

## Kapitel 8

### Ausbildung für Vielfalt öffnen: Ein neuer Anlauf

---

Mitte 2015 beginnt aktiv die Re-Orientierung von *Berlin braucht dich!*, die in gewisser Weise ein »back to the roots« bedeutet. Denn es wird wieder über die Öffnung der Ausbildung gesprochen und die Betriebe werden – nach Jahren, in denen es vor allem um Berufsorientierung ging – zum primären Adressaten.

Im Unterschied zum Start kurz vor der Jahrzehntwende geht es nun aber nicht mehr ganz allgemein um die Öffnung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte – dieses integrationspolitische Anliegen war mittlerweile bei den Betrieben gut angekommen –, sondern um die Öffnung für jene Jugendlichen mit Migrationsgeschichte aus den im Konsortium mitarbeitenden Schulen, die sich für eine Ausbildung interessieren, in Praktika ihre Motivation und ihre Aufnahmefähigkeit gezeigt haben, und dennoch bislang bei der Ausbildungsplatzvergabe leer ausgingen.

Nach mehreren Jahren der konsortialen Zusammenarbeit von Schulen und Betrieben in *Berlin braucht dich!* mussten die geringen Übergänge in Ausbildung aus den beteiligten Schulen als ein problematisches Signal verstanden werden, sowohl bei den Schüler\*innen und in deren Lebensumfeld, als auch bei den Lehrer\*innen und Schulleiter\*innen, die sich engagierten. Über solche naheliegenden negativen Effekte war auch schon in verschiedenen Arbeitskreisen von der Schulseite aus berichtet worden.

## Konsortialtagung 2015: Den Betrieb als Lernort mit Potenzial wiederentdecken

Auf der Konsortialtagung am 12. Juni 2015 wird im Hauptreferat mit dem Titel »Wiederentdeckt: Der Betrieb als Lernort mit Potenzial« Ausbildung und ihre Öffnung deshalb direkt zum Thema.<sup>1</sup> Erinnert wird daran, warum Betriebsbegegnungen Motivationsschübe für Ausbildung auslösen können: Die praktischen Anforderungen im Betrieb wecken die praktischen Talente, Betriebe sind Orte für Erwachsene, die »Ernstsituation« im Betrieb verlangt von den Jugendlichen Verbindlichkeit. Und: Es kommt in der Zusammenarbeit mit anderen präzise darauf an, Aufgaben gut und in der hierfür vorgesehenen Zeit zu erledigen. Schüler\*innen vollziehen so den Schritt in eine andere Welt, in der Anforderungen und Normen in erster Linie vermittelbare und nachvollziehbare sachliche Gründe haben und keine abstrakten Lernstoffe sind.

In der langjährigen Praxis von *Berlin braucht dich!* sei diese erhoffte Wirkung zwar eingetreten und das erwachte Interesse an einer Berufsausbildung sei auch in Bewerbungen gemündet. Aber, resümiert das Referat im Gleichklang zur in den vorherigen Kapiteln entwickelten Bewertung, zu wenige dieser Jugendlichen erhielten dann tatsächlich einen Ausbildungsvertrag, wahrscheinlich deswegen, weil Betriebe offenbar befürchteten, dass sie diese Jugendlichen nicht – oder nur mit großer Mühe – zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss bringen können. Dies aber unterschätzt das enorme Bildungs- und Anregungspotenzial des Lernorts Betrieb für fachliche und persönliche Bildung, dessen Nutzung dazu führe, dass auch jene, denen man dies zunächst nicht zutrauen würde, ohne Absenkung der fachlichen Anforderungen zu einem erfolgreichen Abschluss kommen können.

Damit wurde ein Impuls gesetzt, die bisherigen Einstellungsverfahren und deren Annahmen auf den Prüfstand zu stellen. In ihrem Beitrag gab dann Kerstin Oster, Personalvorstand der Berliner Wasserbetriebe, schon auf dieser Tagung eine Richtung vor, der *Berlin braucht dich!* in den folgenden Monaten folgen sollte: »Wir müssen uns fragen: Sind die Auswahlkriterien überhaupt noch die richtigen? Wir müssen die Möglichkeit schaffen,

---

<sup>1</sup> Kruse, Wilfried: »Wiederentdeckt. Der Betrieb als Lernort mit Potenzial«, [https://www.berlin-braucht-dich.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/Wiederentdeckt\\_Lernort\\_Betrieb.pdf](https://www.berlin-braucht-dich.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Wiederentdeckt_Lernort_Betrieb.pdf)

uns auch von den Noten lösen zu können und uns daran orientieren, wer das größte Interesse und Potenzial hat.«<sup>2</sup>

## Die Auswahlkriterien für Ausbildungsplätze werden hinterfragt

Die Konsortialtagung 2015 konnte also durchaus als eine Aufforderung verstanden werden, einen Ansatz zu entwickeln, der Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte weiter öffnet. Es sollte noch über ein Jahr dauern – nämlich bis zum Beginn des Ausbildungsjahres 2016 –, bis daraus erste Praxisansätze entstanden. Zunächst musste der Übergang in Ausbildung als Gestaltungsfeld etabliert werden, ohne die bisherige Arbeit auszusetzen. Dabei konzentrierten sich Überlegungen auf eine Kritik an den bisherigen und nach wie vor praktizierten *Auswahl- und Einstellungsverfahren*.

