

## Möglichkeiten und Grenzen des Transfers erprobter Berufsorientierungskonzepte

*Vortrag auf der Abschlusstagung des Projektes EBISS II  
„Erweiterte Berufsorientierung im Transfer“  
am 09. Februar 2007 in Bad Segeberg*

### *Erfahrungen*

Lassen sie mich mit zwei Erfahrungen beginnen, die ich während meiner Tätigkeit für das Programm „Schule – Wirtschaft / Arbeitsleben“ immer wieder machen konnte:

1. Wenn ich Lehrkräften in meinem privaten und weniger privaten Umfeld erzähle, womit ich mich beschäftige, heißt es immer: „Ja, Berufsorientierung ist sehr wichtig. Was wird denn da so gemacht im Programm?“ Meine Antwort: „Ja, so Praxiskontakte in verschiedenen Varianten (Block, Praxistage, Projektpraktika), Kompetenzförderung, Kooperation mit Betrieben usw.“ „Ja, das machen wir auch“, heißt es dann in der Regel. Und das ist ja noch nicht einmal falsch. Wie wir wissen,
  - finden in praktisch allen Schulen Praktika statt,
  - wird, wie verschiedene Studien belegen (jüngst das DJI), fast überall mit externen Akteuren insbesondere Betrieben und Arbeitsagentur kooperiert,
  - werden Ausbildungsmessen besucht oder gar selbst veranstaltet,
  - werden Berufsinformationen gegeben und
  - Bewerbungsabläufe geprobt.

Und trotz dieser großen verbalen Übereinstimmung hatte ich doch immer das Gefühl, wir würden von unterschiedlichen Sachen reden.

2. Wenn wir im Rahmen des SWA-Programms auf der Suche nach dem innovativen Gehalt von Projektanträgen bzw. den darin genannten Maßnahmen waren, mussten wir immer wieder – früher oder später – feststellen: Gibt es schon, gibt es schon, gibt es auch schon... Manche Maßnahmen schon seit dreißig Jahren, andere wurden alle zwei Jahre mindestens an zehn Stellen gleichzeitig immer wieder neu erfunden – und fast keine konnte sich in zufriedenstellender Weise an den Schulen dauerhaft etablieren. Und kaum einer wusste

von diesen ganzen Maßnahmen oder zumindest Vorarbeiten – obwohl doch Informationen darüber offenkundig in großen Mengen vorlagen.

Warum sage ich das hier? Zum einen zeigt die erste Erfahrung, dass derjenige, der neue Berufsorientierung verbreitet, nicht unbedingt mit offenen Armen empfangen wird. Er oder sie wird evtl. Probleme bekommen, deutlich zu machen, was er eigentlich Neues will. Das Feld ist schon besetzt, Begrifflichkeiten wie Berufsorientierung mit einem bestimmten Verständnis belegt. Was noch lange nicht bedeutet, dass alle das gleiche Verständnis haben. Ganz im Gegenteil. Dieses Begriffsverständnis kann sehr individuell festgelegt sein. Zum anderen: Weder neue Maßnahmenentwicklungen noch neue Informationsquellen, Internetseiten, Broschüren, Tagungen und Datenbanken, scheinen die Berufsorientierung an den Schulen entscheidend vorangebracht zu haben. Offenkundig gelingt der Transfer nicht ganz so einfach, wie wir uns das durch unsere guten Projektergebnisse euphorisiert – oder auch nur etwas naiv weltfremd – vorgestellt haben.

