



Improving Proximity Responses for the Adaptation of Vocational Education and Training

(Verbesserung zeitnaher Reaktionen für die Anpassung der beruflichen Aus- und Weiterbildung)

2015-1-ES01-KA202-015976

Handbuch 1: Wie bildet man eine lokale Partnerschaft für die Anpassung beruflicher (Weiter)Bildung



Coordinator	Marc Caballero Císcar, NOTUS
Date of delivery	13.11.2016
Date of revision	-
Version	V1



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Inhalt

<i>Einleitung</i>	3
<i>Vorüberlegungen</i>	5
<i>Überblick über den Prozess</i>	7
<i>Beschreibung</i>	8
<i>Schritt 1: Wo stehen wir?</i>	8
<i>Schritt 2: Grundlagen für die Partnerschaft schaffen</i>	12
<i>Schritt 3: Definieren der Partnerschaft</i>	16
<i>Schritt 4: Die Partnerschaft bei der Arbeit</i>	20
<i>Checkliste</i>	25

Einleitung

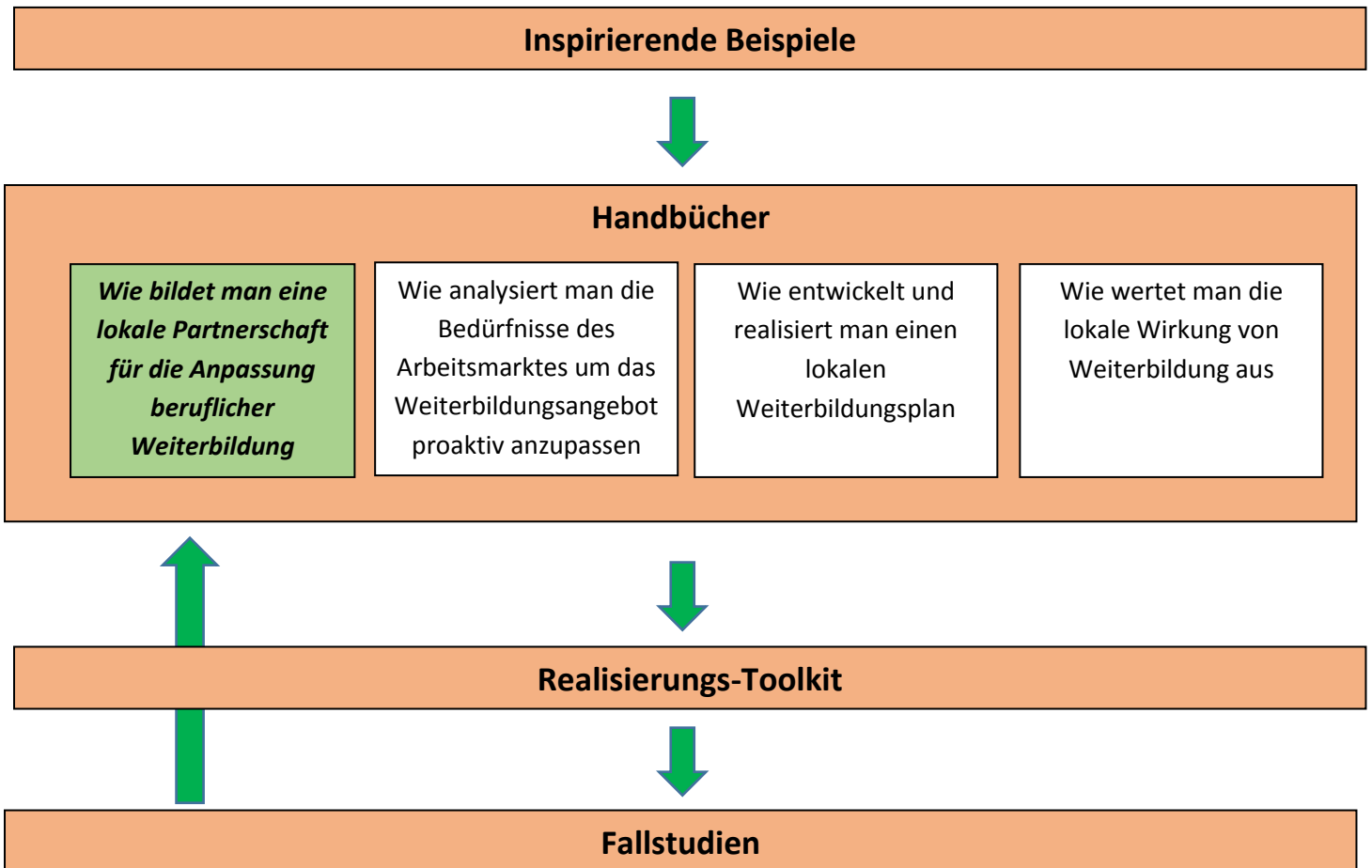
Das vorliegende Handbuch wurde im Rahmen des Projekts “Improving Proximity Responses for Vocational Education and Training – ImproVET”, gefördert durch Erasmus+, Leitaktion 2 unter der Vertragsnummer 2015-1-ES01-KA202-015976, entwickelt.

Das Ziel des Projekts ist, die Arbeitsmarktrelevanz der Bereitstellung beruflicher Bildung zu erhöhen und Fähigkeitsdiskrepanzen sowie Engpässe in wirtschaftlichen Branchen durch zeitnahe Anpassung von Lehrplänen und Qualifikationsprofilen und Etablierung stabiler Partnerschaften zu erhöhen. Für das Projekt können lokale Akteure aus der beruflichen Bildung (lokale oder regionale Behörden, Berufsbildungseinrichtungen, Arbeitgeberverbände, Handelskammern, Gewerkschaften, Entwicklungs- und Arbeitsagenturen, Forschungseinrichtungen) eine entscheidende Rolle für die Arbeitsmarktrelevanz der beruflichen Bildung in ihren Regionen spielen.

Um diesen lokalen Akteuren die geeigneten Instrumente und Methoden zu geben, die sie für eine aktive Beteiligung bei der Anpassung der Angebote der beruflichen Bildung an die realen Bedürfnisse benötigen, wurde von den Projektpartnern ein Interventionsmodell entwickelt, welches die lokalen Akteure durch den Prozess der Entwicklung, Durchführung und Auswertung eines lokalen Aktionsplans für die kontinuierliche Beobachtung der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes und die Anpassung der beruflichen Bildung führen soll. Dementsprechend wird das Modell in vier Teile gegliedert:

- A. 4 Handbücher. Diese Handbücher beschreiben als erfolgreich erachtete Methoden zu den folgenden Themen:
 - a) Wie bildet man eine lokale Partnerschaft für die Anpassung beruflicher Weiterbildung.
 - b) Wie analysiert man die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes um das Weiterbildungsangebot proaktiv anzupassen.
 - c) Wie entwickelt und realisiert man einen lokalen Weiterbildungsplan.
 - d) Wie wertet man die lokale Wirkung von Weiterbildung aus.
- B. Ein Realisierungs-Toolkit. Die Realisierung der Handbücher erfordert die Nutzung verschiedener Methoden und Instrumente (zum Beispiel: Umfragen, Evaluation, partizipative Entscheidungsfindung, IT-Anwendungen).
- C. 4 Fallstudien. In diesem Teil werden lokale Akteure Zugriff auf die detaillierte Beschreibung der Erfahrungen aus den Pilotprojekten haben, die in jedem der teilnehmenden Territorien durchgeführt werden.
- D. Ein Dossier inspirierender bewährter Methoden. Um die Adaption des Modells an spezifische territoriale Situationen zu vereinfachen, werden die bewährten Methoden, die im ersten Teil des Projektes zusammengetragen wurden, in einem nach Themen geordneten Dossier zusammengestellt.

Alle Elemente des Interventionsmodells können separat gelesen werden. Allerdings möchten die Partner den Leser auf den internen Zusammenhang der Elemente hinweisen, der in der nachfolgenden Übersicht dargestellt ist.



Innerhalb des Diagramms ist das Handbuch, welches Sie vor sich haben, grün markiert. Auf den folgenden Seiten werden Instrumente und Methoden vorgestellt, sowie Hinweise gegeben, die lokale Akteure aus dem öffentlichen und privaten Sektor, die in die beruflichen Bildung involviert sind, dabei unterstützen eine Partnerschaft aufzubauen, die es ihnen ermöglicht bei der Anpassung beruflicher Bildung an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes innerhalb ihrer Region eine wesentliche Rolle zu spielen.

Vorüberlegungen

In diesem Handbuch werden wir über “lokale Partnerschaften für die berufliche Aus- und Weiterbildung” sprechen. Die Bedeutung dieses „lokalen Ansatzes“ für die Verbesserung der regionalen Umsetzung von Strategien für Bildung, Beschäftigung und Arbeitsmarkt (darunter auch Strategien für die berufliche Bildung) wurde von der Europäischen Union seit 1997 (mit dem Start der ersten Regionalen Beschäftigungspakte) erkannt und im Rahmen der Lissabon-Strategie für Wachstum und Arbeitsplätze entwickelt.

Des Weiteren legten die Schlussfolgerungen des Europäischen Rates und der Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten beim Ratstreffen am 12. Mai 2009 über die Verbesserung der Partnerschaften zwischen Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen und sozialen Partnern, insbesondere Arbeitgeber, im Kontext des Lebenslangen Lernens¹ den Mitgliedsstaaten nahe, die Bedürfnisse der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes unter Berücksichtigung sowohl der realen Situation in lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Arbeitsmärkten als auch jeder möglichen Veränderungen derselben in Betracht zu ziehen, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Aus- und Weiterbildungsstrategien geht.

