

# Schulentwicklungsprozesse

**Verbesserung der schulischen Vorbereitung auf  
die Übergänge in die Ausbildung**

Ulrike Richter (Hrsg.)

Oktober 2012

Wissenschaftliche Texte

Wissenschaftliche  
Texte

Ulrike Richter (Hrsg.)

**Verbesserung der schulischen Vorbereitung auf die Übergänge in die Ausbildung: Schulentwicklungsprozesse**

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist ein sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut. Es untersucht die Lebenslagen und die Entwicklung von Kindern, Jugendlichen, Frauen, Männern und Familien sowie darauf bezogen öffentliche Angebote zu ihrer Unterstützung und Förderung. Das DJI hat seinen Sitz in München und eine Außenstelle in Halle (Saale).

Der Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“ steht in einer Forschungstradition des DJI, die, ausgehend von der Analyse der Übergangsbio grafien von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, auch die Strukturen und Institutionen, Politiken und sozialen Folgen der Veränderungen des Übergangsystems zum Gegenstand gemacht hat. Dieses Forschungsengagement am DJI legitimiert sich nicht zuletzt aus dem im KJHG formulierten Auftrag an die Jugendhilfe, die berufliche und soziale Integration von Jugendlichen zu fördern und dabei eine Mittlerfunktion im Verhältnis zu anderen, vorrangig zuständigen und in ihren Ressourcen leistungsfähigen Akteuren wahrzunehmen.

© 2012 Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“  
Nockherstraße 2, 81541 München  
Tel.: +49 (0) 89 62306-0  
Fax: +49 (0) 89 62306-162  
E-Mail: [info@dji.de](mailto:info@dji.de)

Außenstelle Halle  
Franckeplatz 1, Haus 12-13, 06110 Halle a. S.  
Tel.: +49 (0) 345 68178-0  
Fax: +49 (0) 345 68178-47  
E-Mail: [info@dji.de](mailto:info@dji.de)

ISBN: 987-3-86379-091-2

# Inhaltsverzeichnis

	<i>Ulrike Richter</i>	
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1	Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf und Prozesse der Schulentwicklung	7
1.2	Zu den Beiträgen in diesem Band	14
	<i>Hartmut Wenzel</i>	
<b>2</b>	<b>Die Rolle der Schulen im Übergang Schule – Beruf: Ein Überblick</b>	<b>17</b>
2.1	Überlegungen zu Problemen des Übergangs	17
2.2	Kooperationsprobleme bei der Übergangsgestaltung	18
2.3	Übergänge als Schulentwicklungsproblem	19
2.4	Schulische Handlungsmöglichkeiten	20
	<i>Tina Stengele / Maria Trini</i>	
<b>3</b>	<b>SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit. Ein Programm zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in das Arbeitsleben</b>	<b>22</b>
3.1	Schulentwicklung als gemeinsamen Lernprozess von Schulen gestalten	22
3.2	Bausteine des Programms SENTA	23
3.3	Die SENTA-Qualitätskriterien	23
3.4	Die Erfahrungen mit SENTA	24
3.5	Erfolgsbedingungen	25
3.6	Zuhören, zu Rate ziehen, probieren und erfahren	26
	<i>Angelika Münz</i>	
<b>4</b>	<b>Am Startplatz Schule ansetzen – Schulbegleitung im Regionalen Übergangsmangement der Landeshauptstadt Stuttgart</b>	<b>27</b>
4.1	Einführung	27
4.2	Das Förderprofil für die Schulbegleitung	29
4.3	Kontextbedingungen der Schulbegleitung	31
4.4	Auswahl der Schulen	31
4.5	Schwerpunkte der Zusammenarbeit – an welchen Förderbausteinen wird gearbeitet?	32
4.6	Praxiserfahrungen: Chancen und Herausforderungen	35
4.7	Fazit	36
	<i>Herbert Schiffmann</i>	
<b>5</b>	<b>Das Konzept der „Zukunftskonferenz“ als Instrument der Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen</b>	<b>38</b>
5.1	Rahmenbedingungen	38
5.2	Die Zukunftskonferenz	39
5.3	Ergebnisse und Erfahrungen	42
	<i>Iris Siepe</i>	
<b>6</b>	<b>Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Lehrer/innen. Ein Erfahrungsbericht aus dem Themenzirkel „Elternarbeit“ des Regionalen Übergangsmagements im Rheingau-Taunus-Kreis</b>	<b>43</b>

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>46</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>46</b>
<b>Autorinnen- und Autorenverzeichnis</b>	<b>47</b>

## 1 Einleitung

### 1.1 Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf und Prozesse der Schulentwicklung

Trotz rückläufiger Schülerzahlen und des gestiegenen Angebots an Ausbildungsplätzen befinden sich derzeit knapp 300.000 Jugendliche in Maßnahmen des Übergangsbereichs. Auch bleiben nach wie vor 17 Prozent der 20- bis 29-Jährigen ohne Berufsabschluss (BMBF 2012: 114). Angesichts dieser Situation stehen auch die Schulen mit anderen Akteuren in der Verantwortung, ihre Schülerinnen und Schüler auf eine anschließende Ausbildung vorzubereiten. Einem großen Teil der Schulabsolventinnen und -absolventen gelingt es nicht, direkt nach Abschluss der Schule in einen ihren Wünschen entsprechenden Anschluss einzumünden.

