

Kapitel 5

Auf dem Weg: Fortschritte und offene Fragen

Die seit 2006 umgesetzte Kampagne hatte erhebliche initiale Wirkungen. Der durch Gestaltung der Plakate, durch Begleitveranstaltungen und ein entsprechendes Medienecho deutlich an Jugendliche mit Migrationsgeschichte adressierte Ruf »Berlin braucht dich!« und die damit verbundene erhöhte Aufmerksamkeit der beteiligten Betriebe gegenüber solchen Bewerber*innen führte zu einem raschen Anstieg ihres Anteils an den Auszubildenden. Er blieb aber noch weit unter dem senatsseitig formulierten Ziel, dass dieser Anteil so hoch sein solle wie der Anteil von Migrant*innen an der Berliner Bevölkerung, damals ca. 25 Prozent. Damit war senatsseitig eine klare Erwartung formuliert, auf eine Quotenvorgabe aber ausdrücklich verzichtet worden.

Den Impuls der Kampagne sichern

Nun ist es ein Charakteristikum von Kampagnen, dass sie sich erschöpfen. Eine weitere Vermutung war, dass die Kampagne vor allem bei jenen Jugendlichen gut angekommen und aufgegriffen worden war, die ohnehin schon »auf dem Weg« waren, gewissermaßen nur auf ein solches Signal gewartet hatten und sich aufgrund ihrer schulischen Leistungen und ihres Verhaltens gute Chancen ausrechnen konnten, auch genommen zu werden. Die Kampagne hätte dann vor allem einen »Creaming-Effekt« gehabt, bei dem eine Abschöpfung der qualifizierten Jugendlichen stattfindet, ohne tiefer auf die Gruppe der Jugendlichen mit Migrationsgeschichte insgesamt einzuwirken.

Eine integrationspolitisch entscheidende Frage war also, wie der Impuls auf Dauer gestellt werden könnte. Die Antwort darauf war die Entwicklung von Betriebsbegegnungen. Betriebsbegegnungen, die als Unterbau der Kampagne zur Öffnung der Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte bezeichnet werden, rücken in den Jahren zwischen 2010 und 2014/2015 ins Zentrum von *Berlin braucht dich!*. In dieser Zeit verschiebt sich für mehrere Jahre der Schwerpunkt des Vorhabens von der unmittelbaren Öffnung von Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte auf das Feld einer spezifisch akzentuierten Berufsorientierung für die Schuljahre 7 bis 10.

Schon die Bezeichnung »Betriebsbegegnungen«, die sich vom gebräuchlichen »Praktikum« absetzte, signalisiert, dass hier vor allem an ein wechselseitiges Bekanntwerden gedacht war: Die Schüler*innen lernen die Betriebs- und Berufswelt kennen und die Betriebe junge Leute mit Migrationsgeschichte, denn auf beiden Seiten wurde zu Beginn der 2010er Jahre von einer weitgehenden Fremdheit ausgegangen. Als Unterbau zur Bereitschaft der beteiligten Betriebe, ihre Ausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte zu öffnen, wurde dies insofern verstanden, als erwartet wurde, dass die wechselseitige Überwindung von Fremdheit bei den Schüler*innen zu einem vermehrten Interesse an Ausbildung, bei den Betrieben zu einer erweiterten interkulturellen Öffnung der Ausbildung führen würde.

Betriebsbegegnungen und ihre Prämissen

Den Betriebsbegegnungen wurde eine wichtige mittelfristige integrationspolitische Hebelwirkung zugetraut, dies allerdings nur unter bestimmten, die Qualität der Betriebsbegegnungen betreffenden vier Voraussetzungen:

Erstens sollte der Kampagnen-Impuls im Sinne einer explizit interkulturellen Öffnung der Betriebsbegegnungen fortwirken. Deswegen wurden als Anbieter diejenigen Betriebe und Verwaltungen ins Auge gefasst, die bei der »Kampagne« mitgewirkt hatten.

Zweitens sollte der Kontakt zur Berufs- und Betriebssphäre früh beginnen und systematisch auf- und ausgebaut werden. Deswegen wurde – wie bereits beschrieben¹ – eine Abfolge verschiedener Typen von Betriebsbegegnungen von Klasse 7 bis Klasse 10 konzipiert. Damit wurde zu einem frühen

¹ Vgl. Kapitel 1.

Zeitpunkt die Idee einer schülerbiografisch längerfristig angelegten Berufsorientierung aufgenommen, die sich später in vielen Landeskonzzepten finden sollte, insbesondere in der Landeskonzepion Berufs- und Studienorientierung, und sie wurde gewissermaßen radikaliert, weil es nicht um verschiedene Formen außerschulischer Praxis, sondern explizit um das Praxisfeld Betrieb ging.

Drittens rückte die pädagogische Qualität der Betriebsbegegnungen ins Zentrum der Aufmerksamkeit, weil es darum ging (und geht), Schüler*innen aus betriebs- und ausbildungsfreien Milieus zu interessieren und zu motivieren, und zwar möglichst so stark, dass dies insgesamt einen Schub für stabile Lernbereitschaft gibt.

