewerbe im Metall-, Bau- und Holzsektor, das Ernährungsgewerbe sowie im gewissen Umfang auch für Dienstleistungen im Fremdenverkehr an. Diese günstigen Voraussetzungen für die wirtschaftliche Entwicklung werden zur Zeit noch nicht wirksam. Der Absatz der im verarbeitenden Gewerbe des Kreises hergestellten Produkte erfolgt nur in kleinen Größenordnungen über die Kreisgrenzen bzw. die Region hinaus.

„Diese Begrenzung beeinträchtigt auch erforderliche Impulse zur stärkeren Ankurbelung der Wirtschaft und zur Verringerung der Arbeitslosigkeit im Kreisgebiet“ (Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern, 1994). Dieses Mißverhältnis zwischen potentiell günstigen Voraussetzungen und realer ökonomischer Situation hat sich seit 1994 noch verschlechtert. Der erwartete ökonomische Aufschwung ist ausgeblieben. Es scheint nicht einmal sicher zu sein, ob die wirtschaftliche Talfahrt an ihrem Ende angekommen ist.

Schon 1994, als die ersten Überlegungen zum „Chronistinnen-Projekt“ angestellt wurden, waren im Landkreis Mecklenburg-Strelitz sehr viele Frauen von Arbeitslosigkeit betroffen. Ihr Anteil an den Arbeitslosen insgesamt betrug 64,7%. Aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage gab es auch für gut ausgebildete Frauen, die alle während des Umbruchs arbeitslos wurden, kaum Möglichkeiten, wieder in Arbeit zu kommen. Unter den arbeitslosen Frauen waren nur wenige, die nicht über einen Schul- und anerkannten Berufsabschluß verfügten. Brüche in der Biographie durch langzeitiges Betreuen von Kindern in der Familie gab es nicht. Bis auf Pausen von höchstens einem Jahr arbeitete der größte Teil der Frauen ohne Unterbrechung, qualifizierte sich und war anerkannt im Beruf bis zur Wende.

Über Umschulungen kam für eine große Zahl der arbeitslosen Frauen also nur ein Zweitberuf in Frage, der für den Arbeitsmarkt eventuell wieder Zugangschancen eröffnen könnte.

Ein weiteres Instrument der Bundesanstalt für Arbeit, um der hohen Arbeitslosigkeit von Frauen zu begegnen, die arbeiten wollten und/oder aus finanziellen Gründen mußten, waren Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM).

<b>STATISTIK – ARBEITSLÖSENZAHLEN</b>			
Stand: Juli 1994 (ehemaliger Landkreis Neustrelitz) bzw. Dezember 1997			
	<b>1994</b>		<b>1997</b>
Arbeitslose gesamt:	3786		9231
davon Männer:	1338		3902
davon Frauen:	2448	= 64,7%	5329 = 57,0%
Arbeitslosenquote:		16.5%	23,6%
ABM-TeilnehmerInnen gesamt:			2641
davon Männer:			1173
davon Frauen:			1468 = 55,6%

Quelle: Pressestelle/Statistik  
Arbeitsamt Neubrandenburg

## Entstehung der Projektidee

Bis 1994 hatte die Innovative Personal-, Struktur- und Entwicklungsgesellschaft mbH (IPSE) Neustrelitz vorrangig ABM-Projekte im Grünland- und Tourismusbereich entwickelt und durchgeführt. Die Tätigkeiten waren größtenteils mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden, so daß nicht viele Frauen in solche AB-Maßnahmen vermittelt werden konnten. Überlegungen, ABM-Projekte für die Region zu entwickeln, die vielen Frauen eine Beschäftigungsmöglichkeit boten, wurden aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit immer dringender. Letztlich sollten Projekte nicht nur der Beschäftigung der Frauen, sondern vor allem dem Erhalt und der Weiterentwicklung der Qualifikationen dienen. Dabei war immer die ABM-Vorgabe zu beachten, daß Projekte im öffentlichen Interesse liegen müssen und ‚Zusätzlichkeit‘ gewahrt sei, also kein Verdrängungswettbewerb um Arbeitsplätze im sogenannten ersten Arbeitsmarkt zu befürchten war. Die Definition des ‚öffentlichen Interesses‘ wurde bei der IPSE und der Kreisvolkshochschule (KVHS) auch unter dem Aspekt der regionalen Strukturentwicklung gesehen. Ausgangsüberlegungen waren also Projektinhalte, die einen Beitrag zur strukturellen Entwicklung des Landkreises bieten sollten. Mit dem landschaftlich durch Grund- und Endmoränen geprägten Hügelland, den intakten Laub- und Nadelwäldern sowie der Vielzahl von Seen und Kanälen, den Natur- und Landschaftsschutzgebieten hat die Region einen attraktiven Landschaftsraum, der günstige Voraussetzungen für den Fremdenverkehr bietet. Touristisch interessante Gebiete, wie z.B. Mecklenburgische Seenplatte, Müritz Nationalpark, Feldberger Seenlandschaft, Kleinseenplatte u.a., sind fremdenverkehrswirtschaftlich von großer Bedeutung.

Nur kann die Landschaft allein ohne ausreichende touristische Infrastruktur eine fremdenverkehrswirtschaftliche Entwicklung nicht garantieren. Eine Reduktion der Region auf Landschaft wäre unzureichend, Region beinhaltet auch die spezifische Kultur und damit die Regionalgeschichte. Hier war der Ansatzpunkt für das „Chronistinnen-Projekt“. Eine günstige Gelegenheit war auch mit der Renaissance des Interesses an der Landesgeschichte gegeben. Nicht zuletzt war die Entstehung dieses Projektes durch das Jubiläum „1000 Jahre Mecklenburg“ im Jahr 1995 bedingt.

Dieses ABM-Projekt zielte – in der Verbindung mit anderen soziokulturellen Projekten – auf eine Stärkung der Identifikation mit der Region. Durch ein Wiederbeleben verschütteten Brauchtums, durch aktive Mitgestaltung

des Dorflebens und durch die Aufarbeitung der regionalen Geschichte wurde versucht, den Begriff der „regionalen Identität“ mit Leben zu erfüllen. Die Entstehungsgeschichte des Projektes zeigt, daß es sich dabei nicht um die Idee einer Einzelperson oder einer Einzeleinrichtung handelt. Das Projekt hat sich herauskristallisiert aus den unterschiedlichen Ideen und Anregungen der Bürgermeister unterschiedlicher Gemeinden im Kreis und einzelner Ämter des Landkreises, die ihre lokale und regionale Geschichte aufarbeiten und die Ergebnisse in unterschiedlichen Formen der Öffentlichkeit präsentieren wollten. Dabei sollte auf Urkunden, Bilder, Aktennotizen, Karten, archivarisches und bibliothekarisches Material und nicht zuletzt auf Zeitungsberichte zurückgegriffen werden.

Die Geschichte der eigenen Region kennenlernen, sie auf vielfältige Weise anderen näher bringen, den Besuchern, Gästen und Touristen die Entstehung und Entwicklung des Großkreises Mecklenburg-Strelitz aufzeigen, darin lag die große Chance dieses ABM-Projektes. Damit sollte gleichzeitig die strukturelle Entwicklung speziell der touristischen Infrastruktur des Landkreises unterstützt werden.

Mit diesen Ideen identifizierten sich nicht nur Bürgermeister, der Träger IPSE, sondern vor allem auch das Arbeitsamt Neubrandenburg.

Um dem Anspruch der Ideen gerecht zu werden, mußten Bildungsanteile in das Projekt integriert werden. Mit Unterstützung des Arbeitsamtes wurde das Projekt „Chronistinnen“ als Kombinationsmaßnahme (50% ABM und 50% Bildung) von der IPSE Neustrelitz und der KVHS Mecklenburg-Strelitz entwickelt. Damit waren ideale Rahmenbedingungen gegeben, Theorie in enger Verknüpfung mit der Praxis zu vermitteln.

Daraus ergaben sich die Ansprüche an das Curriculum und an die entsprechende methodische Umsetzung.

## **2. Theoretische Vorüberlegungen und Positionen**

### **Didaktischer Anspruch**

Ziel des Bildungsteiles mußte die effektive Vorbereitung einer qualifizierten Geschichtsaufarbeitung sein.

Die Frauen hatten in der Praxis die Aufgabe, in einer Gemeinde ihr konkretes Ziel innerhalb des Projektrahmens zu finden und zu bearbeiten.

Handlungsstrategien für die praktische Arbeit sollten sie in kleinen Teams entwickeln. Inhalte und Methoden der Arbeit im Bildungsteil waren durch die o.g. Ziele bestimmt.

Die Aktivitäten im Lernprozeß konnten sich auf keinen Fall auf Lesen, Zuhören, Diskutieren begrenzen, sondern Planen, Entwerfen, Experimentieren, Erkundungen und Besichtigungen sowie Befragungen – also handlungsorientierter Unterricht – waren gefragt.

Eine Verknüpfung von Theorie und Praxis, – d.h. Projektarbeit mit all ihren Chancen und Schwierigkeiten – war das Ziel.

Angestrebt wurde eine weitgehende Selbständigkeit der MitarbeiterInnen im Projekt. Während die Anfangsqualifikationen gemeinsam von Lehrenden und Lernenden erarbeitet werden sollten, war die Bestimmung der Arbeitsinhalte, an denen diese Qualifikationen gefordert und gefördert werden, in der Verantwortung der Projektmitarbeiterinnen. Ein klassischer Unterricht mit traditioneller Fächeraufteilung wird damit aufgehoben. Die theoretischen Anforderungen ergeben sich aus der praktischen Arbeit und werden im Prozeß der Arbeit vermittelt. Diese didaktischen Leitprinzipien bestimmten die gesamte Projektarbeit, auch wenn sie nicht immer in dieser idealtypischen Weise eingelöst werden konnten.

### **Ziel der ABM-Tätigkeit**

Das Ziel der praktischen Tätigkeit leitet sich aus der beschriebenen Projektidee ab: „Die eigene Geschichte der Region kennenlernen und auf vielfältige Weise anderen näherbringen“.

Das Sichten, Lesen, Sammeln und Ordnen von Materialien nach thematischen, chronologischen und kulturhistorischen Aspekten war vorrangig. Schlagwortkataloge, Skizzen, Zeittafeln, Fotoserien, Bibliographien und Quellenverzeichnisse mußten entwickelt und Archivierungs- und Benutzerordnungen in den Archiven erstellt werden.

Ergebnisse der Geschichtsforschung sollten öffentlichkeitswirksam präsentiert werden. Kontinuierliches Recherchieren und die gleichzeitige, öffentlichkeitswirksame Präsentation von Arbeitsergebnissen zählten zu den vorrangigen Aufgaben des Projektes.

Insbesondere sollten Hinweis- und Werbematerialien für

- touristische Zwecke (Führungen, Wanderkarten)
- schulische Zwecke (Arbeitsblätter, Folien)

- Präsentationen in Vereinen, Schulen und Einrichtungen
- Gestalten von Schaukästen
- Presseartikel

aus den Arbeitsergebnissen der Geschichtsforschung erarbeitet werden.

Schwerpunkte wurden dabei gesetzt, wie

- Würdigung einzelner Persönlichkeiten
- Vorbereitung von Ortsjubiläen
- Erforschung von Wappen, Orts- und Straßennamen
- „Unser Dorf – gestern und heute“
- „1000 Jahre Mecklenburg“.

Die dargestellten Positionen und Ziele machen den besonderen Anspruch, aber auch die Potenzen dieses ABM-Projektes deutlich. Die TeilnehmerInnen hatten zwar ursprünglich nicht die Möglichkeit, einen Beruf mit IHK-Abschluß zu erwerben. Aber bei der Umsetzung der Projektidee war die Chance der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten wie Eigenständigkeit, Selbstverantwortung, soziale und personale Kompetenz, also all der Kompetenzen, die als Schlüsselqualifikationen gelten, gegeben, ergänzt durch die Förderung kognitiver Fähigkeiten. Aus unserer Sicht sind diese Qualifikationen in einem Arbeitsmarkt, der über einen Überschuß an Formalqualifikationen verfügt, von zentraler Bedeutung und sinnvoller als Ansätze, die nur auf die Optimierung fachlich-funktionaler Fertigkeiten und Fähigkeiten abzielen.

Ausgehend davon, daß noch 1990 ca. 95% aller erwachsenen Einwohner von Mecklenburg-Vorpommern über Berufsabschlüsse verfügten, waren aus unserer Sicht dieser Projektansatz sinnvoll.

### 3. Umsetzung des Projektdesigns

#### Vorbereitung und Durchführung

Jedes Projekt erfährt Veränderungen bzw. entwickelt eine Eigendynamik in seiner Umsetzung. Es ist immer abhängig von seinen TeilnehmerInnen und deren Identifikation mit der Projektidee.

Die für das Projekt formulierten Zugangsvoraussetzungen bildeten die Grundlage für das Finden von TeilnehmerInnen durch die ArbeitsberaterInnen des Arbeitsamtes. Die Zahl der Arbeitslosen mit entsprechenden

Berufsabschlüssen war hoch. Es war aber auch Mobilität gefragt. Ca. 30 Arbeitslose wurden vom Arbeitsamt eingeladen. Das Arbeitsamt und die am Projekt beteiligten Träger IPSE und KVHS führten gemeinsam eine Informationsveranstaltung mit anschließenden Einzelgesprächen durch. Fast alle Teilnehmerinnen fanden die Maßnahme interessant und wollten die Möglichkeit, an einer ABM teilzunehmen, nutzen. Später stellte sich heraus, nicht das inhaltliche Interesse an der Maßnahme war vorrangig, sondern das Bedürfnis, zu arbeiten und sich mit anderen auszutauschen, und vor allem die notwendige Unterstützung des Familienbudgets. Deshalb müssen besonders das hohe Engagement und die intensive Arbeit der Frauen sowie die qualifizierten Ergebnisse der Arbeit anerkannt werden.

Da wir durch die Einzelgespräche die persönliche Situation der Teilnehmerinnen kannten und damit die Beweggründe, in das Projekt zu gehen, führten wir zu Beginn des Projektes eine Orientierungsphase durch. Es ging zunächst um eine Situations- und Standortbestimmung jeder einzelnen Teilnehmerin.

Die Aufarbeitung der Biographie diente der Selbstbesinnung zur Frage, welche Erfahrungen in Familie und Beruf bisher gemacht worden sind. Die Teilnehmerinnen sollten dabei herausfinden, welche Kompetenzen sie zur Lösung der neuen Aufgabe mitbringen. Der zweite Schritt sollte aber auch deutlich machen, was sie an Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten noch erwerben müssen, wenn sie innerhalb des Projektes arbeiten wollen. Die beschriebene Arbeitsweise war für die Teilnehmerinnen neu. Ihre Reaktionen waren unterschiedlich, von zunächst Nicht-einordnen-Können („Was soll das werden?“) bis hin zu explizit geäußertem Interesse, teilweise auch Spaß an der Art und Weise der Methoden. Die Aufgeschlossenheit für das Projekt und die Bereitschaft, eigenständig zu arbeiten, zeigten sich bei einer Vielzahl von Teilnehmerinnen schon zu Beginn.

Die Angst vor Schule wurde abgebaut, nachdem deutlich wurde, daß der Bildungsteil nicht – wie aufgrund früherer Erfahrungen befürchtet – in schulischen Lernformen gestaltet werden würde.

Erkundungen der Region schlossen sich an die Motivationsphase an, um das Interesse für Heimatgeschichte zu entwickeln.

Die Teilnehmerinnen beschrieben den Projektbeginn folgendermaßen:<sup>1</sup>

---

1 Zum besseren Verständnis werden im folgenden die Beiträge der Teilnehmerinnen durch kursive Schrift hervorgehoben.



*Durch eine erfahrene Hobby-Chronistin wurden Wanderungen und Exkursionen durchgeführt, um uns erstes Verstehen der Natur- und Baudenkmäler, u.a. Kirchen, Friedhöfe und Gebäude, zu vermitteln. Dadurch wurde unser Gesichtskreis erweitert und das Interesse für unsere Regionalgeschichte geweckt. Diesbezüglich bestand großer Nachholbedarf.*

Die ABM-Tätigkeit ermöglichte eigenständiges Entdecken von historischen Fakten. Die theoretischen Lehrinhalte hatten für die Teilnehmerinnen eine unmittelbare Bedeutung und wurden von ihnen besser behalten, weil sie sie in bereits vorhandene kognitive Strukturen einordnen konnten.

Die praktische Tätigkeit wiederum ermöglichte das selbständige aktive Lernen.

Die hier beschriebene Vernetzung von Theorie und Praxis stellte sich für die Teilnehmerinnen wie folgt dar:

*Nach weiteren Unterrichtstagen lernten wir die ersten Schritte zum Finden von geschichtlichen Materialien in Archiven bzw. Bibliotheken kennen.*

*Im fachpraktischen Teil des theoretischen Unterrichts erfolgte durch die Archivare der Stadt- und Kreisarchive die Unterweisung im Umgang mit Archivgut, wie*

- *kommunale Schriftgutverwaltung*
  - *Registratur*
  - *Aufbewahrungsfristen*
- *Geheimhaltungsvorschriften.*

*Im einzelnen wurden Tageszeitungen aus der Nachkriegszeit bis zur Gegenwart gesichtet, um Nennenswertes über die infrage kommenden Orte bzw. Gemeinden zu erfahren und für unsere Unterlagen zu verarbeiten. Die Tätigkeit war sehr zeitaufwendig und oft auch nicht von Erfolg gekrönt, so daß wir uns ständig selbst motivieren mußten. Wir lernten durch erfahrene Archivare u.a. im Stadtarchiv den Umgang mit ‚Findbüchern‘ kennen. Diese ermöglichten uns einen schnelleren Zugriff zu den Archivalien.*

*Im Kreisarchiv war die Möglichkeit gegeben, Gemeindeunterlagen einzusehen, wie*

- *Protokolle über Stadt- und Gemeindevertreter-sitzungen,*
- *Maßnahmepläne, Beschlüsse,*

- Bauunterlagen,
- Schriftwechsel usw.

