

Nachbetrachtung

Andreas Germershausen im Gespräch mit Wilfried Kruse

Wilfried Kruse: Im ersten Kapitel wird das Integrationskonzept von 2007 als Beginn einer neuen Periode des Umgangs mit Einwanderung in den Blick gerückt. Kann man diese Einschätzung auch in der Rückschau noch aufrechterhalten?

Andreas Germershausen: Sicherlich bietet das Konzept von 2007 einen grundsätzlich neuen Ansatz, und zwar in zweierlei Hinsicht: Erstens schafft es die Grundlage für eine auf Partizipation zielende Integrationspolitik der Landesregierung insgesamt. Partizipation und Integration sind als Querschnittsansatz in allen Handlungsfeldern der Senatspolitik umzusetzen.

Zweitens werden für die Handlungsfelder, die federführend von den einzelnen Senatsverwaltungen umzusetzen sind, Indikatoren definiert, anhand derer eine Erfolgsmessung erfolgen kann. Diese Indikatoren bieten die Grundlage für ein Monitoring, das in der Folgezeit alle zwei Jahre durchgeführt wurde; zunächst als Berliner Bericht, sodann auf Initiative von Berlin mit NRW als Integrationsmonitoring der Bundesländer. Dieses Berichtswesen ist kein Selbstzweck. Es zeigt an, in welchen Handlungsfeldern sich Verbesserungen oder auch besorgniserregende Entwicklungen abzeichnen – und auch, welche Besonderheiten die Lage in Berlin und auch in anderen Bundesländern charakterisieren.

Mit dem Monitoring ist der Senat weg von einer reinen Inputorientierung zu einer Ergebnisorientierung gegangen. Die Politik soll sich an ihrem Output messen lassen, und auf Basis des Ergebnisses wird die Politik ggf.

umsteuern. Dieser Ansatz schuf eine solide Strukturierung für das nächste Jahrzehnt.

Das dritte Element, das 2007 sehr wichtig war, nämlich so genannte Leitprojekte der einzelnen Verwaltungen vorzustellen, hat sich langfristig als weniger stark erwiesen. Sicherlich gibt es immer wieder besonders wichtige Vorhaben. Diese werden aber mittlerweile weniger stark mit einer strukturierenden Integrationspolitik verbunden.

W.K.: Wie erklärt sich, dass beim damaligen Integrationskonzept die Verknüpfungen zwischen den strategischen Feldern, wie Integration ins Erwerbsleben und Integration in Bildung, schwach blieben?

A.G.: Das hat zwei Gründe: Erstens ist der Integrationsbeauftragte nicht in dem Maße als Koordinierungsstelle gestärkt worden, dass er den Querschnittsansatz gegenüber anderen Fachverwaltung nachhaltig durchsetzen konnte. Zweitens beobachte ich in der Integrationspolitik in unterschiedlichen Phasen die Betonung unterschiedlicher Themen. So stand Anfang der 2000er Jahre die Bildungspolitik unter Druck, da mit dem PISA-Schock deutlich wurde, wie eng der Bildungserfolg an den Bildungserfolg der Eltern und unterschiedliche Milieus gebunden war – mit im Durchschnitt negativem Ergebnis für Heranwachsende aus Einwandererfamilien. Mit dem Zuwanderungsgesetz von 2005 rückte der Fokus auf den Spracherwerb. Erst später, etwa ab 2008, gewinnt die Frage der Qualifizierung und des Fachkräftebedarfs an Bedeutung. Diese bleibt – aufgrund der für einen breiteren Kreis bedeutsam werdenden demographischen Entwicklung – wichtig. Gleichwohl habe ich – nach der bis März 2016 starken Flüchtlings-Zuwanderung – mitunter den Eindruck, als hänge der integrationspolitische Erfolg vom Wohnungsbau ab.

Natürlich setzen Partizipation und Integration Erfolg in allen Handlungsfeldern voraus: in Bildung, Sprache und beruflicher Kompetenz ebenso wie beim eigenständigen Zugang zu Wohnraum. Zudem übersehe ich nicht, dass in den kurz skizzierten Phasen in den einzelnen Handlungsfeldern Erfolge erreicht wurden. Die Fixierung auf einzelne Themen hat jedoch die Beachtung von in der Frage genannten Querverbindungen und die gleichzeitige Umsetzung des Querschnittsansatzes in allen Handlungsfeldern eingeschränkt.

W.K.: Im Feld »Integration ins Erwerbsleben« wurde die Öffnung der Ausbildung im Öffentlichen Dienst priorisiert. Hätte es hierzu Alternativen gegeben? Wie sind die Folgen dieser Entscheidung aus heutiger Sicht zu beurteilen?

