

Kapitel 4

Ein Konsortium entsteht

Die Anfänge: Eine Kampagne öffentlicher Arbeitgeber

Bei *Berlin braucht dich!* als im engeren Sinne integrationspolitisches Vorhaben, wie es sich seit 2006 entwickelt hat, handelte es sich im Kern um eine Kampagne, wenn man so will, sogar um eine Art politisch initiierte Werbekampagne. Vor dem Hintergrund des geringen Anteils von Jugendlichen aus Familien mit Migrationsgeschichte war entschieden worden, den Öffentlichen Dienst und – später – die Betriebe mit Landesbeteiligung in eine Vorreiter-Rolle zu bringen.

Der Slogan »Berlin braucht dich!« wurde mit einer Aufforderung verbunden: »Bewirb Dich jetzt beim Land Berlin!« Die Plakate dieser Kampagne zeigten junge Leute, die unschwer als solche »mit Migrationshintergrund« zu erkennen waren.¹ Auf diese Weise sollte die Botschaft an diese Zielgruppe gehen und sie zu Bewerbungen motivieren. In Konferenzen und Auftritten erklärten öffentliche Arbeitgeber, die entweder diese Ziele teilten oder für die nächsten Jahre vielleicht auch einen Rückgang von Bewerbungen befürchteten, sich vor allem aber in die Pflicht genommen fühlten, ihre Offenheit gegenüber Bewerbungen aus diesem Personenkreis heraus.

1 Wie schwierig solche Zuschreibungen sind, wurde in einem Gespräch mit den Schüler*innen deutlich, die auf dem ersten Plakat der Kampagne abgebildet sind, S. 34. Die Laterne und die Bilder der Schüler*innen sollten Vielfalt anzeigen. Die Schüler*innen selbst erkannten nichts »Fremdes« an dem Motiv: »Das sind Berliner/-innen« wie wir, sagten sie. Das Plakat erreichte gleichwohl das selbstgesetzte Ziel. Viele neue Auszubildende schon des ersten Jahres sagten, dass sie ohne eine so direkte Ansprache nicht damit gerechnet hätten, dass der Öffentliche Dienst Kids wie uns will.

Es handelte sich also im Kern, wie der damalige Integrationsbeauftragte Piening mehrfach unterstrich, um eine »Arbeitgeber-Kampagne«. Anfänglich kam es über die Teilnahme an dieser Kampagne hinaus zu keiner engeren Zusammenarbeit. Insofern war die Kampagne zunächst eher eine Art »öffentlicher Paukenschlag« mit durchaus erheblichen medialen Wirkungen und unterschied sich in ihrem punktuellen und demonstrativen Charakter von der Arbeitsweise, die das BQN-Projekt im Bundesprogramm »Kompetenzen fördern« bereits entwickelt hatte.² Wohl aber verband beide das Ziel, die duale Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte stärker als bisher zu öffnen. Dabei bestand die Überzeugung, dass dies nicht nur die Bereitschaft von Arbeitgebern voraussetzen würde, sondern auch eine wesentlich verbesserte Berufsorientierung.

Bereitstellung von Betriebsbegegnungen: Initial für die Entstehung des Konsortiums

Bei ihrem Start war die Kampagne noch nicht mit dem Ansatz verbesserter Berufsorientierung verbunden. Bald entstand aber die Idee, die an der Kampagne beteiligten Betriebe für die gezielte Bereitstellung von Praktika zu gewinnen, die bewusst als Betriebsbegegnungen bezeichnet wurden, um ihren wechselseitigen Charakter hervorzuheben. Dies geschah in gemeinsamen Veranstaltungen, um zu erreichen, dass ein solcher Ansatz von möglichst vielen Kampagnen-Betrieben gemeinsam getragen, gestaltet und verantwortet wurde. Aus den Papieren aus diesen Jahren wird deutlich, dass Betriebspraktika, die in den vier letzten Schuljahren aufeinander folgen sollten, als ein wichtiger oder sogar unverzichtbarer Unterbau für die Kampagne gedacht waren.