*Unter der Maßgabe der Geheimhaltung wurden Auszüge bzw. Kopien für die jeweiligen Orte angefertigt und gesammelt.*

*Gefunden wurden auch Urkunden, Handwerkerrechnungen, Meisterbriefe und Bildmaterial aus früheren Zeiträumen, die oft in Sütterlin geschrieben waren und von uns erst übersetzt werden mußten, um sie allgemein verständlich zu machen.*

*Geschichtlich interessantes Material wurde für die Bereicherung des theoretischen Unterrichts genutzt.*

*Der Besuch in der Regionalbibliothek Neubrandenburg zeigte uns auf, daß umfangreiche Literatur über die Geschichte Mecklenburgs vorhanden ist und genutzt werden kann.*

*Durch die Bibliothekarin erfolgte eine Einführung zum Thema „Mecklenburgische Geschichte“. Sie stellte uns grundlegende Werke zum Erstellen einer Chronik vor.*

*Von uns zu nutzen wären u.a.*

- Kataloge „Mecklenburgika“,
- Computer-Erfassungen,
- Tageszeitungen,
- Bibliographien,
- Geschichte des Landes Mecklenburg,
- Periodika,
- „Schmettausche“ Karten,
- Statistische Jahrbücher.

*Gleichlaufend mit dem Recherchieren in den zuvor genannten Institutionen befragten wir Einwohner in den Städten und Gemeinden, wie Bürgermeister, Pastoren, Lehrer, Gemeindegemeinschaften, Förster, Fischer, Gastwirte, Händler, Gewerbetreibende, Bauern, Brigadiere der ehemaligen LPGs, Geschäftsführer der LPG-Nachfolgeorganisationen, Schleusenwärter u.a.*

*Darüber wurden Protokolle angefertigt, die vom Gesprächspartner zu unterschreiben waren.*

*Schwierig war es, Aufzeichnungen über die Zeit von 1933 bis 1945 zu finden. Auch in den Archiven der Stadt und des Kreises war kein Archivgut vorhanden. Berichte von befragten Zeitzeugen sind sehr subjektiv und unter Vorbehalt zu verwenden.*

Die allgemeinen Darstellungen werden durch Berichte der einzelnen Projektgruppen konkretisiert.

## Arbeitsweise

Von wesentlicher Bedeutung für den praktischen Teil war für die Teilnehmerinnen der Kontakt zu den Bürgermeistern der Gemeinden.

Weitere wichtige Partner waren u.a. VertreterInnen von

- Ämtern und Behörden,
- Stadt-, Kreis- und Heimatarchiven,
- Bibliotheken,
- Heimatvereinen,
- Fremdenverkehrsvereinen.

Auch die BürgerInnen der Region waren Ansprechpartner und wichtige Zeitzeugen erlebter Geschichte.

Da die Teilnehmerinnen zum größten Teil ortsfremd waren, brauchten sie eine gewisse Anlaufphase, um den Kontakt zu diesen Ansprechpartnern herzustellen und die Gemeinde, Land und Leute kennenzulernen. Deshalb nahmen die Bürgermeister eine zentrale Stellung ein. Sie bestimmten, auf welche Schwerpunkte besonders zu achten sei.

In vielen Gemeinden fanden Jahrfeiern statt. Den Dorffesten galt es durch Schautafeln, Bildmaterial und aufgearbeitetes zeitliches Material

- zur Dorffentwicklung und Dorferneuerung,
- zu Schulgeschichte, Gemeinde- und Vereinsleben,
- zu Handel, Handwerk und Gewerbe

eine neue Qualität zu geben.

Darüber hinaus wurde gewünscht, Rentnernachmittagen oder auch Projektwochen in den Schulen mehr Kreativität zu verleihen.

Neben der chronistischen Arbeit in den Gemeinden bestand die Notwendigkeit, in Archiven der Städte Mirow und Feldberg des Großkreises Mecklenburg-Strelitz tätig zu werden.

Archivgut war aufgrund von Personal- und Zeitmangel über Jahre ohne entsprechende Ordnung abgelegt worden. Eine Systematik war nicht erkennbar.

Unterstützt von den Verantwortlichen der Ämter waren die Archivalien nach einer gültigen Archivordnung bzw. Konzeption zu sortieren, zu er-

fassen und zu archivieren. Die Aufbewahrung mußte nach einem Aktenplan entsprechend der „Kommunalen Schriftgutverwaltung“ erfolgen. Durch diese Verfahrensweise sollte ein ständiger und schneller Zugriff zu den Dokumenten möglich werden.

### **Fortführung des Projektes**

Eine Gruppe von 21 TeilnehmerInnen zwischen 25 und 58 Jahren arbeitete vom 1.8.1994 bis Sommer 1995 in der Maßnahme: 20 Frauen und 1 Mann mit völlig unterschiedlichem Qualifikationsstand und aus unterschiedlichen Berufen wie Sekretärin, Verkäuferin, Kindergärtnerin, Ökonomen und Handelswirtschaftler. Sie alle mußten zunächst an die Ziele des Projektes herangeführt werden.

Der Teilnehmerinnenkreis brachte ein hohes Potential an berufspraktischer Erfahrung mit, da alle über lange Jahre im Arbeitsprozeß standen und zum Teil auch leitende Tätigkeit ausgeübt hatten. Dadurch war es möglich, diese völlig neue Aufgabenstellung mit der geforderten Eigenständigkeit in Angriff zu nehmen.

Diese Maßnahme stellte eine Besonderheit dar, weil die Arbeitsorganisation durch die Teilnehmerinnen selbst zu bestimmen war. Dabei mußte jede Projektgruppe ihren eigenen Weg finden.

Probleme gab es beim Finden und Einrichten der Arbeitsräume. Durch die Bürgermeister konnten nur provisorisch hergerichtete Räume in den Gemeinden zur Verfügung gestellt werden.

Arbeitsmittel wie Schreibmaschine, Computer, Kopierer und Telefon waren nicht vorhanden. Selbst die Beleuchtung der Räume war sehr mangelhaft.

Trotz dieser schwierigen Bedingungen gingen die Teilnehmerinnen optimistisch an die unbekannte Aufgabe heran. Dabei war es den meisten wichtig, nach langer Arbeitslosigkeit wieder einen Arbeitsplatz zu haben. Alle Frauen waren es gewöhnt, trotz Kindererziehung ganztägig zu arbeiten. Sie wollten nicht nur Hausfrau sein.

Da keine theoretischen Kenntnisse vorhanden waren, traten Fragen auf wie:

- Was weiß ich von der Region?
- Was liegt an geschichtlichem Material vor?
- Wie teile ich mir die Arbeit ein?

- Wieviel Zeit habe ich zur Lösung der anstehenden Arbeiten?
- Wo finde ich was?
- Wer sind meine AnsprechpartnerInnen?

*Um den Arbeitsort kennenzulernen, machten wir uns zu Beginn mit den örtlichen Gegebenheiten, z.B. Straßen, Kirche, Schule, Gutshäuser, Gaststätten, Handwerk usw. bekannt. Es waren ca. fünfzig Orte der Region in die Geschichtsaufarbeitung einbezogen.*

*Unsere Arbeit wurde dadurch erschwert, daß in den Gemeinden kein bzw. wenig geschichtliches Material vorhanden war oder uns nur unter Vorbehalt von Hobbychronisten zur Verfügung gestellt wurde. Ausnahme bildete die Gemeinde Carpin, die auf eine Schulchronik und eine geschichtliche Faktensammlung zurückgreifen konnte.*

*Wichtig für uns war, den Kontakt zu den Bürgermeistern und Gemeindevertretungen herzustellen, um dadurch hilfreiche Ansprechpartner zu finden. Von Vorteil war dabei, daß in einigen Gemeinden die Teilnehmerinnen ortsansässig und ortskundig waren und deshalb eine Kontaktaufnahme zu den BürgerInnen der Orte erleichtert wurde.*

*Motivation, Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit waren Voraussetzung, um dem hohen selbstgestellten Anspruch zum Sammeln und Aufbereiten von chronistischem Material zu genügen.*

*Wir legten ein Verzeichnis über wichtige Quellen der Zeitgeschichte, über Autoren und Geschichtsliteratur der Region an.*

*Unsere Materialsammlung erstreckte sich auf*

- Natur-, Bevölkerungs- und Siedlungsverhältnisse (Einwohnerzahl, Neubauten, Hausansichten u.a.)
- Wirtschaft (Handwerk, Handel, Gewerbe, Fremdenverkehr)
- Bildungswesen
- Verwaltung (Soziales, Kultur und Sport)
- gesellschaftliches Leben (Parteien, Vereine, Organisationen)
- Landwirtschaft
- Kirchengeschichte.

*Dafür nutzten wir Quellenmaterial wie Sitzungen der GemeindevertreterInnen, Material aus der Schulgeschichte, Tätigkeit der Feuerwehr, Anbaupläne aus der Landwirtschaft, Volkszählungsunterlagen und Statistische Jahrbücher des Kreises.*

## **EINZELPROJEKTE**

### **Dorfchronik zum Jubiläum von Userin**

Die Gemeinde Userin konnte 1996 ihren 650. Geburtstag feiern. Dieses Jubiläum machte erforderlich, daß aus anderen Orten Mitarbeiterinnen herausgegliedert wurden, um unter Anleitung des Hobby-Ortschronisten eine Dorfchronik zu erarbeiten und zu den Feierlichkeiten zu präsentieren.

Das in früheren Jahrzehnten von DorfschullehrerInnen gesammelte geschichtliche Material und auch eine in Privathand befindliche Fotosammlung wurden uns vorenthalten, was unsere Arbeit erschwerte. Trotzdem konnte durch eigenes Recherchieren ein Geschichtsabriß der Gemeinde publiziert werden (120 Seiten). In der Heimatzeitung „Strelitzer Echo“ wurde am 27.11.1996 ein Beitrag unter dem Titel „Userin – ein Dorf in Mecklenburg-Strelitz“ veröffentlicht. Präsentation und öffentliche Auslegung der Dorfchronik fanden im Gemeindesaal statt. Diese Ausstellung wurde von vielen geschichtsinteressierten BürgerInnen und UrlauberInnen besucht.

### **Erfassung kommunaler Liegenschaften**

Gemeindübergreifend erhielten wir den Auftrag, Liegenschaften in den Orten festzustellen und damit einen Beitrag zum Erstellen von Ortschroniken zu leisten.

In den Gemeinden wurde nach 1945 in vielen Fällen gegen Besitz- und Wegerecht verstoßen. Es wurden Grenzsteine entfernt, Wege umgepflügt oder eigenmächtig eingezäunt. Es lag im materiellen Interesse der Gemeinden, diesen Besitz wiederzuerlangen.

Abgeleitet daraus war es unsere Aufgabe,

- gemeindeeigene Liegenschaften anhand von alten Karten und Verzeichnissen festzustellen,
- die Ergebnisse zu fixieren,
- Vermessungen zum Festlegen von Flächen durchzuführen,
- Zweck und Charakter von Wegen und Straßen aus Vergangenheit und Gegenwart darzulegen,
- die Ergebnisse den verschiedenen Institutionen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die Ergebnisse unserer Arbeit sollten auch dazu dienen, die künftige Nutzung nach eventueller Rekonstruktion zu planen und u.a. dabei Rad- und Wanderwege für den Tourismus der Region einzubeziehen.

### **Geschichte des NKWD-Lagers Strelitz-Alt**

Angeregt durch Zeitzeugen war es ein Anliegen des Bürgermeisters der Stadt Neustrelitz, die Geschichte des NKWD-Lagers Strelitz-Alt im Rahmen der „Chronistinnen“-ABM aufzuarbeiten.

Die Strafanstalt Strelitz-Alt war von April 1945 bis September 1946 eines von zehn in der damaligen russischen Besatzungszone eingerichteten NKWD-Lagern, auch „Schweigelager“ genannt. In ihnen wurden unter unmenschlichen und unwürdigen Bedingungen Menschen festgehalten, die nur bedingt eine Verbindung zum Nazi-Regime hatten. Viele von ihnen waren zum Zeitpunkt ihrer Verhaftung Kinder. Strelitz-Alt nimmt insofern eine Sonderstellung unter diesen Lagern ein, weil es zu einem, wie Historiker es formulieren, „vergessenen Lager“ geworden ist. Im Stadtarchiv findet sich nichts über dieses dunkle Kapitel der Neustrelitzer Geschichte.

Ziel dieser Projektgruppe innerhalb der ABM „Chronistinnen“ sollte es sein, soviel Informationen und Fakten wie möglich über das Sonderlager, seine Insassen, die Geschehnisse im und um das Lager herum zusammenzutragen.

Zwei Mitarbeiterinnen waren hierfür tätig: eine Mitarbeiterin aus der von uns bisher berichteten Maßnahme und eine Mitarbeiterin ab Dezember 1995 aus dem neuen Projekt „Chronisten“ in Weiterführung der Geschichtsaufarbeitung im Landkreis Mecklenburg-Strelitz. Letztere führte die Recherchen noch bis zum Dezember 1997 weiter.

Diese zwei Mitarbeiterinnen begannen, bisher erschienenenes Material zusammenzufassen und zu katalogisieren. Dabei stützten sie sich auf

- Berichte ehemaliger Häftlinge, die in der Presse zu finden waren,
- Dokumentationen, die auf Treffen von Insassen anderer Lager (Fünffeichen, Neubrandenburg und Sachsenhausen) erarbeitet wurden.

Es wurde alles zusammengetragen, was einen Bezug zum Straflager Strelitz-Alt hatte. Die Archivbestände weisen aus, daß dieses Straflager ein Landesarbeitshaus war und seit Beginn des 20. Jahrhunderts als Landesstrafanstalt und ab 1934 als „Zuchthaus“ und „Gefängnis“ genutzt wurde. Im April 1945 wurde das Gefängnis zu einem Gefangenenlager des NKWD (Institut für Spionage- und Diversionsabwehr der Sowjetunion). Es waren nicht nur Nazi- und Kriegsverbrecher inhaftiert, sondern auch Menschen, die wegen eines geringfügigen Vergehens denunziert und verhaftet worden waren, oder solche, die sich bewußt gegen die Diktatur und gegen den Stalinismus auflehnten.

*In dieser Projektgruppe mußten MitarbeiterInnen eingesetzt werden, die mit viel Behutsamkeit und Sensibilität die Befragungen ehemaliger Häftlinge vornahmen. Viele Menschen, die etwas aus dieser Zeit wissen, haben die Tatsachen lange verdrängt. Es war oft nicht leicht, sie zum Sprechen zu bewegen.*

*Die Aufgabe erforderte viel Geduld bei der Stoffsammlung, der Spurensuche und deren Verfolgung. Die ehemaligen Häftlinge bezeichnen sich als in Vergessenheit geratene Menschen. Erst der politische Umbruch in Deutschland 1989 brachte Licht in diesen dunklen Abschnitt der Vergangenheit.*

*Über Presseberichte wurde die Öffentlichkeit auf die Geschehnisse im „Schweigelager“ Strelitz-Alt aufmerksam gemacht. Die Ergebnisse der bisherigen Ermittlungen zur Geschichte des Lagers wurden in einem ausführlichen Bericht an den Bürgermeister der Stadt Neustrelitz dargelegt.*

### **Archivarbeiten in Feldberg; Hans-Fallada-Archiv**

*Die Fläche des Amtsbereiches Feldberg umfaßt 200 km<sup>2</sup>. Zum Amtsbereich gehören die fünf Gemeinden Conow, Dolgen, Feldberg, Lichtenberg, Lüttenhagen.*

*Schon Mitte des vergangenen Jahrhunderts war die Stadt Feldberg ein Erholungsort, der gerade von den urlaubsreifen BerlinerInnen als kleiner Marktflecken angenommen wurde. Die Bestrebungen gehen dahin, die Stadt wieder zu einem Kurort auszubauen.*

*Gerade deshalb ist es wichtig, die Geschichte dieser Region aufzuarbeiten, um mit Information einen breiten Urlauberkreis zu erreichen.*

*Der politische Umbruch brachte für die Stadtväter von Feldberg neue Aufgaben im Amtsbereich. Dabei stand auch die Geschichtsaufarbeitung nach 1945 zur Diskussion.*

*Wir fanden im Feldberger Archiv eine Fülle von ungeordneten Dokumenten und Materialien vor, die es zu sichten, zu ordnen und zu chronologisieren galt, um das Archiv benutzbar zu machen. Bei unserer Tätigkeit wurden wir vom Ortschronisten der Stadt zielgerichtet unterstützt. Der Amtsvorsteher der Stadt Feldberg gab uns folgende Schwerpunkte zum Katalogisieren vor:*

*Gebiete der Gemeinden innerhalb des Amtsbereiches (Conow, Dolgen, Lichtenberg, Lüttenhagen) ab 1945*

*Entwicklung der Landwirtschaft ab 1945*

*Geschichte der Schulen ab 1945*

*Geschichte von Natur und Umwelt ab 1945*



*Entwicklung von Handel und Gewerbe ab 1945*

*Entwicklung des Tourismus ab 1855.*

*Eine Besonderheit war in Feldberg das Recherchieren im Hans-Fallada-Archiv, wo sich die Originale aller Veröffentlichungen des Schriftstellers, Schriftgut aus dem In- und Ausland und Geschäftsbücher aus den Jahren 1933 bis 1946 befinden.*

*Hans Fallada (mit bürgerlichem Namen Rudolf Ditzen) lebte von 1933 bis 1945 in Carwitz bei Feldberg und erlebte dort seine intensivste Schaffensperiode. Das Arbeitszimmer in seinem Wohnhaus ist heute Gedenkstätte und wird von zahlreichen Touristen besucht. Die Projektmitarbeiterin erstellte aus den Geschäftsbüchern von 1937 bis 1946 eine Kartei von Leuten, die Hans Fallada in seinem Haus in Carwitz besuchten. Weiterhin wurden alle Presseartikel, die sich auf Kontakte zu SchriftstellerInnen bezogen, gesammelt und katalogisiert. Ebenfalls wurde eine sehr umfangreiche private Schallplattensammlung gesichtet und geordnet.*

*Die vorhandene Schlagwortkartei wurde nach Veröffentlichungen und Neuerscheinungen ergänzt. Das vorliegende Adressenverzeichnis wurde überarbeitet und nach*

- Privatpersonen,*
- Institutionen,*
- Bibliotheken und Archiven,*
- öffentlichen Einrichtungen*

*geordnet. Nach Übernahme von Schriftgut aus Privathand (Berlin) erfolgte eine Erfassung und Zuordnung zum vorhandenen Bestand. Es wurden Akten aufgefunden, aus denen hervorgeht, daß Hans Fallada 1945 von den Russen als Bürgermeister eingesetzt wurde.*

*Recherchen über den Schriftsteller und Bürgermeister der Stadt Feldberg wurden im Kreisarchiv Neustrelitz durchgeführt.*

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Kontinuierliches Recherchieren und gleichzeitiges öffentlichkeitswirksames Gestalten von Arbeitsergebnissen zählten zu den vorrangigen Aufgaben des Projektes. In diesem Zusammenhang wurden Arbeitsmappen angefertigt, die einen Überblick über die Arbeit der Projektgruppen geben.