Viertens mündeten – vor dem Hintergrund der integrationspolitischen Ziele – diese drei Prämissen zur Abkehr von einem bei vielen Expert*innen zum Übergang von der Schule in die Arbeitswelt bis dato unerschütterlichen Glaubenssatz, nämlich, dass die Schüler*innen sich ihre Praktikumsplätze selbst suchen sollen. Denn im Ergebnis führte die eigenständige Suche von Schüler*innen nach einem Praktikum oftmals zu solchen Plätzen, die von ihrer Qualität nicht den Motivationsschub brachten, der gerade für die in diesem Kontext in den Blick genommenen Schüler*innen so wichtig ist. Manchmal war der Effekt sogar gegenteilig, weil schlechte Praktika eher abschrecken als motivieren.

Wie konnten diese Überlegungen ins Werk gesetzt werden? Zunächst mussten die Kampagnen-Betriebe dafür gewonnen werden, diese Art von Betriebsbegegnungen anzubieten. In mehreren Schritten entwickelte BQN mit Ausbildungsexpert*innen aus den Betrieben gemeinsam die unterschiedlichen Typen von Begegnungen, die nacheinander folgen sollten – unter Einschluss des bereits obligatorischen dreiwöchigen Praktikums in Klassenstufe 9 und basalen Qualitätskriterien. Betrieben, die bereits vielfältige und langjährige Erfahrungen mit Schülerpraktika hatten, fiel es leichter als anderen, sich Angebote vorzustellen und diese zu realisieren. Eine ganze Reihe von Kampagnen-Betrieben zeigten sich bereit, mitzuwirken und im Rahmen ihrer Angebotspalette von Praktika ein solches neues »Segment« zu platzieren und zu reservieren.

Kooperation mit Schulen: Welche Schulen?

Wie war sicherzustellen, dass diese Betriebsbegegnungsplätze nun an jene kamen, um die es ging und geht: um junge Leute mit Migrationsgeschichte, die von allein und aus eigenem Antrieb noch nicht »auf dem Weg« sind, sondern hierfür noch einen nachhaltig wirksamen Schub benötigen. Zugleich war klar, dass die gewünschte Abfolge von Betriebsbegegnungen über die verschiedenen Klassenstufen ohne eine Einfügung in die jeweiligen schulischen Abläufe von Berufsorientierung nicht zu machen sein würde. Es mussten also Sekundarschulen als Partnerinnen gewonnen werden. Damit wurde die Kampagne zu einem Kooperationsprojekt.

Doch welche Schulen sollten angesprochen und nach ihrem Interesse an Betriebsbegegnungen dieses neuen Typs für ihre Schülerinnen und Schüler befragt werden? Die Teilnahme wurde unter den Sekundarschulen ausgeschrieben und diese konnten sich bewerben. Aus dem Büro des Integrationsbeauftragten wurde dafür plädiert, Sekundarschulen zur Teilnahme aufzufordern, die einen besonders hohen Anteil von Schüler*innen mit Migrationsgeschichte aufwiesen. Im Ergebnis waren es 26 Sekundarschulen aus den Innenstadtbezirken der Stadt. Dass diese Schulen neben hohen Quoten von Schüler*innen aus Einwanderungsfamilien auch hohe Quoten von Lehrmittelbefreiung aufwiesen, was ein Indikator für SGB-II-Bezug ist, war ursprünglich nicht intendiert. Es spiegelt aber eine Berliner Realität wider, in deren Innenstädtischen Bezirken soziale und ethnische Abgrenzungen einander überlappen.

Erste Kooperationserfahrungen und die Erfindung des »matching-tool«

Nun mussten Wege der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Betrieben und Schulen gefunden und erprobt werden. Die erste gemeinsame Konsortial-Tagung brachte die Erkenntnis, dass Schulen und Betriebe zwei sehr unterschiedliche Welten sind, die wenig voneinander wissen, aber einander vieles zuschreiben. Die wechselseitigen Berichte und Einblicke brachten viele »Aha«-Effekte und auf diese Weise eine wachsende Bereitschaft, jungen Leuten mit Migrationsgeschichte aus diesen Schulen in diesen Betrieben Be-

triebsbegegnungen zu ermöglichen. Rasch ging man daher zu praktischen Fragen über.

Die grundsätzlich zu klärende Frage war, wie Schüler*innen an welche Betriebsbegegnungen kommen. Daneben kam im Austausch eine Fülle weiterer pragmatischer Aspekte auf, die beantwortet werden mussten: Kommen die Zeiten, in denen Betriebe solche Begegnungen anbieten können, und die Zeiten, die in den Schulen für außerschulische Aktivitäten möglich sind, zur Deckung? Gibt es Ausschlüsse aus bestimmten Begegnungen aufgrund des Alters der Schüler*innen? Finden die Schüler*innen überhaupt allein und pünktlich die Betriebe? Wie sieht die Betreuung durch die Lehrer*innen aus? Müssen Vereinbarungen abgeschlossen werden? Eine Koordinierungsgruppe aus Betriebs- und Schulvertreter*innen befasste sich gemeinsam mit BQN intensiv mit diesen Fragen. Es entstanden Merkblätter und Leitfäden.