Angesichts der Probleme beim Übergang sind Verbesserungen in der Vorbereitung auf die Übergänge auch in den Schulen angezeigt. Schulentwicklung bildet einen organisatorischen Rahmen, Veränderungen systematisch voranzutreiben. Im Rahmen der Schulentwicklung überprüfen die Schulen ihre Konzepte und verbessern die Voraussetzungen für das Lernen und die Förderung in der Schule. Diese Anforderungen gelten auch für die Berufsorientierung als eine Aufgabe der Schule. Diese Veröffentlichung will den Fokus auf die Verbesserung der schulischen Vorbereitung auf den Beruf richten. Schulentwicklung kann dazu beitragen, die schuleigenen Profile zur Berufsorientierung zu schärfen, die Zusammenarbeit der Fachkräfte im Kollegium zu vertiefen, Fortbildung zu systematisieren, den Unterricht zu verbessern und die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern abzustimmen.

Die schulische Berufsorientierung zielt darauf, Schulabsolventinnen und -absolventen in die Lage zu versetzen, eine ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechende Berufswahl zu treffen. Berufsorientierung ist als ein Prozess, meist beginnend mit der 7. Klasse bis zum Schulabschluss, mit folgenden Elementen angelegt: Die Schüler/innen erhalten Informationen über die Arbeitswelt und speziell über Berufe. Sie lernen, ihre Fähigkeiten, Stärken und Schwächen einzuschätzen. Sie erhalten die Möglichkeit ihre Fähigkeiten in der Praxis zu erproben und zu entwickeln. Wenn Schüler/innen besonderer Förderung bedürfen, hält die Schule und deren außerschulische Partner spezifische Angebote (Förderunterricht, spezielle Angebote für Mädchen und Jungen, sozialpädagogische Hilfen, Bewerbungstraining, Paten etc.) bereit. Jede Schule ist angehalten, ein Konzept zur Berufsorientierung zu erarbeiten. Das Konzept ist das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses möglichst des gesamten Kollegiums. Ein planvolles Konzept mit schriftlich ausgearbeiteten Kooperationsvereinbarungen trägt dazu bei, qualitativ hochwertige Angebote bereit zu halten und verlässliche Partnerschaften mit außerschulischen Akteuren aufzubauen. Die Angebote externer Partner sind aufeinander abzustimmen und mit den Angeboten der schulischen Förderung zu verbinden. Außerdem dient das Konzept als Leitfaden, die Berufsorientierung als ein Vorgehen über alle Jahrgänge durchgängig abzusichern und die Angebote aufeinander aufbauend einzubinden. Es braucht feste schulische Ansprechpartner für die externen Partner. Ein wichtiger Aspekt bleibt oft unberücksichtigt: Es müssen Verfahren der Qualitätssicherung und der Wirkungsprüfung fest geschrieben werden. Letztlich bedarf die Berufsorientierung einer institutionellen Verankerung in der Schule, damit „eine auf die Arbeitswelt vorbereitende gute individuelle Berufsorientierung nicht nur vom Engagement der einzelnen Lehrerin beziehungsweise des einzelnen Lehrers abhängen.“ (BMBF 2012: 116)

Die Schulen sind bezogen auf die Berufsorientierung ihrer Schüler/innen gehalten, Schulkonzepte und eigene Profile (weiter) zu entwickeln und sich für die Kooperation mit außerschulischen Partnern zu öffnen. Jedoch erweise sich die Schule in der Praxis noch zu oft als ein geschlossenes System, das die Beteiligung und Mitgestaltung externer Partner nicht immer einfach macht. Diesen Eindruck äußerten *außerschulische Fachkräfte*, die gemeinsam mit Lehrkräften Berufsorientierungsangebote an Schulen durchführen (Hofmann-Lun/Rother 2012: 55). Auch zeigen Datenerhebungen in ausgewählten Regionen, dass sich Schulen der gleichen Schulform in ihren Abschlussquoten und in den Übergangswegen ihrer Schüler/innen unterscheiden (z. B. Schülerbefragungen in Göttingen, Dortmund). Diese Unterschiede nimmt kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf zum Anlass, die Schulen dabei zu unterstützen besser zu werden.

Diese Veröffentlichung widmet sich den Prozessen der Schulentwicklung und der Schulbegleitung, die kommunale Koordinierung und weitere Akteure gemeinsam mit den Schulen bezogen auf die schulische Vorbereitung auf den Übergang angeschoben haben.

Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf hat zum Ziel, über Kooperationen und durch die Bündelung der Potenziale lokaler bzw. regionaler Akteure eine bestmögliche Qualifizierung von Jugendlichen mit Förderbedarf im Übergang von der Schule in Ausbildung zu erreichen und so langfristig die Zahl Jugendlicher ohne Berufsabschluss deutlich zu senken. Kommunale Koordinierung soll die verschiedenen bereits vorhandenen Förderangebote und Unterstützungsleistungen aufeinander abstimmen, um Jugendlichen den Anschluss von der Schule in eine Berufsausbildung zu erleichtern.

#### **Kommunale Koordinationsteams im Übergang Schule – Beruf**

Die Koordinationsteams sind an die Verwaltung der Landkreise und Kommunen, z. B. an das Jugendamt oder Dezernat für Wirtschaftsförderung oder auch an einem Bildungsbüro angesiedelt.

Meist besteht das Team aus mehreren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern unterschiedlicher Professionen aus der Pädagogik, Soziologie, Psychologie sowie aus der Verwaltung.

Ein multiprofessionelles Team ist daher gut aufgestellt, die recht verschiedenen Aufgaben zu koordinieren.

Zu den Aufgaben gehören: Daten zum Übergangsgeschehen zu erheben und auszuwerten, Anbieter und Angebote zu erheben, Kooperationen mit den Akteuren im Übergang aufbauen, in Netzwerken agieren, Arbeitsgruppen zu leiten, Beschlussvorlagen zu erarbeiten, Modellprojekte zu initiieren, Tagungen und Fortbildungen für Fachkräfte zu organisieren, die Ergebnisse in der Öffentlichkeit zu verbreiten.

#### ***Welche Institutionen und Akteure treffen im Übergang Schule – Beruf zusammen?***

An der Berufsorientierung sind mehrere Institutionen beteiligt. Die Zuständigkeiten und Handlungsfelder der Institutionen überschneiden sich. Um den Überblick zu behalten, lohnt es sich, die Institutionen, die beteiligten Akteure und deren Aufgaben knapp vorzustellen.

- Die Kultus- bzw. Bildungsministerien der Länder sind zuständig für die Lerninhalte und Lernziele an den allgemeinbildenden Schulen. Diese Zuständigkeit umfasst auch die Berufsorientierung und die Vorbereitung auf die Arbeitswelt sowie die Kooperation mit den Einrichtungen der Berufsberatung und beruflichen Schulen.
- Die allgemeinbildenden Schulen entwickeln eigene Konzepte zur Umsetzung der Berufsorientierung. Sie arbeiten mit außerschulischen Partnern, wie Betrieben, Trägern der Jugendhilfe, der Agentur für Arbeit, den Kammern, beruflichen Schulen zusammen.

- Für die Fortbildung der Lehrkräfte, für die Lehrplanentwicklung, die Qualitätssicherung und für die Schul- und Unterrichtsentwicklung wurden von den Kultusministerien Institute, wie z. B. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung in Bayern, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung oder Hamburger Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung gegründet.
- Ebenfalls im Auftrag der Kultusministerien übernehmen die Schulaufsichtsbehörden (Schulämter, Bildungsagenturen) administrative Aufgaben. Sie führen die Aufsicht über die beamteten und angestellten Lehrerinnen und Lehrer, sind zuständig für die Lehrerpersonalverwaltung und für die Beratung und Unterstützung der Schulen.
- Die Universität ist wiederum der Ort, an dem die zukünftigen Lehrerinnen und Lehrer ausgebildet werden.
- Im Regelfall sind die Kommunen als Sachmittelträger der öffentlichen Schulen verantwortlich für Schulneubauten, für den Gebäudeunterhalt und die Ausstattung. Einige Kommunen, z. B. Nürnberg oder München sind selbst Träger von städtischen Schulen. Sie stellen neben der Ausstattung auch das pädagogische Personal und üben die Dienstaufsicht aus.
- Die Agentur für Arbeit ist für die Berufsberatung der Jugendlichen und für die Vermittlung in Ausbildungsstellen zuständig.
- Betriebe schließen Partnerschaften mit Schulen, in dessen Rahmen sie Praktikumsplätze für Schüler/innen bereitstellen. Darüber hinaus haben sich andere Formen der Zusammenarbeit mit den Schulen entwickelt, wie beispielsweise Lehrerbetriebspraktika, Betriebs erkundungen, Projektarbeit, Patenschaften.
- Die öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe leisten Jugendsozialarbeit für die berufliche und soziale Integration benachteiligter und behinderter Jugendlicher. Dazu zählen individuelle Begleitung, Kompetenzfeststellung oder Angebote der Schulsozialarbeit.