Auf einer Präsentationsveranstaltung mit führenden Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, wie dem Leiter des Arbeitsamtes, den Bürgermeistern

der einzelnen Gemeinden, dem Geschäftsführer der IPSE, der Direktorin und den DozentInnen der Kreisvolkshochschule, wurden die Arbeitsmappen präsentiert. Schautafeln und selbst angefertigte Videofilme dokumentierten Geschichte durch Abbildungen und ergänzten so die Vielseitigkeit der Arbeit. TeilnehmerInnen des Projektes berichteten über Schwerpunkte der Aufgabenstellung und unterstrichen damit die Vielseitigkeit der Inhalte der Arbeit und zeigten die hohe Motivation aller auf.

Diese Präsentationsveranstaltung stellte einen Höhepunkt des bisherigen Projektverlaufs dar und machte auf die Bedeutung und Notwendigkeit der Geschichtsaufarbeitung in der Region aufmerksam. Darüber hinaus wurde mit folgenden Aktivitäten Öffentlichkeit erzeugt:

- Auslage und Vorstellung der Arbeitsmappen in den Gemeinden, z.B. in Schulen, Vereinen und anderen öffentlichen Einrichtungen,
- Gestalten von Schaukästen und Wandzeitungen, z.B.
  - Jubiläum der Feuerwehr in Hohenzieritz,
  - Eröffnung des Alten- und Pflegeheimes in Feldberg
- Mitgestalten von Projektwochen in den Schulen
- Anfertigen eines Videofilmes über die Abschlußveranstaltung der Winterakademie in Feldberg
- Zusammenstellungen von Präsentationsmappen
  - für Delegierte einer Sportlertagung in Neustrelitz
  - für die Museumsleitertagung von Mecklenburg/Vorpommern in Feldberg
- Zuarbeit und Anfertigen von Presseartikeln in Schrift und Bild für die
  - Regionalpresse „Strelitzer Zeitung“
  - „Strelitzer Echo“
  - „Neustrelitzer Nachrichten“
  - Heimatzeitung Feldberg „KIK RIN“.

## Weiterbildungskonzept

Ein Jahr chronistischer Arbeit hat hervorragende Ergebnisse erbracht, die in Berichten, Fotoserien, Kopien, Auszügen aus Archivmaterial und Dokumenten von Zeitzeugen in Mappen präsentiert wurden.

Für die Umsetzung des Curriculums war es wichtig, die DozentInnen nach ihrer Identifikation mit diesem Konzept auszuwählen, d.h., sie sollten in der Lage sein, ihren Wissensstoff flexibel und variabel in das Projekt ein-

gebunden und den praktischen Forderungen angepaßt zu vermitteln. Des weiteren war es günstig, daß einige DozentInnen in mehreren Fächern eingesetzt werden konnten. Hier war es möglich, den Stundenrahmen vorzugeben (Stunden lt. Curriculum und Wochenstundenzahl). Dies wirkte sich auf die projektbezogene Anlage des Unterrichts positiv aus, da die DozentInnen in die Lage versetzt wurden, flexibler auf konkrete Anforderungen zu reagieren.

Diese Vorgehensweise hat sich bewährt. Den TeilnehmerInnen konnte das Wissen konkret am Projekt vermittelt werden, und sie konnten die für den Wissenserwerb bereits gesammelten Erfahrungen besser einbringen, erwarben kommunikative Kompetenzen und erreichten letztendlich ein höheres Maß an Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl, so daß nicht nur das Wissen zunahm, sondern Eigenständigkeit und Selbstbestimmtheit einer jeden Teilnehmerin sich weiter entwickelten.

Das Bewußtwerden von Erreichtem wirkte durch die Berichterstattung der einzelnen Gruppen sowie den Austausch im Unterricht immer wieder motivierend. Während der Arbeit wurde allen Durchführenden und Teilnehmenden bewußt, daß die Bezeichnung „Chronistin“ nicht ganz richtig war. Eine abschließende Chronik in den einzelnen Gemeinden zu erstellen war innerhalb der Zeit nicht leistbar, wohl aber die Aufarbeitung bestimmter historischer Zeiträume.

Wesentliches Ergebnis war auch die fachkompetente Arbeit der TeilnehmerInnen. Der richtige Umgang mit Quellen, die entsprechende Arbeit in Archiven hat qualitativ gutes „Material“ entstehen lassen.

Die TeilnehmerInnen hatten das Bedürfnis, sowohl ihre Tätigkeit in der Gruppe darzustellen, als auch einen Einblick in die Tätigkeit von anderen Gruppen zu bekommen, um auf dieser Basis nach einer Erweiterung ihrer eigenen Tätigkeit zu suchen. Das wurde durch die projektbezogene Unterrichtsarbeit ebenfalls unterstützt. Allerdings setzt dieses Vorgehen ein hohes Maß an Absprachen voraus, um einerseits Doppelungen zu vermeiden, andererseits aber auch alle gesteckten Ziele zu erreichen.

Die Realisierung der Maßnahme hat gezeigt, daß das Curriculum prinzipiell für die Erreichung der gesetzten Ziele gut geeignet war. Geringfügige Verschiebungen in den Stundenzahlen zugunsten von Kultur- und Stilepochen und Niederdeutsch schienen wünschenswert, um eine bessere Abrundung in diesen Fächern zu erreichen.

Eine deutliche Stundenverlagerung von Maschinenschreiben in Richtung EDV wurde erforderlich. Von der angebotenen Prüfungsmöglichkeit im

Maschinenschreiben machte keine Teilnehmerin Gebrauch. Unser Ausgangspunkt dagegen war, daß in den Gemeinden überwiegend Schreibmaschinen, aber kaum Computer zur Verfügung stehen. Dementsprechend waren die Stunden verteilt. Für die vielfältige Arbeit, z.B. beim Gestalten von Faltblättern, Broschüren, Aushängen etc. ist aber der Computer die adäquatere Technik. Die Teilnehmerinnen fanden stets Möglichkeiten, bei Bedarf an die entsprechende Technik heranzukommen.

Alle Teilnehmerinnen konnten die ABM und den Fachunterricht nach einem Jahr erfolgreich beenden. Sie erhielten ein Zertifikat der Kreisvolkshochschule, in dem alle Inhalte ausführlich aufgeführt wurden.

Gesondert wurden noch ausgewiesen:

- ein Zertifikat Maschinenschreiben, welches die Ergebnisse im Maschinenschnellschreiben auswies
- ein Zertifikat EDV mit ausführlicher Darstellung der vermittelten Inhalte.

Das projektorientierte Arbeiten war nicht immer problemlos umzusetzen. Es verlangte von den DozentInnen ein hohes Maß an schöpferischen Arbeiten und das, obwohl sie ausnahmslos alle nebenberuflich im Kurs tätig waren. Nicht immer gelang die Koordination reibungslos, und es gab Informationsverluste in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen der Kreisvolkshochschule, DozentInnen und Teilnehmerinnen. Die Qualität der Arbeit beeinträchtigte dies dank des großen Engagements nicht. Durch das große Interesse aller Beteiligten konnten Irritationen schnell geklärt werden. Die Lösung der Probleme brachte alle letztlich wieder voran.

Die MitarbeiterInnen der Kreisvolkshochschule halten es im Hinblick auf die Durchführung weiterer Projekte für wichtig, in *kürzeren* Zeitabständen Reflexionen gemeinsam mit TeilnehmerInnen und DozentInnen durchzuführen, um Arbeitsweise, Methoden – den Weg zur Erreichung des Zieles – sowie Zusammenhänge darzustellen und für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen.

Das Interesse in der Region an der Fortführung dieser Tätigkeit war sehr groß, so daß ein weiteres Jahr für die sach- und fachkundige Aufarbeitung der Geschichte durch das Arbeitsamt ermöglicht wurde. Für die Kreisvolkshochschule hieß das, ein neues Konzept für den Bildungsanteil mit einem beruflichen Bildungsziel zu finden und die dafür notwendigen finanziellen Mittel als Förderung durch den Europäischen Sozialfonds zu beantragen. Dazu sollten die Kenntnisse und Fähigkeiten, die

die Teilnehmerinnen im ersten Jahr erworben hatten, genutzt und erweitert werden. Das erschien auch insofern sinnvoll, da innerhalb der ABM die chronistische Arbeit fortgesetzt werden sollte (unter Beachtung neuer Aspekte der beruflichen Bildung).

Aus den sich anbietenden Berufsrichtungen wurde die *Dokumentationsassistentin* ausgewählt. Durch die Entwicklung sind in den neuen Bundesländern die Anforderungen an Informationszentren und Dokumentationsstellen gewachsen. Für die Besetzung von Stellen ist hochqualifiziertes Personal erforderlich. Somit konnten sich Chancen für die Teilnehmerinnen auf dem ersten Arbeitsmarkt ergeben. Auch in verwandten Einrichtungen wie Bibliotheken und Archiven wäre ein Einsatz denkbar, zumal Ausbildungsteile mit diesen Ausbildungsrichtungen übereinstimmen.

Gegenüber der direkten beruflichen Ausbildung ergeben sich einige Besonderheiten, die bei der Durchführung der Maßnahme beachtet werden mußten:

- Es wurden nicht alle Fächer unterrichtet, sondern nur die direkt fachlich bezogenen.
- Die vorgesehenen zwei Bildungszyklen zu je einundeinhalb Monaten mußten den Bedingungen der ABM entsprechend auf zehn Wochen in zehn Monaten verteilt werden.
- Eine fachpraktische Ausbildung konnte nicht in Übungsdokumentationsstellen erfolgen. Hier waren fachpraktische Stunden in den einzelnen Lehrgangsteilen vorgesehen, um unter Anleitung der DozentInnen erste fachpraktische Erfahrungen sammeln zu können. Eine weitere selbständige fachpraktische Vertiefung in ausgewählten Bereichen konnte während der ABM-Tätigkeit erreicht werden.
- In den relativ kurzen Bildungszyklen waren soweit wie möglich Abrundungen in Teilgebieten zu erreichen (unter Einbeziehung fachpraktischer Übungen).

Der Bildungsteil vermittelte die notwendigen theoretischen Kenntnisse und unterstützte die Realisierung der praktischen Aufgabenstellung.

Im Rahmen der Ausbildung zur Dokumentationsassistentin erhielt die Kreisvolkshochschule Neustrelitz den Auftrag, in ihrer Projektwerkstatt eine Bibliothek einzurichten. Dazu war es notwendig, ca. zweihundert Buchbestände zu sichten, zu ordnen und benutzbar zu machen. Es sollte damit der Zugriff für Lehr- und Lernzwecke erleichtert werden. Dem Auftrag *Einrichten einer Bibliothek* gingen zahlreiche Besuche in Regional- und Hochschulbibliotheken voraus, um den Teilnehmerinnen einen Über-

blick über die Bibliothekbenutzung und die Systematik der Einordnung der Buchbestände, die Anwendung der verschiedenen Kataloge und die Vernetzung über EDV-Anlagen zwischen den einzelnen Bibliotheken zu verschaffen.

Die Ausbildung war auch mit zahlreichen Besuchen von Kreis-, Stadt- und Heimatarchiven verbunden.

## 4. Ergebnisse des Projektes

### Aussagen und Erfolge

Positive Auswirkungen für die Tätigkeit in diesem Projekt hatte die Kombination von Arbeit und Lernen, da die Teilnehmerinnen aus ganz verschiedenen Berufsgruppen mit unterschiedlichem Bildungsniveau kamen und keinerlei Grundkenntnisse für die Tätigkeit einer Chronistin, Archivarin bzw. Dokumentationsassistentin mitbrachten.

Im Rückblick auf die in den letzten zwei Jahren durchgeführten Tätigkeiten gab es keine wesentlichen Probleme, die nicht gelöst werden konnten. Die fehlenden Grundkenntnisse in der Geschichtsforschung und Geschichtsaufarbeitung konnten auf Basis der intensiven theoretischen Stoffvermittlung der DozentInnen der Kreisvolkshochschule Mecklenburg-Strelitz schnell ausgeglichen werden.

Dank der guten Zusammenarbeit zwischen den DozentInnen, der Kreisvolkshochschule und den Teilnehmerinnen, die mit viel Interesse die Stoffvermittlung bewältigten, konnte das mit dem Teilabschluß als „Dokumentationsassistentin“ verbundene Qualifizierungsziel erreicht werden. Anlaufschwierigkeiten gab es zu Beginn der Maßnahme im praktischen Teil.

Schon bei der Einteilung der Arbeitsorte spielte die Zusammensetzung der Projektgruppen eine wesentliche Rolle. Die Arbeitsorte waren nicht in jedem Falle identisch mit dem Wohnort, was den Besitz eines Führerscheines und eines Autos notwendig machte. Es mußte in einigen Fällen ein Zweitauto für die Familie angeschafft werden; das führte zu einer hohen finanziellen Belastung. Außerdem mußte die Fahrpraxis bei einigen Teilnehmerinnen wieder aufgebaut und intensiviert werden. Durch Fahrgemeinschaften wurde auch Teilnehmerinnen ohne Führerschein das Arbeiten in diesem Projekt ermöglicht.

Probleme für die IPSE, als Träger dieser Maßnahme, gab es zunächst beim Finden und Einrichten der Arbeitsräume für die Arbeitsgruppe Neustrelitz/Land. Mit viel Eigeninitiative und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln konnten verhältnismäßig gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

Anlaufschwierigkeiten gab es auch in einzelnen Projektgruppen. Zwar war das Ziel „Geschichtsaufarbeitung“ für alle vorgegeben, doch gab es in jedem Ort andere Ausgangsbedingungen, die nicht miteinander zu vergleichen waren.

Hinderlich war u.a., daß nicht jede Teilnehmerin über die notwendige Ortskenntnis verfügte und auch Unkenntnis über die Bedeutung und den Umfang der Geschichtsschreibung vorhanden war. Auftretende organisatorische Fragen konnten über die Maßnahmeleiterin dieses Projektes umgehend geklärt werden.

Mit zunehmender Selbständigkeit bei der Ausführung der Arbeiten wurde das Selbstbewußtsein jeder einzelnen gestärkt, und dies führte zu Erfolgserlebnissen, die sich dann positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirkten.

Als Problem wurde im Laufe der Maßnahme sichtbar, daß zu viele Gemeinden für die Geschichtsaufarbeitung in diesem Projekt vorgesehen waren. Nur ein kleiner Teil davon konnte aufgearbeitet werden. Die Zeit reichte nicht aus, zumal im ersten Projektjahr ein 50%iger Bildungsteil, im zweiten Jahr aber nur noch ein 20%iger Bildungsteil angegliedert war.

## Erfahrungen und Empfehlungen

*Es ist uns wichtig, aufzuzeigen, daß dieses Projekt „Chronistinnen“/„Dokumentationsassistentinnen“ mit seinem Konzept von Arbeit und Lernen für uns etwas ganz Besonderes war, sehr viel Einsatzfreude und persönliches Engagement verlangte und auch von allen Beteiligten mit viel Eigeninitiative verwirklicht wurde. Die Ergebnisse brachten nicht nur Nützliches für diese Region, sondern bereicherten auch unser persönliches Wissen. Aufgrund der Vielseitigkeit der Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen kam es zu abwechslungsreichen Diskussionen und fachlichen Auseinandersetzungen, die bei der Lösung der Probleme hilfreich waren und die Maßnahme insgesamt förderten.*

Die Teilnehmenden haben mit großem Interesse und hoher Motivation die Heimatgeschichte erforscht. Viele Arbeiten wurden begonnen, konn-

ten aber aus Zeitmangel nicht in jedem Falle zu einem sichtbaren Ende geführt werden. Darum ist es zu empfehlen, die chronistische Tätigkeit mit den erfahrenen TeilnehmerInnen des Projektes weiterzuführen. Jede einzelne hat sowohl im praktischen als auch im theoretischen Teil ein umfangreiches Potential an Erfahrungen gesammelt und ist mit diesen Kenntnissen durchaus in der Lage, kontinuierlich Geschichtsforschung und Geschichtsschreibung zu betreiben. Der Einsatz neuer Kräfte würde wiederum einen Bildungsvorlauf notwendig machen. Informationsverluste wären dabei unvermeidbar. Der erreichte Bildungsstand aber macht es möglich, stärker als bisher Ergebnisse der Arbeit aufzubereiten und der Öffentlichkeit vorzulegen.

Es kann damit das Geschichtsbewußtsein der Lokalbevölkerung stärker entwickelt und die regionale Verbundenheit gefördert werden. Dabei sollten Kinder und Jugendliche für die Geschichte ihres Heimatkreises besonders sensibilisiert werden. Das wiederum ist eine wesentliche Grundlage für die wirtschaftliche Stärkung des Großkreises Mecklenburg-Strelitz, der als Urlaubsregion vom Tourismus lebt.

Für potentielle NachahmerInnen ist zu empfehlen,

- bei der Auswahl der TeilnehmerInnen auf ein ähnliches Bildungsniveau zu achten;
- bei der Zusammensetzung der Projektgruppen und Zuordnung der einzelnen Städte und Gemeinden auf Ortskenntnis und Ortsbindung der Teilnehmenden zu achten;
- die Aufgabenstellungen stärker zu konkretisieren und genauer zu konzipieren;
- vorgesehene Zertifizierungen und Prüfungen zu Beginn der Maßnahme zu definieren, Zeitlinien festzulegen und mit den Prüfungseinrichtungen abzustimmen;
- die Aufgabenbereiche stärker zu begrenzen, denn weniger Orte bringen für die Heimatforschung mehr Effektivität und bessere Ergebnisse.

Wie das Beispiel zeigt, läßt sich die ABM-Tätigkeit sehr gut mit der Ausbildung zur Dokumentationsassistentin koppeln. Bei der Planung einer Umschulung mit entsprechender Tätigkeit und fachlicher Betreuung in Archiven wäre nicht nur ein Teilabschluß möglich. Allerdings sollte berücksichtigt werden, daß die Zeiträume in der beschriebenen Maßnahme im fachpraktischen Teil nicht ausreichend waren.



Für eine optimale Quellenforschung wäre es auch notwendig, die kooperative Verbindung zu

- Ämtern und Behörden
- Landes-, Kreis-, Stadt- und Heimatarchiven
- Bibliotheken
- Heimatvereinen
- Fremdenverkehrsvereinen und BürgerInnen der Region zu intensivieren.