Mit der wachsenden Zahl der angebotenen Betriebsbegegnungen auf den verschiedenen Klassenstufen kamen die Einzelverabredungen über die Vermittlung von Schüler*innen in die jeweiligen Betriebsbegegnungen rasch an ihre Grenze. Außerdem sollte eine Zweierpartnerschaft zwischen einem Betrieb und einer Schule vermieden werden, weil dies zu einer fachlich-beruflichen Einengung des Angebots für die beteiligte Schule und zu einer möglichen zu frühzeitigen Bindung der Schüler*innen an *einen* Betrieb geführt hätte. Deshalb sollte in einer sehr ambitionierten Perspektive zumindest potenziell das gesamte berufliche Angebotsspektrum aller Betriebe allen Schüler*innen zur Verfügung stehen.

Im Ergebnis wurde nach einer Art »technischen Lösung« der komplexen Herausforderung der Vermittlung gesucht: entwickelt wurde ein »matching-tool«, das mit allmählicher Perfektionierung zuließ, dass Schulen elektronisch Angebote von Betrieben zu Betriebsbegegnungen in einer vorher bestimmten Größenordnung »buchen« konnten. Die ständige Weiterentwicklung und Pflege des »tools« und die dennoch nötige aufmerksame persönliche Begleitung und Intervention wurde von BQN übernommen – eine aufwendige Aktivität, die erhebliche Ressourcen band.

Wie so oft, ist auch hier das Konzept die eine Seite und die Umsetzung die andere. Wobei »Umsetzung« in diesem Zusammenhang im Grunde ein zu technisches Verständnis nahelegt, als ginge es »nur« darum, die richtigen Schritte zu tun und die richtigen Instrumente zur Verfügung zu haben und einzusetzen. Tatsächlich aber handelt es sich um ein »soziales Experiment«, in das die Motive und Handlungsweisen der beteiligten Akteure einfließen

und auf das auch die gesellschaftlichen Umstände als wichtige Rahmenbedingungen einwirken. Einige dieser Faktoren, die die erste Periode der durch *Berlin braucht dich!* gestifteten Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben beeinflusst haben, sollen hier kurz diskutiert werden.

Betriebe und Schulen »ticken« unterschiedlich

Zunächst und ganz generell sind Betriebe und Schule Systeme oder Subsysteme, die ganz unterschiedlichen Logiken folgen, die in der Zusammenarbeit oft genug auch konflikthaft aufeinanderstoßen. Hierzu gehört auf der Seite der Betriebe, dass diese darüber entscheiden, wen sie einstellen und entsprechend auch, wen sie ausbilden. Dieser Personalauswahl-Vorbehalt spielt eine wichtige Rolle und gilt im Prinzip schon für die Betriebsbegegnungen, denn sie finden in den Lokalitäten des Betriebs statt, binden personelle Kapazitäten und berühren die betrieblichen Abläufe. Üblicherweise steht das Angebot an mehrwöchigen Praktikumsplätzen in Klassenstufe 9 schon unter der Überlegung, Auszubildenden-Nachwuchs zu gewinnen. Deswegen müssen Schüler*innen sich oft – z.T. aufwendig – in den beteiligten Betrieben für ein Praktikum bewerben. Die Bereitschaft von Betrieben, für die Betriebsbegegnungen im Kontext von *Berlin braucht dich!* weitgehend auf eine solche Auswahl zu verzichten, gibt diesen – zahlenmäßig beschränkten – Praktikumstyp, der im Gesamt der betrieblich angebotenen Praktika meist nur einen kleinen Teil ausmacht – innerbetrieblich oftmals eine Art »Sonderstatus« als eine besondere sozialpolitisch oder integrationspolitisch motivierte Maßnahme.

Bilder und Botschaften

Im Rückblick wird deutlicher, dass in Hinblick auf die Praktikant*innen, die über *Berlin braucht dich!* kamen, für viele der beteiligten Betriebe das sozialpolitische Motiv stärker im Vordergrund stand als die Erwartung, aus diesen Kreisen tatsächlich eigenen Ausbildungsnachwuchs gewinnen zu können. Dies muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass mit der Entscheidung für bestimmte Sekundarschulen als Partnerinnen nun konkrete Schulen und konkrete Schülerschaften ins Spiel kommen. Schulen und Schülerschaften

wird oftmals ein bestimmtes Image zugeschrieben, das z.T. auch dort selbst »verinnerlicht« ist und jedenfalls bei jeder Begegnung »mitwandert«.

Auf der anderen Seite lösen die kooperierenden Betriebe und Verwaltungen ebenfalls Bilder aus. In unserem Kontext gehören alle Betriebe und Verwaltungen, die in *Berlin braucht dich!* kooperieren, zu jenen Arbeitgebern, die bislang sowohl für die Schüler*innen als auch für die Lehrer*innen unerreichbar schienen. Es konnte oft beobachtet werden, dass Lehrer*innen für diese Plätze nur solche besonders guten und vormotivierten Schüler*innen vorschlagen, von denen sie annehmen, dass sie dort bestehen können: wenigstens für diese sollte sich ihr Spektrum an Optionen erhöhen! Jene, die möglicherweise noch dringender ein gutes Praktikum benötigt hätten, blieben auf diese Weise zurück.