Nichtsdestotrotz finden wir, dass es bei der Umsetzung des lokalen Ansatzes durch den Aufbau einer lokalen Partnerschaft für die berufliche Bildung nicht immer klar ist, was dieser Ausdruck (lokale Partnerschaft) bedeutet, da dies vom geographischen, politischen und rechtlichen Hintergrund des Lesers abhängt.

Allgemein betrachtet werden wir eine lokale Partnerschaft als besondere Art der öffentlich-privaten Partnerschaft ansehen, welche „als lokal begrenztes Netzwerk, welches einen Zusammenschluss von lokalen Gruppierungen, Bildungs- und Ausbildungsanbietern, Industrie und Behörden fördert, um an lokalen Themen zu arbeiten (...)“ (Seddon & Billett 2004, *eigene Übersetzung*) beschrieben werden kann. Dies ist eine sehr weite Definition und viele entscheidende Merkmale werden, wie bereits erwähnt, von der konkreten Situation der jeweiligen Region und Gemeinschaft abhängen.

Dazu gehören:

- Die Anzahl und Art der Akteure die ein Teil des Netzwerks werden sollen
- Die Bedeutung von „lokal“, was sich, abhängig vom jeweiligen Land, von mittelgroßen Regionen (NUTS 2 oder 3 in der Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik) bis hin zu Gemeinden (LAU 1 und LAU 2) erstrecken kann.
- Die „Themen“, mit welchem sie sich beschäftigen

¹ Conclusions of the Council and the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, of 12 May 2009 on enhancing partnerships between education and training institutions and social partners, in particular employers, in the context of lifelong learning

Um so nützlich und konkret wie möglich zu sein, wird dieses Handbuch von bestimmten Annahmen ausgehen und sich auf diejenigen Netzwerke lokaler Akteure (öffentliche auf lokaler und regionaler/nationaler Ebene, welche lokal tätig sind, falls dies angemessen ist, bzw. private Akteure aus den Bereichen Bildung, Arbeit, Wirtschaft oder Soziales) konzentrieren, welche im Bereich der beruflichen Bildung im kleineren regionalen Rahmen (NUTS 3 – LAU 1 und 2) tätig sind und welche normalerweise keine entscheidende Rolle bei der Politikgestaltung haben.

Eine weitere wichtige Besonderheit, die einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Partnerschaft (zumindest zu Beginn) haben wird, ist der Ursprung der Kooperationsidee. Nach Allie Clemans, Stephen Billett and Terri Seddon (*“Initiating, developing and sustaining social partnerships through partnership work” – Griffith University/University of Monash, 2005*) können Partnerschaften unterteilt werden in verordnete Partnerschaften (welche von externen Akteuren angestoßen und unterstützt werden), Gemeinschaftspartnerschaften (welche von internen Akteuren angestoßen werden) und ausgehandelte Partnerschaften, welche „am besten dadurch beschrieben werden können, dass sie durch das Zusammenspiel von internen und externen Interessen initiiert wurden“ (*eigene Übersetzung*).

Da es sich bei der Zielgruppe dieses Handbuchs um lokale Akteure handelt, gehen wir davon aus, dass Zusammenarbeit hauptsächlich das Ergebnis eines internen Prozesses ist. Nichtsdestotrotz darf der Einfluss von externen Faktoren (wie beispielsweise die Förderung von Partnerschaften durch den Europäischen Sozialfond oder andere europäische, nationale oder regionale Fördermöglichkeiten) nicht vernachlässigt werden.

Überblick über den Prozess

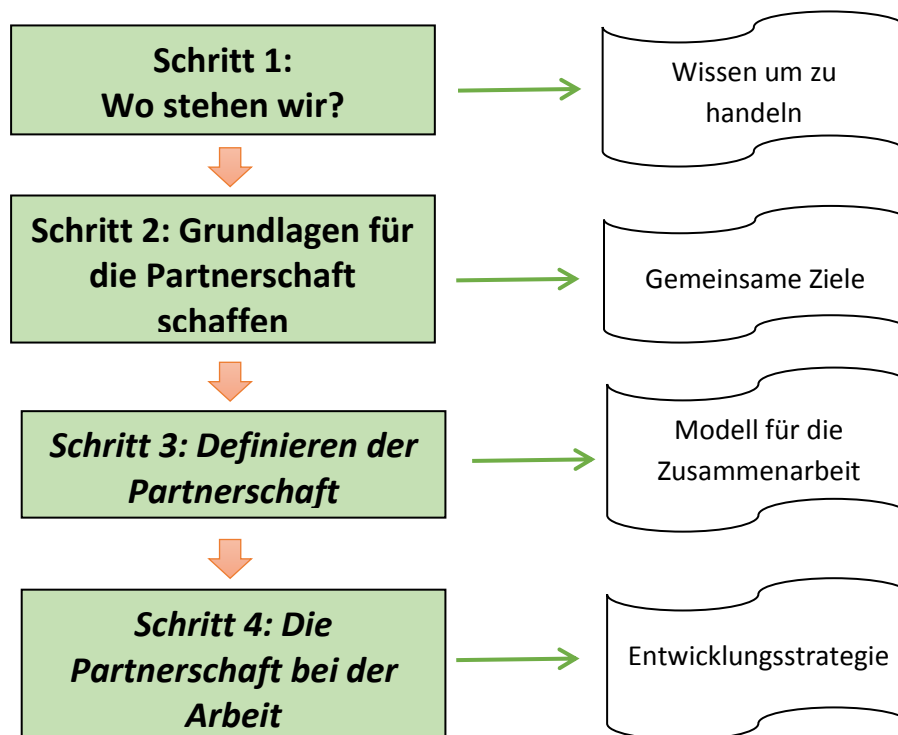
Das folgende Diagramm zeigt die einzelnen Schritte, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie eine lokale Partnerschaft für die berufliche Bildung aufbauen möchten. Jeder Schritt wird in den folgenden Kapiteln beschrieben. Auf der rechten Seite werden die wichtigsten Produkte und Ergebnisse dargestellt.

In Schritt 1 analysieren wir die derzeitige Situation der beruflichen Bildung in unserer Region einschließlich des gesetzlichen und administrativen Rahmens, welcher normalerweise über die Lokalebene hinausgeht. Als Ergebnis dieses Schrittes haben wir die notwendigen Informationen um den Prozess der Bildung einer Partnerschaft zu beginnen.

In Schritt 2 gehen wir die Notwendigkeit an, gemeinsame Ziele der Interessensvertreter und relevanten Akteure, die wir vorab identifiziert haben, zu benennen. Dies ist kein sehr fachlicher, jedoch ein sehr herausfordernder Schritt, den wir gehen müssen. Nach der Benennung der Ziele haben wir die Grundlage dafür geschaffen, die Partnerschaft zu definieren.

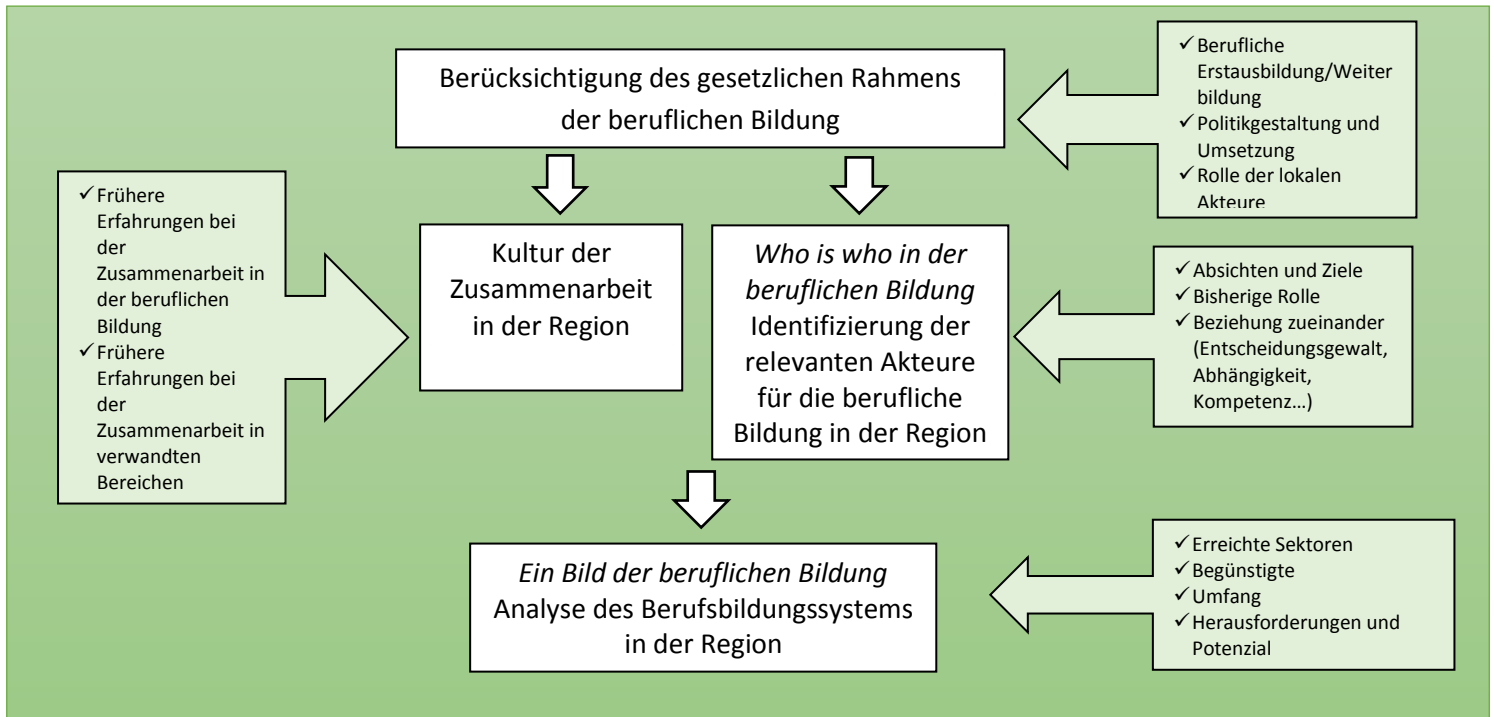
In Schritt 3 wird es nun Zeit zu definieren, wie die Partnerschaft arbeiten soll. Dies beinhaltet auch wichtige Bereiche wie zum Beispiel wie die Entscheidungsfindung innerhalb der Partnerschaft funktioniert oder welche Handlungsspielräume sie haben wird.