Um auf die Notwendigkeit der Geschichtsforschung aufmerksam zu machen, sollten in regelmäßigen Abständen Arbeits- und Ergebnisberichte den Verantwortlichen der Region auf Präsentationsveranstaltungen vorgestellt werden. Wichtig ist auch das Zusammenwirken mit anderen Projektgruppen/ABM, wie „Sozialer Punkt“, „Künstlergruppen“, „Kinderbetreuung“.

Ein Erfahrungsaustausch im Zusammenwirken mit Heimatvereinen würde die Arbeit der Chronistinnen ergänzen und beleben. Wichtig wäre auch, die Geschichte der Region in einem würdigen Umfeld zu präsentieren. Deshalb ist das Einrichten und Erweitern von Heimatstuben notwendig. Chroniken könnten dort ständig ausliegen.

Die Ergebnisse aus der Geschichtsforschung und Geschichtsaufarbeitung im Rahmen dieses Projektes wurden in Form von Arbeitsmappen im Kreisarchiv Neustrelitz archiviert und sind jederzeit einsehbar.

Teilnehmerinnen dieses Projektes werden noch laufend für die Geschichtsschreibung in der regionalen Presse herangezogen, und sie werden auch dringend für eine Reiseleitertätigkeit benötigt.

Am Ende des Projektes steht der Teilabschluß als Dokumentationsassistentin mit einem Zertifikat. Wesentlicher sind aber die erworbenen Schlüsselqualifikationen. Neben der fachspezifischen Qualifikation haben die Frauen durch die Anforderungen im Tätigkeitsbereich und die Vernetzung von Arbeit und Lernen Kompetenzen erworben, die Möglichkeiten für eine Tätigkeit in den Bereichen Tourismus, Marketing und Dokumentation zulassen.

Die Branchenkenner werden in ihren Überzeugungen von verschiedenen neuen Studien – vom Institut für Wirtschaftsforschung (ifo), der Prognose AG und des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) – über die

Entwicklung des Arbeitsmarktes gestärkt: Als Fazit der Szenarien lasse sich festhalten, so Arbeitsmarktexperte Wolfgang Klander, daß „eine größere Chance als bisher besteht, die Arbeitslosigkeit ... zu verringern“. Und dies müssen nicht nur billig bezahlte Dienstleistungen sein – im Gegenteil: Die Studien erwarten ein Wachstum gerade auch in den komplexen Dienstleistungen des Publizierens, Managens, Beratens, Forschens oder Organisierens.

Die meisten Erwerbstätigen, so die Analyse des amerikanischen Wirtschaftsexperten William Bridges, werden sich ohnehin als „Neue Selbständige“ die Fähigkeit aneignen müssen, wie man „in einer Welt ohne klar umrissene und sichere Arbeitsplätze“ Arbeit finden und wie man sie selbständig tun könne. Maßnahmen wie die beschriebene sind also durchaus geeignet, auf den notwendigen und kommenden Strukturwandel vorzubereiten.

„Wir stehen erst in der Anfangsphase eines grundlegenden Strukturwandels der gesamten Wirtschafts- und Arbeitswelt“, betont Wolfgang Klander, „so grundlegend, wie er vielleicht mit dem ebenso dramatischen Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft verglichen werden könne. Zu Ende gedacht, bedeutet dieser Vergleich, daß die meisten Erwerbstätigen in Europa heute für die neue Arbeitswelt genauso schlecht vorbereitet sind wie ein englischer Bauer am Ende des 18. Jahrhunderts auf ein Leben in der Fabrik des 19. Jahrhunderts.“

Diese Aussage muß nicht unbedingt zutreffen. Mit all ihren Erfahrungen können Arbeitsämter, Beschäftigungsgesellschaften und Bildungsträger mit entsprechend anspruchsvollen Projekten solche Prozesse vorbereiten. Ganz sicher können sie aber nicht die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Hier ist die Politik gefragt.

*Georg Franzky/Thomas Hartmann/Elisabeth Hausschildt/Sigrid Wölfing*

## **Das Projekt PRATIKAS – Europäische Frauenprojekte in der Uckermark**

**Entwicklungsprojekt von tamen GmbH in Kooperation mit Beschäftigungsgesellschaften in der Region Uckermark, Brandenburg**

### **1. Lernen im und für den gesellschaftlichen Transformationsprozess**

Die tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen, die gekennzeichnet sind durch einen starken, anhaltenden Rückgang von Erwerbsarbeit, erfordern eine grundsätzliche Neuorientierung auch in der beruflichen Weiterbildung. Der gesellschaftliche Wandel zeigt in den neuen Bundesländern – zumindest zur Zeit – noch drastischere Folgen als in den alten Bundesländern: höhere Arbeitslosigkeit, Verlust an gesellschaftlicher Identität, drohender Zusammenbruch des sozialen Umfeldes. Allerdings gibt es keinen prinzipiellen Unterschied zu den alten Bundesländern, vielleicht sind sogar die Lösungsansätze vielfältiger und tiefgreifender. Der Transfer von Erfahrungen gerade von Ost- nach Westdeutschland wird zunehmend bedeutender.

Herkömmliche Weiterbildungsmaßnahmen setzen an den Defiziten der Menschen an und zielen auf Bedarfe eines vorgeblich aufnahmefähigen Arbeitsmarktes. In Zeiten, in denen mehr Arbeitsplätze abgebaut werden als neue entstehen, verstärkt dies für den einzelnen die Perspektivlosigkeit und führt zu Demotivation und letztendlich zu Dequalifizierung. Die Suche nach neuen Orientierungen und Zielsetzungen bestimmt damit zunehmend die aktuelle Diskussion um die Rolle von Weiterbildung. Für die einen steht eine stärkere Anbindung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen an die Wirtschaft im Vordergrund. Die Hoffnung bei dieser „wirtschaftsnahen“ Qualifizierung zielt darauf, die Unternehmen stärker in die Qualifizierungsplanung einzubinden, um sie zielgerichteter und damit effektiver zu gestalten. Andererseits möchte sie die Qualifizierung und auch die öffentlich geförderte Beschäftigung enger an die Unter-

nehmen binden. Das Arbeitsförderungsreformgesetz (AFRG) verstärkt diese Zielsetzung.

In anderen Zusammenhängen wird eine stärkere Regionalisierung der Weiterbildung gefordert. Auch hier geht es um eine engere Anbindung an die regionalen Wirtschaftsstrukturen, also „wirtschaftsnahe“ Qualifizierung unter besonderer Berücksichtigung der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Es geht jedoch auch um die „aktive“ Rolle der Qualifizierung, d.h. um den Beitrag der Weiterbildung zur Strukturentwicklung, um Qualifizierung als Faktor der Regionalentwicklung.

Ein dritter Aspekt dreht sich um Qualifizierung als Instrument zum Potentialerhalt für kommende Entwicklungen bis hin zur Rolle der Bildung für ein sinngebendes Leben in Zeiten der Erwerbslosigkeit. Gefordert ist die Verbindung von Qualifizierung mit Tätigkeitsfeldern außerhalb der Erwerbsarbeit, im freiwilligen und ehrenamtlichen Sektor. Damit verbunden ist die Diskussion um eine gesellschaftliche Aufwertung der Arbeit im informellen Sektor und um die Ökonomie dieses Bereiches.

All diese Aspekte und Forderungen an die Qualifizierungspolitik haben ihre Berechtigung, müssen jedoch auch anhand ihrer praktischen Umsetzbarkeit diskutiert werden. Innovative Qualifizierungsansätze durch- und umzusetzen erfordert von den Bildungsträgern einerseits ein hohes Maß an Flexibilität und Durchsetzungsfähigkeit, andererseits eine finanzielle und persönliche Belastung bis an die Grenzen der Tragbarkeit. Das Förder- und Finanzierungsinstrumentarium für Weiterbildung ist immer noch bestimmt von einer herkömmlichen Qualifizierungsvorstellung, die von einem bestimmbareren Bedarf ausgeht und marktförmig abrufbare Kurse verlangt.

tamen – Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH hat sich zur Aufgabe gemacht, Qualifizierungsprojekte durchzuführen, die sich auf regionale Entwicklungen beziehen, aktiv in sie eingreifen und in denen die TeilnehmerInnen für sich und andere neue, tragfähige Tätigkeitsfelder mit aufbauen. Am Beispiel des Projektes PRATIKAS, das tamen GmbH in Kooperation mit zwei Arbeitsförderungsgesellschaften in der Uckermark im Norden Brandenburgs durchführt, soll die Philosophie, Entstehungsgeschichte und Durchführung entwicklungsbezogener Qualifizierung beschrieben werden. Dabei steht das Ziel im Mittelpunkt, die

Teilnehmerinnen des Projekts in regionale Entwicklungen aktiv mit einzubeziehen, sie als Bewohnerinnen der Region in ihrer Rolle als Akteurinnen der regionalen Entwicklung zu fördern und zu bestärken. Entwicklungsbezogene Qualifizierung unterscheidet sich in allen Dimensionen von herkömmlicher Weiterbildung, von der Vorbereitung über die einzubeziehenden Kooperationspartner, die Inhalte, die Verbindung von Tätigkeit und Lernen, das Verhältnis von Lehrenden und Lernenden bis zu den eingesetzten Methoden. Die folgende Darstellung der Entwicklung und Geschichte des Projektes PRATIKAS soll das veranschaulichen.

### **Zur Philosophie des Projektes**

In der Einleitung wurden drei Zielrichtungen für eine Neuorientierung von beruflicher Weiterbildung benannt. Diese Zielrichtungen lassen sich unserer Meinung nach nicht getrennt verfolgen, sondern die Weiterbildung muß sie in einer ausgewogenen Kombination sinnvoll verknüpfen. Vorherrschende Praxis ist jedoch immer noch, auf der einen Seite Weiterbildung auf einen Bedarf des ersten Arbeitsmarktes auszurichten, andererseits von den wie auch immer definierten „Defiziten“ der Teilnehmerinnen auszugehen. Wir halten diese beiden Grundlagen für die Planung und Konzipierung von Weiterbildung für nicht mehr tragfähig, in der Konsequenz sogar für nicht verantwortbar.

Strukturwandel, sowohl in Regionen als auch in Branchen, ist in einer Marktwirtschaft allgegenwärtig. In der Vergangenheit wurden seine sozialen Auswirkungen über wirtschaftliches Wachstum und die dabei entstehenden Arbeitsplätze entschärft. Die Arbeitsförderung, die ihren gesetzlichen Ausdruck im AFG findet, ist entstanden und „zugeschnitten“ auf diesen „in Wachstum eingebetteten“ Strukturwandel. Es gilt, für Menschen, die arbeitslos geworden sind, die Zeiten der Erwerbslosigkeit sinnvoll zu überbrücken. Dazu gehört vor allem auch die Möglichkeit der Bildung, der Fortbildung oder Umschulung. Dieses Instrumentarium dient dazu, die Überbrückungszeit dazu zu nutzen, die Betroffenen darauf vorzubereiten, effektiver die neuen Aufgaben zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß mit dem wirtschaftlichen Wachstum neue Arbeitsplätze entstehen.

Die Bemühungen der Arbeitsförderung, die unter den Stichworten:

- Regionalisierung von Weiterbildung,
  - Bedarfsermittlung und Planung,
  - Qualifizierung zum Potentialerhalt,
  - wirtschaftsnah, praxisnah, dicht an regulärer Erwerbsarbeit
- diskutiert werden und von den Ansätzen her unbedingt richtig und zu unterstützen sind, setzen jedoch zum größten Teil voraus, daß irgendwann einmal das andere Ende der Brücke erreicht wird und daß dieses Ende erster Arbeitsmarkt heißt.

Der Prozeß des Entstehens neuer Arbeitsplätze wird jedoch weitgehend unabhängig von der Qualifizierung gesehen; allenfalls verspricht man sich durch das „Bereithalten“ eines Qualifikationspotentials positive Auswirkungen auf das Investitionsklima.

Die Ergänzung zu diesen Strategien muß darin liegen, die Qualifizierung zu einem aktiven Bestandteil und damit die „betroffenen“ Menschen zu Akteuren der Entwicklung zu machen. Es kann nicht darum gehen, die Menschen qualifiziert zu „parken“, sondern ihre Kreativität muß zur Geltung kommen, indem sie in gesellschaftlich relevante Entwicklungen einbezogen werden. Dabei kann es nicht allein um das Ziel gehen, Arbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt zu „bedienen“, denn für den großen, vielleicht sogar den überwiegenden Teil der Menschen wird am Ende doch die Resignation stehen. Es geht auch um die Umwertung von Arbeit, um die Gleichstellung (noch) unbezahlter gesellschaftlich sinnvoller Tätigkeiten mit Erwerbsarbeit. Das setzt voraus, daß die Übergänge zwischen den jetzt noch getrennten Arbeitswelten durchgängiger gemacht werden, nicht nur formal, sondern auch ideell, daß über Aufteilung von Arbeit neu verhandelt wird, daß nicht ausgegrenzt, sondern einbezogen wird. Hier können nur wenige Gesichtspunkte angerissen werden; entscheidend für die Diskussion ist, daß nicht nur der äußere Rahmen, sondern vor allen Dingen die Qualifizierung selbst in all ihren Dimensionen bearbeitet wird.

### **Lernen für Entwicklung**

Qualifizierung, die eingebettet ist in Entwicklungen und Projekte, unterscheidet sich in allen Dimensionen von herkömmlicher Weiterbildung. Sie kann nicht existieren als isolierter Vorgang der Wissensvermittlung,

sondern ist nur denkbar als Bestandteil eines Prozesses, in dem sich Wissensvermittlung mit Handeln, mit praktischem Tun verbindet. Das Strukturierende, das steuernde Element ist das Handeln, das praktische Tun der Teilnehmerinnen, um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Qualifizierung hat dabei die Aufgabe, inhaltliche Defizite, die beim Handeln sichtbar werden, auszugleichen bzw. bestimmtes Tun vorzubereiten. Das Lernen wird zum großen Teil unmittelbar als Hilfe für die Praxis organisiert. Die Inhalte einer solchen Qualifizierungs„maßnahme“ lassen sich nur in wenigen Teilen systematisieren, d.h. auch curricular darstellen.

Kennzeichnend für diese Art der Weiterbildung ist:

- Die „Maßnahme“ existiert nicht als fertiger Lehrgang, in dem alle zu vermittelnden Inhalte als Curriculum vorliegen, sondern als offenes Konzept.
- Sie wird in ihrem Ablauf strukturiert durch den von aktiven Menschen gestalteten Prozeß, in den sie eingebettet ist.
- Die Inhalte ergeben sich einerseits durch die Zielvorstellung, auf die der Prozeß hinsteuert, andererseits durch die Defizite, die zum Teil schon vorab bekannt sind, zum großen Teil aber erst im Verlauf des Prozesses sichtbar werden.
- Wissen wird als Unterstützung zum Handeln vermittelt.
- Die Qualifizierung ist offen, es gibt keinen „definierten Abschluß“, allenfalls werden Etappenziele erreicht.

Ziel (und Voraussetzung ?!) für die Teilnehmerinnen ist es, die aktive Teilhabe für sich und für andere an Entwicklungsprozessen zu ermöglichen. Das Betätigungsfeld ist nicht vorgegeben, sondern muß zum großen Teil durch die Teilnehmerinnen selbst etabliert und konturiert werden. Die Qualifizierung zielt z.B. nicht auf existierende oder „kommende“, von ihrem Inhalt und ihrer Funktion jedoch (von Arbeitgebern) definierte Arbeitsplätze, sondern ist eingebunden in die Entwicklung dieser Arbeitsplätze. Eine große Bedeutung für die Konzeption liegt darin, daß die Menschen, die Qualifizierungskonzepte entwickeln, Position beziehen müssen, sie müssen Stellung nehmen und sich zu ihren Leitbildern und Zielvorstellungen für die jeweiligen Entwicklungen bekennen. Sie müssen sich damit in die öffentliche Auseinandersetzung begeben. Die Vorbereitung und Installation der jeweiligen Bildungsmaßnahme wird so bis zu einem gewissen Grad zu einer Auseinandersetzung um die politische Durchsetzbarkeit von Entwicklungszielen.

## Wie muß „Lernen für Entwicklung“ aussehen?

Für die Vorbereitung und Durchführung einer entwicklungsbegleitenden und projektgebundenen Maßnahme bedeutet dies, daß sie in den Kontext der regionalen Entwicklung eng eingebunden werden muß. Konzeption und Intention müssen von den wesentlichen Akteuren in der Region und in den entsprechenden fachlichen Bezügen akzeptiert und nach Möglichkeit unterstützt werden. Bereits hier können Konflikte oder Interessen deutlich werden, die die ursprüngliche Intention zunichte machen können und es zuweilen ratsam erscheinen lassen, andere Schwerpunkte zu setzen oder von dem Vorhaben insgesamt abzusehen. Im Laufe der Durchführung eines solchen Projekts muß der Kontakt und das Gespräch erhalten und gepflegt werden, auf sich verändernde Politik muß sich das Projekt in seinem Verlauf einstellen.

Alle Maßnahmen und Aktivitäten, die grundsätzlich in die Gestaltung und den Neuaufbau der Beziehungen und Verflechtungen in ländlichen Gebieten eingreifen wollen, müssen sich vortasten, ausprobieren. Es gibt bei diesem allumfassenden Umbruch kaum „Haltegriffe“, vorgefertigte Lösungen oder Patentrezepte. So kann auch die „Qualifizierung“ nur ein „Sich-Herantasten“ an die Materie sein, der Versuch, sich zusammen mit den Teilnehmerinnen Form und Inhalt der Arbeit in ihren Projekten zu nähern. Es muß also gemeinsam ein Typ von Qualifizierung entwickelt werden, der den Anforderungen, die sich aus der Zielsetzung ergeben, eher entspricht.

Die Teilnehmerinnen müssen in die Lage versetzt werden (vgl. Wölfling/Meyer-Wölfling 1993),

- vorhandene Potentiale zu erkennen und Neues daraus zu entwickeln,
- die daraus entstehenden Projekte in die vorhandenen Zusammenhänge sinnvoll einzubinden; es gibt keine „isolierten“ Vorhaben,
- mit langem Atem Rückschläge einzustecken und trotzdem weiter das einmal als richtig erkannte Ziel zu verfolgen,
- Umwege zu gehen, ohne die Orientierung zu verlieren,
- das (scheinbar) Unmögliche zu organisieren
- und trotzdem Sinn, Nutzen und Zweck der Aktivitäten nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Qualifizierung muß neben Fachwissen auch Handlungskompetenz vermitteln und die nötige Portion „Frustrationstoleranz“ aufbauen.