Die in dieser Phase mit *Berlin braucht dich!* verbundene doppelte Botschaft einer starken Motivation, die allein schon durch die Begegnung mit betrieblicher und beruflicher Wirklichkeit hervorgerufen werde, und der wirklichen Stärken der Jugendlichen, die sich erst in der nicht-schulischen praktischen Ernstsituation zeigen würden, bewegte viel. Aber sie war zu wenig auf die betrieblichen und schulischen Rahmenbedingungen in vielen dieser sozial stark belasteten Schulen und die sozio-biografischen Kontexte der Jugendlichen bezogen und damit – wenn man so will – zu idealistisch. Die Folge war eine Überschätzung der Praxiswirkung der Betriebsbegegnungen, die doch tatsächlich im Leben der Schüler*innen eher punktuelle Ereignisse blieben.

Schwierig: Ein realistischer Blick auf die Jugendlichen

Auf die Kraft der Betriebe und die verborgenen Stärken der Jugendlichen allein zu setzen, hatte in dieser Zeit noch einen anderen Grund, nämlich den, einer Haltung der Verteidigung der Jugendlichen mit Migrationsgeschichte und aus bestimmten Milieus einzunehmen. Denn medial wurden laute und skandalisierende Debatten um kriminelle Jugendbanden, schwer zu leitende Schulen, verzweifelte Lehrer und gewalttätige und unsoziale junge Leute geführt.² Aus dieser Verteidigungshaltung heraus, in der es zugleich auch

² Beispiele für Veröffentlichungen, die Material und Bezug für diese öffentliche Aufmerksamkeit lieferten, sind u.a. schon früh Pick, Brigitte: Kopfschüsse: Wer PISA nicht versteht,

um sprachliche Vermeidung von Diskriminierung ging, gelang kaum die Entwicklung eines nicht-diskriminierenden, aber realistischen Blicks auf die Stärken und die Schwächen und vor allem auch auf die Verletzlichkeit von Motivation und Durchhaltevermögen bei diesen Jugendlichen – eine Verletzlichkeit, die auch Produkt der weitergegebenen Erfahrungen aus den sozialen Milieus, in denen sie aufwachsen, sind. Als Konsequenz der Verteidigungshaltung spielte jedenfalls die sozial-räumliche Einbettung von *Berlin braucht dich!*, die grundsätzlich als wichtig erachtet wurde, in diesen Jahren kaum eine Rolle.

Beim Start: Fehlende oder schwache Einbettung in schulische Berufsorientierung

Zu Beginn dieser Phase wurden die Betriebsbegegnungen – ideal in ihrer Viererfolge – als aufeinander aufbauendes »System« betrachtet, das aus sich heraus orientierende und Entscheidungen fördernde Wirkungen erzielen kann, vorausgesetzt, dass dieselben Schüler*innen jeweils auch die vier Stufen nutzen können.

Schon dies war eine vor allem aus zwei Gründen schwierige Prämisse. Zum einen war das Angebot an Betriebsbegegnungen in den vier Jahrgängen quantitativ unterschiedlich stark und besonders schwach für einwöchentliche Schnupper-Praktikum ausgeprägt, das für die Jahrgangsstufe 8 konzipiert war. Zum anderen – und noch wichtiger – stellte aber die Idee einer kontinuierlichen Nutzung der Betriebsbegegnungen über die aufeinanderfolgenden Jahrgangsstufen hinweg eine große Herausforderung dar. Denn dies setzt im Grunde voraus, dass die Schüler*innen bei der Entwicklung ihrer Berufsorientierung durch die Schule individuell und kontinuierlich begleitet, aber nicht gedrängt werden.

Individuelle Berufsorientierungs-Entwicklungspläne mit dem Ziel des Aufbaus von Entscheidungsfähigkeit wären von Anfang an erforderlich gewesen. Diese fehlten aber als ein systematischer schulischer Ansatz, wenn-

muss mit RÜTLI rechnen, Hamburg 2007; Rogg, Ursula 2008: Nord-Neukölln. Frontbericht aus dem Klassenzimmer, München 2008 Heisig, Kirsten : Das Ende der Geduld. Konsequent gegen jugendliche Gewalttäter, Freiburg, Basel, Wien 2010 sowie die bereits erwähnten Bücher T. Sarrazin: Deutschland schafft sich ab und H. Buschkowsky: Neukölln ist überall.

gleich sich einzelne Lehrer*innen im Rahmen ihrer sehr eingeschränkten zeitlichen und Kraft-Ressourcen z.T. intensiv um die individuellen Entwicklungen von Schüler*innen bemühten. Genereller gesagt, wäre es von Anfang an um eine gute *Einbettung* der Betriebsbegegnungs-Abfolge von *Berlin braucht dich!* in ein ausgebauts System der schulischen Berufsorientierung gegangen. Die anfängliche Überschätzung der motivierenden Wirkungen von – punktuellen, aber in einer vierjährigen Kontinuität stehenden – Betriebsbegegnungen verdeckte zunächst zusätzlich die damaligen systematischen schulischen Mängel bei der Berufsorientierung.