Mit den ersten positiven Reaktionen seitens der Betriebe und Verwaltungen wurde schon bald der Grundstein für eine Art Konsortium gelegt. Der Begriff »Konsortium« kommt aus der Wirtschaftswelt und meint dort ein zeitlich befristetes Zusammengehen verschiedener Unternehmen, z.B. als Bietergemeinschaft. Aber auch in der Projektförderung wird der Begriff »Konsortium« verwendet. Gemeinsam ist der Definition, dass es sich um einen zeitlich befristeten Zusammenschluss von gleichberechtigten juristi-

2 Vgl. Kapitel 1.

schen Personen handelt, mit dem Ziel, ein Vorhaben gemeinsam durchzuführen.

Konsortien sind also projektorientierte Organisationen, die sich selbst Regeln ihrer Außenvertretung und ihrer internen Prozeduren geben. Betriebe, die sich zu einem Projekt zusammentun, betriebliche Praktika weiterzuentwickeln, um auch Jugendliche mit Migrationshintergrund verstärkt für die Ausbildung zu gewinnen, könnte man also als ein Konsortium bezeichnen. Und zwar vor allem dann, wenn die Konsortialmitglieder selbst verantwortlich und gemeinsam für die Zielerreichung tätig werden.

Diese Idee von reinen Arbeitgeber-Konsortien spielte im Übrigen in der Anfangszeit von *Berlin braucht dich!* durchaus eine Rolle, z.B. auch bei Überlegungen, den sich abzeichnenden Doppelimpuls von Kampagne und Praktika nacheinander in verschiedenen Branchen zu platzieren und die weiteren Aktivitäten zur Öffnung von Berufsausbildung den jeweiligen Branchen-Konsortien zu überlassen. Mit einigen solcher Branchen, in denen bereits die Sorge um Fachkräftesicherung wuchs, gab es in diesem Sinne damals Vorgespräche.

Auch beim Beitritt der Metall- und Elektroindustrie (M&E) zu *Berlin braucht dich!*, der 2013 vor allem durch eine Initiative der IG Metall erfolgte, handelte es sich um eine Art Branchen-Konsortium, mit dem wichtigen Unterschied, dass die Sozialpartner hier von vornherein gemeinsam als Motoren wirkten. Die beteiligten M&E-Betriebe bilden auch heute noch gewissermaßen eine »Branchengruppe«.

Die etwas andere Konsortial-Idee: Betriebe und Schulen gemeinsam

Dieser betriebszentrierte Weg, der durch den Kampagnen-Einstieg nahelegt war, wurde aber nicht weiter beschritten, sondern *entscheidend modifiziert*, nämlich durch die Erweiterung der Partnerschaft um mehr als 20 Sekundarschulen, die sich um eine Mitarbeit in *Berlin braucht dich!* bewerben mussten und einen hohen Anteil von Schüler*innen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte aufweisen sollten. Hierfür war insbesondere auch seitens der Zuständigen im Büro des Integrationsbeauftragten optiert worden.

Für diese Erweiterung, also die aktive Einbeziehung der Sekundarschulen, gab es eine Reihe von Gründen: (1) Es ergab keinen Sinn, Betriebsbegegnungen

auch im pädagogischen Sinne zu konzipieren, ohne zu wissen und zu erfahren, wie die Jugendlichen, um die es geht, heute »ticken«. (2) Veränderte Betriebsbegegnungen mussten erprobt werden; es lag nahe, dies in Kooperation mit Sekundarschulen durchzuführen. (3) Betriebsbegegnungen sind »punktuelle Erfahrungsschübe«, die ihre orientierende Wirkung nur dann entfalten können, wenn sie in der Schule vor- und nachbereitet werden. (4) Auch die im Hintergrund schon vorhandene Überzeugung, dass dem Risiko, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund bei eigener Praktikumssuche bei wenig förderlichen Plätzen »hängenbleiben«, sprach für eine enge und dauerhafte Kooperation zwischen einer *Gruppe* von Betrieben und einer *Gruppe* von Schulen.