Als wesentlich für die Akzeptanz der notwendigen Bildungsinhalte hat sich das methodische Herangehen erwiesen. Obwohl dies von zentraler Bedeutung für das Gelingen ist, gibt es hier wenig brauchbare ausgearbeitete Ansätze in der Erwachsenenbildung, schon gar nicht solche, die Bezug nehmen auf die spezifischen Lernerfahrungen und Handlungsmuster Ost-Deutscher.

Auch die hier beschriebenen Arbeits- und Lernformen sind „nur“ das Ergebnis langjähriger Alltagserfahrungen der tamen-MitarbeiterInnen und können insofern nicht als „fertig“ oder „allgemeingültige, anerkannte Methode“ dargestellt werden.

Wesentliche Stichpunkte sind hier:

Die *„Verbindung von Arbeiten und Lernen, Theorie und Praxis“* ist kennzeichnend für eine Maßnahme, die den Anspruch hat, zum Aufbau regionaler Strukturen beizutragen. Obwohl unterschiedlich finanziert, müssen die Arbeit und die Arbeitsinhalte wesentlich steuerndes Element für das Lernen werden. Bildungsträger, die sich die Begriffe „innovativ“ und „ökologisch“ auf die Fahne geschrieben haben, dürfen nicht darauf verzichten, in der Sache klar Stellung zu beziehen und durchaus parteilich den Teilnehmerinnen Handlungsfelder zu eröffnen. Wenn also von der Arbeit als dem die Bildung strukturierenden Moment die Rede ist, meint dies einen klaren und eindeutigen Praxisbezug und nicht das Ausliefern der Bildungsinhalte an die Zufälligkeiten der betrieblichen Arbeit.

Der Ausdruck *„Kooperative Lehr- und Lernformen“* umschreibt die Art und Weise der Betreuung der Teilnehmerinnen durch die Dozenten. Gerade im Bereich der Projektbegleitung geht es häufig nicht darum, den Teilnehmerinnen das notwendige Wissen zu „überreichen“, sondern vielmehr darum, ihnen einen Weg zu zeigen, wie und wo sie sich selbst die notwendigen Informationen beschaffen können. Auf diese Weise erfahren häufig beide, Lehrende und Lernende, etwas Neues, und es entwickelt sich im Laufe der Zeit ein gemeinsamer Prozeß, in dem unterschiedliche Ausgangspunkte vorhanden sind, es aber durchaus möglich ist, daß in einzelnen Fragen die Teilnehmerinnen die Lehrenden sind und der Betreuer der Zuhörer. Auf dieser Grundlage kann projektorientiertes Lernen nur noch begriffen werden als gemeinsamer Prozeß zwischen Lehrenden und Lernenden, in den jeder unterschiedliche Anteile einbringt.

Die „Selbständige Wissensaneignung durch die Teilnehmerinnen“ gewinnt in dem Maße, wie dieser Lernprozeß erfolgreich ist, an Bedeutung. An die Teilnehmerinnen einer solchen Maßnahme muß vor allem eine Anforderung gestellt werden: Sie müssen für sich selbst noch eine Perspektive erarbeiten wollen. Es gibt mittlerweile sehr viele Menschen, die es aufgegeben haben oder erst gar nicht damit begonnen haben, ihr eigenes Leben in die Hand zu nehmen. Der Wunsch, dies zu tun, ist wesentliche Voraussetzung zur Teilnahme an solchen Bildungsprojekten.

Wichtig erscheint uns an dieser Stelle, in einem kleinen Exkurs auf Wege zur Veränderung individueller Haltungen einzugehen.

### **Wege zur Veränderung**

In der jüngeren Diskussion um „Bildung im Transformationsprozeß“ taucht der Terminus „Lernen im Prozeß der Arbeit“ wieder auf, auch ausgehend von der Erkenntnis, daß durch die Auseinandersetzung mit veränderten Anforderungen im Arbeitsprozeß Notwendigkeiten und Ziele des Lernens am ehesten greifbar und Anstöße zur Veränderung plausibel werden. Wege zur Veränderung persönlicher Haltungen und Einstellungen führen also über die Teilhabe an gesellschaftlicher Arbeit, über die Art und Weise der Integration in den Arbeitsprozeß, über die Organisation des Arbeitsprozesses selber und über den gedanklichen Umgang damit.

„Gesellschaftliche Arbeit“ darf hier nicht nur verstanden werden als Lohnarbeit, vielmehr umfaßt dieser Begriff alle Bereiche gesellschaftlicher Tätigkeit, Lohnarbeit ebenso wie „gesellschaftliche Tätigkeit“, ehrenamtliche Tätigkeit und häusliche Arbeit. In der DDR hatte „Arbeit haben“ (im Sinne von Erwerbsarbeit) einen sehr hohen Stellenwert, „über die Arbeit und die Familie definierte sich der DDR-Bürger, die DDR-Bürgerin. Wer nicht arbeiten wollte, galt als asozial – Arbeit wurde ihm verordnet im Sinne eines Erziehungsmittels. Keine Arbeit zu haben galt als unvorstellbar“ (Haenschke 1994, S. 55). „„Arbeit haben“ heißt gleichzeitig sozial abgesichert, selbstbewußt und durchsetzungsfähig zu sein. Wer keine Arbeit hat, ist all das nicht, fühlt sich und gilt als minderwertig“ (a.a.O., S. 45). Diese Sichtweise hat sich bis heute in vielen Aspekten erhalten. Einzig bezahlte und versicherungspflichtige Lohnarbeit wird als „richti-

ge“, identitätsstiftende Arbeit empfunden. Ehrenamtliche gesellschaftliche Tätigkeit, politisches oder soziales Engagement, Nachbarschaftshilfe und auch häusliche Arbeiten werden in ihrer Bedeutung für die eigene Person und die eigene Selbstbestätigung nicht wahrgenommen, obwohl solche Tätigkeiten durchaus intellektuell sehr anspruchsvoll und sozial sehr befriedigend sein können.

Angesichts der andauernden Massenarbeitslosigkeit und der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen desolaten Situation gerade auf dem Lande wird es dringend notwendig, eine andere Werte-Orientierung zu vermitteln, um dem „moralischen Absturz“ etwas entgegenzusetzen. Entwicklungstätigkeit bedeutet Arbeit an der Veränderung bestehender gesellschaftlicher Probleme und stellt hohe Ansprüche an die jeweils Handelnden. Als wesentlich wurden nicht nur Fachkompetenz, sondern in hohem Maße auch Persönlichkeitsmerkmale herausgearbeitet, die zentrale Bedeutung für die Handlungsfähigkeit der Teilnehmerinnen haben.

Der Lernprozeß der Teilnehmerinnen muß also wesentlich zentriert sein auf ihre Tätigkeit in der Region, im Dorf, in einer Organisation oder im Betrieb. Die Tätigkeit selber wird zur „Schule“, der *Arbeitsprozeß* wird als Lernfeld definiert und organisiert. Der Lernprozeß wird zum Bestandteil der Arbeit; Entwicklung und Steuerung des Arbeitsprozesses werden wesentlich steuernde Momente des Lernprozesses. Aufgabe des „Lehrenden“ ist dann in erster Linie, den Arbeitsprozeß zu gestalten, Innovation und Veränderungsprojekte zu entwickeln und das Lernen im Alltag zu unterstützen.

Es geht dann nicht mehr vorrangig darum, die Menschen zu qualifizieren, sondern die alltägliche Arbeit zu qualifizieren (im Sinne von verbessern), um der Tätigkeit einen Charakter zu verleihen, der Lernprozesse möglich macht. Insofern kommt dem „Projektdesign“ wesentliche Bedeutung für das Lernen zu; nur wenn von vornherein Schritte des Aufbaus der Arbeit vorgesehen und Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten gegeben sind, werden auch qualifizierte Lernprozesse möglich.

Nun ist in der Regel der Zugriff auf die Arbeitsinhalte „zu Lernzwecken“ nicht ohne weiteres möglich: Arbeitgeber, Beschäftigungsträger und Geldgeber erwarten die Erledigung bestimmter Aufgaben unabhängig von den Notwendigkeiten individueller Lernprozesse. Kommunen wollen Erfolge sehen, Arbeitsämter „Kopfzahlen“ in Maßnahmen, die Bürger praktische

Hilfen, die Gewerbetreibenden steigende Einnahmen. Neben diesen berechtigten Erwartungen an die Ergebnisse der Arbeit bestimmen auch andere Faktoren die tägliche Arbeit, angefangen vom Wechsel der Jahreszeiten bis zu den Schwankungen in der Befindlichkeit wichtiger Ansprechpartner und viele unkalkulierbare Einflüsse mehr. Insofern kann kein Arbeitsprozeß als didaktisch „einwandfreies“ Lernfeld organisiert werden, welches zuverlässig und kontinuierlich dazu angetan ist, Lernmotivation aufzubauen und Erfolge zu vermitteln.

Man wird akzeptieren müssen, daß es unlösbare Probleme gibt, daß zeitweilig Langeweile und Routine einkehren, daß es Phasen gibt, in denen nichts passiert, und andere, in denen sich alles überstürzt, daß es Menschen gibt, mit denen man auch nach dem besten Kommunikations- und Verhaltenstraining nicht zurechtkommt.

Da die tägliche Arbeitssituation kaum je die „klinisch reine“ Lernsituation ist, die viele Verhaltenstrainer so gerne konstruieren, kommt der *Reflexion der Arbeit* eine wesentliche Bedeutung zu. Durch kontinuierliche und zielgerichtete Begleitung der täglichen Arbeit durch die Lehrenden können auch aus schwierigen Situationen Verhaltensalternativen und Lernerfolge hergeleitet werden. Wesentlich bei der Begleitung von Arbeitsprozessen ist zum Beispiel das gemeinsame Herausarbeiten der Anteile an der Situation, die die Teilnehmerinnen selbst zu verantworten haben; und noch wichtiger: der Anteile, die sie *nicht* zu verantworten haben. Nur so lassen sich Handlungsmöglichkeiten und Wege der Veränderung aufzeigen.

Zur Lösung jedes Problems gehört Fachkenntnis. In dem Maße, wie das Problem klar ist, läßt sich *Fachwissen als notwendiges Hilfsmittel* organisieren. Je klarer die Problemstellung ist, desto präziser wird die Fragestellung, desto leichter können fachliche Inhalte als notwendiges Rüstzeug angeeignet werden.

Lernprozesse vollziehen sich im Arbeitsprozeß selbst, in der Reflexion darüber und in der systematischen Aneignung von Fachwissen als Hilfsmittel zur Problemlösung.

## 2. Wie die Spinne im Netz – Zur Funktion des Trägers

Ein Maßnahmeträger, der sich eine solche Konzeption zu eigen macht, der Arbeiten und Lernen, Theorie und Praxis in der oben beschriebenen Weise zu verbinden sucht und seine Teilnehmerinnen darin unterstützt, daß sie ihr Lernen zunehmend eigenständig organisieren, wird bald eine wichtigere Rolle als die des reinen Organisators erhalten.

In dem Maße, wie ausgehend von der Maßnahme und ihren Teilnehmerinnen „Außenkontakte“ aufgenommen werden, gewinnt der Träger ein eigenes Gewicht und ein eigenes Profil in der Sache, um die es in der Qualifizierung geht. Teilnehmerinnen, die reale Arbeitsaufgaben erledigen und dazu mit den beteiligten Fachbehörden, Standesorganisationen, Nachbarn, Konkurrenten, Ministerien und Dorfbewohnern Kontakt aufnehmen und ihre Sicht darstellen, werden in kurzer Zeit bekannt und verfügen sehr schnell über eine Menge Informationen. Dem Träger, der 20 solcher Teilnehmerinnen betreut, wächst zumindest eine Fülle von Informationen und Kenntnissen zu, die in der Maßnahme zusammenfließen. Auf diese Weise wird er (wenn er sich aus fachlichen oder Konkurrenzgründen nicht gänzlich unbeliebt macht) zu einer „Institution“ dieser Fachrichtung in der Region, die Kontakte herstellen und auch Entwicklungen beeinflussen kann. Dem Träger wächst eine „Agenturfunktion“ zu, die weit über die eigentliche Maßnahme hinausgehen kann. Voraussetzung ist, daß solche Funktionen in der Region akzeptiert und weiterfinanziert werden können, wenn die unmittelbare Maßnahmefinanzierung beendet ist. Derzeit stehen alle engagierten Träger vor dem Dilemma, daß ihnen – sowie sie gute Arbeit leisten – diese Agenturfunktionen zuwachsen. Diese werden von den Teilnehmerinnen und den Beteiligten in der Region abgefordert, meist können sie jedoch nicht bezahlt werden.

Vor diesem allgemeinen Hintergrund sollen nun die beiden Teilprojekte sowie der transnationale Teil des Projekts „PRATIKAS – Europäische Frauenprojekte in der Uckermark“ skizziert werden. PRATIKAS wird – neben den Bezügen der Teilnehmerinnen aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit – finanziert aus der europäischen Gemeinschaftsinitiative Beschäftigung NOW (New Opportunities for Women). Diese Finanzierung erfordert die aktive Partnerschaft mit ähnlich gelagerten Projekten in mindestens zwei anderen Mitgliedsstaaten der EU.

### 3. PRATIKAS – Erfolge und Schwierigkeiten

In der Uckermark, dem flächenmäßig größten Landkreis Deutschlands, der sehr schwach besiedelt ist, sind die beiden Teilprojekte **„Neue Aufgabenfelder für die Landwirtschaft – Potentialerhalt landwirtschaftlicher Qualifikationen“** und **„Starke Frauen sehen Land – Frauen in der Dorf- und Regionalentwicklung“** angesiedelt. Unser regionaler Partner im ersten Teilprojekt ist bis Juni 1997 das Ökologische Berufsförderungs-, Bildungs- und Forschungswerk Brandenburg e.V. (ÖBBB), Außenstelle Dedelow, gewesen, bei dem die Frauen über § 249h AFG angestellt waren. Nach einem Trägerwechsel sind sie jetzt, ebenso wie die Frauen des zweiten Teilprojekts, bei der Ländlichen Arbeitsförderung Prenzlau e.V. (LAFP), einer Arbeitsfördergesellschaft aus der Uckermark, beschäftigt.

Im dritten Teilprojekt, dem transnationalen Teil, arbeiten wir zusammen mit drei Partnereinrichtungen in Nordspanien, Nordfrankreich und den Azoren (Portugal), die in ihrer Region thematisch ähnlich gelagerte Frauenprojekte durchführen.

Im folgenden wird die Geschichte des „Landwirtschaftsprojekts“ von der Idee bis zur Durchführung und ersten Erfolgen vorgestellt. Dann beschreiben wir die wesentlichen Strukturelemente des „Dorfprojekts“. Die transnationale Arbeit als drittes Teilprojekt von PRATIKAS stellen wir zum Abschluß vor. Im Anschluß daran werden einige Ausführungen zu den notwendigen regionalen Vernetzungen und Kooperationen für ein derartiges Projekt gemacht, bevor wir in einem Exkurs unsere Auffassungen zu intermediärer Tätigkeit in der Dorf- und Regionalentwicklung formulieren. Im letzten Kapitel versuchen wir aus den Erfahrungen des laufenden Projekts einige Folgerungen für öffentlich geförderte Entwicklungsprojekte zu ziehen.

#### **„Neue Aufgabenfelder für die Landwirtschaft – Potentialerhalt landwirtschaftlicher Qualifikationen“**

##### **Die ursprüngliche Idee**

Im Frühjahr 1994 sprach die Referatsleiterin für Bildungsfragen im Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Brandenburg Mitarbeiter von tamen an, ob es nicht möglich sei, eine AFG-geförderte Maßnah-

me zu etablieren, die zum Erhalt landwirtschaftlicher Qualifikationen gerade bei Frauen beitrage.

Viele Frauen sind seit 1990 aus den LPG (Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft) und VEG (Volkseigenes Gut) entlassen worden. Die meisten wurden durch Umschulungen aus der Landwirtschaft herausqualifiziert, blieben aber dennoch arbeitslos. In Erwartung einer Stabilisierung der landwirtschaftlichen Betriebe scheint es sinnvoll, diese Frauen über öffentliche Förderung so lange in Betrieben zu beschäftigen und weiterzuqualifizieren, bis die Stabilisierung greift und die Frauen eingestellt werden können. Auf diese Weise könnte man landwirtschaftliche Qualifikationen erhalten, für die Betriebe Fachkräfte ausbilden und einen Beitrag zur Minderung der Arbeitslosigkeit auf dem Lande leisten.

Ausgangspunkte der Überlegungen waren folgende Thesen:

- Die landwirtschaftlichen Betriebe werden sich in 4 bis 5 Jahren (also etwa 1999/2000) stabilisiert haben.
- Durch den Zusammenbruch der LPG ist die Zahl der Auszubildenden in landwirtschaftlichen Berufen stark zurückgegangen; es werden also in den nächsten Jahren Fachkräfte fehlen.
- Es gibt ein Potential an jüngeren Menschen mit landwirtschaftlicher Ausbildung, die gerne wieder in ihre alte Branche zurückkehren würden. Durch die notwendige Umorientierung der landwirtschaftlichen Produktionsweise zu mehr Umweltverträglichkeit wird der Arbeitskräftebedarf eher noch steigen; es werden dann Fachkräfte mit Umwelt- oder Ökolandbauqualifikationen gesucht werden.

Es lag also nahe, eine Maßnahme zu konzipieren, die jetzt arbeitslose jüngere Frauen mit landwirtschaftlicher Ausbildung solange in öffentlich geförderten Arbeitsverhältnissen hält und weiterqualifiziert, bis sie von den Betrieben gebraucht und bezahlt werden können.

Aufgrund der nach wie vor angespannten wirtschaftlichen Situation waren eigentlich alle Betriebsleiter, mit denen wir gesprochen haben, für eine solche Idee zu interessieren. Sie waren auf der Suche nach neuen Erwerbsquellen und standen Innovationen im Prinzip offen gegenüber, wenngleich auch oft noch mit Skepsis. Diesen Betriebsleitern fehlte meist die Zeit und die Sachkenntnis, sich mit Fragen der Umstellung ihrer Produktion und der Erweiterung ihres Tätigkeitsfeldes zu befassen. Ihnen fehl-

te es nicht an Arbeitskräften im Stall, sondern an Menschen, die gemeinsam mit ihnen Innovation im Betrieb befördern und nach neuen Möglichkeiten und Wegen suchen. Von diesen Betrieben wurde ein Bedarf an Fachkräften beschrieben, die hoch motiviert und gut qualifiziert sein müssen.