Wenn der Fokus der Betrachtung auf dem Prozess der Berufsorientierung und des Übergangs von der Schule in den Beruf liegt, sind folgende Akteure an der Gestaltung und Durchführung von Angeboten beteiligt:

- Lehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen
- Schulsozialarbeiter/innen öffentlicher oder freier Träger, die an der Schule präsent sind
- Pädagoginnen und Pädagogen externer Einrichtungen, die im Rahmen der Berufsorientierung Angebote an den Schulen unterbreiten
- Lehrkräfte beruflicher Schulen
- Berufsberater/innen der Bundesagentur für Arbeit
- Eltern
- Mitarbeiter/innen aus Betrieben und Unternehmen
- Ehrenamtlich tätige Mentorinnen und Mentoren

Die unterschiedlichen Akteure sind in ihrer Kooperation mit den allgemeinbildenden Schulen mit verschiedenen Aufgaben betraut. Im Arbeitsfeld des Übergangs von der Schule in die Ausbildung gibt es jedoch auch Aufgabenüberschneidungen. Es übernehmen verschiedene Akteure gleiche Aufgaben. Daraus ergibt sich ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen schulischen und außerschulischen Fachkräften sowie den entsprechenden Institutionen.

### ***Welche Einflussmöglichkeiten hat die kommunale Koordinierung auf Schulen?***

Für die Schulentwicklung sind die Schulen selbst zuständig. Die Kultusministerien und die nachgeordneten regionalen Behörden unterstützen die Schulleiter/innen bei dieser Kernaufgabe mit Fortbildungsveranstaltungen und beratenden Expertinnen und Experten.



Angesichts dessen scheinen die Einflussmöglichkeiten für eine kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf, die bei der kommunalen Verwaltung angesiedelt ist, auf den ersten Blick begrenzt zu sein.

Die Schulentwicklung kann hierarchisch von oben, das heißt von der Ebene der Schulverwaltung oder auch von unten, d. h. von der einzelnen Schule aus betrieben werden. Einiges spricht dafür, die Entwicklung von der Einzelschule aus zu denken. Entwicklungen an einer Pilotschule können auf die Schulentwicklung in einer Region ausstrahlen, Schulnetzwerke helfen den Schulen voneinander zu lernen. Wenn es gelingt, mehrere Schulen in einen Prozess zusammen zu bringen, gestalten sich solche Unterstützungsmaßnahmen zugleich kostengünstiger.

Wenn die Schulen für die Schulentwicklung selbst sorgen sollen, so ist es laut HANS-GÜNTER ROLFF unerlässlich auf ein „*schulnahe, umfassendes und gut qualifiziertes Unterstützungssystem*“ zurück greifen zu können. (Rolff 2011: 27). Zu diesem Unterstützungssystem zählt ROLFF Bildungsbüros als Qualifizierer auf der regionalen Ebene. Mehrere Akteure als regionaler Verbund sind in der Lage eine große Bandbreite an Unterstützungsleistungen für die Schulen anzubieten (Rolff 2011: 27). In einer solchen regionalen Vernetzung der Schulen sieht ROLFF eine Grundvoraussetzung für die wirksame Schulentwicklung. „Als Basiseinheit für derartig vernetzte Entwicklungsvorhaben haben sich komplette Regionen bewährt, die etwa einen Landkreis oder eine Großstadt umfassen.“ (Rolff 2011: 30)

Der Weg, Schulen lediglich von außen verändern zu wollen, kann nach der Auffassung von Rolff nicht zum Ziel führen. Als Erfolg versprechend erachtet er dagegen das Vorgehen, in den Schulen selbst „*Kapazitäten für die Entwicklung*“ aufzubauen. „Schulentwicklung beinhaltet nicht, zentral mit wissenschaftlicher Hilfe entwickelte Programme zu administrieren, sondern Einzelschulen in die Lage zu versetzen, es selbst zu machen“ (Rolff 2011: 25). Die Schulen selbst werden in die Lage versetzt mittels Steuergruppen, Lerngemeinschaften und Selbstevaluation ihre Schulentwicklung voranzutreiben. Die Kollegien an den Schulen entwickeln selbst Fähigkeiten, den Wandel einzuleiten und zu gestalten. Sie sind fähig, Daten, Bestandsaufnahmen im Sinne der Evaluation und der Steuerung einzusetzen (Rolff 2011: 25).

Die Koordinationsteams entsprechen diesen Anforderungen an eine Schulentwicklung. Sie sind aufgrund ihrer Verortung und ihrer Aufgaben sehr gut in der Lage, den Schulen der Region schulnahe Unterstützungsleistungen anzubieten. Die Unterstützungsleistungen richten sich eben gerade nicht darauf, Anforderungen von außen in die Schulen zu tragen, sondern die Schulen dabei zu unterstützen, eigene Konzepte zu entwickeln und den Austausch und die Vernetzung zwischen den Schulen und weiteren Akteuren anzuregen.