Damit bestand und besteht das Konsortium aus zwei großen Gruppen: nämlich den Betrieben und Verwaltungen auf der einen Seite und den Sekundarschulen auf der anderen Seite. Es handelte sich also um ein Konsortium *neuer Art*, weil die Konsortialmitglieder abstrakt dieselben Ziele zu verfolgen schienen (»Öffnung der Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte«), es konkret aber unterschiedliche Interessen gab. Diese Diskrepanz gründete sich – wie im Laufe der Zeit immer deutlicher wurde – auf einer strukturellen Schieflage, nämlich dem Umstand, dass die Schüler*innen dieser Schulen aus der Sicht der beteiligten Betriebe für deren eigene Ausbildung weniger infrage kamen.³

Wechselseitige Lerneffekte

Diese Diskrepanzen, die später immer deutlicher wurden und dazu zwangen, nach neuen Ansätzen zu suchen, spielten aber zu Beginn der gemeinsamen Aktivitäten, die sich auf die Ausgestaltung der Betriebspraktika und ihre Verankerung im schulischen Alltag richteten, kaum eine Rolle. Vielmehr entstand ein lebendiger und wechselseitig sehr interessierter Erfahrungsaustausch, denn tatsächlich – so die einhellige Wahrnehmung auf beiden Seiten – begegneten sich zwei einander ziemlich fremde Welten. Die wechselseitigen »Aha«- und Lerneffekte waren hoch und trugen eine konstruktive Zusammenarbeit in Workshops und Arbeitsgruppen, als deren Ergebnisse die verschiedenen Leitfäden zur Gestaltung der Praktika, aber auch das Konzept der »Qualifizierten Vierstufigkeit« zu betrachten ist. Die Rolle von

³ Vgl. hierzu insbesondere die Kapitel 5 und 8.

BQN bestand in dieser Zeit vor allem darin, diese Zusammenarbeit – auch von eigener Neugierde getrieben – zu unterstützen, fachlich zu flankieren, zu dokumentieren und in Arbeitsmaterialien zu übersetzen.

Diese wechselseitig an der jeweiligen Arbeit, ihren Herausforderungen und Bedingungen interessierte Kooperation bildete allmählich eine solide Basis von Verständnis, Vertrauen und Verständigungsbereitschaft, von dem *Berlin braucht dich!* auch heute noch profitiert.

Elemente von Selbststeuerung

Aus Gründen der Nachhaltigkeit und innovativer Kontinuität, vielleicht im Sinne eines »Konsortiums als Innovationsplattform«, ging es nun auch darum zu klären, wie das Konsortium stärker zum Subjekt der Weiterentwicklung von *Berlin braucht dich!* werden kann und damit selbst Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben übernimmt, die bislang – im gewissen Sinne stellvertretend – im Auftrag des Integrationsbeauftragten der Träger BQN übernommen hatte. Folglich wurde eine Art Gremien-Set entworfen und erprobt: ein *Koordinierungskreis* auf der Arbeitsebene und eine übergreifende *Steuerungsgruppe*, die besser als »Kuratorium« hätte bezeichnet werden sollen.

Steuerungsgruppe

Eine breite Zusammensetzung der Steuerungsgruppe für den Öffentlichen Dienst war angedacht worden,⁴ um das integrationspolitische Vorhaben zur Öffnung der Berufsausbildung in einen breiteren politisch-fachlichen Kontext platzieren. Dem Integrationsbeauftragten, der seine Aufgabe darin sah und sieht, den Fokus »Migration, Integration, Teilhabe« mit den verschiedenen Fachpolitiken und gesellschaftlichen Handlungsfeldern in Beziehung zu bringen, war klar, dass Verbreitung und Dauerhaftigkeit der Öffnung von Ausbildung von einer positiven Aufnahme durch die verschie-