Das Maßnahmekonzept sah vor, für die großen Betriebe, in der Regel die LPG-Nachfolgebetriebe, auf der Ebene der Geschäftsführung Fachkräfte einzusetzen, die Innovation befördern sollen, die zur ökonomischen Stabilisierung beiträgt. Daraus sollen langfristig für den Betrieb tragbare Beschäftigungsverhältnisse entstehen. Die Fachkräfte erhielten die folgenden Aufträge, deren Umsetzungsmöglichkeiten zu eruieren waren:

- Maßnahmen der Kulturlandschaftspflege umzusetzen;
- die Umstellung der Pflanzen- und der Tierproduktion voranzutreiben (über integrierten Pflanzenbau und artgerechte Tierhaltung zum ökologischen Landbau);
- den Anbau nachwachsender Rohstoffe unter Umwelt-Gesichtspunkten zu befördern;
- weitere Arbeitsfelder zu benennen und einzurichten.

## **Inhalte und Tätigkeiten der Teilnehmerinnen**

Im Januar 1996 begannen 20 früher arbeitslose Frauen in 20 landwirtschaftlichen Betrieben der Uckermark tätig zu werden. Die meisten von ihnen haben eine landwirtschaftliche Fach- oder Hochschulausbildung, einige sind ausgebildete Verwaltungsfachkräfte. Viele Frauen waren vor ihrer Arbeitslosigkeit bereits in einer LPG oder einem VEG tätig gewesen. Eine der Haupttätigkeiten der Teilnehmerinnen ist, auf den landwirtschaftlich genutzten Flächen Boden-, Biotop- und Umweltdaten zu erheben. Diese sollen als Grundlage dienen, neue Aufgabenfelder für die Betriebe zu erschließen, mögliche Produktionsalternativen ökonomisch und ökologisch zu bewerten, um so tragfähige und beschäftigungswirksame Arbeitsfelder aufbauen zu können.

Die Teilnehmerinnen wurden über die Arbeitsämter (Prenzlau, Templin, Angermünde) vermittelt, doch etliche waren durch die vorgeschaltete Anzeige auf das Projekt aufmerksam geworden und hatten selbst aktiv den Vermittlungsprozeß betrieben. Die Altersspanne der Frauen liegt zwi-



schen 25 und 55 Jahren. Der Träger mußte nun das Qualifikationsprofil jeder einzelnen Frau mit dem Anspruchsprofil des Betriebes abgleichen und den optimalen Einsatzort herausarbeiten. Die Teilnehmerinnen wurden als Praktikantinnen in die Betriebe entsandt. Beachtet werden mußte natürlich auch die Entfernung vom Wohn- zum Einsatzort. Vorbedingung für die Teilnahme an diesem Projekt war auf jeden Fall, daß die Frauen einen Führerschein besaßen und somit mobil waren. Bei zwei Frauen ist der glückliche Umstand eingetreten, daß sie in ihrem Wohnort ihren Praktikumsplatz vermittelt bekommen haben.

Die Frauen erfüllten zwar alle die formalen Voraussetzungen für die Teilnahme am Projekt und bekundeten in einem ersten Auswahlgespräch großes Interesse, doch wie jede einzelne mit der Projektphilosophie und den Projektzielen umgeht, wurde erst im weiteren Verlauf sichtbar. Nach ersten ausführlichen persönlichen Gesprächen zeigte sich, daß der Wunsch nach einer bezahlten Arbeit an erster Stelle stand. Erstaunlich war allerdings, daß alle gern wieder in der Landwirtschaft tätig sein wollten, obwohl sie zwischenzeitlich mit der Landwirtschaftsbranche als Einkommensbereich abgeschlossen hatten. Sie konnten sich nicht vorstellen, daß sie vorher aus Rationalisierungsgründen entlassen wurden, daß sie jetzt doch noch mal in der Landwirtschaft gebraucht werden könnten.

Anzumerken ist, daß nicht jede Frau das Wollen und Können für neue, innovative Entwicklungen in dem jeweiligen Betrieb, in dem sie ist, aufbringt bzw. aufbringen kann. Es wird sicherlich nicht allen, aber doch etlichen Frauen gelingen, sich durch ihre tatkräftige Unterstützung und ihr Engagement für den Betrieb neue Einkommensperspektiven im laufenden Projekt aufzubauen. Sie werden sich einen neuen Arbeitsbereich schaffen können, indem sie eine Anstellung im Praktikumsbetrieb selber finden, oder in einem anderen Betrieb, der auf Innovation und Entwicklung setzt und daher entsprechende Ansprüche an zukünftiges Personal stellt.

Im Moment ist bei den Frauen der Begriff „Arbeitsplatz“ gleichzusetzen mit einer unbefristeten Vollzeitstelle. Die Möglichkeit, daß Teilzeitarbeit, Honorar- oder Saisontätigkeiten eine zukünftige Art der Beschäftigung darstellen könnten, wird nicht sehr positiv bewertet.

Für ein neues Projekt sollte zu Anfang noch intensiver und umfangreicher mit den Teilnehmerinnen über die Projektphilosophie und die Ansprüche,

die an sie gestellt werden, gesprochen werden, denn mit der mehr oder weniger aktiven Rolle der Teilnehmerinnen steht oder fällt das Gelingen eines Projektes. Die wichtigste Anforderung sollte sein, für sich selber eine Perspektive zu entwerfen und diese auch im Rahmen des Projektes umsetzen zu wollen.

## Die Betriebe

Die teilnehmenden Betriebe sind zum großen Teil aus ehemaligen LPG entstanden. Sie haben GmbHs oder GbRs gebildet; die Betriebsgröße liegt bei mehreren 1.000 ha Land und/oder mehreren 100 bis 1.000 Stück Vieh. Einige wenige betreiben ökologischen Landbau, doch die meisten produzieren in traditioneller Weise.

Ihre Produktionsschwerpunkte sind unterschiedlich (Rinder-, Schweine-, Entenmast, Mutterkuhhaltung, Ziegenhaltung etc.), und sie sind über die gesamte Uckermark verteilt. Durch die unterschiedlichen Standortbedingungen (z.B. liegen einige im Biosphärenreservat „Schorfheide-Chorin“ oder im Nationalpark „Unteres Odertal“) erfolgt die Datenaufnahme und -verarbeitung von Betrieb zu Betrieb unter gesonderten Gesichtspunkten. Die Vorschläge für „neue Standbeine“, die es zu entwickeln gilt, sehen für jeden Betrieb aufgrund der unterschiedlichen Lage und Ausgangssituation anders aus.

Da die Teilnehmerinnen in diesem Projekt nicht auf einen existierenden, in seinen Anforderungen eindeutig festgelegten Arbeitsplatz hin ausgebildet werden können, sind sie selbst gehalten, ihren späteren Arbeitsplatz zu konturieren und aufzubauen. Hierzu ist es erforderlich, daß die begleitende Qualifizierung entsprechend den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen ausgerichtet ist (siehe Qualifizierung und Beratung) und daß die im jeweiligen Betrieb Verantwortlichen in den Projektverlauf mit einbezogen werden. Daher werden quartalsweise Betriebsgespräche geführt, um anstehende Fragen oder Probleme rechtzeitig zu besprechen. Fachliche Probleme und deren Lösung werden zum Inhalt der Qualifizierung. Somit entsteht ein direkter Bezug zwischen praktischer Arbeit und (theoretischer) Bildung.

Ein zusätzliches Anliegen dieser Gespräche, die entweder einzeln oder in Gruppen stattfinden, ist die Vernetzung und Bekanntmachung der 20 Betriebe untereinander. Da sich alle im Veränderungsprozeß befinden,

schaffen wir mit diesen Treffen ein Forum, sich auszutauschen, Probleme zu besprechen und Kontakte für eine mögliche Zusammenarbeit aufzubauen. In diesen Gesprächen überprüfen wir regelmäßig, ob die Ausgangsthesen der Projektkonzeption immer noch stimmen, wie Veränderungen im laufenden Projekt aufgegriffen werden können und was bei einer Wiederholung der Projektkonzeption besser gemacht werden kann.

Auf die Frage, ob bereits jetzt qualifizierte Arbeitskräfte in den Betrieben fehlen, wird folgendes gesagt: Auf der FacharbeiterInnen-Ebene gibt es bereits zum jetzigen Zeitpunkt kaum noch geeignetes Personal wie Melker, TraktoristInnen u.a. Die ursprünglichen Kräfte sind häufig nicht ausreichend qualifiziert für die heutigen Produktionsverhältnisse, oder es fehlt ihnen die Motivation, sich auf neue Arbeitsumstände und -formen einzulassen. Die Managementebene wird vor allem in den nächsten Jahren neu zu besetzen sein, denn im Umwandlungsprozeß von den LPG zu marktwirtschaftlich orientierten GmbHs oder Genossenschaften sind häufig die alten LPG-LeiterInnen auf ihrem Posten geblieben. Sie werden bald in den Ruhestand gehen, und geeignete NachfolgerInnen werden gebraucht. In dieser Stellenbesetzung liegt eine Chance für die Projektteilnehmerinnen, einen festen Arbeitsplatz zu bekommen.

Am Anfang des Projektes war eine deutliche Skepsis einzelner Betriebe gegenüber den sowohl fachlich als auch personell hohen innovativen Ansprüchen an die Teilnehmenden zu verzeichnen. Manche konnten sich nicht vorstellen, wie solch ein „Theorie-Projekt“ auf der praktischen Ebene umgesetzt werden kann. Sie waren dennoch in das Projekt eingestiegen, denn vielleicht ist ja doch „etwas Gutes“ daran, und eine kostenlose Arbeitskraft für zwei Jahre ist auch nicht zu verachten. Nach ca. einem halben Jahr intensiver Arbeit mit den Frauen und durch die Betriebsgespräche wurde das Projekt durchsichtiger und besser akzeptiert. Zusätzlich kamen Anfragen von weiteren Betrieben, die gern in diesem Projekt mitmachen wollten, denn was gut ist, spricht sich schnell herum. Aufgrund von Teilnehmerinnenwechsel und veränderten Anforderungen an die Betriebe konnten drei neue Betriebe in das Projekt aufgenommen werden.

Aus heutiger Sicht und nach intensiven Gesprächen läßt sich sagen, daß wohl speziell die UckermärkerInnen eine längere „Anwärmphase“ benötigen, um sich auf etwas Neues einzustellen. Uns wurde in einem Umstellungsbetrieb (von traditioneller Landwirtschaft auf ökologischen Land-

bau) gesagt, daß jede Veränderung nach aller Erfahrung in drei Phasen abläuft:

Zuerst werden das Vorhaben und die Menschen als „spinnert“ und „abgehoben“ bezeichnet, dann wird das Vorhaben regelrecht bekämpft – bis hin zu juristischen Auseinandersetzungen –, falls das Vorhaben dann immer noch weitergeführt wird und sogar gut läuft, schenkt man dem Ganzen keine weitere Beachtung mehr und nimmt es als gegeben hin.

Sicher, es ist einfacher gesagt als getan, aber bei einer Wiederholung des Projektes sollte bei der Auswahl der Betriebe stärker auf die Projektphilosophie und die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit eingegangen werden, damit für beide Seiten keine unvorhergesehenen Überraschungen eintreten. Die Betriebe müssen unbedingt mit dem Projektmanagement zusammenarbeiten, sonst kann keine Entwicklung aus dem Projekt heraus für den Betrieb erarbeitet werden, die Frauen haben dann keine Chance auf eine Anstellung und dem Betrieb konnte auch nur kurzfristig geholfen werden.

## Die Öffentlichkeitsarbeit

Für die Bekanntmachung und Akzeptanz eines Projektes ist die ständige Präsentation und Darstellung gegenüber der Öffentlichkeit, den Geldgebern und für die Teilnehmenden sehr wichtig. Am Anfang des Projektes 1996 organisierten wir eine Auftaktveranstaltung unter der Schirmherrschaft des Landrates in Anwesenheit

- des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, vertreten durch die Ministerin,
- des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, vertreten durch den Staatssekretär,
- der Landeszentrale für politische Bildung Brandenburg,
- des Arbeitsamts Eberswalde, vertreten durch die Direktorin,
- der beteiligten Projektpartner und aller weiteren Teilnehmerinnen.

Die Presse und die interessierte Öffentlichkeit wurden ebenfalls geladen. Nach der Hälfte der Laufzeit luden wir wieder die genannten Institutionen und Personen zu einer Zwischenpräsentation ein, um sie über die Erfahrungen und Ergebnisse zu unterrichten. Auf diese Weise erfuhr das Projekt nicht nur regionale, sondern auch überregionale Aufmerksamkeit, was wesentlich zur Akzeptanz nach innen und nach außen beitrug.

## Die begleitende Qualifizierung

Die begleitende Qualifizierung findet in der Regel einmal wöchentlich statt. Es gibt zusätzliche Werkstatt- und Seminarveranstaltungen – außerdem werden die Teilnehmerinnen auch in ihrer täglichen Arbeit unterstützt.

Da sich die Maßnahme an innovativen Entwicklungen in der Landwirtschaft orientiert, wird die Qualifizierung methodisch eng verknüpft mit der Tätigkeit der Frauen in den Betrieben. Die Inhalte der Qualifizierung leiten sich aus den Arbeitsinhalten der Teilnehmerinnen her, d.h. aus den Problem- und Arbeitsfeldern, die sich in den Betrieben ergeben. Dies können unter derselben Überschrift von Betrieb zu Betrieb durchaus unterschiedliche Themen sein. Es werden Bereiche wie Umweltaspekte landwirtschaftlicher Produktion, nachwachsende Rohstoffe, Kulturlandschaftspflege, Landtourismus, betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen und Vermarktung neben anderen speziellen Fachfragen behandelt.

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Qualifizierung ist die Projektarbeit. Hier wird in Projektgruppen vor allem zu „neuen“ Einkommensbereichen und möglichen innovativen Aufgabenfeldern in der Landwirtschaft gearbeitet. Die Frauen machen Recherchen, bereiten Informationen auf und erstellen Handreichungen für die Betriebe. Diese entscheiden dann, welche der Möglichkeiten am sinnvollsten und vielversprechendsten für die weitere Betriebsentwicklung ist.

Die Themen, die momentan bearbeitet werden, wurden im Laufe der ersten Monate gemeinsam erarbeitet. Es sind:

- Artgerechte Tierhaltung
- Nachwachsende Rohstoffe
- EDV-gesteuerte Dokumentation und Datenverarbeitung
- Urlaub auf dem Bauernhof
- Erstellung eines angepassten Betriebsspiegels unter besonderer Berücksichtigung von umweltrelevanten Daten.

Zusätzlich ist es wichtig, daß in großem Maße auch außerfachliche Kompetenzen zur Umsetzung innovativer Ansätze erworben werden, z.B. Sensibilität für Gruppenprozesse, Fähigkeit zuzuhören, sich zurückzuhalten, Problemlösungsfähigkeit (Kreativität), Kritikfähigkeit und Frustrationstoleranz.

ranz, Kooperationsfähigkeit, fachgebietsübergreifendes Denken (Interdisziplinarität), Entwickeln von Leitungskompetenz, (Eigen-)Reflexion.

Zu Anfang des Projektes wurde die Notwendigkeit eines selbstbestimmten Lernstils nicht unbedingt verstanden. In den Projektgruppen werden Eigeninitiative und Teamfähigkeit verlangt. Die Frauen waren eher an Frontalunterricht gewöhnt: Das Wissen konnte mitgeschrieben werden, aber man war nur selten aufgefordert, selbst etwas zu tun. In der Projektarbeit sind die Frauen die Handelnden, sie müssen aktiv werden, und das ist neu und mühsam. Daher war – und ist zum Teil noch – die Ablehnung dieser Art von „Unterricht“ stark spürbar.

Bei vielen neuen Ideen und ungewöhnlichen Denkansätzen wird erst mal abgeblockt. Alles ist zu teuer, zu kompliziert, und was soll das Ganze? Bis die Köpfe geöffnet sind für ein neues, evtl. auch ungewöhnliches Herangehen mit ungewöhnlichen Zielen, ist ein langer Weg zurückzulegen.

## Erfolge

Der Erfolg in bezug auf die zwei Eingangsforderungen „Erhalt bestehender Qualifikationen“ und „Entwicklung neuer Einkommensmöglichkeiten für die Betriebe“ zeigt sich bereits im laufenden Projekt. Es zeigt sich aber auch noch viel mehr: Die Frauen haben wieder Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl bekommen. Sie sind wieder in den ihnen vertrauten Erwerbsprozeß integriert, und das bedeutet für die meisten, finanziell unabhängig zu sein, eine eigene Berufswelt zu erleben, nicht reduziert zu sein auf die Reproduktion in der Familie, ihre Erfahrungen und Qualifikationen weitergeben zu können an andere.

## „Starke Frauen sehen Land – Dorfberatung in der Uckermark“

### Intentionen und Tätigkeiten

In neun der zwölf Amtsgemeinden des Uckermarkkreises mit etwa 150 Gemeinden und Ortsteilen sollen die für zwei Jahre eingestellten Frauen als „Dorfberaterinnen“ oder „Moderatorinnen“ tätig werden.<sup>1</sup> Ihre Auf-

<sup>1</sup> Nach einer Bewilligung über ein Jahr zu Beginn des Projekts bewilligte das zuständige Arbeitsamt auch das zweite Jahr Förderung über ABM ohne Pause und zu beinahe gleichen Bedingungen.

gabe ist, Projekte im sozialen und kulturellen Bereich, der indirekten Wirtschaftsförderung, der Vorbereitung von Existenzgründungen im privaten und öffentlichen Bereich (Vereine) zu unterstützen, zu initiieren und zu begleiten. In Form von Projektarbeit sollen möglichst viele Menschen in die (Re-)Vitalisierung der Dörfer mit eingebunden werden. Der Leitgedanke ist, Hilfe zur Selbsthilfe in den verschiedenen Sphären des dörflichen und gesellschaftlichen Lebens zu geben und hierzu geeignete Netze und Kooperationsbeziehungen aufbauen zu helfen.