### ***Welche Rolle spielen allgemeinbildende Schulen in der kommunalen Koordinierung des Übergangs Schule – Beruf?***

Die Schule nimmt mit ihrem schulspezifischen Förderangebot entscheidenden Einfluss auf die Richtung des Übergangs ihrer Absolventinnen und Absolventen. Vom DJI durchgeführte Längsschnittuntersuchungen in mehreren Kommunen (z. B. Stuttgart, Leipzig, München: Gaupp/Lex/Reißig 2010; Großkurth/Gaupp/Lex/Kestler 2010; Gaupp/Geier 2008; Hofmann-Lun/Geier 2008; Kuhnke/Mahl 2009) weisen darauf hin, dass sich die Wege der Jugendlichen in die Ausbildung bzw. in die Ausbildungslosigkeit regional und auch zwischen den Schulen der gleichen Schulform einer Kommune unterschiedlich gestalten. Manchen Schulen gelingt es besser als anderen, ihre Absolventinnen und Absolventen in Ausbildung zu bringen. Die oben genannten DJI-Studien zeigen, dass die Art und Weise der Durchführung der Berufsorientierung an den Schulen den Übergang beeinflusst. Schulen stellen den Untersuchungen zufolge die Weichen für den Übergang. Sowohl ist die Art des Schulab-

schlusses als auch die Art der Vorbereitung auf den Übergang entscheidend für die weiteren Wege. Allgemeinbildende Schulen nehmen also eine Schlüsselfunktion im Übergang ein. Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf setzt in jeder einzelnen Schule an.

### ***Was kann die kommunale Koordinierung zur Schulentwicklung beitragen?***

Die Übergänge von einer Bildungsinstitution zur nächsten werden für Jugendliche zum Hindernislauf, wenn dieser Wechsel in der abgebenden Schule nicht ausreichend vorbereitet ist. Und, wenn Jugendlichen die persönliche Orientierung fehlt, wenn sie nicht wissen, was sie gut können und welcher Beruf ihren Fähigkeiten entspricht. An den erreichten Übergängen zeigt sich auch, wie erfolgreich die schulische Vorbereitung auf die Ausbildung tatsächlich war.

Um diese Übergänge bestmöglich vorzubereiten und möglichst bruchlos zu gestalten, schließen sich Bildungsinstitutionen in kommunalen Bildungslandschaften bzw. zu „Bildungsketten“ zusammen. Dafür vernetzen sich allgemeinbildende, als abgebende mit berufsbildenden, als aufnehmende Schulen. Die Schulen sehen sich zunehmend als Bildungsorte im Stadtteil, sie öffnen sich anderen Akteuren – wie Vereinen, Unternehmen, Initiativen – in einem Sozialraum. Im Austausch mit anderen gilt es, ein eigenes Schulprofil mit spezifisch zugeschnittenem Berufsorientierungskonzept für ihre Schüler/innen zu entwickeln. Schulen verändern ihre Sichtweise, weg von der vorrangigen Orientierung auf einen Schulabschluss hin zu einer verstärkten Orientierung auf (passgenaue) Anschlüsse.

Folgt man der Ansicht, dass Schulentwicklung ein interner Prozess jeder einzelnen Schule ist, dann ist die Schulleitung verantwortlich für die Schritte, beginnend von ihrer Initiierung bis zur Qualitätssicherung. Schulentwicklung soll als eine gemeinsame Aufgabe des gesamten Kollegiums verstanden werden. In diesem Prozess sind neben den zuständigen Institutionen auch die kommunalen Koordinationsteams gefragt, die Schulen bei der Entwicklung ihres Schulprofils mit konkreten Angeboten zu unterstützen.

Die Koordinationsteams sorgen mit Anreizen und Qualitätskriterien dafür, dass in allen Schulen einer Kommune bzw. eines Landkreises die „Richtung“ stimmt: Angestrebt werden qualitativ hochwertige Angebote zur Berufsorientierung an allen Schulen, die allen Schüler/innen Anschlussperspektiven nach Abschluss der Schule garantieren.

Insbesondere bedarf es der Unterstützung der beruflichen Schulen. Bislang arbeiten die beruflichen Schulen noch zu wenig mit den allgemeinbildenden Schulen zusammen. Auch die Kooperation mit den Unternehmen und Betrieben im Sinne einer Partnerschaft, der Verzahnung der Angebote zu einer Gesamtstrategie ist vielerorts ausbaufähig. Die kommunalen Koordinationsteams unterstützen die Schulen bei der Schulentwicklung, indem sie folgende Aufgaben übernehmen:

### ***Datenerhebungen***

Mit Schülerlängsschnittbefragungen werden die Wege in eine Ausbildung sichtbar. Die Daten liefern die Grundlagen für Verbesserungen der schulischen Berufsorientierung und des Förderangebots der Schule. Weitere Befragungen der Lehrkräfte und Schulleitungen, der Eltern, der außerschulischen Kooperationspartner und der Unternehmen einer Region liefern Hinweise darauf, was sich die Beteiligten wünschen und wie die Kooperation verbessert werden kann. Sie helfen die Bedarfe der Beteiligten sichtbar zu machen.

### ***Verbesserungen des Angebots***

Die Ergebnisse der Datenerhebungen und der Bestandsaufnahmen der Angebote der Berufsorientierung bieten Anlässe, das Angebot zu überarbeiten und zu verbessern.