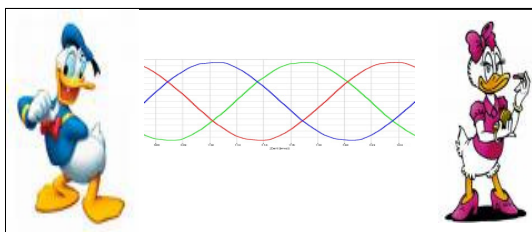
Etwas Drittes zeigen diese Erfahrungen zwar nicht direkt, aber es sei hier trotzdem als Grundvoraussetzung meiner weiteren Ausführungen erwähnt – es lässt sich durchaus ein Zusammenhang mit den Beispielen entdecken. Das EBISS-Projekt hat im Feld der Berufsorientierung Maßstäbe gesetzt, die bereits in seinem Titel anklingen. Es hat deutlich gemacht, dass Berufsorientierung nicht nur ein Sammelsurium von mehr oder weniger gut durchgeführten Maßnahmen sein kann, die additiv neben dem normalen Unterricht durchgeführt werden. Sondern dass Berufsorientierung, verstanden als Vorbereitung für die Gestaltung einer selbstbestimmten und selbstverantworteten Arbeits- und Berufsbiographie, eine Aufgabe ist, die ein umfangreiches mehrere Jahrgänge umfassendes und fächerübergreifendes reflexives Konzept erfordert. Das Berufsorientierung einen Umbau der Schulstrukturen genauso benötigt, wie eine konsequente Entwicklung der fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrkräfte sowie neue praxisorientierte und am einzelnen Schüler ausgerichtete Unterrichtsformen.

Ein Konzept, das integrativ gedacht werden muss, bei dem es in erster Linie um das Verständnis der Aufgabe und die Schaffung dafür notwendiger Strukturen und erst in zweiter Linie um die Anwendung einer bestimmten Maßnahme geht. Ohne dieses Grundverständnis, ohne die Annahme dieses Bildungsauftrages von Berufsorientierung als Ziel eines allgemein bildenden Unterrichtes, und ohne diese Einbindung in den schulischen Alltag, werden die ein-

zelen Maßnahmen oder Elemente der Berufsorientierung nicht das bewirken können, was sie bewirken sollen.

Aber zurück zum Thema: Was macht dann den Transfer so schwierig – und was macht ihn möglich? Vielleicht hilft es, sich einmal zu verdeutlichen, was da eigentlich passiert. Genau basiert der Transfergedanke auf einer einfachen Kommunikationsstruktur. Und anhand eines Kommunikationsmodells in vier Eskalationsstufen möchte ich diese Möglichkeiten und Grenzen aufzeigen.

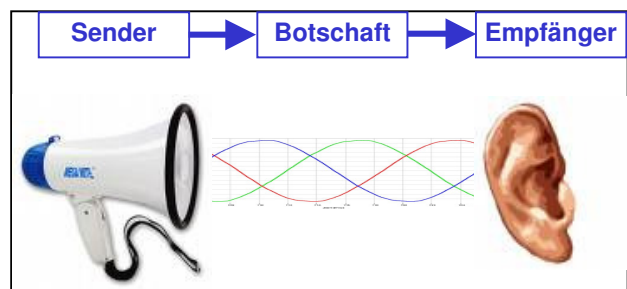
### **Stufe 1:**



Donald sagt irgendetwas und Daisy versteht irgendetwas. Nur nicht unbedingt das was Donald sagen wollte – und schon beginnt der Krach. Ich weiß nicht, bei wie vielen Konflikten Sie selbst

hinterher festgestellt haben, dass es eigentlich nur ein Missverständnis war. Bei mir ist es zumindest ziemlich häufig. Das potenzielle Missverständnis ist jeder Kommunikation immanent (Friedemann Schulz von Thun). Ein Missverständnis kann dabei historisch oder akustisch bedingt sein, es kann an der Mimik, dem Tonfall oder den speziellen Umständen der Situation liegen. Im Ergebnis ist das erst mal ohne Belang.

Nun – ein bisschen anders stellt sich die Transfersituation zumeist schon dar. Der Transfer basiert in der Regel auf keiner symmetrischen Kommunikationsstruktur, sondern hat eine Richtung. Es ist bekanntlich eher ein missionarischer Ansatz. Der Transfergeber sendet eine Botschaft an den potenziellen Transferempfänger. Wobei das Wort Empfänger schon eine optimistische Annahme bedeutet! Wer sagt denn, dass es da überhaupt ein offenes Ohr gibt? In diesem Modell deuten sich drei Problembereiche an: die Empfängerseite, die Botschaftsseite und die Senderseite.