Es wurde davon ausgegangen, dass diese Verfahren – so unterschiedlich im Einzelnen ihre Elemente, wie Bewerbungsschreiben, Tests, praktische Übungen, Auswahlgespräche gewichtet wurden – in der Regel zu einem Ausschluss von Jugendlichen führen, die nicht dem »Modell« der schulisch durchschnittlich guten und verhaltenssicheren jungen Männer und Frauen entsprechen, wie sie vorzugsweise in der Vergangenheit in Ausbildung genommen wurden.

Insbesondere wurde davon ausgegangen – und in späteren Analysen auch bestätigt –, dass diese Einstellungsprozeduren insofern auch diskriminierende Effekte gegenüber bestimmten Gruppen von Jugendlichen mit Migrationsgeschichte zeigen, als sie die Beherrschung der deutschen Sprache sehr hoch bewerten, und zwar unabhängig davon, ob dies im Ausbildungsberuf in dieser Weise angezeigt ist. In Auswahlgesprächen werden, so die Annahme, bestimmte Codes, also Sprachformeln, erwartet, die die jungen Leute aufgrund der Betriebsferne ihrer Milieus nicht gelernt haben. Zugleich wird auf Verhaltensebene wenig Toleranz gegenüber Verunsicherungen und dem empfindlichen Selbstbewusstsein aufgebracht, die aber für Jugendliche aus eher sozial belasteten Milieus durchaus normal sind.

Diese Kritik war nicht neu, wurde aber vom beauftragten Träger BQN noch einmal aufgearbeitet und präzisiert und auf konkretes Anschauungs-

---

<sup>2</sup> Dokumentation Konsortialtagung BQN 2015, S. 9, [www.bqn-berlin.de/site/doku\\_konsortialtreffen\\_2015](http://www.bqn-berlin.de/site/doku_konsortialtreffen_2015).

material aus den beteiligten Betrieben bezogen.<sup>3</sup> Nun sind aus Sicht der Betriebe Einstellungsprozeduren, so problematisch sie im Einzelnen auch sein mögen, eine sinnvolle Operation, denn sie versprechen, junge Leute als Auszubildende in den Betrieb zu nehmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Lage sind, die Anforderungen der Ausbildung in Berufsschule und Betrieb jedenfalls ohne große zusätzliche Unterstützungsleistungen durch die Betriebe zu bewältigen. »Einstellungsprozeduren« sollen also aus betrieblicher Sicht im Rahmen des Möglichen Ausbildungsabbrüche, hohe Zusatzkosten zu den ohnehin kostspieligen Ausbildungen und Fehlinvestitionen vermeiden helfen. Diese »Ratio« wurde zu Beginn der Neu-Orientierung wenig ins Kalkül gezogen u.a. deshalb, weil zunächst eine Diskriminierungskritik im Zentrum der Neu-Orientierung stand.

## Differenzierte Sicht auf die Schüler\*innen, um die es geht

Die erneute Aufmerksamkeit auf die tatsächlichen Eintritte aus der Schule in die Ausbildung unter Berücksichtigung des Einstellungsvorhalts der Ausbildungsbetriebe setzte (erneut) die Frage auf die Tagesordnung, welche Schüler\*innen aus der Gesamtheit eines Jahrgangs das hauptsächliche Potenzial für den Weg in eine Berufsausbildung ausmachen. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die in *Berlin braucht dich!* über die Jahre gesammelt wurden, lag folgende Differenzierung innerhalb der Schülerschaften der höheren Klassen der Sekundarschulen nahe, die Klaus Kohlmeyer, Projektleiter von BQN, vorschlug: eine kleinere Gruppe, die Ambitionen und Voraussetzungen für einen weiteren Schulweg in Richtung Abitur hat, eine weitere Gruppe, die von ihren Voraussetzungen her zunächst nicht für einen direkten Einstieg in eine Ausbildung infrage zu kommen scheint und die größte, mittlere Gruppe mit einer potenziell hohen Bereitschaft und Fähigkeit für eine Ausbildung.

Um die Notwendigkeit einer gezielten Aufmerksamkeit dieser größten Gruppe gegenüber zu unterstreichen, wurde argumentiert, dies sei ein Potenzial für qualifizierte Fachleute, das zu ignorieren sich die Stadt, denen der Nachwuchs für diese Bereiche ausgehe, und die beteiligten Betriebe

---

<sup>3</sup> Neuhof, Ursula/Yazar, Serdar/Gebala, Marta: Werkseinstellungen auf Vielfalt setzen (=Impulse zu Vielfalt 2018/2), Berlin 2018.

nicht leisten könnten. Diese Figur eines gravierenden künftigen Fachkräfte- mangels spielte nun im Vergleich zur Startphase von *Berlin braucht dich!* eine viel größere Rolle.