Nachdem dies definiert ist, nimmt die Partnerschaft nun in Schritt 4 ihre Arbeit auf, indem die Partnerschaftsstrategie und der Umsetzungsplan definiert werden.



Beschreibung

Schritt 1: Wo stehen wir?



Beschreibung

Das umfassende Ziel von Schritt 1 ist eine erste Analyse des Berufsbildungssystems in unserer Region und die Aspekte, die eine Entwicklung erleichtern oder behindern könnten.

Die Berücksichtigung des **gesetzlichen, finanziellen und administrativen Rahmens** der Berufsbildung in unserer Region von Beginn an ist entscheidend, da er die Entwicklung der Partnerschaft, ihr Betätigungsfeld, ihre Mitglieder oder ihre Interventionsmöglichkeiten beeinflussen wird. Die Organisatoren sollten eine genaue Vorstellung der verschiedenen Aspekte haben, wie beispielsweise den Grad der Zentralisierung politischer Entscheidungen in Bezug auf die berufliche Bildung und deren Umsetzung, sowie die Rolle, die der gesetzliche und administrative Rahmen für lokale Akteure (wie lokale Behörden, lokale Sozialpartner oder lokale Arbeitgeberorganisationen) bei der Gestaltung und Regelung der Berufsbildung spielt oder die Verbindungen (falls vorhanden), die zwischen beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung angedacht sind. Auch ist das Finanzierungssystem, das in regionalen/nationalen Regularien für die Gestaltung und Regelung der Berufsbildung festgehalten ist, sehr wichtig um die Lebensfähigkeit der neuen Partnerschaft zu sichern. Durch die Berücksichtigung des gesetzlichen, finanziellen und administrativen Rahmens von Anfang an verhindern wir die Möglichkeit von unrealistischen Erwartungen bezüglich des Potentials der Partnerschaft während der nächsten Schritte. Auch bekommen wir eine Idee

der gesetzlichen und administrativen Belastung, welche die Partnerschaft je nach Absichten und Zielen tragen muss. Dadurch wird es der Partnerschaft ermöglicht, eine informierte Entscheidung bezüglich der Betätigungsfelder, Aufgaben und Ziele während der nächsten Schritte zu treffen.

Nach diesem ersten Blick auf den externen Rahmen ist es nun an der Zeit, die internen Faktoren in Betracht zu ziehen, die die Entwicklung der Partnerschaft beeinflussen könnten. Die Partnerschaftskultur ist eine davon. Höchstwahrscheinlich wird es nicht die erste Kooperationsinitiative in der Region sein. Einige der möglichen Partner könnten bereits bei verschiedenen Zusammenschlüssen für regionale Prozesse in der Berufsbildung oder angelegten Bereichen mitgewirkt haben. Einige Beispiele hierfür wären die Territorialen Beschäftigungspakte, Agenda 21 – Prozesse, urbane strategische Entwicklungspläne (wie die vom Europäischen Fond für Regionale Entwicklung EFRE geförderten), ländliche Entwicklungsstrategien, die vom Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums ELER gefördert werden, Entwicklungspartnerschaften oder andere öffentlich-private Kooperationsinitiativen.

Das gewonnene Wissen aus diesen vorangegangenen Prozessen, ihre Ergebnisse und vor allem die Erkenntnisse, die die involvierten Partner aus diesen Erfahrungen erlangt haben, sind eine wichtige Informationsquelle, die genutzt werden sollte, um frühere Fehler zu vermeiden.

Wir werden, unter Berücksichtigung der Region, versuchen, die relevanten Akteure zu identifizieren, die für den Entwicklungsprozess (Schritt 2 und 3) in Betracht gezogen werden sollten. Das Ergebnis dieser Aktivität wird natürlich keine geschlossene Liste sein. Ganz im Gegenteil kann die Liste bei der Entwicklung der Partnerschaft erweitert oder gekürzt werden, abhängig von der Identifizierung der lokalen Akteure, den finalen Zielen und Absichten der Partnerschaft und auch wenn bestimmte Akteure nicht für die Partnerschaft gewonnen werden können. Das Ziel sollte immer sein, dass niemand, der etwas im Bereich der beruflichen Bildung in der Region zu sagen hat, ausgeschlossen wird. Am Ende werden einige von ihnen Teil der Partnerschaft sein, andere Teil des Partnerschaftsnetzwerks, der Rest wird nur punktuell mit der Partnerschaft interagieren, aber alle sind zu diesem Zeitpunkt wichtig.

Um sicherzustellen, dass wir niemanden vergessen, sollten Organisatoren drei Gruppen bezüglich der möglichen Partner in Betracht ziehen:

- Diejenigen, die Berührungspunkte mit der Berufsbildung haben aber auch daran interessiert sind
- Diejenigen, die Berührungspunkte haben aber nicht daran interessiert sind (vielleicht weil ihnen der Grad der Berührung nicht bewusst ist)
- Diejenigen, die keine Berührungspunkte haben, aber an der Berufsbildung interessiert sind.

Einige typische Akteure, die Sie in ihrer Region identifizieren sollten, sind regionale Behörden, Vertreter von regionalen/nationalen Behörden die in den Berufsbildungsbereich involviert sind, Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, Fachorganisationen, Forschungs- und Innovationszentren, Bildungseinrichtungen, Anbieter in der beruflichen Bildung, lokale Entwicklungsakteure, Arbeitsagenturen, Wirtschafts- und Unternehmensförderungsgesellschaften oder Industrieverbände.

Diese Liste der relevanten Akteure kann dazu genutzt werden, die Analyse des aktuellen Berufsbildungssystems in der Region zu beginnen. Diese Aktivität wird eine solide Basis für die Debatten innerhalb des Prozesses zum Aufbauen der Grundlagen der Partnerschaft (Schritt 2) sein. Zwei wesentliche Aktivitäten sollten berücksichtigt werden:

- Eine erste Annäherung an die Situation des Berufsbildungssystems gemäß der Wahrnehmung der relevanten Akteure. Das Ziel hierbei ist es, die größten Herausforderungen der Region in naher Zukunft bezüglich Bildung, Ausbildung, Wirtschaftsaktivitäten und Arbeitsmarkt zu identifizieren. Gleichwohl ist es von Bedeutung, die Potentiale der Region für diese Herausforderungen zu identifizieren. Da wir uns noch nicht in der Konsensbildungsphase befinden (Schritt 2), schlagen wir vor, diese Herausforderungen und Potentiale mittels Einzelinterviews oder Fragebögen herauszufinden.
- Eine fachliche Analyse des Berufsbildungssystems aufbauend hauptsächlich auf den Herausforderungen und Potentialen, die von den relevanten Akteuren genannt wurden. Objektive Zahlen und Daten werden dazu genutzt, die größten Stärken und Schwächen, Gefährdungen und Möglichkeiten mit Hilfe der SWOT-Analyse (siehe ImproVET Toolkit) zu bestimmen. Einige Aspekte, die wahrscheinlich in dieser Analyse untersucht werden, sind:
 - Der Umfang der Berufsbildung (Anzahl der Kurse und Lernenden, Anzahl und Art der Anbieter in der Berufsbildung...)
 - Der Einfluss, den regionale Strategien der intelligenten Spezialisierung (Smart Specialization), welche in den Programmen von ESF und ERDF definiert sind, und die ERDF und ESF-Programme selbst auf die Berufsbildung und das Angebot der Berufsbildung in der Region haben.
 - Die Bereiche, Berufsprofile und Regionen, auf die sie sich bezieht.
 - Die Mitwirkung von Arbeitgebern, dem Bildungssystem und anderen Interessensvertretern bei der Entwicklung und Bereitstellung von Berufsbildung
 - Das Profil und die Charakteristiken der Menschen, die in die Berufsbildung involviert sind (Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, sozioökonomische Situation...)
 - Die Ergebnisse bezüglich der Verbesserung von Arbeitsperspektiven und alle weiteren relevanten Themen.