A.G.: Mit der Orientierung auf den Öffentlichen Dienst hat der Senat als Arbeitgeber Verantwortung zeigen wollen und gezeigt. Es gab bei der damaligen Integrationssenatorin Dr. Knake-Werner und dem Innensenator Dr. Körting den gemeinsamen Wunsch, den Öffentlichen Dienst bunter zu gestalten. Angesichts eines mehrere Jahre lang recht rigide durchgesetzten Einstellungstopps wick man auf die Ausbildung aus. Zwar ergab sich daraus sofort die kritische Frage, warum man für ein Segment ausbilde, das nicht einstellt. Mittelfristig zeitigte jedoch der Schwerpunkt auf die Ausbildung im Öffentlichen Dienst herausragende Ergebnisse. Dass der Senat als Arbeitgeber signalisierte »Berlin braucht dich!«, war eine großartige Botschaft in die Einwanderungs-Communities.

In der Folge gelang die Ausweitung auf andere Branchen, namentlich auf die Metall- und Elektroindustrie und auf die Unternehmen, an denen das Land beteiligt ist (Öffentliche Unternehmen), die in vielen Gewerken ausbilden. Sofern Du meinst, dass die Berufsausbildung nicht insgesamt interkulturell geöffnet werden konnte, liegt das m.E. nicht an der Fokussierung zunächst auf den Öffentlichen Dienst.

W.K.: Das Partizipations- und Integrationsgesetz von 2010 (PartIntG) rückt die Figur des Integrationsbeauftragten ins Zentrum. De facto aber wird seine strukturelle Handlungsfähigkeit durch die Einordnung in eine Senatsverwaltung und durch Mängel in der Ausstattung eingeschränkt. Wie erklären sich aus heutiger Sicht diese damaligen Schieflagen? Hätte es Alternativen gegeben?

A.G.: Während der Entwicklung des Gesetzes wurden Optionen erörtert, wie man eine stärkere Unabhängigkeit des/der Beauftragten erreichen könnte. Vorgeschlagen wurden die Zuordnung zur Senatskanzlei und damit die Anbindung an den Regierenden Bürgermeister oder die Verortung im Landesparlament; beides wurde aus nachvollziehbaren Gründen verworfen.

Die Einordnung in eine Senatsverwaltung wurde nicht erst durch das PartIntG geschaffen. Auch zuvor schon war der Integrationsbeauftragte

einer Senatorin und administrativ einer Staatssekretärin zugeordnet. Die Festlegung der Kompetenzen des oder der Integrationsbeauftragten im Gesetz bewirkte jedoch Folgerungen, die zum Teil nicht intendiert waren. Eindeutig positiv ist, dass das eigene Presserecht und die die Ombudsfunktion des Beauftragten festgeschrieben wurden. Letztere bedeutet, einzelnen Migrant*innen oder Gruppen eine Stimme zu geben und ggf. ihre Interessen mit zu vertreten.

Einschränkend hat sich die Betonung des Ressortprinzips ausgewirkt. Dabei ist der Bezug auf dieses Prinzip nicht zu kritisieren, setzt sich der Senat doch aus Senatorinnen und Senatoren zusammen, die jeweils ihre Ressorts leiten. In der Folge dieses Prinzips werden die Handlungsmöglichkeiten des/der Integrationsbeauftragten im PartIntG (§ 5) durchgängig als »im Auftrag der für Integration zuständigen Senatsverwaltung« oder »des für Integration zuständigen Senatsmitglieds« definiert. Das wirkt so, als würde die Zuständigkeit der/des Beauftragten, die/der Beauftragte/r des Senats ist, auf das Aufgabenfeld der Senatsverwaltung für Integration eingeschränkt, obgleich das tatsächlich nicht der Fall ist.

Eine objektive Schwäche des Gesetzes liegt darin, dass die/der Integrationsbeauftragte keine wirksamen Instrumente zur Durchsetzung des Gesetzes erhalten hat. Das geht auf die Lage während der Erarbeitung des Gesetzes zurück. Der Senat hätte das Gesetz 2010 nicht beschlossen, wenn damit finanzielle Auswirkungen verbunden gewesen wären. Nachfolgende Senate haben das nicht korrigiert.

W.K.: Bedarf das Partizipations- und Integrationsgesetz nach den seit 2010 gemachten Erfahrungen einer Novellierung?

A.G.: Eine Novellierung halte ich für dringlich. Sie sollte die erwähnten Schwächen korrigieren. Ich habe 2018 eine Evaluation in Auftrag gegeben, die Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Gesetzes erarbeitet hat. Welche Vorschläge man umsetzen kann, wird im Novellierungsverfahren entschieden, das nach derzeitigem Plan noch in der laufenden Legislaturperiode (bis September 2021) abgeschlossen werden soll.

Durch die Gesetzesnovelle sollte die Kompetenz des/der Beauftragten im Hinblick auf ressortübergreifendes Handeln gestärkt werden. Man sollte sich dabei am Modell des Gender Mainstreaming orientieren und ein Interkultur- oder Migrations-Mainstreaming entwickeln. Zu dessen Umsetzung

sollte die/der Beauftragte das Recht erhalten, direkt mit den Senatorinnen und Senatoren der relevanten Fachverwaltungen in Verhandlung treten zu dürfen. So kann das »im Auftrag Handeln« eingeschränkt und die Querschnittskompetenz für Partizipation und Integration gestärkt werden.