Vor dem Hintergrund ein solchen vorgeschlagenen Differenzierung wurde ein sehr positives Bild der starken Voraussetzungen gezeichnet, die diese Mittelgruppe von Schüler\*innen für eine Ausbildung mitbringt (»Sie können Ausbildung«) und gewissermaßen auch verteidigt. Belegt wurde dies insbesondere durch die Erfahrungen mit verschiedenen dieser jungen Leute im Zuge von Betriebsbegegnungen und – vereinzelt – als Auszubildende.

## **Grundzüge eines »Pilotvorhabens« zu neuen Wegen in die Ausbildung entstehen**

Auf diese Weise avancierte das »Erfolgreiche Absolvieren der Vierstufigkeit« zum Angebot eines Äquivalents für die üblichen Einstellungsprozeduren. Die Praktika sollten als Erprobungsfeld betrachtet und als Basis für eine Entscheidung über den Eintritt in die Ausbildung genommen werden.

Damit wurde eine sinnvolle Rückbindung an die gemeinsamen Anstrengungen der letzten Jahre im Konsortium zur Etablierung der Vierstufigkeit vorgenommen. Zugleich aber schleppt die unterstellte »Schlüsselfunktion« der – immer noch häufig punktuellen – Betriebsbegegnungen ihre aus der Anfangsphase von *Berlin braucht dich!* stammende Überbewertung für den Aufbau stabiler Berufsorientierungen und offener und mutiger Lernhaltungen mit. Allerdings geschah dies skizziert nicht ungebrochen: Zum einen wurde eine *Einbettung* der Betriebsbegegnungen in eine systematische schulische Berufsorientierung (als Querschnittsaufgabe der »ganzen Schule«) in der praktischen Arbeit mit den Schulen zum zentralen Thema gemacht, zum anderen entstand die Idee der *Berlin-braucht-dich!*-Clubs zur Stärkung derjenigen Jugendlichen, die sich wirklich und willentlich auf den Weg machen.

Erwartet war von vornherein, dass nicht alle in *Berlin braucht dich!* mitwirkenden Betriebe aus dem Stand bereit sein würden, eine gewisse Zahl von Ausbildungsplätzen für junge Leute mit diesem Hintergrund zu reservieren. So entstand die Rede vom »Piloten«, die rasch zu einer Art Label für die neue Phase wurde.

Es wurden Gespräche mit der Leitungsebene der mitarbeitenden Betriebe mit Landesbeteiligung aufgenommen, die z.T. auch unter Beteiligung des Integ-

rationsbeauftragten, immer aber in seinem Auftrag vom Geschäftsführer von BQN geführt wurden. Ziel war, zu Vereinbarungen mit den Betrieben über ihre Beteiligung am »Piloten« zu gelangen. Die Konzentration auf die Betriebe mit Landesbeteiligung erfolgte, weil sie langjährige Partner in *Berlin braucht dich!* und als sehr gute Ausbildungsbetriebe bekannt sind und als Betriebe des öffentlichen Sektors eine herausgehobene soziale Verantwortung haben.

Tatsächlich konnten eine Reihe von Vereinbarungen abgeschlossen werden, in denen die Betriebe jeweils ein *Kontingent* an Ausbildungsplätzen bereitstellten, ohne dass die Bewerber\*innen die übliche Einstellungsprozedur – mit ihrem Kern: den Tests – absolvieren mussten, bzw. ohne dass die Ergebnisse solcher Einstellungsprozeduren, falls sie dennoch durchgeführt würden, als Ablehnungsgründe gebraucht werden konnten. Neben formalen (Alter) und gesundheitlichen Aspekten kamen insofern bei der Besetzung dieser »reservierten« Ausbildungsplätze zwei weitere Kriterien zum Zuge: die »Bewährung« im Praktikum und die weitere Betreuung im Rahmen von »Clubs«. De facto spielten auf diese Weise die Empfehlungen durch das BQN-Team eine erhebliche Rolle.

## Schulen und Betriebe wechselseitig aufeinander angewiesen

Bei der Besetzung der bereitgestellten Ausbildungsplätze trat allerdings eine weitere Ernüchterung ein: Es fanden sich in den beteiligten Schulen nicht genug junge Leute, die sich für eine Ausbildung in diesen Betrieben *und* für die angebotenen Berufe interessierten *und* einen erfolgreichen Durchgang durch die »Vierstufigkeit« aufweisen konnten. Schließlich und endlich wurden neben den persönlichen Ambitionen der Jugendlichen die Erfahrungen aus den dreiwöchigen Betriebspraktika (in Klassenstufe 9) – teilweise auch außerhalb von *Berlin braucht dich!* – und aus ergänzenden Praktika in Jahrgangsstufe 10 zu Rate gezogen.

Es zeigte sich hier also sehr deutlich, dass es in den beteiligten Schulen bisher nicht oder nur schwach gelungen war, im Feld von Berufsorientierung die individuelle Entwicklung der einzelnen Schüler\*innen im Blick zu behalten oder in den Blick nehmen. Dies zwang dazu, die Schulen und ihren Beitrag zum Aufbau von beruflichen Perspektiven erneut zu befragen; ohne dies in eine einseitige Schulkritikmünden zu lassen.