Kernfragen und kritische Punkte

- Legen Sie sich an diesem Punkt nicht auf die endgültigen Partnerschaftsziele fest. Hören Sie erst auf die anderen involvierten Akteure (Schritt 2).
- Stellen Sie sicher, dass Sie alle relevanten Akteure der Berufsbildung miteinbezogen haben.
- Nutzen Sie die Erfahrungen (positive aber besonders auch negative) von früheren Kooperationen in der Region.
- Bündeln und analysieren Sie die gewonnenen Informationen sinnvoll, so dass sie während der nächsten Schritte geteilt werden können.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

- Die Stadtverwaltung von Sevilla (Andalusien, Spanien) führte 2002 das Projekt REDES ein, das zum Ziel hatte, das lokale Angebot in der Berufsbildung für Beschäftigung und die Eingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt zu verbessern. Das Projekt läuft seitdem aktiv unter verschiedenen Namen (REDES I, II, III und IV im Zeitraum von 2002-2008 und REDES SEVILLA I und II für den Zeitraum 2008-2015). Das Projekt heißt 'REDES' (Netzwerke), weil es auf einer Zusammenarbeit von einer großen Gruppe lokaler Akteure basiert: Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen aus diesem Bereich. Die Kooperation liegt in der Unterzeichnung des lokalen Arbeitspaktes begründet. Mehr Informationen erhalten Sie im ImproVET Dossier bewährter Methoden.
- Eine kurze Beschreibung der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), die wir für die Analyse der Berufsbildung in der Region empfehlen, finden Sie im ImproVET Toolkit.

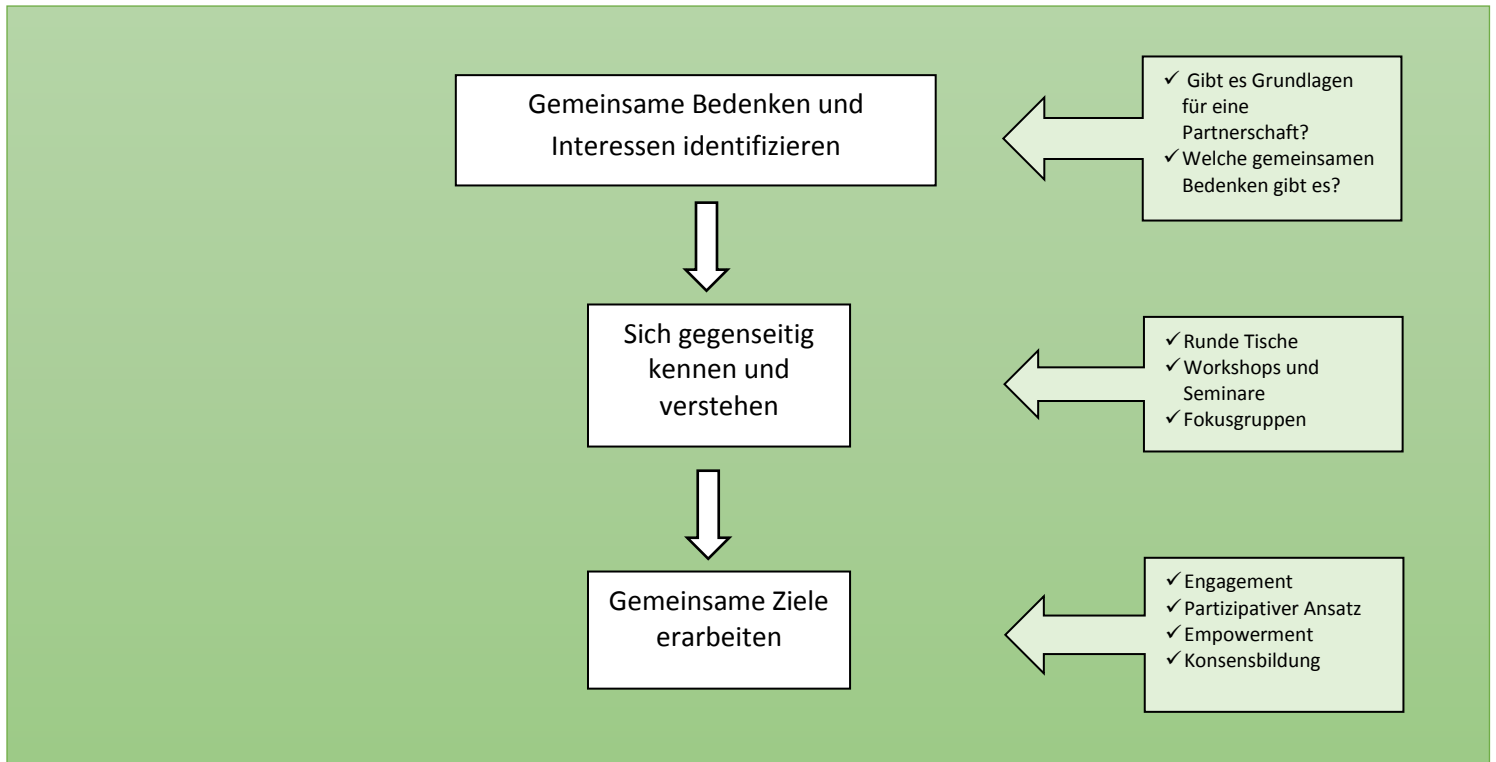
Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

Das Hauptziel dieses Schrittes ist das Wissen, das man in den nächsten Schritten benötigt. Wir bekommen ein akkurates Bild des Umfeldes, in dem die Partnerschaft entwickelt werden muss, einschließlich:

- der Bereiche, für die eine lokale Partnerschaft in der Berufsbildung eine Rolle spielen kann
- der Partnerschaftskultur in der Region. Die Fehler und Erfolgsfaktoren von früheren Kooperationsinitiativen.
- der relevanten Akteure, die in den folgenden Prozess eingebunden werden sollen.
- der größten Herausforderungen und Stärken des Berufsbildungssystems bezüglich des Ziels (fachliche Analyse) und der Wahrnehmung der relevanten Akteure.

Dieses "Bild" wird mit den lokalen Partnern besprochen und diskutiert um eine Grundlage für die Partnerschaft festzulegen.

Schritt 2. Grundlagen für die Partnerschaft schaffen



Beschreibung

In diesem Schritt werden wir die kritischste Phase beim Aufbau einer Partnerschaft betrachten. Bislang haben wir uns mit Dokumenten und Informationen beschäftigt und wir haben unsere eigenen Blickwinkel gegenübergestellt. Nun ist es an der Zeit, dies mit der ganzen Gruppe von Akteuren zu teilen. Wie in jeder Gruppe werden wir verschiedene Meinungen haben, verschiedene Ansätze zur Problemlösung, verschiedene Einstellungen zu Partnerschaft und Konsens ... und wir müssen damit umgehen.

Dennoch werden wir diesen Schritt nicht von Anfang an gehen. Während Schritt 1 haben wir Informationen (einschließlich der Informationen aus den persönlichen Treffen) gesammelt und gebündelt, die uns bei diesem Schritt helfen werden. Als erstes sollten wir versuchen, aus diesen Informationen **Bedenken und Interessen, die relevanten Akteure aus der Berufsbildung wichtig sind, zu identifizieren.**

Das wird nicht immer einfach sein, da die Verschiedenheit der Akteure auch vielfältige (und manchmal gegensätzliche) Interessen impliziert. Vermutlich werden die Herausforderungen für Geldgeber der Berufsbildung (regionale oder nationale Beamte, welche für die Administration in der Berufsbildung in der Region verantwortlich sind) nicht identisch sein mit denjenigen der Anbieter von Berufsbildungsangeboten. Die Bedürfnisse für eine Verbesserung

der Berufsbildung aus Sicht der Arbeitgeber wird wahrscheinlich nicht mit denen der lokalen Behörden übereinstimmen. Akteure der beruflichen Erstausbildung könnten einen anderen Bedarf haben als Akteure aus der beruflichen Weiterbildung. Es kann sogar sein, dass eine Zusammenarbeit zur Verbesserung der Berufsbildung für einige Akteure in der Region ein Hauptaugenmerk ist, wohingegen es für andere Akteure von untergeordneter Bedeutung sein kann.

Wenn wir aber die Themen und Bedenken finden, die wir bei mehreren relevanten Akteuren identifizieren, dann werden wir in der Position sein eine entscheidende Frage zu beantworten:

„Gibt es die Möglichkeit für eine Partnerschaft?“

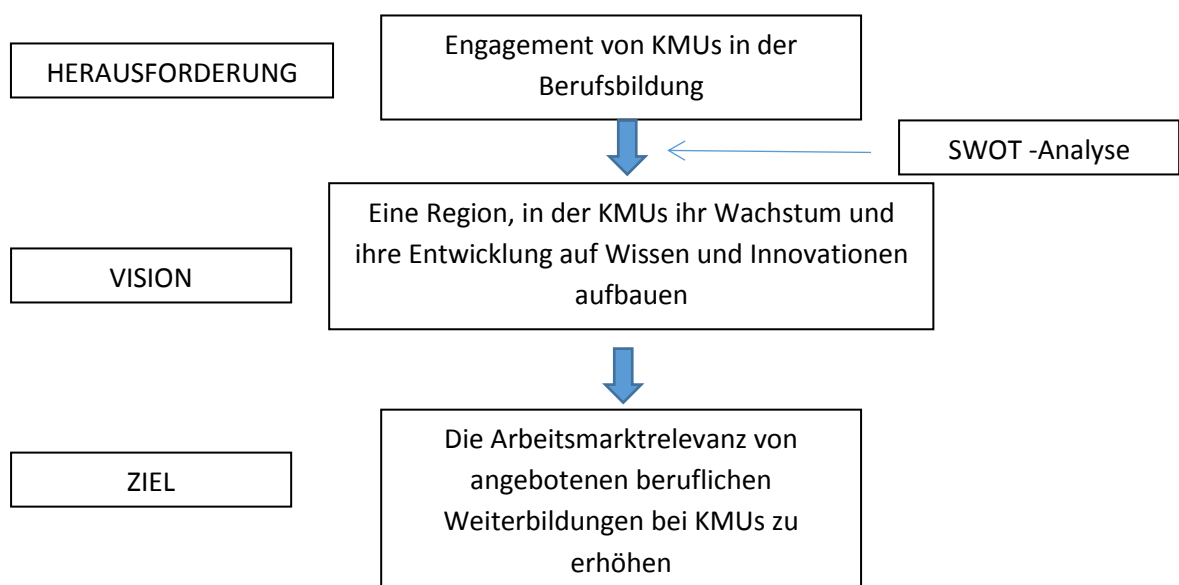
Gehen wir davon aus, dass das so ist. Wir haben gemeinsame Bedenken und Interessen unter den relevanten Akteuren gefunden, welche hoffentlich durch Zusammenarbeit effektiver angegangen werden können. Diese gemeinsamen Interessen werden den Ausgangspunkt bilden, von dem aus wir unsere Partnerschaft aufbauen werden. Allerdings sollten wir weiterhin aufgeschlossen sein. Die Bedenken können erweitert oder vermindert werden, können unterschiedlich ausgedrückt werden oder sich einfach verändern.

Dennoch sind gemeinsame Interessen nicht ausreichend. Akteure müssen sich dessen bewusst sein und lernen, die gemeinsamen Elemente und nicht die Unterschiede zu priorisieren und die Ansichten der Anderen zu verstehen. Eine der besten Möglichkeiten hierfür ist ein Runder Tisch. In den Regionen, in denen bereits in der Vergangenheit Erfahrungen mit erfolgreichen Kooperationen gemacht wurden, kann es einfach sein lokale Akteure zu involvieren. Aber abhängig von den jeweiligen Umständen (zum Beispiel Regionen ohne Partnerschaftserfahrungen oder mit negativen Kooperationserfahrungen) kann es sinnvoll sein, nicht gleich mit den großen Zielen (Aufbauen einer Partnerschaft) zu beginnen sondern zuerst bestimmte Themen, die den Großteil der lokalen Akteure beschäftigen, anzugehen. Wir könnten beispielsweise in Regionen mit einer hohen Jugendarbeitslosigkeit mit einer gemeinsamen Analyse darüber beginnen, welche Aktionspläne umgesetzt werden könnten um die Beschäftigung für Menschen unter 25 Jahren zu fördern. Fachliche Seminare, runde Tische, Workshops und Fokusgruppen können den lokalen Akteuren dabei helfen, sich **gegenseitig kennenzulernen und sich zu verstehen**. Je nach Umständen kann es sogar sinnvoll sein, eine Zusammenarbeit in spezifischen Projekten mit bestimmten Ergebnissen zu beginnen (Beschäftigungsprogramme für junge Menschen, Hilfe-zur-Selbsthilfe-Aktivitäten für Experten der Berufsbildung, bewusstseinsfördernde Kampagnen um die Berufsbildung in der Region zu bewerben...).

In jedem Fall bringt uns diese vorbereitende Arbeit zum nächsten Schritt, in welchem die Idee einer Zusammenarbeit unter den lokalen Akteuren verbreitet wird und sie den Aufbau einer Partnerschaft als realistischen Ansatz für das Angehen gemeinsamer Herausforderungen sehen werden. Nun ist es an der Zeit zu überlegen, für was wir die Partnerschaft benötigen, was ihre Ziele sein sollen. Wir haben diesen Prozess **gemeinsame Ziele erarbeiten** genannt. Um effektiv zu sein ist es sehr wichtig, dass dieser Prozess die Akteure aktiv mit einbindet und es ihnen ermöglicht, an der Debatte teilzunehmen. Es gibt eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten die für diesen Prozess genutzt werden können. Wir werden uns auf thematische Workshops fokussieren, die – neben anderen partizipativen Methoden – für die Planung von Entwicklungsstrategien genutzt wurden. Diese Workshops ermöglichen die Teilnahme einer begrenzten Anzahl von Personen (zwischen 10 und 20), die die lokalen relevanten Akteure repräsentieren. In zwei bis drei Sitzungen arbeiten die beteiligten Akteure an:

1. **Prioritäten.** Die Priorisierung der Herausforderungen, die in der partizipativen Analyse in Schritt 1 identifiziert wurden. Welche der Herausforderungen sollten Priorität gemäß ihrer Bedeutung oder Dringlichkeit haben?
2. **Wie beeinflussen interne und externe Faktoren diese prioritären Herausforderungen?** Die Akteure arbeiten mit der durchgeführten SWOT-Analyse und identifizieren die wichtigsten Faktoren, die in Betracht gezogen werden müssen.
3. **Eine Vision für die Berufsbildung.** Ausgehend von diesen Herausforderungen, wie sollte die Situation in Zukunft sein? Der Zeitpunkt dieser „Zukunft“ kann von den Herausforderungen abhängen. Da wir ja über eine Situation sprechen, die wir als Ergebnis der Partnerschaftsarbeit (unter anderem) erhalten wollen, sprechen wir hier über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum.
4. **Partnerschaftsziele:** Welche Rahmenziele sollten erreicht werden um diese Vision Realität werden zu lassen?

Im Folgenden sehen Sie eine vereinfachte Darstellung eines solchen Prozesses:



Kernfragen und kritische Punkte

- Während dieses Schrittes müssen Sie die Balance zwischen der Förderung einer aktiven Teilnahme der Akteure und Interessensvertreter und der Notwendigkeit, den Fokus auf die gemeinsamen Herausforderungen zu wahren, halten. Widerstehen Sie der Versuchung, jede individuelle Herausforderung in die Aufgaben der Partnerschaft miteinzubeziehen. Die Partnerschaft muss inklusiv und ambitioniert sein, sie darf jedoch nicht an den Punkt kommen, an dem sie nicht mehr in der Lage ist, eine kohärente Vision für die Zukunft zu definieren. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse und die Identifikation der geteilten Bedenken und Interessen werden Ihnen dabei helfen.
- Wir sind nicht in der Phase, die operativen Ziele zu definieren. Wenn wir an diesem Punkt über „Ziele“ sprechen, beziehen wir uns auf die Rahmenziele der Partnerschaft, also die generellen Ziele, die die Partnerschaft erreichen will. In den folgenden Schritten werden diese Rahmenziele mit Hilfe von Strategieplänen und Programmen in spezifische operative Ziele umgewandelt.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

Es existieren viele Bücher und Dokumente, die Ihnen bei diesem Prozess der Schaffung von Grundlagen für die Partnerschaft, helfen können. Besonders Übungen für die Teambildung oder Konsensbildung oder Beispiele für gemeinschaftliche Methoden für das Lösen von Problemen sind nützlich.

Das “Urbact II Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen” fokussiert sich zwar auf einen anderen Bereich (partizipative Prozesse für Stadtentwicklung), kann aber sehr hilfreich sein. Es kann von der Urbact-Website heruntergeladen werden

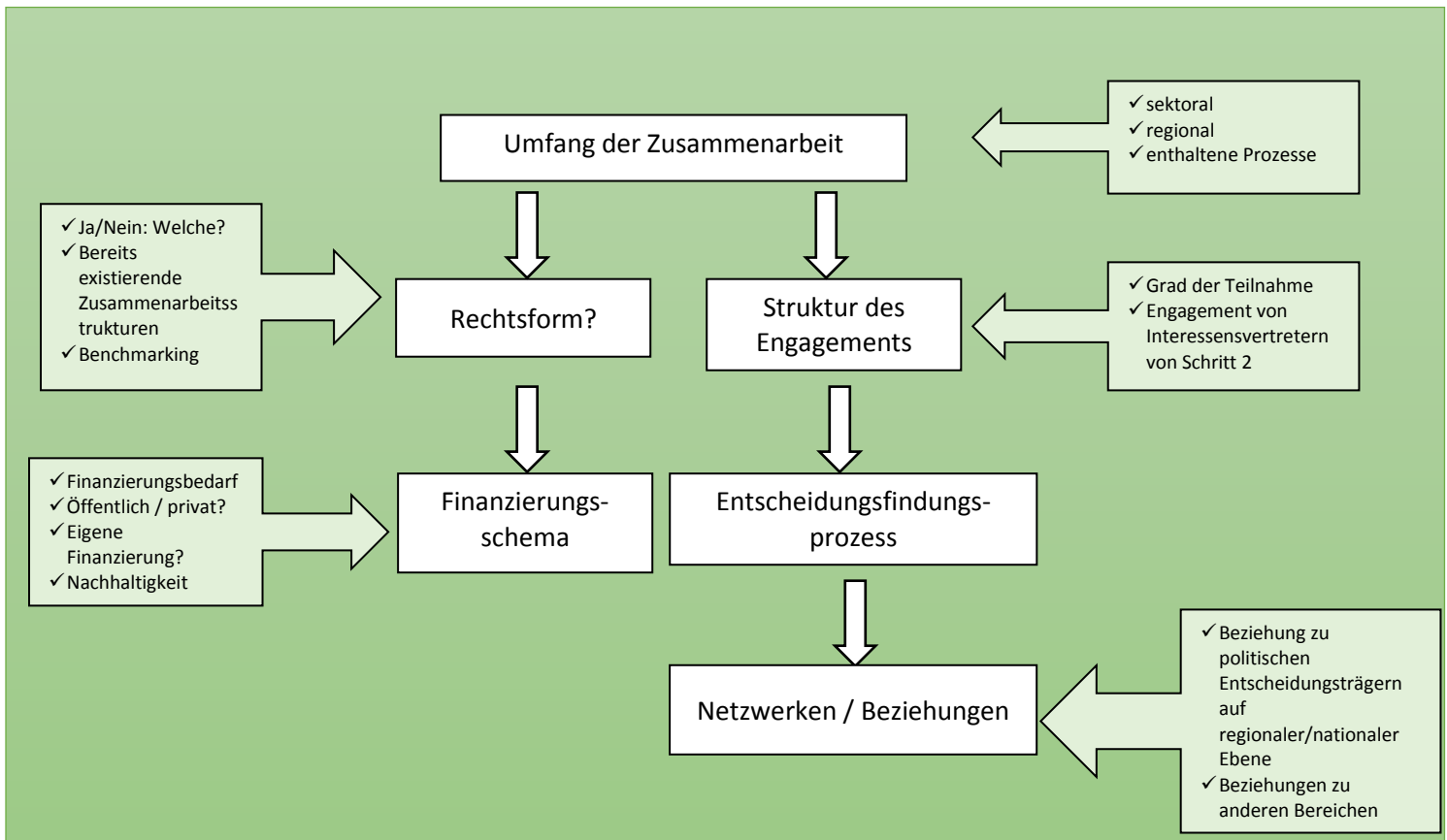
(www.urbact.eu/file/12075/download?token=11gZaZzT).