Die anderen erwähnten Organisationsvorschläge würde ich hingegen nicht erneut aufgreifen. Gegen eine Anbindung beim Regierenden Bürgermeister spricht, dass Differenzen um Integrations- und Migrationspolitik dann stets den Senat insgesamt belasten könnten; bei einer Anbindung ans Parlament wäre die Abteilung Integration zu stark von den tatsächlichen Senatsprozessen abgekoppelt.

W.K.: Die beginnenden 2010er Jahre zeigen insbesondere hinsichtlich der Vorbereitung auf die Arbeitswelt unter dem Stichpunkt »Berufsorientierung« einen bildungspolitischen Aufbruch. Hieran hat das aus integrationspolitischer Perspektive betriebene Leitprojekt *Berlin braucht dich!* einen deutlichen Anteil. Wie kam es zu dieser Impulswirkung?

A.G.: Ich begrüße sehr, dass die Berufsorientierung insgesamt und speziell die Berufsorientierung in der Migrationsgesellschaft in Berlin an Bedeutung gewonnen hat. In die so genannte vertiefte Berufsorientierung sind erhebliche Ressourcen geflossen, und die Landeskonzption »Berufs- und Studienorientierung« setzt einen deutlichen Akzent auf Schülerinnen und Schüler aus Einwandererfamilien. Das von *Berlin braucht dich!* entwickelte Konzept der Vierstufigkeit – eine sinnvolle Folge von vier Betriebsbegegnungen in den Schuljahren 7-10 – wurde in die Landeskonzption »Berufs- und Studienorientierung« aufgenommen.

Dass *Berlin braucht dich!* eine starke Rolle spielen konnte, lag an dem schon zu Beginn im Jahr 2006 erkennbaren Erfolg des Ansatzes. Man hatte eine so lange Geschichte von Berichten über Benachteiligung hinter sich, über den hohen Anteil von Heranwachsenden mit Migrationshintergrund in Warteschleifen der Berufsvorbereitung, dass die positive Reaktion auf *Berlin braucht dich!* regelrecht befreiend wirkte. Der kluge Claim »Berlin braucht dich!« wurde gut aufgenommen, sodass mehr Schülerinnen und Schüler aus Einwandererfamilien den Öffentlichen Dienst als eine Option für eine Ausbildung in den Blick nahmen. Der gleich zu Beginn eintretende Erfolg war entscheidend. »Eine Ausbildung im Öffentlichen Dienst kann sich lohnen« war die Botschaft an die Einwanderungsbevölkerung – und auch die Be-

triebe verstanden, dass sie über *Berlin braucht dich!* interessante Nachwuchskräfte gewinnen könnten.

W.K.: Rückblickend betrachtet: Hätte integrationspolitisch – also für die Jugendlichen mit Migrationshintergrund – in dieser Aufbruchperiode »mehr herausgeholt« werden können?

A.G.: Ich habe stets den Modellcharakter der Senatsinitiative *Berlin braucht dich!* unterstrichen. Ich meine damit, dass man Erfahrungen aus dem interkulturellen Ansatz von *Berlin braucht dich!* stärker in anderen Ausbildungsprogrammen nutzen sollte. Dabei ist das Erfahrungsspektrum von *Berlin braucht dich!* breit und schließt interkulturelle Missverständnisse, Diskriminierungen und auch die Überprüfung von Einstellungsvoraussetzungen und Curricula von Ausbildungsgängen ein.

Die Übertragung auf andere Ausbildungsprogramme gelang nur zum Teil. Es gelang in Fällen, in denen die jeweilige politische Leitung eine abteilungs- und ressortübergreifende Zusammenarbeit einforderte. Nach meiner Erfahrung ist ein starker Impuls der Leitung entscheidend, damit eine Abstimmung der unterschiedlichen Zielsetzungen gelingen kann: Hier die erfolgreiche Durchführung von Ausbildungen und die interkulturelle Öffnung der Prozesse.

W.K.: Die enge Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben in *Berlin braucht dich!* – Konsortium genannt – wird als eine der Besonderheiten und Erfolgsbedingungen herausgehoben. Zugleich wird aber erkennbar, dass das Konsortium selbst nicht Treiber der Weiterentwicklung ist, sondern eher der Integrationsbeauftragte und der beauftragte Träger BQN. Hätte man das Konsortium stärker machen können? Hat der Konsortialansatz über diesen Fall hinaus Potenzial?