Allmählich wuchs bei allen Beteiligten ein Verständnis davon, dass der Erfolg des »Piloten« nicht nur davon abhängig ist, ob die Aktivitäten von Betrieben und Schulen miteinander korrespondieren, sondern auch, ob sie in einem wechselseitigen Verhältnis der Schaffung günstiger Voraussetzungen aufeinander bezogen sind.

Was ist damit gemeint? Es geht um das Aufrechthalten einer positiven Dynamik, die dadurch ausgelöst wurde, dass eine Gruppe von Betrieben zunächst mit dem Verzicht auf die bisher üblichen Einstellungsverfahren und -Tests ein sehr wichtiges *Signal* gesetzt hatte. Dies musste von Schulen aufgegriffen und »weiterverarbeitet« werden, um immer bessere Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass (1) die in Ausbildung einmündenden Jugendlichen hierfür besser vorbereitet sind und (2) die Zahl derjenigen, die nach der Schule in eine Ausbildung einmünden, von Jahr zu Jahr steigt. Die Betriebe, die ihre Beteiligung am »Piloten« als ein Experiment ansehen, müssen (1) schon aus Eigennutz Vorkehr treffen, dass die Jugendlichen nicht in der Ausbildung scheitern, was vor allem eine pädagogische Herausforderung der Gestaltung des Ausbildungsgeschehens und der Zusammenarbeit mit den Teilzeitberufsschulen bedeutet, und (2) ebenfalls Schritt für Schritt die Zahlen erhöhen, auch dadurch, dass mehr Betriebe gewonnen werden, sich am »Piloten« zu beteiligen. Dies kann als Impuls auf die Schulen und die Schülerschaft zurückwirken, die sehen, dass es die Anstrengungen lohnt, was erneut die Betriebe stimuliert usw.

Senatorin Breitenbach zielte in einer Rede auf dem Konsortialtreffen im Juni 2017 auf eine solche, aus einer engen Zusammenarbeit resultierenden Vorwärtsbewegung, wenn sie von dem notwendigen *Durchbruch* sprach, der nun erreicht werden müsse, und dessen *Erfolgskriterium der erfolgreiche Ausbildungsabschluss* jener Jugendlichen sei, denen man dies bisher nicht zugetraut habe.<sup>4</sup>

## **Das »Setting« von Berlin braucht dich! muss angepasst werden**

Nach der Vereinbarung mit den Betrieben über die Teilnahme am »Piloten« musste dieser aber zunächst einmal in die komplexe »Architektur« von Berlin *braucht dich!* mit seiner umfangreichen Partnerschaft von über 60 Betrieben

---

<sup>4</sup> www.bqn-berlin.de › files › bqn\_dokumentation\_160718

und Verwaltungen, 25 Schulen und weiteren Kooperationspartner\*innen, mit dem breiten Spektrum von Tätigkeiten, die durch das Team von BQN durchgeführt werden, und mit seinen Beratungs- und Steuerungsstrukturen eingearbeitet werden.<sup>5</sup>

Das *Pilotvorhaben* erzwingt aufgrund seiner Bedingungen, wie sie kurz skizziert wurden, eine Schwerpunktsetzung innerhalb des Aktivitätsspektrums und des – immer begrenzten – Ressourceneinsatzes, z.B. eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber den Betrieben, die sich am Pilotvorhaben beteiligen, eine gezielte Begleitung der jungen Leute, die für die reservierten Ausbildungsplätze infrage kommen, einschließlich der Entwicklung und Erprobung neuer Formate, wie der *Berlin braucht dich!*-Clubs. Aber was ist mit den anderen Betrieben, die sich nicht oder noch nicht am Pilotvorhaben beteiligen? Werden sie gewissermaßen zur 2. Liga innerhalb des Konsortiums? Und was ist mit den Schulen? Zwischen den Schulen gibt es Unterschiede in der Art und Weise, wie sie mit Berufsorientierung umgehen und wie stark die sie Impulse von *Berlin braucht dich!* Aufnehmen. Wäre es nun ein richtiger Schritt, parallel zu den »Pilotbetrieben« auch eine Gruppe von »Pilotschulen« zu bilden? Und wäre dies dann so zu verstehen, dass die hauptsächliche »Zufuhr« von jungen Leuten zu den »Pilotbetrieben« auch von dort käme? Man braucht die Fragen nur zu formulieren, um ihre Brisanz zu erkennen. Denn das, was das Konsortium insgesamt leistet, nämlich sich an der Qualifizierten Vierstufigkeit gemeinsam abzuarbeiten, ist wegen der Teilnahme gerade *dieser Schulen* und *dieser Betriebe* integrationspolitisch sehr wertvoll und darf nicht gefährdet, sondern muss möglichst pragmatisch auf Kontinuität gestellt werden.