Ihre Tätigkeitsfelder sind thematisch sehr breit:

- Wiederaufbau der sozialen und kommunikativen Strukturen im Dorf über Jugend-, Frauen- und Seniorenprojekte und -aktivitäten (in fast allen beteiligten Dörfern)
- Unterstützung beim Aufbau einer Dorfagentur (die verschiedene Dienstleistungen für die Bevölkerung anbietet) in einem Ort
- Organisation und Aufbau eines regionalen Bauernmarktes in einem Ort
- Förderung von Gruppen, Initiativen und Vereinen (in jedem Dorf)
- Mitgestaltung oder Initiierung von Dorffesten (in sehr vielen Dörfern)
- Organisation von Nachbarschaftshilfe und Hilfe zur Selbsthilfe, Gründung von Vereinen (fast überall)
- Mithilfe beim Aufbau der touristischen Infrastruktur (Rad-, Wander-, Reitwegkonzept, Tourismusförderverein initiieren und managen)
- Einstieg in die Beratung der Dörfer und ihrer EinwohnerInnen im Zuge der Dorferneuerung, Bildung und Moderation von Arbeitsgruppen zur Dorferneuerung (hier sind sieben Dorfberaterinnen tätig)
- Mitarbeit bei der Erstellung von Dorfchroniken und der Aufarbeitung der dörflichen Geschichten (zwei Dorfberaterinnen).

Die Liste ließe sich fortsetzen. Es geht nicht darum, daß die Dorfberaterinnen alles selber machen. Sie sind die Wegbereiterinnen, Initiatorinnen, Moderatorinnen, die die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit den richtigen Worten zusammenführen. Dann übergeben sie möglichst die Initiative den Personen, die motiviert sind oder die sie motiviert haben. (Das dauert zwar gelegentlich etwas länger, ist aber langfristig gesehen erfolgreicher.)

Bei dieser ersten Charakterisierung der Tätigkeiten soll auf ein Problem aufmerksam gemacht werden, das der Arbeit intermediärer Akteure grundsätzlich innewohnt: Von außen wird oft nicht gesehen, was diese

Menschen den lieben langen Tag so tun. Selbstverständlich gibt es in den Dörfern Menschen, die mit Jugendlichen, Senioren, Frauen arbeiten, die im Verein tätig sind und andere gesellschaftliche Tätigkeiten verrichten. In vielen Orten passiert aber nichts oder nur sehr wenig, haben viele EinwohnerInnen die Hoffnung auf Veränderung aufgegeben, widmen sich nur ihrem Privatleben oder trauen sich aufgrund langer Arbeitslosigkeit nicht mehr in die dörfliche Öffentlichkeit.

Die Aufgabe der Dorfberaterinnen ist es unter anderem, sich diesen Personen zu widmen, sie wieder in die dörflichen Sozial- und Kommunikationsnetze einzubeziehen – über Gespräche sowie Projekte und Tätigkeiten, die dem gesamten Dorf und seinen Einwohnern direkt und indirekt zugute kommen. Die Dorfberaterinnen sollen also die *Gesamtentwicklung* des Ortes bzw. der Orte, in denen sie tätig sind, im Blick haben.

Doch nicht nur bei den Beteiligten in den Orten müssen neue Lernprozesse angestoßen werden, auch die BürgermeisterInnen und Vereinsvorsitzenden, MitarbeiterInnen von Fachämtern und Kreisbehörden müssen erst durch eigene Anschauung erfahren, daß intermediäre Arbeit, koordinierende, initiierende und organisierende Tätigkeit mittel- und langfristig durchaus Erfolge zeitigt (vgl. Franzky u.a. 1996).

## **Die Dorfberaterinnen und die Probleme in einem nicht vorhandenen Beruf**

In den Monaten zuvor hatten die Träger schon eine Menge Vorbereitungsarbeiten erledigt. Aufgrund der guten Kontakte der Ländlichen Arbeitsförderung Prenzlau e.V. (LAFP) im Kreis gelang es schon vor der Bewilligung, geeignete Orte zu finden, in denen die Dorfberaterinnen tätig werden sollten. Zusammen mit den Bürgermeistern und Amtsdirektoren<sup>2</sup> und anderen Akteuren in den einzelnen Kommunen wurden Vereinbarungen über die zu verrichtenden Tätigkeiten getroffen. Hier war ein breiter Handlungsspielraum für die Arbeit der Dorfberaterinnen gegeben. In dieser Vorbereitungsphase hatten auch die Konsultationen bei den zuständigen Arbeitsämtern große Bedeutung. Es wurde insofern Neuland betreten, als die Arbeitsverwaltung sich auf die sehr breit gehaltenen Tätigkeitsbeschreibungen einließ. Diese Offenheit, neue Wege auszuprobieren und

2 „Ämter“ oder „Amtsgemeinden“ sind in Brandenburg die kleinsten Verwaltungseinheiten, in denen die Dörfer zusammengefaßt sind; sie repräsentieren mindestens 5.000 Einwohner und sind vergleichbar den Samtgemeinden in NRW oder Bayern. Verwaltungschef ist der Amtsdirektor.



Grenzen auszuloten, ist unabdingbar für experimentelle Vorhaben, wie dieses Projekt eines ist, und schon gar nicht selbstverständlich für die Routine der Bundesanstalt für Arbeit.

Um diese intermediäre Tätigkeit in dörflichen, d.h. geschichtlich gewachsenen (und durch die Wende abrupt durchbrochenen) Strukturen überhaupt sinnvoll ausüben zu können, muß die Dorfberaterin aus dem Ort selbst oder aus dem Amtsbereich kommen. Das heißt, sie muß in dörfliche Strukturen eingebunden, anerkannt und mit den spezifischen Verhältnissen in und zwischen den Dörfern des Sprengels einigermaßen vertraut sein. Die Anforderungen an die auszuwählenden Dorfmoderatorinnen bestanden also nicht in einem spezifischen fachlichen Qualifikationsprofil, sondern in ihren sozialen, kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten.

Trotz dieser weitgehend vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse (von denen die Frauen selbst oft gar nicht wußten) hatten sie es im Gegensatz zu den Frauen in den Landwirtschaftsbetrieben des anderen Projektteils, die in eine relativ feste Struktur eingebunden waren, insofern zu Beginn schwerer, als sie keinen Rahmen für ihre Arbeit geboten bekamen; allenfalls den, daß sie aus dem Dorf oder Amt stammen, in dem sie dann tätig werden sollten.

Für die Dorfberaterinnen galt es zu Beginn, den gewohnten Blick auf das Dorf in Frage zu stellen. Sie sollten nun den Ort (bzw. mehrere Orte) aus der Perspektive derer sehen, die etwas verändern, bewegen sollen, was für einzelne wie auch für den ganzen Ort von Wichtigkeit ist. So wurde zu Beginn eine kleine Dorf- und Regionalanalyse anhand eines Fragebogens gemacht, in der die Dorfberaterinnen ihren Ort und die Umgebung noch einmal genau unter die Lupe zu nehmen hatten. Auch hieraus ergaben sich neue Anstöße und nachdenkenswerte Anregungen.

Es existiert nach gut einem Jahr Arbeit zum Teil (noch immer) ein unterschiedliches Verständnis von der Tätigkeit der Dorfberaterinnen bei ihnen selbst; es gibt weiterhin die von Beginn an existierende Schwierigkeit, sich in genau definierten und allgemein verständlichen Tätigkeiten verorten zu können. Die Rollen und unterschiedlichen Funktionen, die die Dorfberaterinnen innehaben, können nur in einem längeren Prozeß für jede einzelne definiert werden. Sie sind Moderatorinnen, aber auch Initiatorinnen, Unterstützende, Suchende, und – das ist bei dieser Art der

Tätigkeit besonders wichtig – sie müssen auch etwas finden, was ganz besonders ihre Interessen beinhaltet. Hierüber ist am ehesten zu erwarten, daß sich Identifikationen mit der Arbeit herstellen.

## Die begleitende Qualifizierung und Beratung

Die Qualifizierung umfaßt zwei zusammenhängende Tage im Monat, die den Charakter von Werkstattveranstaltungen haben; Durchführende der „Dorfwerkstätten“ und der Beratung vor Ort sind die Projektträger. Je nach Bedarf werden zu den Dorfwerkstätten weitere Fachleute und externe ExpertInnen, AmtsdirektorInnen sowie VertreterInnen von Kreis- und Landesbehörden eingeladen.

Für die Dorfwerkstätten gibt es einen offenen Lehrplan, also Themenblöcke, die im Laufe der zwei Jahre behandelt werden. Der Zeitpunkt für deren Einsatz ist abhängig von den jeweiligen Erfordernissen aus der Alltagsarbeit der Dorfberaterinnen. Die Überschriften für die Themenblöcke lauten folgendermaßen:

- Das Dorf in der regionalen Entwicklung (Funktionszusammenhänge und -verluste, Sozialstrukturen, Leitlinien der Dorfentwicklung)
- Regionale und überregionale Planwerke, Planungssysteme in der Bundesrepublik
- Analysemethoden
- Methoden des Projektmanagements
- Kommunikations- und Visualisierungstechniken
- Öffentlichkeitsarbeit
- Rechtsfragen
- Kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeit über Projekttagebücher, Berichte, Fotodokumentationen etc.
- Das „Handwerkszeug“: Arbeits- und Zeitpläne im Rahmen von Projektplänen erstellen; Anwenden von Visualisierungstechniken; Zuständigkeiten in Amt, Kreis und Land kennenlernen: Wo finde ich was und bei wem? etc.

Neben diesen kontinuierlichen Qualifizierungseinheiten wurden Exkursionen durchgeführt, z.B. ins Waldviertel nach Österreich, Projekttagebücher geführt, die Arbeit der transnationalen Partner besprochen und kleine Austauschprojekte erarbeitet (Ausstellung zu typischen Uckermärker Bräuchen, Rezepten, Redensarten etc.), wurde eine 45-minütige Vi-

deodokumentation über die Arbeit der Frauen in beiden Projektteilen gedreht, wurde nach knapp einem Jahr eine öffentliche Zwischenpräsentation der Projektergebnisse veranstaltet.

Diese Reflexionsanlässe, insbesondere durch den Blick von außen auf die eigene Arbeit, besitzen einen hohen Stellenwert für das Nachdenken über die in der Alltagsarbeit gemachten Erfahrungen. Allen Beteiligten wurde hierüber deutlich, wie wichtig die Distanz ist, die sich herstellt bei der Betrachtung der Projekte und Unternehmungen z.B. in Österreich oder aus einer anderen Perspektive (mit dem Blick von den Azoren in das ukkermärkische Dorf). Das von außen angeregte Nachdenken über die eigene Arbeit (dies gilt auch für die Träger) eröffnet auch neue Handlungsmöglichkeiten und zeigt Wege auf, notwendige Veränderungen anders zu erreichen, als sie eingeübt sind.

Das heißt, die Lehr- und Lernformen, die in den Werkstattveranstaltungen praktiziert werden, „überreichen“ den Frauen keine Rezepte oder fertigen Lösungen, es geht vielmehr darum, Wege, Möglichkeiten aufzuzeigen nach dem Motto: „Wie erreiche ich, daß es so läuft, wie ich es für notwendig erachte?“ Auf dieser Grundlage bedeutet Lernen, den gemeinsamen Prozeß zwischen Lernenden und Lehrenden zu organisieren, der nur noch wenig Hierarchisches hat. In bezug auf die tägliche Arbeit ist die Dorfberaterin die kompetente Person. Die speziellen Fähigkeiten der Betreuer liegen immer weniger im „mehr und besser wissen“, sondern darin, daß sie den Alltag unter einem besonderen Blickwinkel von außen betrachten: Wo sind Handlungsspielräume, wo kann Veränderung ansetzen?

Zusätzlich werden die Dorfberaterinnen einmal im Monat in Einzelgesprächen oder in Kleingruppenarbeit an ihren Arbeitsorten betreut. Hier finden dann auch Gespräche zwischen den Projektträgern, den Dorfberaterinnen und den jeweiligen BürgermeisterInnen, AmtsdirektorInnen, KreisvertreterInnen, Tourismusverantwortlichen etc. über die weitere Arbeit, neue Projekte und Vorhaben statt.

## **Erste Erfolge**

Nach einigen Monaten zeigte sich in allen Orten, in denen die Dorfberaterinnen tätig wurden, daß sie selbst und das, was sie in Angriff nahmen, auf sehr positive Resonanz stießen. Zwar mußte, wie bei allen neuen Pro-

jekten, in den Orten und auch bei manchen „Amtspersonen“ einiges an Unverständnis und vorsichtiger Zurückhaltung abgebaut werden, doch konnten die Dorfberaterinnen in den meisten Fällen durch ihre *Tätigkeit für andere* überzeugen. In vielen Fällen kamen die Bürgermeister aus den benachbarten Dörfern mit Ideen und der Bitte um Unterstützung zu den Dorfberaterinnen. Natürlich gelingt nicht alles, und nicht in jedem Fall waren genügend Unterstützung, Kooperationsbereitschaft sowie langer Atem bei anderen wichtigen Beteiligten zu finden. Doch häufig hören die Dorfberaterinnen die Frage: „Wer macht das denn weiter, wenn eure Zeit vorbei ist?“ Diese Frage weist auf ein Problem hin, welches zu lösen eine der wesentlichen Aufgaben der Dorfberaterinnen *nach* der Initiierung eines Vorhabens, einer Aktivität ist: die Kontinuität dieser Aktivität zu organisieren, sei es über die Motivation weiterer Aktiver, über den Aufbau einer festen Gruppe oder eines festen Kerns oder über die Gründung eines Vereins. Manchmal geht es auch um die Einwerbung von Förder- oder Sponsorenmitteln oder um die Beantragung von Mitteln über den kleinen Haushalt des Ortes.

Ein Erfolg ist auch der relativ hohe Bekanntheitsgrad des Projekts in der Uckermark, nicht nur in den Dörfern selbst, sondern auch in den Ämtern und Verwaltungen. Durch die Arbeit der Dorfberaterinnen in den Dörfern haben sie schnell Zugang zu den Institutionen, um, wenn nötig, sich dort weitere Unterstützung zu holen, die sie in der Regel auch bekommen.

#### 4. PRATIKAS – Die transnationale Arbeit

Die EU-Gemeinschaftsinitiative Beschäftigung NOW (New Opportunities for Women) ist der Aktionsbereich der Initiative, der speziell Frauen den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern soll. Das Anliegen der Gemeinschaftsinitiative ist es, die Chancengleichheit von Frauen durch länderübergreifende, innovative Modellvorhaben zu fördern. Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit haben wir drei Partner gefunden: in Frankreich „Actrices Sociales des Territoires Européens Ruraux“ (San Quentin), in Spanien das „Centre Tecníc per la Dona“ (Barcelona) und in Portugal das „Centro Social e Paroquial“ auf San Miguel, einer Azoreninsel.

So haben wir unter der Überschrift „Neue Chancen für Frauen“ ein Kooperationsnetz vom äußersten Nordosten der EU, der Uckermark, bis zu

den Inseln in der südwestlichsten Ecke Europas spannen können. Allen gemeinsam ist die Aufgabe und das Anliegen, in peripheren ländlichen Regionen abseits der großen Ballungszentren, gestützt auf die speziellen Bindungen und die besondere Verantwortlichkeit von Frauen für ihr Dorf und ihre Region, Unternehmungen in Gang zu setzen, die – nicht unbedingt verbunden mit viel Geld – (Über-)Lebenschancen von Frauen und Männern mit ihren Kindern sichern können.

Für die deutschen Projekte bedeutet die internationale Zusammenarbeit, daß alle Initiativen und alle Projekte, die gestartet werden, immer mitbedacht werden unter den Gesichtspunkten:

- Was kann daran interessant für meine Partner sein?
- Was muß ich meinen Partnern erklären, damit sie mein Problem und mein Vorgehen verstehen?

Auf diese Weise sind wir gezwungen, unseren Alltag und unsere Probleme aus einer ganz anderen Sichtweise wahrzunehmen und uns sehr viel bewußter mit unserer eigenen Geschichte und Gegenwart auseinanderzusetzen. Wir können nicht nur im Zuhören von anderen lernen, wir können im Erklären viel über uns selbst lernen.

## **PRATIKAS in der Region**

Eine wichtige Vorbedingung für ein solches Projekt und die daran geknüpften Tätigkeiten ist der schrittweise Aufbau eines kreisweiten Kommunikations- und Kooperationsnetzes. Die Voraussetzungen für das Zustandekommen dieses Beziehungsnetzes wiederum werden geschaffen über eine breite und intensive Informationspolitik über Sinn und Zweck, Verlauf und Ergebnisse der Projektaktivitäten.

Vernetzung und Kooperation müssen sich auf verschiedenen Ebenen festmachen und ergänzen:

- Auf der Trägerebene: Beide Kooperationspartner vor Ort (LAFP und ÖBBB) waren jeweils ein halbes Jahr vor Beginn des Projekts als die zukünftigen Projektpartner in die Planung und Organisation einbezogen worden. Mehr noch, da sie die Gegebenheiten vor Ort kannten und die MitarbeiterInnen von tamen eben „die Berliner“ sind, konnten nur sie die Kontakte zu den Betrieben und Kommunen aufnehmen. Darüber wurden auch wir über die in der Region anerkannten Träger

in die Bezüge der Uckermark eingeführt. Festgelegt wurden der etwaige Aufgabenzuschnitt der Frauen in den Dörfern und die Kompetenzen, die inhaltlichen und organisatorischen Zuständigkeiten der drei Partner. Während der Laufzeit des Projekts gibt es regelmäßige Trägertreffen, auf denen der Projektalltag, personelle, thematische und organisatorische Belange besprochen werden. Auch die Finanzen werden hier offengelegt. Im Fall von Konflikten regelt ein Kooperationsvertrag die Vorgehensweise.

- Auf der Ebene der Orte und Ämter: Die Beziehungen und Netze, die in diesen 15 Monaten aufgebaut wurden, können hier nicht beschrieben werden, so breit und dicht ist das Netz gespannt. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, daß die inhaltliche und besonders die methodische Arbeit der Dorfberaterinnen, ihr Herangehen an die Menschen, Probleme und Projekte, bekannt wird. Das ist die Voraussetzung für eine Akzeptanz nicht nur ihrer Arbeit, sondern ihrer *Funktion*, eben ihrer neuen und noch wenig konturierten Tätigkeit als Moderatorinnen von Prozessen der dörflichen Entwicklung.
- Auf der Ebene der Region als administrativer und politischer Organisationseinheit: Die drei Träger haben vor Beginn schon die für das Projekt wichtigen Kontakte in der Region geknüpft, zu Fachämtern, wissenschaftlichen Einrichtungen, den kreislichen Dezernaten und Einrichtungen mit dem Landrat an der Spitze, der Wirtschaftsförderung, den Bauernverbänden usw. Sicherlich sind wir unterschiedlich aufgenommen worden, wenn es in der Regel auch Offenheit und Kooperation gibt. Damit zusammen hängt eine breite Öffentlichkeitsarbeit, die seitens der Träger von Anfang an betrieben wurde. Wir wollten nicht nur informieren, sondern auch in die öffentliche und fachliche Diskussion kommen sowie zu Kritik oder zumindest zu kritischer Betrachtung unserer Arbeit herausfordern. Auch das heißt Entwicklung befördern.