In diesen Jahren entwickelte sich Berufsorientierung auch an den beteiligten Schulen durchaus weiter, wies (und weist) aber nach wie vor insbesondere unter systemischen Aspekten deutliche Defizite auf. Im Ergebnis blieben die Betriebsbegegnungen, so gut sie auch sein mochten, eine Art isolierter Erfahrung im ansonsten anders bestimmten Schulalltag sowie in der Lebenswirklichkeit und der persönlichen Entwicklung der Schülerinnen und Schüler.

Dies ist umso problematischer, als sich die Schulzeit zwischen dem 7. und 10. Jahrgang und insbesondere die frühen Jahre mit dramatischen Entwicklungen der jungen Persönlichkeiten zusammenfallen: Pubertät, der langsame Ablösung von den Eltern und der allmählichen Herausbildung einer Perspektive auf das eigene Erwachsenenleben. Auch diese psycho-sozialen Entwicklungsprozesse, die Turbulenzen und Instabilitäten mit sich bringen, wurden anfangs beim Konzept der Vierstufigkeit wenig berücksichtigt.

Qualifizierte Vierstufigkeit: gut gedacht, schwer umzusetzen

Bei Qualifizierter Vierstufigkeit, wie sie sich als Formel später herausbildete, musste es also nicht nur um die Qualität der Betriebsbegegnungen im engeren Sinne, sondern um ihre Einbettung in ein gutes schulisches System der Berufsorientierung gehen, im dem seinerseits pädagogisch die Entwicklungsdimension jugendlichen Lebens in dieser Phase reflektiert wird. Die mehrfache Isoliertheit des Betriebsbegegnungsansatzes begrenzte in den Anfangsjahren seine durch die Zentralität von direkter Betriebs- und Berufserfahrung mögliche positive Wirksamkeit.

Im Rückblick wird allerdings auch eine gewisse Isoliertheit des Betriebsbegegnungs-Ansatzes oder Sonderrolle in den beteiligten Betrieben selbst

erkennbar. Zwar beteiligten sich betriebliche Expert*innen vor allem in der Einstieuerungsphase intensiv an der Entwicklung des Modells und seiner Qualität. Dies geschah aber weitgehend ohne Konsequenzen für das restliche Praktika- und Ausbildungsgeschehen und diente kaum als Anregung für den eigenen systematischen Ausbau von Praktika als Voraussetzung für das künftige Gewinnen von Auszubildenden – trotz der sich abzeichnenden Verknappung der traditionellen Bewerberschaft um Ausbildung.

Ob und wie die Qualifizierte Vierstufigkeit funktioniert, hängt also in erheblicher Weise davon ab, wie Schulen und Betriebe damit umgehen, von ihrer aktiven Rolle in der parallelen weiteren Ausgestaltung korrespondierender Teilsysteme von Berufsorientierung. Dies kann man auch als erhebliche Erwartungen an Schulen und Betriebe lesen. Deshalb sei an dieser Stelle betont, dass weder Schulen noch Betriebe für ihre Beteiligung an *Berlin braucht dich!* eine finanzielle Förderung erhielten.

Berlin braucht dich!-Plätze: immer kontingentiert

Eine weitere limitierende Bedingung des Vorhabens wurde intern schnell erkannt, ohne ihr beikommen zu können: Die *Kontingentierung* der Angebote zur Betriebserkundung. Was ist damit gemeint? Die beteiligten Betriebe speisen jeweils nur eine gewisse begrenzte Anzahl von Betriebsbegegnungen der verschiedenen Stufen ein; daraus ergibt sich das Gesamtangebot, das den beteiligten Schulen zur Verfügung steht.

Damit die Verteilung auf die Schulen einigermaßen fair ist und zugleich die verschiedenen Jahrgangsstufen und mehrere Berufsfelder abdeckt, werden in einem komplizierten Kommunikationsverfahren, das »Matching« genannt wird, für jede Schule Kontingente definiert, die schulintern zur Verteilung kommen. Als Resultat ergibt sich auf der Seite der einzelnen Schulen, dass die über *Berlin braucht dich!* kommenden Betriebsbegegnungen nur einer kleinen Anzahl von Schüler*innen zugutekommen.

Geht man davon aus, dass *alle* Schüler*innen Betriebsbegegnungen brauchen würden, dann bringt *Berlin braucht dich!* nur einen kleinen Anteil an dieser – potenziellen – Gesamtnachfrage. Besonders augenfällig wird dies beim dreiwöchigen obligatorischen Praktikum der Klassenstufe 9: *Alle* müssen ein Praktikum machen; diejenigen, die es vermittelt über *Berlin braucht dich!* erhalten, machen davon nur eine kleine Gruppe aus. Zugleich

ist davon auszugehen, dass die Betriebsbegegnungen aus dem *Berlin braucht dich!*-Kontext eine überdurchschnittlich gute Qualität aufweisen und die anbietenden Betriebe auch als potenzielle Ausbildungsbetriebe besonders attraktiv sind.