4 Die Steuerungsgruppe setzte sich aus Vertreter*innen folgender Gruppen zusammen: Abteilungen unterschiedlicher Senatsverwaltungen, Kammern und Gewerkschaften, Migrantenorganisationen, Wissenschaftliche Begleitung, Träger, die ebenfalls Angebote zur interkulturellen Öffnung des Übergangs in die Ausbildung vorhielten.

denen einschlägigen Akteure abhängig sind. Da Vorhaben wie *Berlin braucht dich!*, auch wenn sie, wie in diesem Fall, gut ausgestattet sind, immer nur ausschnitthaft agieren und begrenzte Wirkungen erzielen können, mussten weitere Akteure dafür gewonnen werden, durch Unterstützung Verstärkereffekte zu erzielen.

Mit dem Zugehen auf Schulen und der Gestaltung von Betriebsbegegnungen als wichtige Bausteine der schulisch verantworteten Berufsorientierung z.B. war die Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Bildung aufgerufen; Verstärkereffekte konnten auch dann erwartet werden, wenn es zu Synergien mit Maßnahmen der Abteilung Arbeit kommen würde, das Ziel einer Ermunterung von Jugendlichen aus Familien mit Migrationsgeschichte bedurfte außerdem Flankierungen aus den migrantischen Communities heraus.

Koordinierungskreis

Während die Steuerungsgruppe von ihrer Zusammensetzung her eher den Charakter eines Beirats hatte, ist das Koordinierungsgremium nahe am operativen Geschäft. Es besteht aus Vertreter*innen der beteiligten Ämter und Betriebe, aus den beteiligten Schulen und aus dem Team von BQN.

»Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung des *Koordinierungsgremiums Öffentlicher Dienst* haben im Laufe der Jahre eine bemerkenswerte Entwicklung erfahren«, heißt es im Tätigkeitsbericht der Wissenschaftlichen Begleitung aus dem Jahr 2013⁵. »Immer stärker wird die enge Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen im Sinne eines faktischen *Konsortiums* verstanden, das kontinuierlich und zunehmend eigenverantwortlich wirkt. *Konsortium* – also die freiwillige, enge, verbindliche und dauerhafte Kooperation zwischen einer *Gruppe* von Betrieben und einer *Gruppe* von Schulen – war im Übrigen auch der attraktive Anknüpfungspunkt für die Sozialpartner aus dem M&E-Bereich, so dass dies auch die Entwicklungsperspektive dort markiert.«

Für den später hinzugekommenen Metall- und Elektrosektor wurde ebenfalls eine Art Steuerungsgruppe gegründet (und damit auch ihre Sonderrolle fortgeschrieben): Die Zusammensetzung des *Steuerkreises M&E* spiegelte, dass

5 Kruse, Wilfried: Bericht über die Tätigkeit der Wissenschaftlichen Begleitung 2013, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin/Dortmund, Februar 2014.

in der Startphase begleitende Beratung und operatives Handeln noch eng zusammenliegen. Neben den einschlägigen Abteilungen für Integration, Arbeit und Bildung waren dort mit dem Unternehmensverband M&E und der IG Metall die Sozialpartner und mit den Leitungen der Überbetrieblichen Ausbildungszentren von ABB und Siemens auch gewichtige Praxispartner vertreten.

Zusammenwirken der Gremien

Eine der zu lösenden Fragen war, wie die beiden Gremien, nämlich Koordinierungskreis und Steuerungsgruppe, aufeinander zu beziehen sind. Wenige Jahre lang – bis 2015 – wurde hierfür ein sehr interessantes Verfahren erprobt, nämlich eine Art interner Evaluierung. Der Koordinierungskreis erarbeitete mit Unterstützung von BQN und wissenschaftlicher Begleitung einen Jahresbericht, der Hinweise und Empfehlungen für die weitere Arbeit umfasste, und der Steuerungsgruppe vorgelegt wurde.