Versteht man das Pilotvorhaben nicht als vom Konsortium sich lösender eigener »Verein«, sondern als einen Motor der Weiterentwicklung auch innerhalb und für das Konsortium selbst, dann wird der *interne Transfer* (neben dem Transfer nach »außen«, also zu Betrieben, Schulen und der fachlichen Öffentlichkeit außerhalb des Konsortiums) zu einer wichtigen und anspruchsvollen Aufgabe. Hier nimmt der klassische Öffentliche Dienst, insbesondere was die Senatsverwaltungen und die Bezirksämter betrifft, eine Sonderstellung ein, weil dieser sich trotz formaler Zugehörigkeit zu *Berlin*

---

<sup>5</sup> Die 2016 erschienene Broschüre mit dem Titel »Zukunft ist keine Frage der Herkunft« gibt hierzu einen guten Überblick. [https://www.berlin-braucht-dich.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/BQN\\_BR\\_Image\\_A5\\_7VL.pdf](https://www.berlin-braucht-dich.de/fileadmin/user_upload/PDFs/BQN_BR_Image_A5_7VL.pdf)

*braucht dich!* an der Vierstufigkeit bisher nur unterdurchschnittlich bis nahezu überhaupt nicht beteiligt hat. Gleichzeitig klafft aber im Öffentlichen Dienst aufgrund des demographischen Wandels und der wachsenden öffentlichen Aufgaben in den nächsten Jahren eine eklatant große Nachwuchslücke.

## Ausbildung: eine Frage der Einstellung? Erstmal erproben ...

In der Folge der Vereinbarungen, die mit einer Anzahl von Betrieben zum Pilotvorhaben »Erprobung neuer Zugänge in die Ausbildung« abgeschlossen wurden, und parallel bzw. nach der Einarbeitung dieses Vorhabens in die »Architektur« von *Berlin braucht dich!* stehen nach der Konsortialtagung 2017 tatsächlich Betriebe bzw. Arbeitgeber erneut im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es handelt sich also tatsächlich um eine Art. »back to the roots«, wenn auch vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen und vor allem der in den vergangenen Jahren gesammelten gemeinsamen Erfahrungen.

Zur Unterstützung des neuen Anlaufs, Ausbildung für Vielfalt zu öffnen, entwickelte der Träger BQN im Auftrag des Integrationsbeauftragten und in enger Abstimmung mit Betrieben erneut eine bemerkenswerte Plakatkampagne. Fotos und Firmenlogos signalisieren die aktive Rolle der Betriebe und schließen insofern an die Startkampagne von *Berlin braucht dich!* von vor zehn Jahren an. Es gibt aber hierzu auch integrationspolitisch sehr wichtige Unterschiede: Adressat sind nicht Jugendliche, sondern Betriebe bzw. die fachlich-politisch interessierte Öffentlichkeit; der Slogan »Wir zeigen: es geht« unterstreicht selbstbewusst die Fähigkeit der Betriebe, mit Vielfalt in der Ausbildung pädagogisch erfolgreich umzugehen, und der Slogan »Ausbildung: eine Frage der Einstellung«, der bewusst mehrdeutlich formuliert ist, bezieht sich mit einer seiner möglichen Bedeutungen auf das »Pilotvorhaben«.

»Einstellung« bleibt auch der Schwerpunkt der ersten Pilotvereinbarungen mit den Betrieben. Um die ersten Erfahrungen mit der Umsetzung der Vereinbarungen auszuwerten und um die weiteren Schritte zu klären, kamen auf Einladung der Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales, Elke Breitenbach, am 7. März 2018 im Berliner Rathaus die Geschäftsführer\*innen der Unternehmen mit Landesbeteiligung und Vertreter\*innen der am

Piloten beteiligten Schulen, des Kommunale Arbeitgeberverbands und Ver.di zusammen. Bemerkenswert war, dass Vertreter\*innen vieler Betriebe dabei waren, was ein stabiles und sogar wachsendes Interesse an der Zusammenarbeit in *Berlin braucht dich!* signalisiert.

Die Geschäftsführerinnen von Ver.di und vom Kommunalen Arbeitgeberverband waren ebenfalls vertreten. Dies unterstrich das wachsende Interesse der Sozialpartner des Öffentlichen Dienstes am Erfolg von *Berlin braucht dich!* und insbesondere des Pilotvorhabens. Arbeitgeber wie Gewerkschaften begleiten in ihren Publikationen immer wieder durch Veröffentlichungen positiv das gesamte Vorhaben. Bildungsstaatssekretär Rackles machte durch seine aktive Teilnahme deutlich, dass Schulen wie Berufsschulen auch künftig Partnerinnen von *Berlin braucht dich!* sein werden.

Eine konkrete Folge dieses Treffens hätte sein können, die Vereinbarungen vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen zu präzisieren und zu erweitern. Eine zu diesem Zweck gebildete Redaktionsgruppe kam aber schließlich zu dem Ergebnis, *ohne* eine Erneuerung der Vereinbarungen das Pilotvorhaben weiter *zu erproben*. Dies wird man als Ausdruck einer abhaltenden Skepsis verstehen müssen, ob die jungen Leute, die auf diese von der bisherigen Praxis abweichende Weise in die Ausbildung gelangt sind, im Ausbildungskontext auch bestehen werden.