Beispielsweise können die Koordinationsteams Schulen bei der Einführung des Berufswahlpasses bzw. adaptierter Formen zur Dokumentation der beruflichen Orientierung unterstützen. Die Unterstützung umfasst die Moderation des Prozesses der Einführung in den Schulen, die Erstellung von Vorlagen und die Qualifizierung der beteiligten Fachkräfte.

In einigen Ländern (z. B. NRW, Niedersachsen, Sachsen) sind die allgemeinbildenden Schulen über Schulerlasse der Kultusministerien angehalten, mit Berufsschulen im Sinne einer verstärkten beruflichen Orientierung zusammen zu arbeiten. Berufsbildende Angebote der Berufsschulen sind fester Bestandteil des Curriculum der 9. und 10. Klassen. Die Koordinationsteams können die Entwicklung von Unterrichtsbausteinen übernehmen und begleiten. Sie moderieren den Austausch der Lehrkräfte und führen die Evaluation durch.

### ***Zusammenarbeit mit den Eltern***

Grundsätzliche Verbesserungen der Bildungs- und Ausbildungschancen von Kindern und Jugendlichen aus bildungsfernen Familien benötigen ein systematisches Herangehen und Zeit. Dies gilt besonders für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Schulen und den Eltern. Für eine bessere Zusammenarbeit gibt es eine Vielzahl guter Beispiele. Deren Übertragung auf andere Schulen oder gar eine flächendeckende Verbreitung auf alle Schulen einer Kommune oder eines Landkreises bedarf einer systematisch angelegten Schulentwicklung.

Handlungskonzepte für die Zusammenarbeit mit den Eltern sollten folgende Elemente einschließen:

- Eine systematische Elternarbeit sollte ein zentraler Bestandteil einer integrierten Schulentwicklung sein.
- Unter Nutzung von Erfahrungen aus der Arbeit mit schulumüden Kindern und Jugendlichen sollten Verfahren einer aufsuchenden und aktivierenden Elternbeteiligung (Hausbesuche, Abschluss von Kooperationsverträgen zwischen Eltern, Kindern und der Schule) erprobt werden.
- Um die Kooperation zwischen Schulen und Eltern und die Beteiligung der Eltern am Schulleben zu verbessern, sollten Veranstaltungen (Elternabende, Schulfeste, Arbeitsgemeinschaften) in einen stärkeren Einklang mit den Lebensumständen der Familien gebracht werden.

### ***Qualifizierung der Lehrer/innen und der sozialpädagogischen Fachkräfte***

Schulentwicklungsprozesse können von zwei Seiten her eingeleitet werden: Entweder setzen sich engagierte Lehrer/innen für einen veränderten Unterricht ein und initiieren entsprechende Veränderungen der Schulorganisation. Oder es wird zunächst die Organisation verändert, was zu Neuerungen im Unterricht führt.<sup>1</sup> Es scheint sinnvoll, die Entwicklungen der Organisation mit Entwicklungen des Personals zu verzahnen. Die Schulen stehen vor der Anforderung, spezifische Förderkonzepte zu erstellen, die stärker individuell auf den Jugendlichen bezogen sind, und dabei Eltern und externe Partner einbeziehen. Die Lehrer/innen stehen vor einem Rollenwechsel: Sie sind die Moderatoren eines Orientierungsprozesses der Jugendlichen, an dem auch die Eltern und externe Fachkräfte beteiligt sind.

Auf diesen Rollenwechsel müssen die Lehrer/innen vorbereitet werden.

Daher haben die Koordinationsteams Fortbildungen für Lehrer/innen und Schulkollegien konzipiert, die sie auf diese Anforderungen und auf ihre veränderte Rolle vorbereiten: auf die

<sup>1</sup> Stellschrauben der Schulentwicklung [www.ganztaegig-lernen.de/stellschrauben-der-schulentwicklung](http://www.ganztaegig-lernen.de/stellschrauben-der-schulentwicklung) (30.10.12)

Zusammenarbeit mit den Eltern – speziell mit Migranteneltern, mit Unternehmen und Betrieben. Dazu gehören Workshops, in denen das Lehrerkollegium schuleigene Förderprofile zur Vorbereitung ihrer Schüler/innen auf die Arbeitswelt entwickelt.

Die Ergebnisse der Datenerhebungen und der Bestandsaufnahmen der Angebote sowie deren Schlussfolgerungen fließen in Fortbildungen und Fachveranstaltungen für die Lehrer/innen und Sozialpädagoginnen/-pädagogen ein.