A.G.: Die Zusammenarbeit im Konsortium hat zu einem erkennbaren Diskurswechsel geführt, der das Potenzial hat, das jahrzehntelange *Blaming-of-the-other* zu beenden. Vielfach heißt es aus der Wirtschaft, viele Schülerinnen und Schüler seien nicht ausbildungsreif und daran sei das Bildungssystem schuld; andererseits wird den Betrieben mangelnde Bereitschaft vorgehalten, den Interessen und Anforderungen einer geänderten Schülerschaft zu entsprechen. Das hohe Potenzial im Konsortium sehe ich darin, dass hier die

Fachleute aus abgebenden Schulen und aufnehmenden Betrieben Übergänge vorbereiten, auf einander abstimmen und damit die wechselseitigen Vorbehalte mindern. Hingegen hatte ich nicht die Erwartung gehabt, dass das Konsortium die Sache stärker in die Hand nimmt und den Prozess antreibt.

W.K.: Hätte eine andere Zusammensetzung des Konsortiums in dieser Hinsicht bessere Ergebnisse erwarten lassen?

A.G.: Dass das Konsortium nicht stärker antreibt, liegt an der Dominanz der Arbeitsebene, die mit ihren jahrelangen Erfahrungen in die Zusammenarbeit geht. Das führt dazu, dass Veränderungen nur in kleinen Schritten erfolgen können. Hingegen zeigen sich Geschäftsleitungen häufig eher bereit, sich für übergreifende Ziele zu öffnen. Es werden durchaus Spannungen zwischen der jeweiligen Arbeits- und Leitungsebene deutlich. Die Leitungen durchgängig einzubeziehen, hat sich generell als unrealistisch erwiesen. Folglich war das gewählte Verfahren pragmatisch richtig: Neben den Abstimmungen auf Arbeitsebene im Konsortium werden einmal im Jahr Gespräche mit den Leitungen geführt.

Das ist allgemein gesagt. Die engere Einbindung der Leitungsebene kann sehr produktiv sein. Eine sehr gute Erfahrung war der Prozess mit der Metall- und Elektroindustrie, den die Leitungen auf Gewerkschaftsseite und des Unternehmensverbandes sehr produktiv antrieben.

W.K.: Die Zusammensetzung des Konsortiums erwies sich dann hinsichtlich der Betriebsbegegnungen als fruchtbar, aber hinsichtlich der tatsächlichen Öffnung der Ausbildung in den beteiligten Betrieben für Schüler*innen der beteiligten Schulen als schwierig?

A.G.: Ich glaube nicht, dass dies an der Zusammensetzung des Konsortiums liegt. *Berlin braucht dich!* hat sich sehr stark auf den Zugang in eine Ausbildung konzentriert. Damit lag der Schwerpunkt auf Berufsorientierung, und dabei sind die Betriebsbegegnungen ein entscheidendes Instrument.

Änderungen der Prozesse in der Ausbildung wurden auch bearbeitet, vor allem hinsichtlich der Kurrikula. Das wäre zu intensivieren, wobei man sehen wird, wie weitreichend sich die Lehrerinnen und Lehrer daran beteiligen.

Der erfolgreiche Abschluss von Ausbildungen wird mittlerweile auch in den Blick genommen und zum Beispiel durch Clubs unterstützt, in denen Auszubildende mit jungen Kolleginnen und Kollegen zusammenkommen, die ihre Ausbildung schon abgeschlossen haben (Peer-Ansatz).

W.K.: Die trotz stark verbesserter BO nach wie vor schwachen Übergänge in Ausbildung führen ab 2014 zu einer Ernüchterung und Überprüfung der bisherigen Praxis. Eine Erkenntnis war: Benachteiligung ist hartnäckiger als erwartet. Hätte dies nicht früher zum Thema werden können und müssen? Und kann man die Umsetzung gewonnener Einsichten beschleunigen?

A.G.: Es ist sehr gut, dass die Berufsorientierung verbessert werden konnte und dass *Berlin braucht dich!* zur interkulturellen Öffnung der Berufsorientierung beigetragen hat. Dabei hat der Erfolg von *Berlin braucht dich!* unterschiedliche Gründe: Wirksam war wohl vor allem die klare Botschaft des Senats, dass man Heranwachsende aus Einwanderer-Communities als zukünftige Kolleg*innen sucht, und die direkte Ansprache in den Communities. Intern haben wir frühzeitig dabei einen so genannten *Creaming-Effekt* reflektiert; gemeint ist damit, dass wir in dieser Phase vorrangig Schülerinnen und Schüler erreichten, die bereits gut vorbereitet waren, die einen guten mittleren Schulabschluss oder sogar ein Abitur schaffen könnten und also ihren Weg auch ohne besondere Unterstützung finden würden. Ich habe es damals als durchaus positiv bewertet, dass gut vorbereitete Jugendliche den Öffentlichen Dienst als eine Option in den Blick nahmen. Das hat vielen Zukunftschancen eröffnet und den Öffentlichen Dienst bunter gemacht.