Die Frage ist also, wie die Schulen diese Plätze nutzen. Es spricht, wie oben bereits angedeutet, vieles dafür, dass vor allem Schüler*innen zum Zuge kamen, von denen die Lehrer*innen und sie selbst am ehesten erwarteten, dass sie in diesen Betrieben bestehen und dies für sich nutzen können, oder anders: die den Erwartungen, die Betriebe an Schülerpraktikant*innen haben, am ehesten entsprachen. Soweit erkennbar, fand also oftmals in diesem Sinne eine vor allem an den bei den Betrieben vermuteten Erwartungen orientierte »Bestenauslese« statt.

Gute Betriebsbegegnungen für alle?

Damit stellte sich und stellt sich die Frage, wie in den Schulen die zur Verfügung stehenden Plätze von Praktika/Betriebsbegegnungen besser »verteilt« werden. Denn im Grunde müsste eine »Gesamtabdeckung«, also ein Angebot von Betriebsbegegnungen guter Qualität, *für alle* geben, das von *Berlin braucht dich!* Aber auch dann, wenn dieses erheblich expandiert, niemals allein beigebracht werden könnte.

Es ergeben sich also eine Reihe von – offenen – Fragen: Wie können die Schulen zu einer »Gesamtabdeckung« kommen, also zu Betriebsbegegnungen ausreichender Qualität auf jeder Klassenstufe für alle? Welchen Schüler*innen sollen dann die über *Berlin braucht dich!* kommenden Betriebsbegegnungen zugutekommen? Können die über *Berlin braucht dich!* kommenden Betriebsbegegnungen im »Pool« aller bei einer Schule erreichbaren Betriebsbegegnungen die Rolle eines »Qualitätstreibers« spielen und wenn ja, wie? Können – umgekehrt – die Erfahrungen, die die Schulen auch vergleichend mit den über *Berlin braucht dich!* gekommenen Betriebsbegegnungen machen, als Impuls in die betriebliche Gestaltung der Begegnungen/ Praktika zurückgespiegelt werden? Diese Fragen sind nicht neu; aber ihre Beantwortung steht nach wie vor aus und kann nicht exklusiv, sondern nur auf der Basis von breiten kooperativen Ansätzen erfolgen

»matching, matching ...«

Mit der Etablierung des matching-tools als ein digital gestütztes komplexes Kommunikations- und Vermittlungsverfahren zwischen Schulen und Betrieben verschiebt sich die »Architektur« der Zusammenarbeit zwischen Betrieben, Schulen und dem beauftragten Träger BQN: Dieser wird de facto jeweils für mehrere Wochen zur »Matching-Agentur«, was in dieser Zeit andere wichtige Aufgaben zurückdrängt. Da das reibungslose Funktionieren auf zahlenmäßig hoher Stufenleiter zu einem wichtigen Erfolgskriterium für *Berlin braucht dich!* avanciert, wird dessen Absicherung zu einer Art von Leistungsnachweis für den Träger; wenn z.B. Schüler*innen am Tag des Beginns nicht pünktlich oder überhaupt nicht im Betrieb erscheinen, wird dies ebenso zur Sache des Trägers BQN gemacht wie Verhaltensauffälligkeiten im Betrieb selbst usw.

Auf diese Weise wird BQN immer mehr zum Dienstleister für Betriebe und Schulen. Das hat verschiedene Folgen: Die gemeinsame Arbeit an der Qualität der Begegnungen und an der besseren Einbettung in das schulische Geschehen – zeitweilig sehr lebendig – erlahmt, Verfahrensdiskussionen drängen den fachlichen Austausch zurück. Damit wird die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen, also der konsortiale Impuls, zunehmend weniger genutzt.

Schieflage und Ernüchterung

Das Engagement auf beiden Seiten – Schulen wie Betriebe – wirkte zeitweilig ziemlich gebremst. Wie ist das zu erklären? Durch die Routine des »matching« war ein Weg gefunden worden, die für beide Seiten – Betriebe und Schulen – mit *Berlin braucht dich!* verbundenen begrenzten Optionen »zu verwalten«. Dies war auch Ausdruck der schon beschriebenen, in diesen Jahren aktuellen Schieflage zwischen den beteiligten Betrieben und den beteiligten Schulen.³

Die Teilnahme der Betriebe und Verwaltungen an *Berlin braucht dich!* war primär aus einer öffentlichen Verantwortung heraus und sozial- bzw. integrationspolitisch motiviert und konkretisierte sich in der – limitierten

³ Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 4.

- Bereitstellung von Betriebsbegegnungen. Obwohl sich auch bei diesen Betrieben und Verwaltungen in absehbarer Zukunft Personalengpässe und Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen abzeichnen, war deren aktuelle Motivation nicht so stark, um eine größere Anzahl junger Menschen aus diesen Schulen als künftige Auszubildende und Nachwuchs für qualifizierte Fachtätigkeit ins Auge zu fassen. Das Bild, das viele der Lehrer*innen und Schulleiter*innen von ihrer Schülerschaft hatten, entsprach dem. Sie sahen für ihre Schüler*innen in *diesen* Betrieben und Verwaltungen nur in Ausnahmefällen Chancen auf einen Ausbildungplatz.