### **EXKURS: Intermediäre Akteure in der Dorf- und Regionalentwicklung**

Ein wesentlicher Schritt für eine im wirtschaftlichen Sinne unterentwickelte Region (dies meint hier die politischen und gesellschaftlichen Akteure und Einrichtungen) und ihre Bewohner ist, zu erkennen, daß ihre Entwicklung *in besonderem Maße* von ihnen selbst abhängig ist und sie

alle Möglichkeiten einsetzen müssen, wenn sie nicht ökonomisch, ökologisch, sozial und kulturell ausbluten wollen. Der Blick auf die Hilfe nach außen versperrt meist die Sicht auf das Mögliche von innen. Die Region muß Abschied nehmen, Abschied von der Hoffnung auf umfassende Hilfestellung von außerhalb.

Ist dieser Schritt getan, müssen sich die Bewohner darauf besinnen, was ihre Angelegenheiten sind, und aus der Akzeptanz des „Verlassenseins“ die eigenen Ansatzpunkte für das Leben und Überleben finden. Die wie eine Beschwörungsformel vielzitierten „endogenen Potentiale“ der Region sind in der Regel den BewohnerInnen bekannt, nur als solche nicht erkannt. Die Möglichkeiten der lokalen und regionalen Ressourcen und Potentiale werden oft nicht gesehen, da der Alltagsblick, das gewohnte Denken und Erfassen der Wirklichkeit den „neuen“ Blick, die mögliche „andere Perspektive“ oft nicht zuläßt. Hinzu kommt, daß der Glaube an sich selbst, an die eigenen, noch nicht ausprobierten und unentwickelten Fähigkeiten in ungewohnten Tätigkeitsfeldern häufig nicht sehr ausgeprägt ist – der Blick auf sich selbst als eine Kraft zur Gestaltung der eigenen Lebensumwelt ist oft sehr verschwommen (vgl. Franzky/Wölfing 1997, S. 10ff.)

Wenn von den endogenen Potentialen gesprochen wird, geht man zunächst davon aus, daß es nicht oder nur unzureichend genutzte Möglichkeiten und damit Perspektiven gibt, die der Mobilisierung für die Wiederherstellung der Reproduktionsfähigkeit z.B. eines Dorfes oder eines Kreises harren. Diese können aber nicht allein für sich stehen (bleiben), sondern müssen Bestandteil einer Entwicklungsstrategie sein, die die identifizierten Potentiale und Ressourcen einbettet in ein Gesamtbild, in dem die einzelnen Kleinstrategien, Konzepte und Projekte ihren jeweils besonderen Platz haben.

Das ist die eine Seite, die Seite der „regionalen Befindlichkeiten“. Was passiert auf der nationalen oder europäischen Ebene?

Seit einiger Zeit schon wird auch auf EU-Ebene gefordert, daß die Erarbeitung von Entwicklungskonzeptionen in der Region unter Beteiligung von sog. lokalen Aktionsgruppen und generell von einer breiten Zustimmung getragen werden sollte. Diese angestrebten und geforderten diskursiven Verständigungsformen werden als „notwendige Ergänzung gesehen zur Umsetzung landesplanerischer Zielsetzungen, indem sie die Koordination der regionalen Akteure verbessern, die Schwächen und Stärken

und regionalen Potentiale analysieren und Planungen sowie Maßnahmen – orientiert an regionalen Zielvorstellungen und speziellen räumlichen Funktionen – bündeln. Gerade dort, wo Wachstumsaussichten insgesamt nicht besonders günstig sind, besteht die Notwendigkeit einer verstärkten Kooperation der örtlichen und regionalen Akteure“ (Gorzel 1993, S. 31).

Die Vergabe von Fördermitteln sowohl von Landes-, Bundes- als auch von EU-Mitteln wird immer stärker auf die Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten ausgerichtet; das setzt jedoch voraus, daß sowohl regionale Entwicklungskonzepte als auch Umsetzungskonzepte vorhanden sein müssen (vgl. Grajewski u.a. 1992).

„Da die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung (durch die Europäische Union) den Menschen dienen soll, sind diese selbstverständlich in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Dabei reicht der Umstand, daß die an der Gestaltung und Durchführung der Fördermaßnahmen beteiligten Verwaltungen demokratisch legitimiert sind und politisch geführt werden, als Maß der Mitwirkung nicht aus. Vielmehr werden laufend – so insbesondere bei der Konzeption der Fördermaßnahmen – betroffene Verbände und sonstige Organisationen in den Willensprozeß einbezogen“ (Lückemeyer 1993, S. 54). Es ist offensichtlich, daß sich ergänzend zu einer funktionierenden Verwaltungsstruktur eine *Parallelstruktur* herausbilden soll, die die Anliegen der Menschen in der Region gegenüber Staat und Markt vertreten kann. Ein weiteres Indiz für schwach ausgebildete regionale Akteursstrukturen zeigt sich auch im Mangel an Interessenverbänden, Vereinen und Einzelinitiativen.

Auch im raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen des Bundes wird eine Stärkung der informellen Instrumente betont, damit regionale Disparitäten über die Umsetzung regionaler Entwicklungskonzeptionen abgebaut werden können. Damit wird konstatiert, daß dezentrale Lösungsansätze für die jeweiligen regionalen Probleme die angemessenen sind. Intermediäre Tätigkeit auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichem Aktions- und Interventionsradius (vom Dorf zum Kreis oder einer Planungsregion), eigenständige regionale Entwicklung entlang der eigenen Potentiale und Ressourcen sowie Motivieren und Aktivieren von Verbänden, lokalen Akteuren und Einzelpersonen können also ein Handlungsdreieck bilden, das eines vor Augen hat: die (Über-)Lebensfähigkeit einer Region und ihrer Bewohner zu sichern.



Zum Abschluß und als Zusammenfassung dieses Kapitels soll das Anforderungsprofil an intermediäre Akteure in der regionalen Entwicklung skizziert werden:

- Sie müssen in der Lage sein, Menschen wieder zu Subjekten des Handelns zu machen; sie müssen ihre Arbeit so zu gestalten wissen, daß Hilfe zur Selbsthilfe, neue Formen der Partizipation und Artikulation von Interessen und Bedürfnissen möglich werden.
- Dazu ist eine gewisse Dezentralität der Arbeit intermediärer Institutionen notwendig, die bei großen Einrichtungen ein ausgewogenes Verhältnis von Zentralität und Dezentralität als Organisations- und Arbeitsprinzip voraussetzt. Kleinräumigkeit, Lokalbezug von Aktivitäten als (neues) Identifikationsangebot, adäquate Herangehensweisen an spezifische Probleme, Zielgruppen oder regionale Bedürfnisse (der Mensch in seiner Region als „endogenes Potential“ und nicht als Verwaltungsobjekt).
- Das bedeutet, komplexe und differenzierte Gefüge und Systeme für die „lokal-individuelle“ Handlungs- und Interpretationsebene handhabbar zu machen.
- Verbreitern von Handlungsoptionen durch Übernahme neuer Aufgaben oder in der Entwicklung innovativer Initiativen in der arbeitsmarktlichen, kulturellen, sozialen oder auch wirtschaftlichen Sphäre. Das meint nicht nur das Erschließen von neuen Aktionsfeldern und ein Verbreitern des Aktionsradius, sondern bedeutet in der Konsequenz ihrer Umsetzung häufig auch das Experimentieren mit neuen Organisationsformen, das Suchen jenseits der ausgetretenen und häufig nicht mehr begehbaren traditionellen Wege von Aushandlungs-, Vermittlungs- und Regulationsmechanismen (vgl. Franzky u.a.1996, S. 42f.).

## 5. Schlußfolgerungen

Im Sinne des Aufbaus regionaler Netze lag es natürlich nahe, zunächst einmal innerhalb der Teilnehmerinnengruppen und zwischen den beiden Teilprojekten praktische Kooperation und Zusammenarbeit zu üben. Dies gelang allerdings nur in Ansätzen. Auch gelang es nicht, die Entwicklung neuer Unternehmungen im Vorfeld der eigentlichen Produktion bzw. in der Verarbeitung neuer landwirtschaftlicher Produkte im Projekt mit zu befördern. Neue Aufgabenfelder in der Landwirtschaft können eben nicht allein über Umstrukturierungen und Innovationen in den Betrieben an-

gegangen werden, sondern das Umfeld muß sich ebenfalls ändern. Beispielsweise ist die Einführung der Hanfproduktion auch mit der Herstellung und Wartung neuer Erntetechniken und dem Aufbau von Abnehmerstrukturen, d.h. verarbeitender Betriebe, verbunden. Diese neuen Produktions- und Dienstleistungsbereiche müssen aufeinander abgestimmt entwickelt und in der Region eingerichtet werden. Um auch diese Bereiche miteinzubeziehen, sollen in einem neuen Projekt „Neue Wege für die südbrandenburgische Landwirtschaft“ drei Arbeitsbereiche für die Teilnehmerinnen etabliert werden: Neben den „InnovationsassistentInnen“ in den Landwirtschaftsbetrieben und den „intermediären Akteuren“ in der Dorfentwicklung, die besonders für die Stärkung des sozialen und kulturellen Umfeldes in den Dörfern zuständig sein sollen, wird es die Ebene der „Querschnittsaufgaben“ geben. Hier sollen vor allem die oben erwähnten Aufgaben über die Betriebs- und Kreisgrenzen hinweg bearbeitet werden, wie: Verbesserung der Vermarktungsstruktur, Unterstützung der Betriebe und anderer Einrichtungen in neuen Arbeitsfeldern, neue Ernte- und Verarbeitungstechniken, Unterstützung beim Aufbau von Weiterverarbeitung/Veredelung landwirtschaftlicher Produkte, Erarbeitung einer Umweltpotentialanalyse u.a.

Entwicklungsbezogene Arbeiten und Unternehmungen, auf die sich Qualifizierung beziehen muß, sind als Prozesse angelegt und haben insofern einen fließenden Anfang und auch kein definierbares Ende. Nicht jedes Element dieses Prozesses läßt sich „projektförmig“ fassen. Die herkömmlichen Förderinstrumentarien für Beschäftigung und Qualifizierung laufen einer Prozeßlogik zuwider und erschweren durch die willkürliche Festsetzung der „Maßnahme“-Zeiträume eine sinnvolle Einbindung in lokale und regionale Entwicklungen. Für unsere Bildungsarbeit mit den Teilnehmerinnen und den Beschäftigungsträgern behindert die Art der Förderung eine Identifizierung mit den intendierten Entwicklungen, da sie die Perspektiven von vornherein auf einen festgelegten Endpunkt ausrichten. In den Vordergrund rückt dadurch das Gefühl einer nur begrenzten Sicherheit; notwendige Visionen und längerfristige Entwürfe als Voraussetzungen für die persönliche Einbindung in Entwicklungen sind nur schwer auszubilden.

Innovation und das Sich-Einlassen auf Neues bedeuten, Fähigkeiten auszubilden und zu fördern – wie z.B. die Bereitschaft, Position zu beziehen und Konflikte auszutragen, Kooperationen einzugehen und experimen-

tierfreudig zu sein –, die ein hohes Maß an Motivation für die und Überzeugung von den Aufgaben voraussetzen. Hierfür und für das in Infrage-Stellen fest verankerter Grundauffassungen gibt es keine festgelegten Zeiträume, und es bedarf unterstützender Strukturen im erweiterten Umfeld. Für den bzw. die Maßnahmeträger steht damit im Vordergrund, immer wieder das eigene Vorhaben zu hinterfragen, die eigene Überzeugung von der intendierten Entwicklung und den dazu notwendigen Tätigkeiten und Bildungsprozessen zu reflektieren und zu festigen. Nur dann gelingt es, andere Akteure in die Prozesse zu integrieren, regionale Stützstrukturen zu etablieren und die Teilnehmerinnen so weit zu „bilden“, daß sie die Arbeit an ihrer eigenen Lebensperspektive und die „Maßnahmetätigkeit“ in Übereinstimmung bringen können. Nur so kann es gelingen, sich zumindest gedanklich unabhängig von den begrenzten und begrenzenden Förderinstrumentarien zu machen, die eigene Tätigkeit und die dazu notwendigen Lernprozesse weitgehend selbstbestimmt über die begrenzten Projektzeiträume hinaus weiterzuführen und auch ökonomisch zu stabilisieren. Bildungs- und Maßnahmeträger werden damit zu Supportern und Moderatoren regionaler wie individueller Entwicklungsprozesse, und deren Förderung wird zu einem handhabbaren Instrument in diesem Prozeß.

#### Literatur

- Franzky, G./Hartmann, Th./Wölfling, S.: Qualifizierung intermediärer Akteure – ein Beitrag zur Entwicklung strukturschwacher Regionen. Studie im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM). Berlin 1996
- Franzky, G./Wölfling, S.: Lernende Einrichtungen als Partner und Multiplikatoren in der regionalen Entwicklung. Studie im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. Berlin 1997, S. 10ff.
- Corzel, H.-P.: Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen – Zur Entwicklung ländlicher Räume. In: Tagungsbericht „Ländliche Räume und ihre Dörfer – Leitbilder und Strategien“. Bonn 1993
- Grajewski, R./Schrader, H./Tissen, G.: Beitrag der EG-Strukturfonds zur Unterstützung des Anpassungsprozesses in den ländlichen Gebieten der neuen Bundesländer. Braunschweig 1992
- Haenschke, B.: Transformation und Identität, Aspekte, Erfahrungen, Tendenzen. QUEM-Report, Heft 24. Berlin 1994, S. 55
- Lückmeyer, M.: Die Politik der Europäischen Union zur Entwicklung ländlicher Räume. In: Tagungsbericht „Ländliche Räume und ihre Dörfer – Leitbilder und Strategien“. Bonn 1993
- Wölfling, S./Meyer-Wölfling, E.: Qualifizierung von Trägern regionaler Entwicklung und Aufbau von Regionalagenturen. Internes Diskussionspapier. Berlin 1/1993

## Autorinnen und Autoren

**Gerhild Brüning**, Dipl.Soz., seit 1990 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der beruflichen Bildung am DIE.

Arbeitsschwerpunkte: neue didaktisch-methodische Ansätze in der beruflichen Weiterbildung, Entwicklung von Curricula und Materialien, Regionalorientierung, öffentlich geförderte Beschäftigung und Qualifizierung.

**Franz Corcilus**, geb. 1960, Dipl. Soz.Arb. (FH), Abteilungsleitung des Bundesmodellprojekts „Abschlußorientierte Qualifizierung für langzeitarbeitslose Sozialhilfe-EmpfängerInnen (AQLS)“ bei der Neue Arbeit SaargmbH, Saarbrücken.

Arbeitsschwerpunkte: Betreuung von Familiensystemen, individuelle Betreuungsmaßnahmen, Beratung, Entwicklung von Projektkonzeptionen.

**Irmgard Deicken**, Handelswirtschaftlerin. Teilnehmerin der Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahme „Chronistinnen“, Neustrelitz.

**Daniela Eberhardt**, Dr. rer. soc., Jahrgang 1966, Dipl.-Psychologin, Dipl. Verwaltungswirtin (FH). Seit 1989 wissenschaftliche Angestellte an den Universitäten Kaiserslautern, Pennsylvania State (USA) und Konstanz sowie freie Trainerin/Beraterin.

Arbeitsschwerpunkte: angewandte Forschung im Bereich von Erwachsenenbildung, Fortbildung von Führungskräften, Entwicklung, Umsetzung, Koordination und Moderation von Projekten.

**Georg Franzky**, Dipl. Päd., bis 31.12.1997 päd. Mitarbeiter von tamen, Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung, umweltorientierte Projektentwicklung und -umsetzung, Beratung und Qualifizierung in der Stadt- und Regionalentwicklung.

**Edelgard Hahn**, Wirtschaftskauffrau. Teilnehmerin der Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahme „Chronistinnen“, Neustrelitz.

**Thomas Hartmann**, Dr. rer. nat., Projektleitung „Lernen im sozialen Umfeld – Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionaler Infrastrukturen“ bei der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF e.V./QUEM), Berlin.

**Elisabeth Hausschildt**, Dipl. Biol., seit 1993 pädagogische Mitarbeiterin bei tamen, Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin.  
 Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung, technischer Umweltschutz/Energiesparendes Bauen, Projektkonzeption und -durchführung im Bereich Stadtentwicklung.

**Wolfgang Himmel**, Jahrgang 1956, Diplom-Sozialpädagoge (FH), Zusatzstudium der Erwachsenenbildung und Philosophie an der Hochschule für Philosophie, S.J. in München. Seit 1986 Abteilungsleiter in der VHS Konstanz für Gesundheit, Kunst, und Berufliche Bildung.  
 Arbeitsschwerpunkte: Kursleiterfortbildungen und Trainings in Rhetorik, Moderation, Präsentation und Gesprächsführung. Seit 1997 Ausbildung der Moderatoren für die Verwaltungsreform der Stadt Konstanz.

**Elisabeth Kaiser**, geb. 1957, Erziehungswissenschaftlerin. Seit 01.01.1995 pädagogische Mitarbeiterin im Bundesmodellprojekt „Abschlußorientierte Qualifizierung für langzeitarbeitslose Sozialhilfe-EmpfängerInnen (AQLS)“ bei der Neue Arbeit Saar gGmbH, Saarbrücken.  
 Arbeitsschwerpunkte: Erstellung von Lernmaterialien und pädagogischen Konzepten, Fortbildung für Lehrer, Anleiter.

**Gisela Neuendorf**, Handelswirtschaftlerin. Teilnehmerin der Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahme „Chronistinnen“, Neustrelitz.

**Christel Reddig**, Dipl.Päd., Leiterin der Kreisvolkshochschule Mecklenburg-Strelitz, Neustrelitz.

**Franz-Josef Simon**, Dipl.Soz., seit 1994 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Neue Arbeit Saar gGmbH, Saarbrücken; berufliche Tätigkeiten in den Bereichen Arbeitsmarktpolitik, Stadt- und Regionalentwicklung.

**Helga Trampenau**, Dipl. Ökonom. Teilnehmerin der Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahme „Chronistinnen“, Neustrelitz.

**Sigrid Wölffing**, Dipl. Ing., seit 1993 bei tamen, Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin.  
 Arbeitsschwerpunkte: Projektentwicklung und -durchführung, Beratung und Qualifizierung in der Stadt und Regionalentwicklung.