Hinzu kommt, dass *Berlin braucht dich!* jährlich die Einstellungsdaten vorlegte und dokumentierte, wie viele Jugendliche aus Einwandererfamilien ihre Ausbildung im Öffentlichen Dienst und bei Öffentlichen Unternehmen begannen. Diese Zahlen wiesen in der Regel nach oben. Wir hatten also gute Zwischenergebnisse, was kritische Selbstreflexion nicht unbedingt fördert.

Offenkundig geht die stärkere Ausbildungsbeteiligung von Migranten*innen auch auf die Aktivitäten von *Berlin braucht dich!* zurück: auf die Werbung und die erwähnten Botschaften, die zum Beispiel Ausbildungsverantwortliche im Öffentlichen Dienst und in den Öffentlichen Unternehmen erreichten. Die Erfolge ließen sich jedoch nicht auf einzelne Maßnahmen von *Berlin braucht dich!* zurückführen. Zwar konnte eine Reihe von Schulen, die mit BQN im Konsortium arbeitete, den Übergang in die duale Ausbil-

dung markant steigern. Zum Beispiel gab es Integrierte Sekundarschulen in benachteiligten Quartieren, aus denen früher null Prozent der Schulabgänger direkt in die Ausbildung gehen. Wenn solche Schulen im Folgejahr fünf Prozent schaffen, ist das ein Unterschied ums Ganze. Statistisch wird ein solcher Erfolg aber kaum wahrgenommen.

Damit komme ich zu einer Schwierigkeit im Grundansatz von *Berlin braucht dich!*, die ich – wenngleich aus guten Gründen – in hohem Maß selbst verantworte. Denn ich hatte den Träger gedrängt, in Schulen mit einem besonders hohen Anteil von Heranwachsenden aus Einwandererfamilien tätig zu werden. Das sind in Berlin allerdings Schulen in benachteiligten Quartieren, die von Arbeitslosigkeit und SGB II Bezug geprägt sind. Und das bedeutet, dass viele Schüler*innen aus ihrem familiären Leben wenig Erfahrung aus der Arbeitswelt mitbringen.

Aus diesem Befund heraus wurde die im Buch dargestellte Vierstufigkeit von *Berlin braucht dich!* als Grundstruktur der Berufsorientierung entwickelt, die sodann in die Landeskonzption Berufs- und Studienorientierung übernommen wurde. Die Vierstufigkeit ist ein kluges, zielführendes Instrument. Den Aufbau von vier aufeinander folgenden Betriebserfahrungen bewerte ich als sehr positiv. Im Rückblick meine ich allerdings, dass wir das Instrument überfordert haben. Die Distanz zur Arbeitswelt ist bei der beschriebenen Zielgruppe wohl zu manifest, als dass sie mit vier befristeten Betriebsbegegnungen (Praktika und Schnupperkursen und einem Bewerbertag) ausgeglichen werden könnte.

Verschiedentlich habe ich diesen Befund als »hartnäckigere Benachteiligung als erwartet« bezeichnet. Das ist wohl zutreffend und darauf ist zu reagieren. Man wird bei *Berlin braucht dich!* von dem Ziel abgehen müssen, dass alle Schulabgänger*innen den direkten Übergang aus der Schule in die duale Ausbildung schaffen können, und längere Übergangsphasen in den Blick nehmen müssen. Das bedeutet, dass *Berlin braucht dich!* die anschließende Phase der Berufsvorbereitung mit berücksichtigen sollte, was auf eine Verlängerung der Übergangsphase hinauslaufen würde. Angebote in der Übergangsphase gibt es als Maßnahmen der Berufsvorbereitung bereits seit langem, die allerdings vielfach als Maßnahmen in der Warteschleife diskreditiert werden. Vor dem Hintergrund dieser nicht unbegründeten Kritik sind die angebotenen Maßnahmen auf ihre Effizienz hin und ihre interkulturelle Ausgestaltung hin zu prüfen.

W.K.: Im Aufmerksamkeitshorizont des Konsortiums war – so scheint es – die Orientierung auf die Öffnung der Ausbildung zugunsten der Förderung von Berufsorientierung in den Hintergrund getreten. Hatte sich die ursprüngliche Ausrichtung von *Berlin braucht dich!* auf die Öffnung der Ausbildung verloren? Oder müssen hier Primär- und Sekundäreffekte von *Berlin braucht dich!* unterschieden werden?

A.G.: Es war nicht falsch, so stark auf Berufsorientierung zu setzen, weil damit Nachteile beim Zugang in die Ausbildungen ausgeglichen werden können. Sicherlich sind weitere Hilfen während der Ausbildung nötig. Ansätze hierzu bestehen mit den sogenannten BQN-Klubs, die auf eine Unterstützung durch Peers setzen. Auch die Bearbeitung der Kurrikula von Ausbildungsgängen mit ihrer Prüfung interkultureller Anforderungen kann Ausbildungserfolge unterstützen.