Nach mehreren Jahren, in denen die Betriebsbegegnungen – wenngleich, wie schon erläutert, selten in der Weise einer kontinuierlichen Abfolge, wie sie die »Vierstufigkeit« konzeptionell vorsieht – »gematcht« und praktiziert wurden, ergab eine Zwischenbilanzierung 2014/2015 tatsächlich: Nur wenige der Schüler*innen, die an Betriebsbegegnungen aktiv beteiligt waren und sich bei den mitwirkenden Betrieben beworben hatten, erhielten einen Ausbildungplatz. Obwohl dies »irgendwie« erwartet werden konnte, trat doch eine erhebliche Ernüchterung ein. Denn es wurde nun faktisch sichtbar, dass das mit *Berlin braucht dich!* von Beginn an verbundene Ziel der Öffnung von Berufsausbildung für Jugendliche mit Migrationsgeschichte jedenfalls zwischen den am Konsortium beteiligten Betrieben und Schulen bis zu diesem Zeitpunkt nicht erreicht worden war. Wohl aber zeigten die steigenden Anteile von Auszubildenden aus Familien mit Einwanderungsgeschichte in der Ausbildung dieser Betriebe, dass von *Berlin braucht dich!* sehr viele positive indirekte Effekte ausgegangen waren.

Weiter mit denselben Partnern?

Eine genauere Analyse der Gründe, die später unter der Formulierung »Benehanteiligung ist hartnäckiger als erwartet« zusammengefasst wurden,⁴ und mögliche Konsequenzen wurden allerdings durch die eingespielte Matching-Prozedur, die eine erhebliche konservative, also auf das bisher »Setting« fixierte Bindung zur Folge hatte, verzögert.

4 Vgl. hierzu u.a. das Kapitel 6 und die Broschüre: Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (Hg.): Alle mit dabei? Potenziale der Berufsausbildung für Jugendliche aus Einwandererfamilien, Berlin 2019.

Zur Korrektur der Schieflage hätten sich möglicher Weise Veränderungen in der Struktur der Partnerschaft von Schulen und Betrieben angeboten. Die Betriebsseite hätte um Betriebe aus Branchen mit manifesteren Nachwuchssorgen erweitert werden können. Diese Funktion erfüllte die schließlich erfolgte Erweiterung um die Metall- und Elektroindustrie nicht; dafür fügte sie dem Vorhaben neben guten Praktikumsplätzen ein anderes wichtiges Element, nämlich die explizit mitgestaltende Rolle der Sozialpartner, bei. Es hätten auch andere Sekundarschulen gesucht und eingeladen werden können, deren Schülerschaft vordergründig bessere Voraussetzungen für einen erfolgreichen Eintritt in eine Berufsbildung in den beteiligten Betrieben mitgebracht hätten.

Zu solchen Entscheidungen kam es nicht. Zwar erfolgte später eine Ergänzung um einige weitere Betriebe aus anderen Branchen, diese blieb aber zahlenmäßig moderat. Tatsächlich wurde in den folgenden Jahren ab 2015/2016 versucht, die begonnene Arbeit mit denselben schulischen und betrieblichen Partnern auf eine neue Grundlage zu stellen.⁵ Und auch dies hat gute Gründe, vor allem drei: *Erstens*: Für die jungen Leute, die die Schulen besuchen, um die es hier geht, ist Berufsausbildung nicht die einzige, aber eine wichtige Option für ihr künftiges Leben. Damit niemand zurückbleibt, müssen ihnen gute Ausbildungschancen eröffnet werden. Insofern dürfen diese Schulen nicht noch randständiger werden. Deshalb ist es gut, sie in *Berlin braucht dich!* zu halten. *Zweitens*: Die beteiligten Betriebe und Verwaltungen sind durch die Bank sehr gute Ausbildungsbetriebe. Als öffentliche Betriebe haben sie eine herausgehobene Verantwortung. Wer käme mehr als sie infrage, eine so gute pädagogische und menschliche Qualität von Ausbildung zu bieten, dass diese Jugendlichen sich entwickeln, erfolgreich ihre Ausbildung abschließen und ggf. auch als ausgebildete Fachkräfte für den Betrieb gewonnen werden können. *Drittens*: Die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen, systematisch unterstützt durch BQN, hat sich über Jahre bewährt, wechselseitiges Verständnis und Vertrauen sind aufgebaut. Das Konsortium hat das Potenzial, gemeinsam die schwierige Aufgabe zu bewältigen, *für und mit* den Jugendlichen, die diesen Weg gehen wollen, erfolgreich Übergänge und Ausbildung zu gestalten.

⁵ Vgl. hierzu das Kapitel 8.

Fazit

Dieses fünfte Kapitel ist ausführlich und differenziert der Entwicklung des Leitprojekts *Berlin braucht dich!* von seinem Start bis in die Jahre 2014/2015 nachgegangen. Diese Periode ist dadurch gekennzeichnet, dass aus einer von Betrieben aus dem öffentlichen Sektor getragenen Kampagne, die junge Menschen mit Migrationshintergrund animieren sollte, sich für eine Ausbildung zu bewerben, ein Kooperationsprojekt zwischen Betrieben und Integrierten Sekundarschulen wird. Wie im vorangehenden Kapitel gezeigt wurde, entsteht eine spezielle Variante von Konsortium.