Will der Empfänger überhaupt hören? Kann er hören? Darf er hören? Hört er überhaupt das, was gesendet wurde? Kann der Empfänger die Botschaft einordnen, macht sie für ihn Sinn, gibt sie ihm einen Nutzen?

Auf der Botschaftsseite: Wird auf der richtigen Frequenz gesendet (Stimmt die Chemie, ist die Sprache verständlich, ist es das richtige Medium)? Ist in der Botschaft alles enthalten, was zum richtigen Verständnis benötigt wird, ist die Botschaft vollständig im Hinblick auf den beabsichtigten Effekt?

Und nicht nur für den Empfänger gilt der Dreiklang von Wollen/Müssen, Können und Dürfen. Auch für den Sender! Will bzw. kann und darf er überhaupt senden? Hat er ein Interesse am Senden, hat er die Ressourcen fürs Senden?

Wenn das wollen, können und dürfen von Empfänger und Sender nicht geklärt sind, und die Botschaft in ihrer technischen und inhaltlichen Seite folglich darauf auch nicht abgestimmt sein kann, wird es schwierig, zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen.

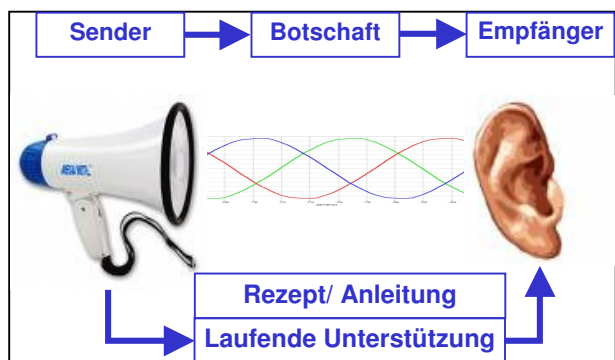
Das sind so die Grundfragen, die sich bereits auf der Stufe 1 unseres Kommunikations- oder Transfermodells für relativ banale eindimensionale Botschaften wie „Liebling, das Essen ist fertig“ finden lassen. Das Handeln, das wir nach dieser Botschaft erwarten, „Komm zu Tisch“, dürfte – richtiges Verständnis vorausgesetzt – im Normalfall auf dieser Stufe noch kein Problem darstellen. Schwieriger wird es, wenn es nicht um einfache Botschaften, sondern kompliziertere Zusammenhänge geht. Kommen wir also zur

## *Stufe 2*

Bei komplizierteren Botschaften oder Handlungsaufforderungen wird Erfahrung zur Voraussetzung für das Verstehen und Nachmachen. Sie sehen, wir nähern uns der realen Transfer-situation an. In solchen Fällen würden wir uns vielleicht nicht darauf beschränken zu sagen, „Koch das Essen“ oder „Bau das Regal“, sondern da wir ja einen Erfolg sehen wollen, das Rezept bzw. die Bauanleitung mitliefern. Im Projektdeutsch würde man jetzt Handlungsleit-faden dazu sagen.

Ich nehme an, Sie hatten die gleichen Probleme wie ich beim ersten Lesen eines Kochrezeptes oder einer IKEA-Bauanleitungen (Beispiel ein Löffel oder Prise Salz oder „dann das Gemüse dünsten“ in Kochbüchern). In einem geschriebenen Rezept können unmöglich alle Informationen untergebracht werden, die bei der Entwicklung eine Rolle gespielt haben. Der Rezept- autor weiß ja normalerweise noch nicht einmal, welche dieser Informationen für den Adres- saten relevant sind. Er kennt ihn ja gar nicht. Und er kennt auch nicht die Situation unter der der Adressat die Informationen verwerten will oder muss.