## Auf dem Weg zu neuen Schulvereinbarungen

Im Sinne der wechselseitigen Verwiesenheit von Betrieben und Sekundarschulen in der Periode von Berufsorientierung und Vorbereitung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung, was auch eine Verschiebung von der exklusiven Orientierung auf den Abschluss hin zu einer gleichzeitigen Orientierung auf den *Anschluss* bedeutet, steht 2018 auch auf der Tagesordnung, die *Vereinbarungen mit den Schulen*, die noch aus den Anfangsjahren von *Berlin braucht dich!* stammen, zu erneuern.

Es wird vorgeschlagen und soll vereinbart werden, dass die Schulen Strategien entwickeln, die dazu führen, dass Jahr für Jahr eine größere Zahl von Schulabgänger\*innen in eine Ausbildung einmündet. Dass es sich hierbei um ein schwieriges Ziel handelt, kann auch daran gesehen werden, dass das durchschnittliche Alter, das junge Leute beim Eintritt in eine Berufsausbildung haben, stetig gestiegen ist und heute bei über 21 Jahren liegt. Ist ein

direkter Übergang von der Sekundarschule in die Ausbildung ein für viele unrealistisches Ziel? Wenn sich tatsächlich in den beteiligten Schulen die Mittelgruppe derjenigen, »die Ausbildung können«, im Sinne einer ansteigenden Zahl von Übergängen stabilisieren lässt und dies das zentrale Handlungsfeld von *Berlin braucht dich!* ist, welche Perspektiven haben unter der Prämisse »Niemand darf zurückbleiben« die anderen Schüler\*innen und welche Unterstützungsarrangements sind für diese schon vorhanden oder können gefunden werden? Das sind viele Fragen, denn zwischenzeitlich ist – auch durch zunehmend engere Kooperationsbeziehungen des BQN-Teams mit einzelnen Schulen – das Verständnis für die überaus schwierigen Verhältnisse und Rahmenbedingungen der meisten der beteiligten Sekundarschulen gewachsen und damit auch die Einsicht darin, welche Herausforderung pädagogischer, personeller und organisatorischer Art des für die Schulen ist, konstruktiv mit *Berlin braucht dich!* umzugehen.

Diese Erfahrungen und Einsichten hatten schon vor zwei Jahren den DGB-Landesbezirk veranlasst, gegenüber der Politik initiativ zu werden und für Sekundarschulen mit hohem Anteil von Schüler\*innen ausländischer Herkunft und Lernmittelbefreiung einen erhöhten Bedarf an Berufsorientierung (»BO-Bedarfsschulen«) zu reklamieren und ein gezieltes Förderprogramm zu fordern. Tatsächlich wurde dies nun in der neuen Legislaturperiode beschlossen, aber ohne es ausdrücklich mit *Berlin braucht dich!* zu verknüpfen. Auch die Fixierung auf eine Verstärkung der Berufsorientierung folgt noch der mittlerweile überholten, verengten Idee eines »Allheilmittels«, während tatsächlich die sozialen Verhältnisse und Denk- und Orientierungsmuster, die die Schüler\*innen vom Weg in Richtung auf eine Ausbildung abdrängen, komplexer sind und eine integrierte »Intervention« erforderlich machen.<sup>6</sup>

## **Benachteiligung abbauen: Nur mit einem breiten Netz von Arbeitsteilung und Kooperation**

Schließlich und endlich ginge es darum, die sehr kritische Phase des z.T. länger gestreckten Übergangs von der Schule in die schließlich Einmündung in eine Ausbildung zu gestalten und die dann Auszubildenden im

---

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 6.

Ausbildungsprozess selbst bei Bedarf zu stabilisieren. Was das subjektive »Empowerment« betrifft, wird gegenwärtig mit »*Berlin braucht dich!*-Clubs« experimentiert:<sup>7</sup> Die »Clubs« richten sich an Schülerinnen und Schüler des 10. Jahrgangs in den im Konsortium mitarbeitenden Sekundarschulen. In regelmäßigen Treffen, die vom Träger BQN begleitet werden, geht es um Empowerment-Trainings, Praktika zur Unterstützung der Entscheidungsfindung, Klärung des Berufswunschs und um die Begleitung bei der Einmündung in die Ausbildung. Schüler\*innen, für die ein Club »das Richtige« ist, sollen eine duale Ausbildung als Ziel haben, Neugier, Aufgewecktheit und Offenheit für Neues mitbringen und verbindlich an den Treffen teilnehmen. Bisher gibt es drei Clubs: den Club Schutz und Sicherheit, den Metall- und Elektro-Club und den Gesundheitsclub.