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

Am Ende dieses Schrittes werden wir die folgenden Ziele gemeinsam erreicht haben:

- Wir werden uns über die priorisierten Herausforderungen, an denen wir arbeiten müssen, geeinigt haben
- Wir werden definiert haben, wohin wir gelangen möchten (unsere Vision)
- Wir werden die Rahmenziele identifiziert haben, die unsere zukünftigen Arbeitswege definieren werden, um diese Vision real werden zu lassen

Schritt 3: Definieren der Partnerschaft



Beschreibung

Nachdem wir in einem partizipativen Prozess eine klare und gemeinsame Idee für die Partnerschaft (die Partnerschaftsvision und die Rahmenziele) definiert haben, müssen wir nun diese generellen Aussagen in die Praxis umsetzen. Und mit diesem Ziel müssen wir uns mit vielen „operativen“ Themen auseinandersetzen, die nicht so motivierend wie die Vision und die Rahmenziele, jedoch genauso wichtig sind, da sie einen entscheidenden Einfluss auf die Partnerschaftsentwicklung und die Nachhaltigkeit haben werden.

Um das zu erreichen, müssen wir den partizipativen Ansatz der vorherigen Schritte beibehalten. Es macht keinen Sinn, eine Partnerschaft zu definieren, deren Notwendigkeit und Vorstellung von allen Akteuren geteilt wird, wenn Sie dann allein eine Struktur definieren, mit der sich die Partner nicht wohl fühlen. Damit es jetzt gut funktioniert, empfehlen wir, dass dieser Schritt von einer kleinen Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern der engagiertesten Partner, durchgeführt wird. Sobald ein Vorschlag ausgearbeitet ist, kann er innerhalb der großen Gruppe geteilt, besprochen und angepasst werden.

Die folgenden Aspekte sollten Sie miteinbeziehen:

- **Grad der Teilnahme.** Er wird definiert durch die wichtigsten identifizierten Herausforderungen und die Rahmenziele, die wir für die Partnerschaft etabliert haben. Dennoch ist es notwendig, Aspekte, die den Grad der Teilnahme betreffen, klar zu definieren.
 - Fokussiert sich die Partnerschaft auf einen bestimmten Wirtschaftsbereich oder auf verschiedene Bereiche? In Regionen, in denen die wirtschaftliche Aktivität auf einen Sektor mit sehr spezifischen Herausforderungen konzentriert ist, in welchem die Akteure sehr aktiv sind, könnte es Sinn machen, eine sektorale Partnerschaft anzustreben.
 - Welches Gebiet soll von der Partnerschaft abgedeckt werden? Sollen es bereits bestehende administrative Bereiche sein? Sind alle Partner homogen in dem Gebiet repräsentiert? Dies ist besonders wichtig, wenn lokale Behörden miteinbezogen sind.
 - Werden die Aktivitäten der Partnerschaft alle Prozesse der Berufsbildung abdecken? Auch hier werden die wichtigsten Herausforderungen und Bedürfnisse, die vorab identifiziert wurden, von großer Bedeutung sein um zu entscheiden, ob Aspekte wie eine Bedarfsanalyse, die Gestaltung der Berufsbildung, Bewusstseinsförderung und Information, das Angebot der Berufsbildung und die Koordinierung der Anbieter, Berufsbildungsressourcen und Ausstattung, Programmbewertung... miteinbezogen werden.
 - Was ist der Umfang der Partnerschaft bezüglich der Regelmäßigkeit? Lokale Akteure sollten auch an praktische Dinge denken: Verantwortlichkeiten jedes Partners, regelmäßige Treffen (natürlich abhängig von der Anzahl der Aktivitäten), etc.
- **Struktur des Engagements.** Um eine funktionsfähige Partnerschaft zu haben ist es wichtig, wie sich die unterschiedlichen identifizierten Akteure darin engagieren können. In Regionen mit einem „dichten“ Berufsbildungssektor und vielen verschiedenen Akteuren kann es interessant sein, mehr als eine Mitarbeitsmöglichkeit zu definieren. Beispielsweise können die Partner, die am stärksten involviert sind, die Kerngruppe bilden, einige können sich nur bei speziellen Punkten und Programmen (mittels Arbeitsgruppen) einbringen und andere können Teil eines breiteren Partizipationsorgans sein.
- **Entscheidungsfindungsprozess.** Gemäß dem oben Beschriebenen ist es wichtig, klar zu definieren, wie Entscheidungen innerhalb der Partnerschaft getroffen werden, wie strategische Entscheidungen bestätigt werden und welche Regierungsbehörden den laufenden Aktivitäten wie der Partnerschaftsadministration vorstehen werden. Der Bottom-Up-Ansatz und die Relevanz der partizipativen Instrumente sollten mit einer angemessenen Entscheidungsfindungsstruktur kombiniert werden. Auch die Kommunikation kann relevant sein – welche Kommunikationsformen werden genutzt und

wer wird hauptverantwortlich für das Management und die Administration der Partnerschaft sein?

- **Rechtsform.** Benötigt unsere Partnerschaft eine Rechtsform? Auf der einen Seite wird es administrative Tätigkeiten und Ausgaben geben. Auf der anderen Seite kann das Nichtvorhandensein einer formalen Struktur für die Partnerschaft bedeuten, dass sie nicht als offizieller Ansprechpartner angesehen wird, und erschwert die Beantragung von Fördergeldern von regionalen, nationalen und europäischen Behörden sowie die Teilnahme an Projekten.
- **Finanzierungsschema.** Die voraussichtlichen Aktivitäten der Partnerschaft werden den Bedarf an Finanzmitteln bestimmen (so werden beispielsweise für einen Berufsbildungskurs andere Finanzmittel benötigt als für die Bewusstseinsbildung für die Bedeutung der Berufsbildung). Daher sollte sichergestellt werden, dass die Partnerschaft über ausreichende Finanzmittel verfügt, um die geplanten Aktivitäten durchzuführen. Dies verhindert auch, dass eine Partnerschaft gegründet wird, die keine Aktivitäten durchführt oder deren Aktivitäten nur mit bestimmten Finanzierungsmöglichkeiten verknüpft sind. Die Partner müssen darüber nachdenken, wie sie nicht nur die Aktivitäten sondern auch z.B. Mitarbeiterkosten für Management und administrative Tätigkeiten der Partnerschaft finanzieren und auch für die Kommunikations- und andere strukturelle Kosten Sorge tragen können.
- **Netzwerken/Beziehungen.** Die Partnerschaft sollte, abgesehen von den lokalen Akteuren der Berufsbildung, auch Mechanismen für positive Beziehungen zu Akteuren aus anderen Bereichen etablieren, die einen möglichen Einfluss auf die Berufsbildung haben können. Abhängig von der Region können das politische Entscheidungsträger (in Bereichen wie Industrialisierung, Tourismusförderung, ländliche Entwicklung, Inklusion...), andere Partnerschaften (wie Territoriale Beschäftigungspakte, ländliche Aktionsgruppen für ländliche Entwicklung...) und andere sein. Auch sollte die Partnerschaft mit einbeziehen, wie sie vom Wissen und der Erfahrung anderer Partnerschaften durch ihre Netzwerkaktivitäten profitieren kann (beispielsweise mittels nationaler Netzwerke für die Berufsbildung oder mittels europäischer Projekte zum Transfer bewährter Methoden).

Kernfragen und kritische Punkte

Sobald Sie ein Konzept für ein Kooperationsmodell mit Hilfe der relevanten Akteure entwickelt haben, stellen Sie sicher, dass die anderen Interessensvertreter es verstehen. Legen Sie dar, warum das Kooperationsmodell das beste Instrument ist um die Herausforderungen anzugehen und die erwarteten Ergebnisse zu erzielen.