Rezeptwissen ist nicht das gleiche bzw. nur ein Teil des Wissens, was man zum erfolgreichen Handeln braucht. Eine generalisierte Lösung, wie es ein Rezept darstellt, und damit ein 1:1-Transfer ist zumindest für die operative Ebene des Einzelfalls praktisch unmöglich. Der Hinweis, den Gasherd auf Stufe 3 einzuschalten, ist unsinnig und damit überflüssig (wenn nicht gar für den Erfolg hinderlich), wenn viele Herde gar keine Skala haben – oder ein Elektroherd benutzt wird. Anpassungsleistungen müssen erbracht und Erfahrungswissen und Kompetenzen aufgebaut werden. Die Implementation stellt immer neue Herausforderungen, für die es keine Rezepte gibt. Laufende Unterstützung durch Kräfte, die Erfahrungen haben wird benötigt, learning by doing wird notwendig.



Laufende Unterstützung bedeutet auch laufend Ressourcen für die Unterstützung bereit stellen. Generalisierte Fortbildung zum Aufbau von Vorratswissen reicht dazu bei weitem nicht aus. (Innovationserfahrung: 80% des Ressourceneinsatzes für den Aufbau von Erfahrungswissen, nur 20% für das kognitive

Rezeptwissen) Die Unterstützung muss individuell so geliefert werden, wie der Empfänger sie haben möchte, seinen Bedürfnissen, seinen Möglichkeiten entsprechend, ansonsten ist das offene Ohr schnell wieder zu – ABER: sie muss auch so organisiert sein, dass der Unterstützungsgeber nicht die Lust verliert.

Ich sage dies vor allem unter dem Blickwinkel, des häufig vorgeschlagenen Einsatzes von Projektlehrern als Multiplikatoren. Erfahrene Projektlehrkräfte sind wichtig, weil sie authentisch für das Projektgeschehen sind und weil sie über Erfahrungswissen verfügen, aber sie haben in der Regel keine Ressourcen für und auch keinen eigenen Nutzen vom Transfer ihrer Erfahrungen.

Es wird noch komplizierter, wenn der Empfänger und der Sender im Plural zu denken sind, wenn nicht nur einzelne Menschen, sondern ganze Gruppen betroffen sind. Und damit komme ich zur

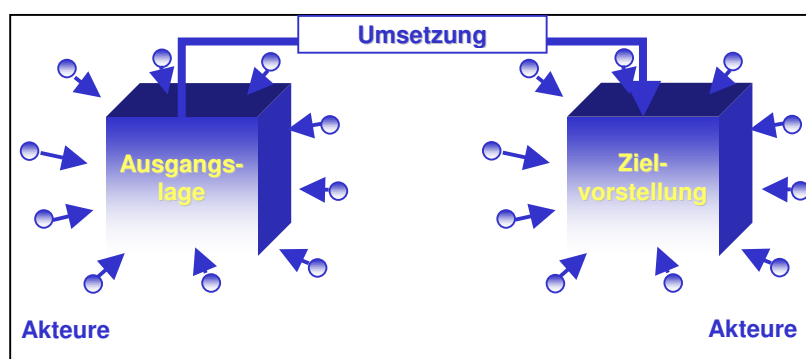
### ***Stufe III***

Ganze Gruppen: das bedeutet, dass Problemlösung gefunden wurden, die von Gruppen entwickelt wurden, aber auch, dass Gruppen in ihrem Verhalten und ihre Strukturen betroffen

sind. Und es bedeutet, dass hierfür ein längerer Abstimmungsprozess durchlaufen werden musste. Also bspw. Schulentwicklungsprozesse wie bei EBISS. Schulentwicklungsprozesse beim Sender bedeuten im Endeffekt auch immer Schulentwicklungsprozesse beim Empfänger.