Bei Club-Ansatz und Praxis sind noch viele Fragen offen. Der »Club« kann jedenfalls nicht die einzige Antwort auf die Problemlagen sein, die für bestimmte Gruppen von benachteiligten Jugendlichen – und unter ihnen insbesondere auch jenen aus Einwanderungsfamilien – mit dem Übergang von der Schule in Ausbildung und – später – eine stabile Beschäftigung verbunden sind. Der Aufbau eines vielgestaltigen, arbeitsteiligen, aber zugleich kooperativen und transparenten »Übergangssystems« bleibt eine noch zu lösende Aufgabe. Von daher macht es Mut, dass es erstmals in einem Bezirk, nämlich in Mitte, in den einschlägigen Bezirksausschüssen eine Debatte darüber gibt, wie auf lokaler Ebene der Ansatz von *Berlin braucht dich!* unterstützt werden kann.

Gegenüber dem Start von *Berlin braucht dich!* ist vor allem das erfahrungs-haltige Problembewusstsein bei vielen Beteiligten gewachsen. Das gilt auch für den Integrationsbeauftragten. In diesem Sinne war und ist *Berlin braucht dich!* mit seinem Praxisprogramm eine sehr wertvolle Sonde in die Wirklich-

---

<sup>7</sup> Die offizielle Beschreibung dieses Ansatzes geht so: »Der *Berlin braucht dich!*-Club ist eine gemeinsame Initiative von Schulen und Betrieben im Auftrag des Berliner Integrationsbeauftragten. Schüler\*innen sollen auf ihrem Weg in die Ausbildung gestärkt und die Chancen auf eine erfolgreiche Berufseinstellung erhöht werden. BQN Berlin koordiniert die modellhafte Erprobung des Ansatzes mit dem Ziel, das Konzept als nachhaltiges Instrument am Übergang Schule Beruf zu etablieren. In enger Abstimmung mit den Lehrerinnen und Lehrern, den kooperierenden Betrieben und Trägern der Berufsorientierung bietet der Club Angebote zur Stärkung der individuellen Berufswahlentscheidung und Öffnung von Zugängen in betriebliche Ausbildung.« Siehe <https://www.berlin-braucht-dich.de/aktivitaeten/bbd-club/>

keit des Übergangsgeschehens in Berlin und dies insbesondere auch unter Aspekten von Integration und Teilhabe. Mittlerweile sind die komplexen Zusammenhänge von Benachteiligung und die ebenfalls komplexen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ihre Aufhebung – jedenfalls im Feld der Berufsausbildung – deutlicher geworden.

Damit wird noch offenkundiger als dies schon in den vergangenen Jahren war: Ein Vorhaben wie *Berlin braucht dich!*, dessen Ausstattung mit Personal und ununterbrochene Laufzeit hier und da auch Neid ausgelöst haben, kann diese Herausforderung nicht bewältigen. Das gilt sowohl für die betriebliche Seite (und ihre Kooperation mit der Berufsschule) als auch für die Zusammenarbeit mit den Schulen und erst recht was die differenzierteren Verfahren und Prozesse der Gestaltung der Übergänge von der Schule in die Berufsausbildung betrifft. Es ist offenkundig, dass die *Hebelwirkung*, die *Berlin braucht dich!* bereits jetzt erzeugt hat, nur dann noch wirksamer werden kann, wenn auf ausgearbeitete und funktionierende Netzwerke von *Arbeitsteilung und Kooperation*, insbesondere auch zur Senatsverwaltung für Bildung und zur Abteilung Arbeit *aufgebaut* werden kann.

Dies gilt für die Schulen im Kontext ihrer Umwelt und ihrer Kooperationspartner ebenso wie für die Betriebe, es gilt aber auch zwischen den verschiedenen zuständigen Senatsverwaltungen und innerhalb der eigenen Senatsverwaltung auch für die Zusammenarbeit mit den anderen einschlägigen Fachbereichen. Dies ist bei allen Anstrengungen und Fortschritten im Einzelnen in den vergangenen Jahren *nicht* mit den gesellschaftlichen Herausforderungen mitgewachsen, woran immer dies auch gelegen hat. In Hinblick auf ein breites und solides Netz von Arbeitsteilung und Kooperation gibt es erheblichen Nachholbedarf.

Mit der allmählichen Verschiebung des Maßstabs für *Berlin braucht dich!* auf erfolgreiche Einstiege in Ausbildung und eine erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen in der Ausbildung kommen die Teilzeitberufsschule und die pädagogische Kooperation zwischen ausbildenden Betrieben und den ihnen korrespondierenden Berufsschulen massiv in den Blick. Die Berufsschulen müssen nun dringend als weiterer wichtiger Akteur in *Berlin braucht dich!* einbezogen werden.

Insgesamt wirkt das »Pilotvorhaben« wie eine Sonde, aber auch wie eine Art »Frischekur« in Hinblick auf die gesamte eingespielte Routine von *Berlin braucht dich!*. Alles steht erneut auf dem Prüfstand, und diesmal nicht einseitig auf der Schulseite, sondern auf der Schul- und Betriebsseite gleicherma-

ßen, und auch beim Integrationsbeauftragten und bei BQN als beauftragter Agentur für *Berlin braucht dich!*.