Vermeiden Sie "Subventionspartnerschaften". Es gibt viele Beispiele für Partnerschaften, die auf dem Zugang zu speziellen Finanzierungen aufbauten, bei welchen jedoch nicht in Betracht gezogen wurde was passiert, wenn diese Finanzierungen wegfallen. Die Aktivitäten dieser Partnerschaften waren so lang wie die Finanzierung gegeben war. Einige Territoriale

Beschäftigungspakte und lokale Aktionsgruppen für lokale Entwicklung sind solche Beispiele. Denken Sie daher immer an Nachhaltigkeit. Die Beteiligung von regionalen/nationalen politischen Entscheidungsträgern und Behördenvertretern aus dem Bereich der Umsetzung der Berufsbildung in der Region können helfen, aber vergessen Sie nicht auch öffentlich-private Kooperationen in Ihr Finanzierungsschema miteinzubeziehen.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

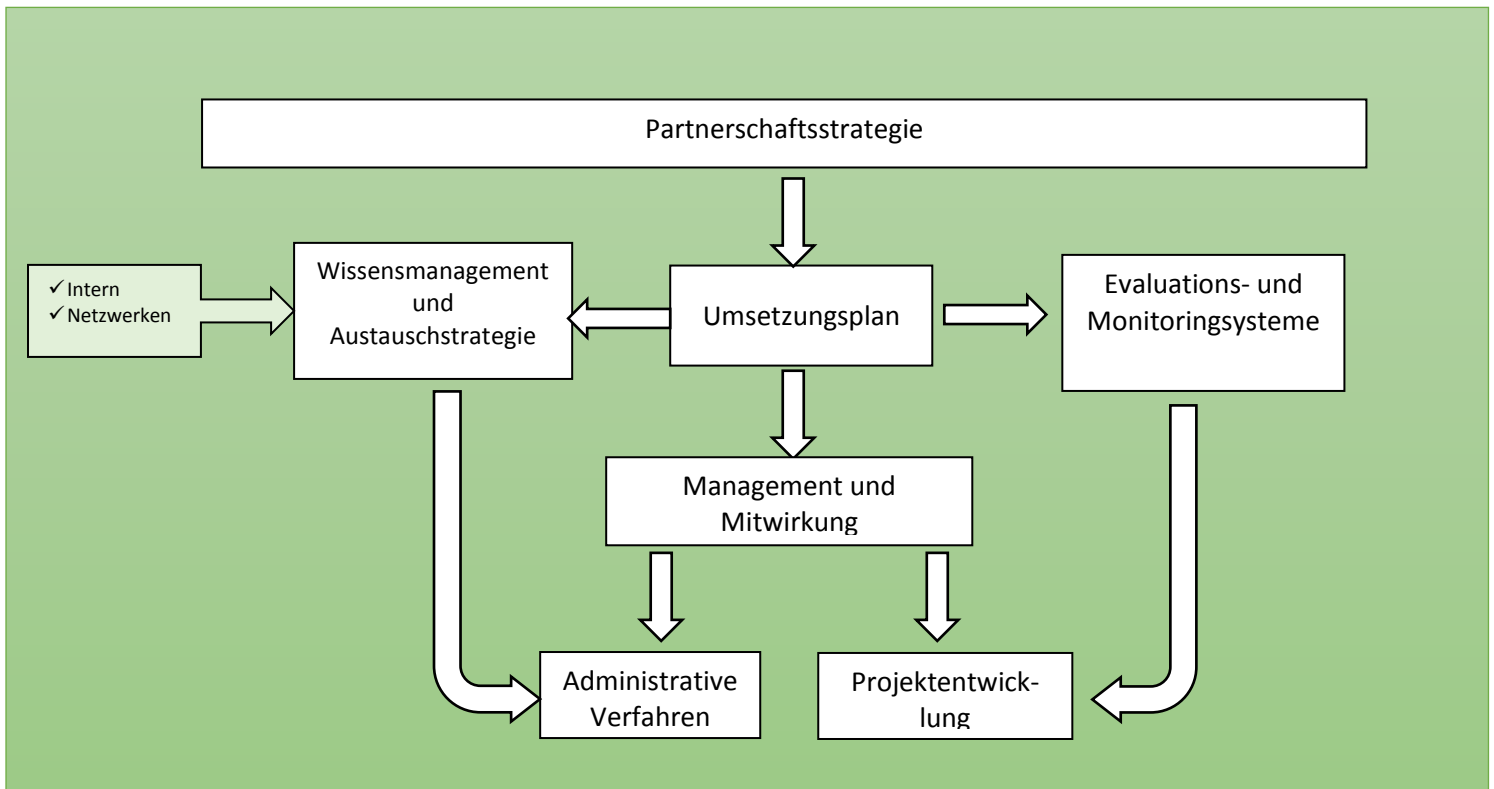
Das Kooperationsmodell kann viele verschiedene Formen annehmen. Im Folgenden finden Sie drei Beispiele für diese Vielfalt:

- Netzwerk für berufliche Fortbildung Pforzheim (Deutschland). Das regionale Netzwerk für berufliche Aus- und Weiterbildung Pforzheim ist eines von 32 regionalen Netzwerken in Baden-Württemberg. Es stellt Informationen zu beruflicher Fortbildung in der Region bereit und entwickelt den regionalen Veranstaltungskalender für Weiterbildungen. Auch beraten die Netzwerkpartner auf Veranstaltungen, unterstützt vom Regionalbüro für Fortbildungen, über Weiterbildungsangebote.
- Lokale Entwicklungsgesellschaften (LDCs – Local development companies) gehen das vielschichtige Thema der sozialen Exklusion mit einem responsiven, innovativen und integrativen lokalen Ansatz an. LDCs sind eigenständige, unabhängige Organe mit einem Fokus auf lokalen Aktivitäten. Jede LDC hat einen Vorstand und besteht aus Vertretern von Wirtschaft, Gewerkschaften, der Gemeinschafts- und Freiwilligenarbeit sowie Landesämtern, die auf lokaler Ebene tätig sind. Weitere Informationen erhalten sie im Bericht: „*Joint public-private local partnerships for employment to cope with the recession*“ – The tripartite EU Agency for the development of social and industrial relations –EUROFUND (www.eurofound.europa.eu)
- In den Niederlanden gab es in letzter Zeit vermehrte Anstrengungen, öffentlich-private Partnerschaften für die Berufsbildung zu etablieren. Im Fokus lag die Schaffung von Fachzentren für die höhere Berufsausbildung (HBO) und Centra voor Innovatieve Vakmanschap (Zentren für innovatives Handwerk) für die mittlere Berufsausbildung (MBO). Mittlerweile arbeiten in den Niederlanden mehr als 40 Zentren aktiv an der Etablierung von öffentlich-privaten Partnerschaften in der Berufsbildung. Hierzu wurden bedeutende Summen, sowohl öffentlich (in Höhe von 250 Millionen Euro) als auch privat, in diese Zentren investiert. Aus dem Bericht „*Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance*“ Dr. Eelke Heemskerk (UvA, Galan Groep) & Prof. dr. Jonathan Zeitlin (UvA). 2014

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

Als Ergebnis dieses Schritts haben Sie nun ein Kooperationsmodell, über das alle involvierten Partner abgestimmt haben. Dieses Dokument wird die Organisation der Partnerschaft zur Erreichung ihrer Ziele definieren.

Schritt 4: Die Partnerschaft bei der Arbeit



Beschreibung

Nach der Entwicklung des Kooperationsmodells aus Schritt 3 können wir jetzt mit der Umsetzung innerhalb der Partnerschaftsarbeit beginnen. Diese kann definiert werden als „*der interaktive und kollaborative Prozess des Zusammenarbeitens um Ziele zu identifizieren, zu verhandeln und zu artikulieren und um Prozesse für die Realisierung und Überprüfung dieser Ziele zu entwickeln*„ (Billett, Clemans & Seddon 2005; eigene Übersetzung).

Das bedeutet, dass wir – ausgehend von den Rahmenzielen und unter Nutzung des Kooperationsmodells – in der Lage sein sollten, die **Strategie** zu definieren, der wir folgen wollen um diese allgemeinen Ziele zu erreichen. Diese Strategie sollte es jedem ermöglichen die von der Partnerschaft erfolgreich durchgeführten Aktivitäten mit den Herausforderungen und den gewünschten Zielen zu verbinden.