Was hat das für Konsequenzen für unser Modell, was ändert sich? Es lässt sich feststellen, dass der Transfer von Prozesslösungen eines Senders bedarf, der dauerhaft sendet. In zwei Richtungen: zum einen muss das ursprüngliche Projekt beim Sender nachweislich weiter erfolgreich laufen, zum anderen muss auch die Unterstützung fortlaufend gewährt werden. Allerdings: das erleichtert den Transfer zwar nicht gerade, aber diese Verschiebung von einem eher punktuellen Handeln zu einer Prozessbegleitung ändert das Kommunikationsmodell noch nicht.

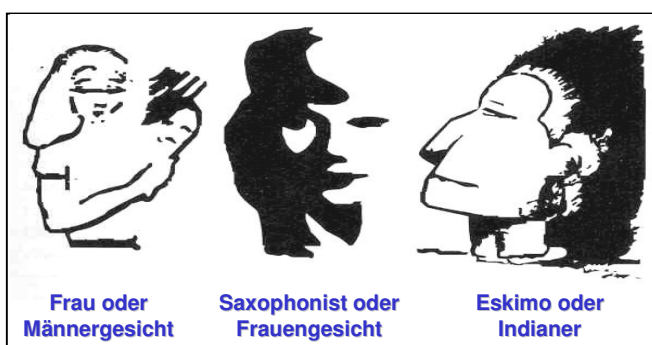
Der Unterschied liegt in dem Wesen eines Schulentwicklungsprozess selbst begründet. Er setzt erst mal voraus, dass überhaupt ein gemeinsames Problem gesehen wird. Diese



Probleme sehen alle Akteure in der Schule aber bereits aus einem unterschiedlichen Blickwinkel. Der Akteur oben rechts sieht das Problem anders als der Akteur unten links. Auch wenn zwei

Personen das gleiche sehen, bedeutet das noch lange nicht, dass sie das Gleiche gleich sehen. Und deshalb kommen sie folglich auch zu ganz vielen unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten. Diese lassen sich mit gutem Willen vielleicht wieder zu einem Lösungskomplex zusammenbringen. Aber auch hier gilt, jeder Teilnehmer des Prozesses sieht die Wertigkeiten und Strukturen der Lösung anders.

Sie können sich dies am Beispiel der sogenannten Vexierbilder ganz einfach klarmachen. Obwohl Sie offenkundig ein Bild sehen, können Sie durch Veränderung ihres „inneren“ Blickwinkels dieses Bild umdeuten. Und dabei ändert es sich nicht nur in Nuancen sondern in seinem



ganzen Inhalt.

**Relative Advantage**  
Vorteile gegenüber vorigen Lösungen

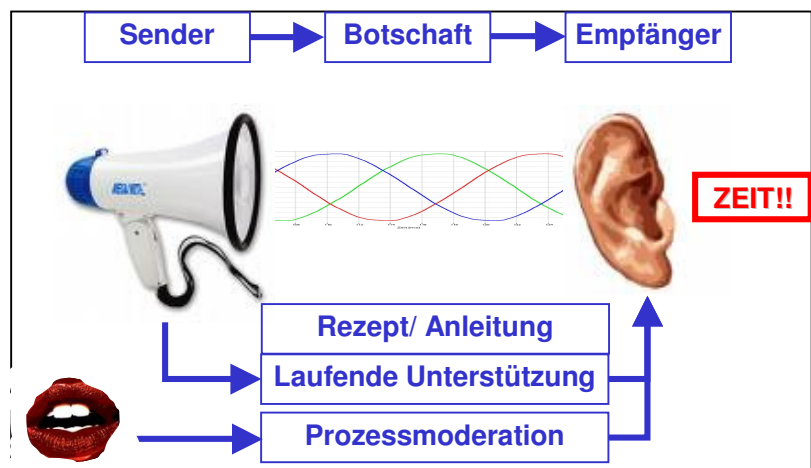
**Compatibility**  
Vereinbarkeit mit bestehenden Werten,

**Complexity**  
Verständnisaufwand und Praktikabilität

Jeder wird jetzt vor seiner persönlichen Sicht der Lösung (Indianer oder Eskimo) eine Bewertung vornehmen und entsprechend agieren. Er wird seine individuellen Vorteile suchen, er wird den Lösungsvorschlag an seinen persönlichen Wertmaßstäben messen und er wird die Umsetzung in Bezug auf seine eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten prüfen. Es wäre ein Wunder, wenn es dabei keine Reibungspunkte gäbe. Jetzt passieren in der Regel all die kleinen Spiele und Kämpfe vor Ort, die Innovatoren die Schweißperlen auf die Stirn treiben, Unternehmensberater gut verdienen lassen und das Change Management zu einem der wichtigsten Modewörter der Organisationslehre hat werden lassen.