## Fazit

In den Kapiteln 6 und 7 wurde vertieft diskutiert, ob und wie das Entwicklungspotenzial, das betriebliche Berufsausbildung für die in sie eintretenden Auszubildenden grundsätzlich hat, auch für Jugendliche, die bisher abseits gestanden haben, genutzt werden kann. Dies waren auch die Fragen, die man sich im Konsortium, beim Träger und beim Integrationsbeauftragten stellen musste, nachdem sich herausstellte – wie in Kapitel 5 dargestellt –, dass es trotz stark verbesserter Berufsorientierung kaum Schüler\*innen aus den im Konsortium mitarbeitenden Sekundarschulen gelang, bei den im Konsortium mitarbeitenden Betrieben einen Ausbildungsvertrag zu erhalten. Wichtig ist es, noch einmal festzuhalten: Die mangelnde Öffnung von Ausbildung gilt allerdings nicht für Jugendliche aus Familien mit Einwanderungsgeschichte generell; ihre Anteile wachsen in den Ausbildungen. Das Kapitel 8 schließt unter Berücksichtigung dieser Reflexion nun an das Kapitel 5 an. In der Konsortialtagung 2015 wird die geringe Zahl der Übergänge in Ausbildung zum Thema; die Betriebe kommen wieder stärker in den Blick, mit ihren Einstellungsvorbehalten und mit der Frage, ob sie bereit und in der Lage sind, das »kompensatorische Potenzial« – siehe Kapitel 7 –, das der Lernort Betrieb bietet, gezielt für Absolventen auch dieser Schulen einzusetzen. In einem ersten Schritt konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf die betrieblichen Bewerbungs- und Auswahlverfahren, die einer kritischen Diskussion unterzogen werden.

In ersten Umrissen entsteht die Idee eines *Pilotprojekts*, das darauf abzielt, Bewerber\*innen aus den beteiligten Schulen, die sich in den Praktika engagiert haben und eine hohe Motivation zeigen, weitgehend oder gänzlich unabhängig oder ohne die bisherigen Verfahren in die Ausbildung hineinzunehmen. Diese Idee trifft zunächst auf erhebliche Vorbehalte bei den meisten Betrieben, weil sie ihren bisherigen Verfahren zutrauen, erkennen zu können, wer voraussichtlich erfolgreich die Ausbildung absolvieren kann und wer hohe Scheiternsrisken hat.

Dennoch erklärt sich eine Gruppe von Betrieben bereit, Ausbildungsplätze für ein solches Pilotprojekt zur Verfügung zu stellen. Diese Bereitschaft

folgt sicherlich unterschiedlichen Motiven, ist aber mit Sicherheit auch in ihrer schon jahrelangen Mitarbeit im *Berlin braucht dich!*-Konsortium begründet, die eine Basis wechselseitigen Verständnisses und von Vertrauen und eine Art »Bindung« erzeugt hat, die nun erneut für einen schwierigen weiteren Schritt wirksam wird. Sich abzeichnender Fachkräftemangel, das wachsende Interesse der Sozialpartner am Vorhaben, ein bestärkter politischer Gestaltungswille und eine gute öffentliche Resonanz (Stichwort: Dem sozialen Auseinanderdriften in der Stadt entgegenwirken) sind wirksame Verstärker.

Mit dem Start des Pilotprojekts erleichterter Zugänge *ohne* Absenken der Anforderungen in der Ausbildung selbst wird immer wichtiger, was getan werden kann, um die erwarteten bzw. tatsächlichen Scheiternsrisiken während der Ausbildung zu verringern.

Hierbei geht es dann um drei Ansätze, deren positive Wirkung aber ihr enges Zusammenspiel erforderlich macht. Erstens geht es um eine weitere Verbesserung der in die schulische Berufsorientierung eingebetteten Betriebsbegegnungen und vor allem der Langzeitpraktika als »Erprobungsräume«, zweitens um eine auf Empowerment angelegte Begleitung nicht nur beim Übergang, sondern auch danach; die Idee der »Clubs« entsteht in diesem Kontext, und drittens um die Weiterentwicklung einer vielfaltorientierten Ausbildungsqualität. Deutlich wird, dass für die Verringerung von Scheiternsrisiken eine enge pädagogische Zusammenarbeit zwischen den Lernorten Betrieb und Berufsschule unverzichtbar ist. Die Berufsschulen – bisher kaum im Blick – werden zu unverzichtbaren Partnern und müssen künftig Zugang zum Konsortium finden, was auf der übergeordneten politischen Ebene erneut die Zusammenarbeit zwischen Integrations-/Teilhabe-politik und Bildungspolitik aufruft.

Mit dem Verweis auf Qualitätsfragen der Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung, der Ausbildung selbst und einer unterstützenden Begleitung wird die anfängliche Fixierung auf die Einstellungsverfahren selbst relativiert. Ihre Modifikation oder der gänzliche Verzicht auf sie wird dann vertretbar, wenn es gelingt, die erwarteten oder tatsächlichen Scheiternsrisiken in der Ausbildung wirksam zu verringern. Damit ist die aktuelle Herausforderung im Leitprojekt *Berlin braucht dich!* umrissen.