Daher ist das Definieren der Strategie ein sequenzieller Prozess, in welchem wir Schritt für Schritt unter anderem die folgenden Punkte identifizieren werden:

- **Vorgehensweise.** Für jedes Rahmenziel definieren wir die Art der Aktionen und Projekte, die durchgeführt werden um das bestimmte Ziel zu erreichen. In einem vorherigen Schritt hatten wir als ein Partnerschaftsziel das Folgende identifiziert:

“Die Arbeitsmarktrelevanz von angebotenen beruflichen Weiterbildungen bei KMUs zu erhöhen”

Die Vorgehensweise könnte nun folgendermaßen aussehen:

“Das Wissen der Arbeitgeber in Bezug auf die Arbeitsmarktrelevanz der Berufsbildung verbessern“

- **Wirkungsindikatoren.** Diese Indikatoren werden messen, inwiefern die Umsetzung der Vorgehensweisen die Ausgangssituation verändert hat. Somit wird die Partnerschaftsvision realer. Als Konsequenz werden diese Indikatoren direkt mit den Rahmenzielen der Partnerschaft verbunden und werden die folgende Frage beantworten: “Ist die Partnerschaft auf einem guten Weg ihre Kernziele zu erreichen?“ Die Indikatoren werden von den Zielen abhängen. Beispiele für Indikatoren können sein:
 - Beschäftigungsquote bei Auszubildenden
 - Anteil an Arbeitern, die an Trainings teilnehmen
 - Teilhabe von Gruppen mit besonderem Bedarf
 - Karriereentwicklung von Arbeitern, die an Trainings teilnehmen
 - Unbesetzte Stellen aufgrund eines Mangels an passenden Bewerbern
 - Trainingspläne in KMUs

- **Evaluations- und Monitoringsysteme.** Die Partnerschaft sollte Systeme für das Monitoring und die Evaluation der Partnerschaftserfolge entwickeln und durchführen. Das System kann die Projekterfolge beinhalten aber ein breiter angelegtes Konzept könnte auch beispielsweise den Grad der Teilnahme von relevanten Akteuren bei der Entscheidungsfindung oder die Evaluation der Auswirkungen der Partnerschaftsaktivitäten auf eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von KMUs abdecken. Daher könnte ein System Auswirkungsindikatoren, Projekterfolgsindikatoren oder andere Indikatoren für das Partnerschaftsmanagement, die Umsetzung von transversalen Prinzipien (siehe unten) und andere enthalten. Die Partnerschaftsstrategie sollte definieren, welche Monitoring- und Evaluationssysteme eingesetzt werden und wie die daraus gewonnenen Informationen zu einer Verbesserung beitragen.

- **Wissensmanagement und Austausch.** Die Partnerschaft sollte Methoden entwickeln um sicherzustellen, dass es einen Wissensgewinn durch die Zusammenarbeit gibt und auch dafür, wie dieses Wissen die Fähigkeiten der beteiligten Akteure (einschließlich Begünstigte der Partnerschaftsaktivitäten) verbessert so dass sie einen aktiven Teil zur

Erreichung der Partnerschaftsziele beitragen können. Darüber hinaus kann die Partnerschaft Methoden und Instrumente auswählen, damit das Wissensmanagement als Ziel der Netzwerkarbeit mit anderen Partnerschaften und Akteuren festgelegt wird.

- **Transversale Prinzipien.** Einige grundlegende Prinzipien wie Geschlechtergleichheit, Chancengleichheit, Umweltverträglichkeit oder Nichtdiskriminierung sollten Basis für die Partnerschaft sein. Daher sollte die Partnerschaftsstrategie die Beschreibung für die Geltung dieser Prinzipien beinhalten.

Die Partnerschaftsstrategie wird mittels eines **Umsetzungsplans** festgelegt. Der Umsetzungsplan ist die Konkretisierung der Vorgehensweisen. Diese Vorgehensweisen bilden einen stabilen Rahmen für die Partnerschaftsaktivitäten und haben nicht notwendigerweise einen festgelegten Zeitplan. Der Umsetzungsplan hingegen beschreibt die konkreten Projekte, die von der Partnerschaft innerhalb jeder Vorgehensweise entwickelt werden mit einem festgelegten Zeitplan. Die Partner sollten entscheiden, welcher Zeitplan für einen Umsetzungsplan passend ist. Üblicherweise sind das Halbjahres- oder Jahrespläne. Ein Umsetzungsplan sollte unter anderem die folgenden Informationen beinhalten:

- Projekte, die die Partnerschaft für einen bestimmten Zeitraum festlegt. Beschreibung der Aktivitäten, die durchgeführt werden sollen, Verantwortlichkeiten für die Projektentwicklung, Zielgruppen, genutzte Ressourcen, Zeitplan und Budget für die Projekte und zu erreichende Ziele.
- Zeitplan und Budget für den Umsetzungsplan. Abgesehen von Zeitplan und Budget für jedes einzelne Projekt sollten wir auch Zeit und Kosten für Management, Monitoring, Berichte und Verbreitung miteinplanen.
- Verantwortlichkeiten für unter anderem Management, Monitoring und Evaluation des Umsetzungsplans.
- Leistungsindikatoren. Diese Indikatoren werden die Projekterrunggenschaften und die Erfüllung spezifischer Projektziele anzeigen. Die Wirkungsindikatoren beantworteten die Frage nach der Erreichung der Schlüsselziele der Partnerschaft, die Leistungsindikatoren hingegen geben Antwort auf die Frage: haben die Projekte, die in den Umsetzungsplan aufgenommen wurden, ihre operativen Ziele erreicht?

Die Partnerschaft wird neben der Strategie und dem Umsetzungsplan eine variable Reihe von **Ablauf- und Managementverfahren** identifizieren müssen, deren Anzahl und Inhalt vom Kooperationsmodell abhängt und welche Themen wie die Berichterstattung innerhalb der Projekte, die Überprüfung von Kosten und Budget oder die weiteren Prozesse beinhalten sollen.

Kernfragen und kritische Punkte

- Es wurde bereits erwähnt, dass die Aktionslinien im Gegensatz zum Umsetzungsplan üblicherweise keinen festgelegten Zeitplan haben. Das bedeutet aber nicht, dass wir sie als unveränderlich ansehen müssen. Ganz im Gegenteil. Alle Bestandteile der Strategie, von der Vision über die Rahmenziele bis hin zum Wissensmanagement sollten regelmäßig überprüft werden (mit Hilfe des Monitoring- und Evaluationssystems), damit sie an Veränderungen im Umfeld angepasst werden können. Spezifizieren Sie sehr klar wie die Partnerschaft Evaluation und Verbesserungen der Strategie und ihrer Bestandteile managed wird.
- Die Indikatoren sind nützliche Instrumente um Informationen über den Jetztzustand der Situation sowie Veränderungen gegenüber dem Ausgangszustand zu erhalten. Sollten Sie allerdings zu viele Indikatoren entwickeln oder Ihre Indikatoren zu schwer messbar oder unklar sein, kann ihre Nützlichkeit in Gefahr sein. Generell wird empfohlen, eine limitierte Anzahl an Indikatoren auszuwählen und sie den Entscheidungsträgern in benutzerfreundlichem Format zu präsentieren (als Dashboard). Um zu entscheiden ob Sie einen Indikator in Ihre Liste aufnehmen sollten oder nicht, können Sie versuchen die folgende bekannte Frage zu beantworten ((Doran, G. T, 1981, "*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*". Management Review):

Ist er SMART?

- **Specific** (spezifisch) – er zielt auf einen spezifischen Bereich zur Verbesserung ab
- **Measurable** (messbar) – er ist messbar oder zeigt zumindest Verbesserungen an.
- **Assignable** (zuordenbar) – er spezifiziert wer etwas ausführen wird.
- **Realistic** (realistisch) – er zeigt an, welche Ergebnisse realistisch gesehen mit den vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden können.
- **Time-related** (zeitbezogen) – er spezifiziert wann die Ergebnisse erreicht werden können

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

Die Provinzadministration Barcelona (Katalonien, Spanien) hat in ihren Strategischen Trainingsplan 2015 die Entwicklung einer Trainingsaktivitäten-Bank ("*Banc d'Activitats Formatives*") inkludiert, die als ein flexibler und dynamischer Adressat für alle möglichen Weiterbildungsaktivitäten konzipiert wurde, die für die 36000 Beamten in der Provinz interessant sein könnten. Die Informationen aus dieser Bank und den Weiterbildungsanfragen

werden dazu genutzt, den Ausbildungsplan an die Bedürfnisse der Angestellten anzupassen. Mehr Informationen erhalten Sie unter: <http://www.diba.cat/web/formacio/formacio-planificada>.

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

Am Ende dieses Schrittes haben Sie eine Partnerschaftsstrategie und Sie haben sie durch den Umsetzungsplan angewendet. Ein Beispiel für einen Umsetzungsplan finden Sie im ImproVET Toolkit.

CHECKLISTE

Wenn Sie eine lokale Partnerschaft für die berufliche Aus- und Weiterbildung aufbauen, sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

Überlegungen	Ja	Nein
Haben Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Berufsbildung in Ihrem Land/ Ihrer Region miteinbezogen?		
Haben Sie die relevanten Akteure der Berufsbildung und die Kultur der Zusammenarbeit in Ihrer Region identifiziert?		
Haben Sie eine Analyse zum derzeitigen Stand der Berufsbildungsangebote in Ihrer Region durchgeführt?		
Haben Sie die relevanten Akteure in einen Prozess zur Identifikation von gemeinsamen Bedenken und Zielen miteinbezogen?		
Haben die Partner aktiv entschieden, wie die Partnerschaft in allen Aspekten (auch Rechtsform) aufgebaut werden soll?		
Haben die Partner entschieden, wie die Partnerschaft und die Teilnahme (Engagement, Entscheidungsfindungsprozess...) gemanagt werden soll?		
Haben Sie die Koordinierung, den Wissensaustausch und das gegenseitige Lernen miteinbezogen?		
Haben Sie den Finanzierungsbedarf und die Finanzierungsquellen identifiziert und angesprochen?		
Haben Sie alle relevanten Akteure in der Region identifiziert und entschieden, wie die Beziehungen zu ihnen aussehen sollen?		
Haben sich alle Partner über eine Strategie verständigt und wurde diese in einen Aktionsplan umgewandelt?		
Wurden Monitoringmethoden und Methoden zur Auswertung der Wirkung (einschließlich Indikatoren) innerhalb der Partnerschaft etabliert?		
Wurden Ablaufverfahren miteinbezogen damit die Partnerschaftsziele erreicht werden?		