Hierzu vermerkt der schon zitierte Tätigkeitsbericht aus dem Jahr 2013: »Aus diesem Selbstverständnis des *Koordinierungsgremiums* ÖD, das sich als Ausdruck des konsortialen Ansatzes versteht, folgt auch, dass die namentlich genannten Mitglieder des Gremiums als Herausgeber*innen des jeweiligen *Jahresberichts* fungieren. Der *Jahresbericht* wird von BQN vorbereitet, in verschiedenen Entwurfsstadien mit dem Koordinierungsgremium erörtert, schließlich von ihm verabschiedet und zum einen an die Beauftragte des Senats für Integration und Migration und an die Steuerungsgruppe adressiert. Adressat sind aber zugleich auch alle Konsortialmitglieder, das jährliche *Konsortialtreffen* ist in der Regel der Ort der Vorstellung und Debatte wichtiger Ergebnisse und Empfehlungen des Jahresberichts. In allen Stadien der Erstellung und Erörterung des Jahresberichts ist die wissenschaftliche Begleitung aktiv beteiligt.«⁶ Dass die aus der Praxis gewonnenen Empfehlungen des Koordinierungsgremiums Öffentlicher Dienst durchaus Brisanz hatten, zeigt die folgende Passage aus den Empfehlungen von 2013, die im Frühjahr des Jahres formuliert wurden: »*Das Berlin braucht dich!* Modell setzt sich von der bislang üblichen Praxis ab, nach der sich jede einzelne Schule und jeder einzelne Betrieb ›auf eigene Rechnung‹ im Feld der Betriebs-

6 Kruse, Wilfried: Bericht über die Tätigkeit der wissenschaftlichen Beratung im Jahr 2013, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin/Dortmund, Februar 2014, S. 13f.

begegnungen/Praktika engagiert. Ob es gelingt, *Berlin braucht dich!* wirksam im Schulalltag zu verankern, hängt erheblich davon ab, wie zwischen der Senatsschulverwaltung und den beteiligten Schulen eine erfolgreiche ›Koexistenz‹ von *Berlin braucht dich!* im Ensemble aller Aktivitäten im Rahmen des ›Dualen Lernens‹ gesichert werden kann.«

Konsortialtreffen als Klammer

Die im jährlichen Abstand durchgeführten Konsortialtreffen können als eine wichtige Klammer für den Zusammenhalt des Konsortiums betrachtet werden; im Juni 2018 fand das 9. Konsortialtreffen statt. Diese Konsortialtreffen folgen der Idee einer zyklischen Arbeitsweise, in der regelmäßig eine zielorientierte Bilanz des vergangenen Jahres gezogen und Arbeitsschwerpunkte für das folgende Jahr erörtert werden.

Zugleich waren und sind die Konsortialtreffen Forum für die politische Bekräftigung und Flankierung des Vorhabens, in der Regel durch eine Rede der zuständigen Senatorin oder einer/eines ihrer Staatssekretär*innen. Sie waren und sind auch »Schaufenster« zur fachlich-politischen Öffentlichkeit und das herausgehobene jährliche Treffen der aktiv im Konsortium Mitwirkenden und insofern auch eine Bestätigung von Zugehörigkeit.

Mit den Konsortialtagungen wird auch versucht, Impulse für die Weiterentwicklung zu setzen. Das kann man an den jeweiligen Motti der Tagungen ablesen: das erste Konsortialtreffen 2010 hatte das Motto »Integration in duale Ausbildung fördern«, das zweite im darauffolgenden Jahr »Vom Modell zum Alltag«. Das dritte Motto im Jahr 2012 greift mit »Mitten im Transfer« das Hinzukommen des M&E-Sektors auf, beim vierten Treffen im Jahr 2013 geht es um »Erfolge sichern als Herausforderung«, 2014 heißt das Motto »Fokus Migration« und das sechste Konsortialtreffen im Jahr 2015 läuft unter der Überschrift »Gut ankommen in der Ausbildung«.