Was bedeutet das fürs Transferkommunikationsmodell?

Im Rahmen des Transfers bedarf es einer Moderation der Schulentwicklungsprozesse an den Zielschulen. Diese sollte eher extern erfolgen und ich denke auch, dass es nur begrenzt hilfreich ist,



wenn sie von den gleichen Personen geleistet werden soll, die die inhaltliche Unterstützung leisten sollen. Da eine schnelle Einigung der Akteure bei dem Adressaten eher unwahrscheinlich ist, muss auch sehr viel Zeit eingeplant werden. Die Organisationsforschung geht bei Reformprozessen, die die Unternehmenskultur und -struktur betreffen von Zeiträumen von 8-10 Jahren aus. Und in dieser ganzen Zeit müssen, sie können es sich wahrscheinlich schon denken, die Empfänger und Sender „auf Sendung“ gehalten werden.

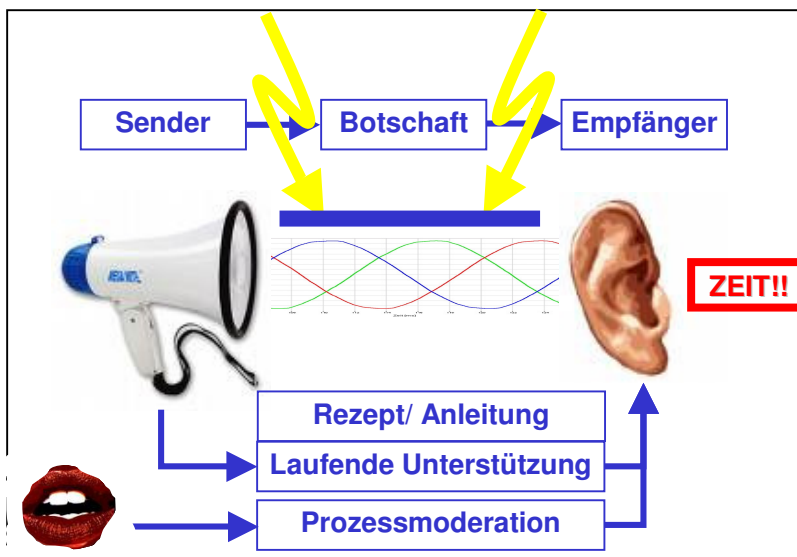
Und damit wäre ich bei

#### **Stufe 4**

Es wäre natürlich schön, wenn man abgeschirmt in der grünen Laube unbeeindruckt vom übrigen Gang der Welt dem potenziellen Empfänger der eigenen Mühen, alles mitteilen und

beibringen könnte. Ist leider nicht so – wissen wir alle. Es gibt da diese Störfeuer, das Rauschen im Kommunikationskanal, dass die Prozesse des Verstehens und Umsetzens so schnell beenden kann. Und das in zweierlei Hinsicht.

Dies betrifft zum einen das Funken auf gleicher Frequenz. Wie schon gesagt, auf dem Markt Berufsorientierung tummeln sich viele Akteure und alle wollen – mehr oder weniger – transferieren. Informationen gibt es für den, der sucht, in unglaublichen Mengen im Internet oder in gedruckter Form. Es gibt



nach meiner Einschätzung keinen Bedarf mehr für einen Transfer nach dem Motto um so mehr Information umso besser. Kakophonie aus den Lautsprechern führt nur zu einer Reaktion: abschalten und dicht machen. *Information overkill* sozusagen. Weniger wäre da vielleicht mehr. Informationsunterdrückungsagenturen scheinen eher angesagt. Zumindest aber Informationsbewertungs- und -strukturierungsagenturen. Wer zu viel weiß, handelt nicht mehr. Wissenschaftler mögen das Chaos vielleicht noch zu verarbeiten, sie müssen ja auch nicht handeln. Der Praktiker winkt nur noch ab.