Das Konsortium bietet hierfür herausragende Chancen. Da große Unternehmen – und nicht nur der Öffentliche Dienst – beteiligt sind, kann man ein Modell entwickeln, das beispielgebend für andere Berufszweige wirken wird. Das ist für die Unternehmen – wie für die Jugendlichen – Herausforderung und Chance zugleich.

Die Herausforderung sehe ich darin, dass man – anders als in der Berufsorientierung, bei der die Schulverwaltung als bestimmende Akteurin fungiert – hinsichtlich der Ausbildung eine viel größere Zahl von Verantwortlichen hat. Neben Kammern und Innungen auch die Agentur für Arbeit und andere Einrichtungen, die Hilfen anbieten. Die Senatsverwaltung ist hier nur eine beteiligte Akteurin, die m.E. jedoch eine koordinierende Initiative übernehmen sollte mit dem Ziel, einen verbindlichen Rahmen für interkulturell adäquate Ausbildungsgänge zu setzen. Das Konsortium sollte mit den beteiligten Öffentlichen Unternehmen das *role model* werden.

W.K.: Ab 2015 rückt im engeren Feld des Leitvorhabens *Berlin braucht dich!* die Erhöhung der Zugänge in Ausbildung aus den beteiligten Schulen bei den beteiligten Betrieben immer mehr ins Zentrum. Ein Pilotprojekt, das für eine Anzahl von motivierten Schüler*innen den Zugang ohne die bisherigen Auswahlverfahren oder weitgehend unabhängig von ihnen ermöglichen soll, entsteht. Eine Reihe von Betrieben macht mit, Vorbehalte aber bleiben. Sind solche Vorbehalte verständlich und nachvollziehbar und wie kann mit ihnen umgegangen werden?

A.G.: Der Verzicht auf Einstellungstests – oder zumindest ihre geringere Bewertung – in Einstellungsverfahren ist ein spannendes Experiment. Führt der Verzicht auf Tests zu besseren Ergebnissen? Erweisen sich die Tests gar nicht als so zielführende Indikatoren für einen späteren Erfolg in der Ausbildung? Die Evaluation des Pilotvorhabens wird hierzu Erkenntnisse liefern.

Der Pilot wird öffentlich eher positiv wahrgenommen. Die von Dir angesprochenen Vorbehalte haben einen Bezug zu den Hierarchien in Unternehmen. Die Arbeitsebene verteidigt vielfach Verfahren, die weithin als funktionstüchtig angesehen werden, und stellt sich damit gegen die Vorstände, die einer Beteiligung am Piloten zugestimmt haben. Natürlich sind solche Vorbehalte möglichst offen zu bearbeiten. Dabei sollten alle Beteiligten bereit sein, ihre eigenen Annahmen zu revidieren. Natürlich starten die durch den Piloten bevorzugten Jugendlichen mit schwierigen Startchancen. Sie verfügen in der Regel über schlechtere Schulerfahrungen und man wird prüfen müssen, ob solche Nachteile tatsächlich in der Ausbildung ausgeglichen werden können. Dabei darf kein zusätzlicher Erfolgsdruck auf die Auszubildenden ausgeübt werden. Es ist ermutigend, dass einige Ausbildungsleitungen sich mit Verve an dem Experiment beteiligen. Wie gesagt, halte ich eine ergebnisoffene Herangehensweise für entscheidend.

W.K.: Wenn auch aus integrationspolitischer Perspektive auf das Potenzial, das Lernen im Ernstraum von Betrieb und Beruf bietet, nicht verzichtet werden kann: Wie kann erreicht werden, dass mehr Schüler*innen, die bisher abseits gestanden haben, nicht nur in die Ausbildung gelangen, sondern diese auch mit Erfolg durchlaufen? Was kann der Integrationsbeauftragte hierzu beitragen?

A.G.: *Berlin braucht dich!* erreicht in den vier Stufen der Berufsorientierung eine durchaus relevante Zahl von Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufe I. Aber längst nicht alle Heranwachsenden aus Einwandererfamilien, die Unterstützung benötigen, werden erreicht. Das kann man von dem Projekt auch nicht erwarten. Nötig ist eine intensivere Zusammenarbeit mit allen in der Ausbildung verantwortlichen Institutionen. Die Ausweitung von *Berlin braucht dich!* auf die Öffentlichen Unternehmen, die in den 2010er Jahren erfolgte, war ein ermutigender Erfolg. Die stärkere Zusammenarbeit mit der Berliner Handwerkskammer, die wir 2018 vorbereitet haben, ist ein weiterer aussichtsreicher Schritt. Eine zukunftssträchtige Option für BQN sehe

ich darin, die interkulturelle Beratung zu den Ausbildungskurrikula, die mit einigen Öffentlichen Unternehmen begonnen wurde, auf andere Branchen auszuweiten.

W.K.: Es sieht so aus, als habe der Eintritt einer großen Zahl junger Geflüchteter wie ein Impuls zur Verbesserung struktureller Bedingungen für Integration und Teilhabe auch im Feld von Schule und Beruf geführt. Kann man nach den 2010er Jahren jetzt erneut von einem Aufbruch sprechen? Und welche Rolle spielt dabei die Integrationspolitik?