Koordinierung: Mehr Routine als Impulse

Nach den ersten Jahren, in denen sich die Gremien trafen – mit insbesondere im Steuerkreis schwierigen Diskussionen, die vor allem um die Abgrenzung von Kompetenzen kreisten –, unterblieben die Sitzungen sowohl des Steuer-

kreises ÖD als auch des Steuerkreises M&E. Damit entfielen definierte Orte des Gesprächs mit den anderen Senatsverwaltungen und -abteilungen. Diese müssen nun anlassbezogen immer wieder neu gesucht werden. Es entfällt auch der institutionell geregelte Austausch mit Vertretern von Migranten- und Migrantinnenorganisationen. Dabei handelt es sich um ein Defizit, das bisher nicht repariert worden ist.

Lediglich das Koordinierungsgremium ÖD setzte seine Treffen fort, die aber immer mehr zu einer Art routinierter Pflichtübung wurden. Das hatte verschiedene Gründe. Zum einen fehlte mit dem Fortfall des Steuerkreises ein wichtiger Adressat für Empfehlungen. Zum anderen repräsentierte das Koordinierungsgremium in seiner personellen Zusammensetzung die Anfangsphase von *Berlin braucht dich!*; die Diskussionen blieben mehr oder weniger konservativ bei der Sicherung von Praktika hängen. Es entstanden kaum Impulse zur Weiterentwicklung. Diese wurden aber auch nicht eingefordert. Die Frage, ob und wie die beteiligten Betriebe und Schulen Personen in das Gremium entsenden, also sie beauftragen, wurde im Konsortium nicht erörtert. Unschärf blieb also, ob die im Koordinierungsgremium versammelten Personen für ihre jeweiligen Organisationen oder, zwar kompetent, aber für sich selbst sprechen. Beibehalten wurde allerdings, im Vorfeld der Konsortialtagungen die Tagesordnung mit dem Koordinierungsgremium durchzusprechen.

Genauso wenig wurde erörtert, wie eine stärkere Übernahme von Steuerungsverantwortung einschließlich der damit verbundenen Regelungen und Vereinbarungen erreicht werden kann. Nach den ersten Jahren einer gewissen Aufbruchsstimmung kann nun von einem faktischen Zurückfahren bei der Selbststeuerung des Konsortiums gesprochen werden – mit der Konsequenz einer erstarkenden Dienstleistungsmentalität, die sich vor allem auf den Träger BQN richtete.

Zugehörigkeit: Eine Bindung mit Langzeitwirkung

Im Verlauf der Jahre ist dennoch bei vielen der Konsortialpartner ein zwar informelles, aber dennoch starkes Gefühl der Zugehörigkeit entstanden. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit, das etwas anderes ist als Verbindlichkeit und Selbstaktivierung, mag sehr viel mit einzelnen handelnden Personen zu tun haben, strahlt aber auf deren jeweilige Organisationen ab. Das ist be-

merkwürdig, wenn man bedenkt, dass weder Betriebe noch Schulen aus dem Vorhaben eine direkte Förderung erhalten.

Woran liegt es also, dass eine solche Zugehörigkeit entstehen konnte und mit Schwankungen und den Ausnahmen, die die Regel bestätigen, bis heute erhalten geblieben ist? Die direkten Vorteile, die Schulen und Betriebe aus den Praktika ziehen, sind quantitativ zu gering, um dies zu erzeugen. Die Vermutung geht daher stark dahin, dass der Grund tatsächlich im »spirit« von *Berlin braucht dich!* liegt, ein »spirit«, der vom Integrationsbeauftragten und von BQN – und oft auch von der zuständigen politischen Spitze – angeregt und gepflegt wird. Es ist eine Art einwanderungsgesellschaftlicher »spirit«, eine Teilhabe-Philosophie, die viele Beteiligte teilen oder der sie sich zumindest nicht einfach entziehen können, auch wenn die damit verbundenen Anforderungen an die Weiterentwicklung der eigenen Organisationen oftmals als Zumutung empfunden werden, denen man auszuweichen versucht.