Das Zweite sind die unterschiedlichen Sendungen bzw. Botschaften, die Schulen aus ihren oberen Instanzen vernehmen. Wenn sich ein neues Berufsorientierungsverständnis verbreiten soll, dann muss auch in den Qualitätsstandards, die für die Schule spürbar sind, in Evaluationen, Rankings, Wettbewerben und zentralen Tests die Wertschätzung für dieses Thema deutlich werden. Ansonsten steht jede Prozessmoderation vor der fast unmöglichen Aufgabe, gegen dieses Störfeuer einen geeigneten Schutzschild zu installieren.

### ***Erfolgsfaktoren für EBISS-Transfer***

Was muss passieren, damit die EBISS-Transfer-Ziele erreicht werden, damit ein erweitertes Verständnis von BO an möglichst allen Schulen Fuß fasst und weiter entwickelt wird.



es dann, alle diese gewünschten Maßnahmen oder zu berücksichtigenden Faktoren neu auszubalancieren, ohne dass es viele Scherben gibt oder man selbst als Akteur vom Teller purzelt.

2. Für eine zügige flächendeckende Durchdringung in allen Regionen muss die Wertigkeit des Themas in den übergeordneten Hierarchieebenen des Schulsystems auf der Handlungsebene – und nicht nur durch verbale Beteuerung – den einzelnen Schulen deutlich werden. Dieser Aspekt weist auch darauf hin, dass die Transferbemühungen sich nicht nur auf die sachliche Arbeit und den Schulunterricht beschränken sollten. Politische Lobbyarbeit gehört mit dazu.
3. Der Transfer sollte nachfrageorientiert organisiert werden. Eine Bedarfsanalyse wäre sehr hilfreich, horchen was benötigt wird und auf welchem Stand man sich an den Schulen bewegt. Wäre es nicht vorstellbar, dass EVIT-Besuche in diese Richtung zielen – nicht als Wissende kommend, sondern als Zuhörende. Ich glaube für die Qualitätssteigerung von Schulen wäre so mehr gewonnen als bei einer reinen Defizitsuche und Kontrolle.
4. Die Transferbestrebungen sollten nicht einzelne Maßnahmen, seien es Praktika, Kooperationen, Planspiele oder sonst irgendetwas in den Mittelpunkt stellen, sondern sich wirklich der Idee widmen. Treffend findet sich dieser Gedanke bei einem Zitat, das St. Exupery zugeschrieben wird.
5. Und mindestens ein Kümmerer mit Herzblut, Entscheidungskompetenz, zeitlichen Ressourcen und inhaltlichem Enthusiasmus muss gefunden werden, wobei dies auch arbeitsteilig von einer Gruppe geleistet werden kann.

**Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais reveille au sein des hommes le desir de la mer grande et large.**

**Wenn Du ein Schiff bauen willst, beginne nicht damit Holz zu beschaffen, Bretter zu zuschneiden und die Arbeit zu verteilen, sondern wecke bei den Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.**

**Antoine de Saint-Exupéry in: Citadelle**

Wenn das alles geschafft wird, kann ein Transfer in die Fläche gelingen. Ansonsten bleibt zu hoffen, dass es genügend dickschädelige resignationsresistente Schulleiter und Lehrkräfte gibt, die den EBISS-Ansatz an ihren Schulen weiter nutzen werden und nach besten Kräften für Interessierte aus eigenem Antrieb Hilfestellung leisten. Davon scheint es mir hier im Raum einige zu geben – und das ist ja auch eine ganze Menge wert.