Auf der integrationspolitischen Ebene blieb das Ziel, Ausbildung für junge Menschen mit Migrationsgeschichte zu öffnen, erhalten; de facto konzentrierten sich die Aktivitäten bei *Berlin braucht dich!* in diesen Jahren auf die Etablierung einer Abfolge von Betriebsbegegnungen ab Klasse 7, die später die Bezeichnung Qualifizierte Vierstufigkeit erhielt. Die von den beteiligten Betrieben bereitgestellten Plätze wurden über ein Matching-Verfahren, das vom Träger BQN organisiert wird, auf die beteiligten Schulen verteilt, was in jeder einzelnen Schule auf ein verhältnismäßig schmales Kontingent von über die im Konsortium mitarbeitenden Betriebe bereitgestellten Plätzen hinauslief.

Offenbar konnten beide Seiten im Konsortium, also Betriebe und Schulen, bei der Konzentration auf die Abfolge von Betriebsbegegnungen/Praktika mitgehen, weil ihnen plausibel war, dass dies die Orientierung von Schüler*innen auf und deren Interesse an Berufsausbildung verbessern würde. Auch die Sozialpartner der Berliner Metall- und Elektroindustrie sahen dies so und beschlossen, mit einer Reihe wichtiger Ausbildungsbetriebe bei *Berlin braucht dich!* mitzuwirken.

Rasch zeigten sich aber trotz der erheblichen und über die Jahre ansteigenden Zahl von Betriebsbegegnungen eine Reihe von Unzulänglichkeiten, die im vorliegenden Kapitel diskutiert wurden.

Als besonders problematisch zeigte sich erstens die Frage, wie und für wen die über die Betriebe im Konsortium kommenden Plätze in den Schulen genutzt werden, und zweitens, ob und in welcher Weise die Betriebsbegegnungen/Praktika in eine kontinuierliche schulische Berufsorientierung eingebettet sind. Die Schulen und deren Umgang mit Berufsorientierung rückten also verstärkt in die Aufmerksamkeit, während z.B. das gegebene

Angebot an Betriebsbegegnungen nach Anzahl und Qualität eher als Rahmenbedingung akzeptiert wurde.

Trotz dieser Schwierigkeiten und offenen Fragen bringen diese Jahre fruchtbare und weiterführende Beiträge. Es entsteht ein integrationspolitisch motiviertes System von Berufsorientierung im Sinne einer Qualifizierten Vierstufigkeit, von dem Schülerinnen und Schüler an den mitarbeitenden Integrierten Sekundarschulen profitieren; dass dies integrationspolitisch von erheblichem Interesse ist, wird weitgehend anerkannt. Die Qualifizierte Vierstufigkeit nimmt Eingang in das in diesen Jahren entstehende Berliner Landeskonzzept für Berufs- und Studienorientierung. Unterstützt und flankiert wird dies durch Leitfäden, Handlungshilfen und Filme, also einen ganzen Werkzeugkoffer, der die Erfahrungen aus diesen Jahren auch transferierbar macht.

Es ist sicherlich die gemeinsame Arbeit an der Ausgestaltung der Qualifizierten Vierstufigkeit, die das Konsortium – wie im vorangehenden Kapitel dargestellt – weiter zusammenwachsen lässt.

Nach mehreren Jahren wird aber auch deutlich, dass die Konzentration auf die Entwicklung der Berufsorientierung nicht dazu geführt hatte, dass es Schülerinnen und Schülern aus den im Konsortium mitarbeitenden Schulen in größerem Umfange gelungen wäre, in den Betrieben aus dem Konsortium einen Ausbildungsort zu erhalten.

Diese Diskrepanz zwischen wesentlich verbesserter Berufsorientierung und ausbleibendem Eintritt in eine Ausbildung musste zu einer gewissen Ernüchterung und zu kritischen Fragen gegenüber der bisherigen Praxis führen. Die Fortschritte, die im Feld der Berufsorientierung gemacht wurden und die weit über das Vorhaben *Berlin braucht dich!* hinaus ausstrahlten, verbieten es, von verlorenen Jahren zu sprechen. Dennoch ist deutlich, dass das Ziel der tatsächlichen Öffnung der Berufsausbildung – und damit auch der Beitrag, der von den Betrieben zu erwarten wäre – für die durch die mitarbeitenden Schulen ins Spiel gebrachten Jugendlichen, wenn auch nicht generell, aus dem Auge verloren wurde.

Es sind eine Reihe von (selbst-)kritischen Fragen, die nun zu klären waren: Ist unter den gegebenen Bedingungen eine Korrektur in Richtung steigender Übergänge aus den beteiligten Schulen in die Ausbildung der beteiligten Betriebe denkbar? Und wie könnte dies konzeptionell aussehen und umgesetzt werden? Werden die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen

hierfür hilfreich sein können? Eine *Re-Orientierung* stand also auf der Tagesordnung. Sie ist unter verschiedenen Aspekten Thema der folgenden Kapitel.