Abbildung 3: Plakat zu »Ausbildung, eine Frage der Einstellung«, Senatsverwaltung für Inneres und Sport



Copyright: BQN Berlin/Mikael Oskarsson

Dass diese Basis einer geteilten Zugehörigkeit nach wie vor belastbar ist, wird nicht nur an dem Zuspruch, abgelesen an den hohen Teilnehmerzahlen, deutlich, den die Konsortialtreffen jeweils finden, sondern auch 2018 noch am Interesse einer ganzen Anzahl von Betrieben, sich bei der neuen Kampagne »Ausbildung – eine Frage der Einstellung« mit eigenen Plakaten zu beteiligen.⁷

Das Konsortium bleibt – wenn auch in differenzierter Weise – ansprechbar für Erfordernisse der qualitativen und quantitativen Weiterentwicklung.⁸ Ein markantes Beispiel hierfür ist die Gesprächsbereitschaft von Betrieben gegenüber dem Integrationsbeauftragten und dem Träger BQN, als es um die Initiierung von »Neuen Wegen in die Ausbildung«, konkret den Verzicht auf die konventionellen Einstellungsverfahren bei erfolgreich absolvierten Praktika, ging. Die bilateralen Gespräche waren durch die Bank konstruktiv und führten zu einer Reihe tragfähiger Vereinbarungen. Auf dieser Grundlage konnte in einem Treffen zwischen Senatorin Breitenbach und Geschäftsführer*innen der beteiligten Betriebe am 7. März 2018 im Roten Rathaus festgestellt werden, dass 16 Betriebe pro Ausbildungsjahr rund 50 Ausbildungsplätze bereitstellen, damit mehr Jugendliche aus Familien mit Migrationshintergrund Zugang zu qualifizierter Ausbildung erhalten. 15 Jugendliche konnten über das Pilotprojekt »Erprobung neuer Zugänge in Ausbildung« im September 2017 eine Ausbildung in einem Landesunternehmen beginnen.

Ein weiterer wichtiger Hinweis auf die Lebenskraft des Konsortiums ist auch, dass sich die *Sozialpartner* von M&E regelmäßig mit BQN treffen, um die Reflexion über die gemeinsame Arbeit fortzuführen und neue Impulse zu setzen.

Auch die Gespräche mit Sekundarschulen, die sich über entsprechende zielorientierte Kooperationsvereinbaren in besonderer Weise für eine Erhöhung des Zugangs zu Ausbildung engagieren wollen, gehen voran. BQN sorgt flankierend dafür, dass mit Formaten wie »Partnertreffen« und »Planungswerkshops« das Potenzial des Konsortiums als Innovationsplattform erhalten bleibt. Dass dies auch nach zehn Jahren nicht selbstverständlich ist, belegen die Erfahrungen aus dem BQN-Team. Das Konsortium ist immer noch unfertig.

7 Kampagne »Ausbildung – Eine Frage der Einstellung« – Namhafte Hauptstadtbetriebe stärken Ausbildung als Integrationskraft, Pressemitteilung des Integrationsbeauftragten vom 30.11.2017, <https://www.berlin.de/lb/intmig/service/pressemitteilungen/2017/pressemitteilung.653755.php>

8 Vgl. hierzu und zu den weiteren Beispielen das Kapitel 8.

Abbildung 4-7: Plakate zu »Ausbildung, eine Frage der Einstellung«, Bezirksamt Neukölln, Vivantes, Berliner Wasserbetriebe, Berliner Bäderbetriebe





Copyright: BQN Berlin/Mikael Oskarsson

Fazit

Im vorangegangenen Kapitel 3 wurde gezeigt, dass die Partnerschaften des Leitprojekts *Berlin braucht dich!* über Betriebe hinaus auf eine Gruppe von Sekundarschulen erweitert wurden. Damit entstand, was dann *Berlin braucht dich!* Konsortium genannt wurde. Diese auf eine längere Dauer gestellte enge Zusammenarbeit zwischen einer Gruppe von Betrieben und einer Gruppe von Schulen gehört zu den wichtigen Besonderheiten dieses integrationspolitischen Leitvorhabens. Worin diese Besonderheiten bestehen, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt hat, welche Schwierigkeiten, aber auch Chancen sich aus der speziellen Zusammensetzung dieses Konsortiums ergeben haben und ob der Konsortial-Ansatz Potenzial über den konkreten Fall hinaus hat, ist Gegenstand dieses Kapitels gewesen.