A.G.: Auf einen hohen Handlungsdruck wurde positiv reagiert; das ist das Entscheidende. Der Merkel'sche Satz »wir schaffen das!«, der mittlerweile ja häufig ironisiert wird, wurde vor Ort ernst genommen. Eine positive Grundstimmung, die durch zivilgesellschaftliche Gruppen maßgeblich gestärkt wurde, haben auch die Verwaltungen aufgegriffen. Hilfen für Geflüchtete wurden als zusätzliche Herausforderung akzeptiert, und dafür hat der Senat den Bezirken zusätzliche Stellen zugewiesen, so dass sich die Zahl der Mitarbeiter*innen für Integrationsmaßnahmen erfreulich stark erhöhte. Zudem hat der Senat die Mittel für Beratungsangebote verstärkt, zum Beispiel durch Integrationslotsinnen und -lotsen, die die Verständigung zwischen Geflüchteten und Mitarbeiter*innen in den Ämtern unterstützen.

Konkrete Beispiele in Bezug auf die Ausbildung von Geflüchteten sind Praktika in unterschiedlichen Handwerksberufen sowie Berufsorientierung in so genannten Willkommensklassen an Berufsschulen. In diesen Klassen werden Geflüchtete unterrichtet, die schon älter sind und daher nicht in die Regelschule kommen.

Die Integrationspolitik hat dabei eine begleitende Funktion, die der Senat insofern unterstrichen hat, als er mir als Integrationsbeauftragtem die Koordination der Maßnahmen zur Integration und Partizipation von Geflüchteten zugeteilt hat. Meine Nachfolgerin setzt das fort.

W.K.: Integrations-, besser Teilhabepolitik in der Einwanderungsstadt ist eine Querschnittsaufgabe, die sich impulsgebend und kooperativ auf alle Handlungsfelder beziehen müsste – eine Mammutaufgabe. Vor diesem Hintergrund und rückblickend: War und ist eine herausgehobene Schwerpunktsetzung auf die Öffnung der Ausbildung vertretbar? Oder ist diese Schwerpunktsetzung eher exemplarisch zu verstehen? Dann aber: Wie können die

dortigen Erfahrungen und Einsichten für andere Felder nutzbar gemacht werden?

A.G.: Grundsätzlich bearbeitet die/der Integrationsbeauftragte natürlich alle Handlungsfelder des Senats. Ein jüngeres Beispiel ist das schon erwähnte Gesamtkonzept zur Integration und Partizipation Geflüchteter von Dezember 2018, an dem die Verwaltungen für Soziales, Jugend, Bildung, Arbeit, Stadtentwicklung und Gesundheit, aber auch Inneres besonders engagiert mitgearbeitet haben. Beim Aktionsplan zur Einbeziehung ausländischer Roma – um einen weiteren Querschnittsansatz zu nennen, den in Berlin der Integrationsbeauftragte koordiniert – ist ebenfalls ein breites Spektrum von Senats- und Bezirksverwaltungen beteiligt.

In der Regel führen die Verwaltungen ihre Programme selbst federführend durch und beziehen den Integrationsbeauftragten jeweils ein. Die Fachverwaltungen sind aufgrund des Partizipations- und Integrationsgesetzes dazu verpflichtet, zum Teil beziehen sie aus eigenem Interesse den Beauftragten ein. Denn klar ist ja, dass sich in Berlin alle Programme für benachteiligte Quartiere oder Zielgruppen in hohem Maß an die Einwanderungsbevölkerung richten.

Ich habe ein besonders starkes Augenmerk auf den Übergang in die berufliche Ausbildung gelegt, da damit je individuell die Weichen für einen späteren beruflichen Erfolg gestellt werden. Aus diesem Grund habe ich den Übergang ins Arbeitsleben auch als integrationspolitisches Zukunftsthema besonders wichtig wahrgenommen und mit *Berlin braucht dich!* ein eigenes Programm durchgeführt. Das ist natürlich exemplarisch aufzufassen – angesichts der Funktion des Integrationsbeauftragten, der Bedeutung des Handlungsfeldes und der großen Zahl darin aktiver Akteure.

Insgesamt ist der exemplarische Ansatz aufgegangen. Die Integrationsabteilung hat aufgrund eigener Erfahrungen im Handlungsfeld fachliche Kompetenz zum Übergangsmanagement erworben; viele Partner haben die interkulturellen Ansätze in der Berufsorientierung und zum Übergangsmanagement insgesamt positiv aufgenommen, namentlich die Bundesagentur für Arbeit und die Bildungsverwaltung. Allerdings entstanden auch Konkurrenzen, die im Spannungsfeld zwischen Fachpolitik und dem integrationspolitischen Querschnittsansatz angesiedelt sind. Nicht in allen Fällen ließen sich diese Konkurrenzen konstruktiv auflösen, obgleich die interkulturelle

Öffnung der Fachprogramme in Berlin gesetzlich gefordert (PartIntG) und auch Ziel der Regierungspolitik des jetzigen und der vorherigen Senate ist.