Die folgenden Schwerpunkte zeigen die Bandbreite von Themen, die in Fortbildungen und Fachveranstaltungen aufgegriffen werden können:

- Informationen über die Übergangswege der Schulabsolventinnen und -absolventen, Vergleich der Übergänge der Schulabsolventen der eigenen Schule im Vergleich mit anderen Schulen
- Informationen über schulexterne Angebote zur Berufsorientierung in der Region
- Informationen über Angebote der Berufsvorbereitung
- Sensibilisierung mittels Reflexionen des eigenen Verhaltens und der eigenen Einstellung
- Methoden und Verfahren der Berufsorientierung, z. B. flankierende Fortbildung zum Umgang mit dem Berufswahlpass bzw. adäquater Formen
- Workshops zur gendersensiblen Berufsorientierung und individueller Förderung
- Fortbildungsreihen zur Erarbeitung eigener Konzepte, die in der Schule erprobt und im Austausch mit Lehrkräften anderer Schulen evaluiert wurden

Mittelfristig muss der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt auch in der Lehrerausbildung verankert werden. In Kooperation mit den Universitäten und den Schulämtern können kommunale Koordinationsteams Seminare im Rahmen des Studiums und der Ausbildung von Referendarinnen und Referendaren anbieten, die auf den Übergang Schule – Beruf fokussieren.

### ***Bildungspartnerschaften mit Unternehmen***

Schulen öffnen sich, um mit Unternehmen zu kooperieren. Das ist eine wichtige Strategie, Jugendliche während der Schulzeit auf eine anschließende Ausbildung vorzubereiten und sie bei ihrer Berufswahlentscheidung zu unterstützen. Auch für Unternehmen erweist sich die Zusammenarbeit mit Schulen für die Rekrutierung von geeigneten Auszubildenden als lohnend.

Aufgrund verschiedener Motive und Erwartungen bergen die Partnerschaften zwischen den Schulen und den Unternehmen ein gewisses Konfliktrisiko. Bereits zu Beginn ist es wichtig, Betriebe und Schulen zu finden, die in ihrem Angebot und ihrem Bedarf, beispielsweise Betriebsgröße, Branche, Angebot an Ausbildungsberufen, zeitliche Ressourcen, motivierte Mitarbeiter/innen, zueinander passen. Vor der Vermittlung kommt daher der Schritt, die Erwartungen beider Partner an die Zusammenarbeit einzuholen. Aufgaben der Begleitung, die von kommunalen Koordinationsteams übernommen werden, richten sich darauf, gemeinsame Termine für die Vorbereitung und Nachbereitung sowie für den Austausch der Erfahrungen mit anderen Schulen und Unternehmen zu organisieren und zu moderieren (vgl. Richter 2012).

### ***Konsistentes Berufsorientierungskonzept***

Beispiele guter Praxis in der Berufsorientierung an den Schulen gibt es zur Genüge. Jedoch ist die Art der Umsetzung entscheidend dafür, welche Effekte erzielt werden. Die besten pädagogischen Konzepte bleiben wirkungslos, wenn diese als Einzelbausteine voneinander losgelöst angeboten werden. Die schulische Vorbereitung auf den Beruf muss

als durchgängiger Prozess von aufeinander aufbauenden Komponenten gedacht und zu einem Förderprofil zusammengefügt sein. Nötig ist eine schuleigene Gesamtstrategie.

Die Koordinationsteams können die Schulen bei der Entwicklung ihrer Gesamtstrategie unterstützen. Sie sind beteiligt, wenn es um die Lernzielbestimmung der Berufsorientierung, wenn es um das Repertoire an Methoden geht. Sie beraten die Schulen bei der Auswahl wirksamer externer Angebote zur Berufsorientierung. Sie bahnen Partnerschaften mit Unternehmen und Akteuren der Jugendsozialarbeit an.

Ebenfalls verfügen sie über Erfahrungen, wie Eltern stärker in die Berufsorientierung ihrer Kinder einbezogen werden können. Sie begleiten die Schulen dabei, ihre Vorstellungen bei der Zusammenarbeit mit den Eltern in ein Konzept zu bringen und entsprechende Angebote mit den und für die Eltern zu entwickeln.

Die Koordinationsteams schlagen Methoden der Qualitätssicherung vor, evaluieren Angebote und konzipieren Fortbildungen für Lehrer/innen und pädagogische Fachkräfte.

### ***Zugang zu den Schulen finden***

Die Koordinationsteams können den Schulen Beratung und Moderation des Veränderungsprozesses anbieten. Jedoch gelingt es nicht immer, das Vertrauen der Schulleitung und der Lehrer/innen zu gewinnen. Hier hängt es davon ab, ob das Koordinationsteam Arbeitsergebnisse (beispielsweise Bestandsaufnahmen, Ergebnisse von Schülerbefragungen, Handreichungen, systematische Informationen über Zugänge zu Förderprogrammen) vorweisen und Angebote unterbreiten kann, die von den Schulen als nützlich und hilfreich wahrgenommen werden. Erfahrungsgemäß dienen diese Arbeitsergebnisse und Produkte als Türöffner.

## **1.2 Zu den Beiträgen in diesem Band**

Die in dieser Broschüre enthaltenen Beiträge beschreiben, wie die allgemeinbildenden Schulen selbst und mit externer Unterstützung Förderstrategien für den Übergang in die Arbeitswelt verändern und Schulentwicklungsprozesse initiieren. Auf der kommunalen Ebene erfahren die Schulen dabei starke Unterstützung von den kommunalen Koordinationsteams. Ebenso begleiten die Schulbehörden, Initiativen von Stiftungen und Universitäten als Ausbildungsstätte zukünftiger Lehrer/innen die Schulen dabei, passfähige Konzepte zur Berufsorientierung und zur Übergangsbegleitung zu entwickeln.