Was hier Konsortium genannt wird, ist im »Lehrbuchsinne« nicht als eines entstanden, also nicht durch einen auf einer Vereinbarung basierenden Zusammenschluss von Partnern, sondern über das Vorhaben *Berlin braucht dich!* und damit über den Integrationsbeauftragten vermittelt worden. Insofern war »Konsortium« zu Beginn mehr eine Zuschreibung als ein bewusster Entschluss der Partner. Es hat sich aber verhältnismäßig rasch eine Art gemeinsames Selbstverständnis entwickelt, das vor allem aus den neuen Erfahrungen einer intensiven Zusammenarbeit und einem wachsenden wechselseitigen Verständnis zwischen Betrieben und Schulen, aber auch durch regelmäßige Treffen und die jährlichen »Konsortialtagungen« gespeist wurde.

In der Rückschau zeigt sich allerdings, dass gegenüber dem am Anfang rasch gewachsenen Verständnis einer gemeinsamen Mission, nämlich der Öffnung von Ausbildung für junge Menschen mit Migrationshintergrund, die selbstbewusste Mitsteuerung der Entwicklung von *Berlin braucht dich!* durch das Konsortium zurückblieb.

Die gemeinsamen Koordinierungs- und Steuerungsgremien entwickelten kaum Eigeninitiative bzw. erlahmten. Dies hatte u.a. zur Konsequenz, dass BQN als beauftragter Träger von *Berlin braucht dich!* in starkem Maße als unmittelbarer Organisator von Aktivitäten und umfassender Sicherer und Dienstleister – insbesondere bei der Vermittlung von Betriebsbegegnungs-/Praktikumsplätzen – und weniger als fachlicher Unterstützer in Anspruch genommen wurde.

Die schwache Eigensteuerung des Konsortiums hängt vermutlich auch damit zusammen, dass es bislang keine verbindlichen Vereinbarungen zu seiner Arbeit gibt. Dennoch haben die intensive Zusammenarbeit und die positive Ansprache, die das Konsortium findet, eine offenbar nach wie vor belastbare Basis gemeinsamen Verständnisses und von kooperativem Zutrauen erzeugt.

Diese Haltung der Zugehörigkeit wirkt als Basis dafür fort, das Potenzial des Konsortiums als *gemeinsame Innovationsplattform* zu sehen und zu nutzen. Dies wird nun durch einen wichtigen empirischen Tatbestand herausgefordert, der nach einigen Jahren der Zusammenarbeit deutlich wurde: Zwar waren die Anteile von Jugendlichen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte in den im Konsortium mitarbeitenden Betrieben gestiegen, aber den Schüler*innen aus den mitarbeitenden Integrierten Sekundarschulen gelang es immer noch nur sehr selten, einen Ausbildungsplatz in diesen Betrieben zu erhalten.

Berlin braucht dich! stand also vor dem schwierigen Sachverhalt, dass Gruppen von Betrieben und Schulen im Konsortium »zusammengespannt« waren, die zwar bei den Betriebsbegegnungen/Praktika im Rahmen der Berufsorientierung ganz gut harmonierten, aber bei der Besetzung der Ausbildungsplätze nicht zusammenkamen. Ob hierfür Lösungen gefunden werden können, wird zu einer weiteren Bewährungsprobe für das Konsortium und für das integrationspolitische Leitprojekt insgesamt. Welche Fortschritte bislang erreicht wurden, und was bislang nicht erreicht werden konnte, ist Thema des folgenden Kapitels 5, welche Lösungsansätze sich abzeichnen, wird in Kapitel 8 behandelt.