W.K.: Es spricht einiges dafür, dass die Frage nach der Ausgestaltung eines Berliner Übergangssystems Schule-Arbeitswelt nun noch einmal aussichtsreicher auf die Tagesordnung kommen könnte. Wie wird dies integrationspolitisch gesehen? Wie könnte diese Querschnittsaufgabe platziert werden?

A.G.: Die Erfahrungen, die wir in diesem Buch reflektiert haben, drängen auf ein kohärentes Übergangssystem, in dem durchgängig ein Fokus auf Migration und Teilhabe als Querschnittsaufgabe zu etablieren ist. Ich kann mir vorstellen, dass Deine Annahme zutrifft. Dafür sprechen vor allem drei Gründe: Erstens der weiterhin bestehende Erfolgsdruck, heranwachsende Geflüchtete zum Ausbildungserfolg zu führen; zweitens das gewachsene Verständnis dafür, wie wichtig es ist, allen Heranwachsenden aus Einwandererfamilien Zukunftschancen zu öffnen und dass das eine wichtige Zukunftsfrage für unsere Gesellschaft ist; drittens und vor allem aber, dass viele Verantwortliche in den Unternehmen mittlerweile die Erfahrung machen, dass Erfolge hierbei möglich sind – auch mit Auszubildenden, die nach üblichen Kriterien nicht als bestens vorbereitet wirken.

Den vierten Punkt, nämlich die demografische Entwicklung und die daraus resultierende Nachfrage nach Auszubildenden, der häufig zuerst genannt wird, bewerte ich eher als einen unterstützenden Kofaktor. Am wichtigsten erscheinen mir positive Erfahrungen zu sein, die Zugangswege geöffnet haben, und die auf andere Branchen übertragen werden können.

W.K.: Abschließend: Den Zeitraum ab 2007 bis heute und darin noch einmal insbesondere die Öffnung der Berufsausbildung betrachtend: Kann man integrations- und teilhabepolitisch zufrieden sein? Was ist gelungen? Was bleibt zu tun? Worin liegen die zentralen Herausforderungen der nahen Zukunft?

A.G.: Zur interkulturellen Öffnung der Übergänge in den Beruf konnten wir seit 2006 in Berlin gute Erfolge erzielen. Am wichtigsten ist wohl das generelle Signal, dass Erfolge möglich sind, die sich für die Stadt insgesamt positiv auswirken und vielen jungen Menschen aus Einwandererfamilien Zukunftschancen eröffnen.

Allerdings hat sich gezeigt, dass die interkulturelle Öffnung von Ausbildungsgängen kein Selbstläufer ist. Hier sehe ich zwei Hauptprobleme, die ich zu Beginn des Vorhabens unterschätzt hatte: erstens die in meiner vorletzten Antwort angesprochene Konkurrenz. Zweitens hatte ich erwartet, dass für die Prozesse in einzelnen Branchen und Handlungsfeldern ein vorübergehender interkultureller Input ausreichen würde, der dann durch die jeweils verantwortlichen Akteure fortgeführt würde. Ich hatte angenommen, dass man im engeren Sinn exemplarisch vorgehen könnte und die interkulturelle Öffnung – sozusagen als zeitgemäße Reform und Modernisierung – Branche für Branche, Handlungsfeld für Handlungsfeld durchführen könnte. Das hätte vorausgesetzt, dass der Integrationsbeauftragte sich jeweils nach einer initiiierenden Phase aus den Prozessen herausziehen könnte, um sich anderen Feldern zuzuwenden. Das gelang in den durch *Berlin braucht dich!* entwickelten Konsortien nicht, da die beteiligten Akteure die koordinierende Funktion des Trägers BQN für unverzichtbar halten. Diese Einschätzung wird man zukünftig erneut bewerten müssen.

Auf einer allgemeineren Ebene ist der Erfolg unstrittig. *Berlin braucht dich!* hat zur interkulturellen Öffnung von Ausbildungsgängen beigetragen, in den Öffentlichen Unternehmen die Einstellung von Auszubildenden aus Einwandererfamilien verstärkt und dabei die Bereitschaft unterstützt, auch jungen Menschen mit schwierigeren Startchancen Zukunftschancen zu eröffnen. Hierüber besteht weitgehend Einvernehmen in der Stadt, und daher wurde der Ansatz auch von den drei Senaten, die seit Beginn von *Berlin braucht dich!* im Amt waren, durchgängig unterstützt. Sehr viele Verantwortliche, die sich zuvor nicht mit der interkulturellen Öffnung befasst hatten, haben sich mittlerweile auf den Weg gemacht und kooperieren mit dem/der Integrationsbeauftragten.