Betrachtet man die Rolle der Schulen im Übergang, so stehen die Schulen laut HARTMUT WENZEL einer paradoxen Anforderung gegenüber: Das selektive Schulsystem soll den selbst verursachten missglückten Übergang mit entsprechenden Maßnahmen und Angeboten beheben. WENZEL (Institut für Schulpädagogik und Grundschuldidaktik an der Universität Halle-Wittenberg) fordert in seinem Beitrag „Die Rolle der Schulen im Übergang Schule – Beruf: Ein Überblick“ die kritischen Übergänge der Jugendlichen genau anzuschauen und diese zum Ausgangspunkt für die Schulentwicklung zu machen. Diese Reformen müssten sowohl die Schulstruktur und das Curriculum sowie die Entwicklung einzelner Schulen beinhalten.

### ***Schulentwicklung als ein gemeinsamer Lernprozess***

Bei ihren Aktivitäten zum Anstoßen von Prozessen der Schulentwicklung können Koordinationsteams Konzepte und Erfahrungen ähnlicher Initiativen im bildungspolitischen Umfeld aufgreifen. Als bekanntes Beispiel ist das Programm *SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit* der Robert Bosch Stiftung zu nennen. *SENTA* gestaltet die Schulentwicklung als einen gemeinsamen Lernprozess mehrerer Schulen. Vier Schulen der Sekundarstufe I bilden über einen

Zeitraum von zwei Jahren jeweils eine feste Lerngruppe. Sie konzentrieren sich dabei auf die Entwicklung von Übergangskonzepten an den Schulen. TINA STENGELE und MARIA TRINI (Robert Bosch Stiftung) stellen in ihrem Beitrag „SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit. Ein Programm zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in das Arbeitsleben“ dieses Schulentwicklungskonzeptes vor, berichten über die Erfahrungen und fassen abschließend die Erfolgsbedingungen zusammen.

### ***Baukasten für die Schulentwicklung***

Den von den Koordinationsteams angestoßenen Prozessen der Schulentwicklung und Schulbegleitung liegen in der Regel verschiedene Bausteine zugrunde. Diese müssen in den Schulen zu einem Gesamtkonzept systematisch verknüpft werden, damit eine Vorbereitung auf Abschlüsse und Anschlüsse gelingen kann.

In ihrem Beitrag „Am Startplatz Schule ansetzen. Schulbegleitung im Regionalen Übergangmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart“ beschreibt ANGELIKA MÜNZ, wie das Koordinationsteam in Stuttgart Schulen bei der Entwicklung von schuleigenen Übergangskonzepten begleitet. Der Schulbegleitung liegt solch ein Konzept verbundener Bausteine zugrunde. Die Erfahrung zeigt, dass die Schulen ihren Unterstützungsbedarf verschieden einschätzen und daher ihre Schwerpunkte unterschiedlich setzen. Sie beginnen zunächst mit einem oder zwei Bausteinen, die später um andere Elemente ergänzt werden. Für die Schulbegleitung bedeutet das: Es gibt kein Patentrezept passend für jede Schule. Das Vorgehen muss an die jeweiligen Bedürfnisse der Schule angepasst und gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass dadurch wichtige Module nicht wegfallen.

Schulentwicklungsprozesse, die der besseren Vorbereitung auf den Übergang Schule – Ausbildung dienen, dürfen nicht nur als Entwicklungsaufgabe einzelner Lehrer/innen oder gar der externen Kooperationspartner verstanden werden. Vielmehr müssen solche Prozesse als gemeinsame Aufgabe des gesamten Kollegiums und der Schulleitung in Kooperation mit den einbezogenen Partnern verstanden werden müssen.

Die Schulverwaltung für den Rheinisch-Bergischen Kreis in NRW, verantwortlich für die Haupt- und Förderschulen, hat seit 2005 einen Schulentwicklungsprozess *Ausbildungsreife* angestoßen, der u. a. darauf zielt, dass die Jugendlichen die Schule mit einem konkreten beruflichen Anschluss beenden. HERBERT SCHIFFMANN, Schulamtsdirektor im Rheinisch-Bergischen Kreis, stellt in seinem Artikel „Die Zukunftskonferenz. Ein Konzept für Hauptschulen“ das Herzstück dieses Prozesses vor. Die Zukunftskonferenz ist ein pädagogisches Setting, in dem die Jugendlichen von einem Beratungsgremium der Schule individuell dabei unterstützt werden, tragfähige Einsichten und Entscheidungen hinsichtlich ihrer Berufswahl zu entwickeln. Das erforderte umfangreiche Änderungen des Stundenplanes und der Schulorganisation. Insbesondere setzt die Zukunftskonferenz ein verändertes Rollenverständnis und besonderes Engagement jeder Lehrerin/jedes Lehrers voraus. Die Zukunftskonferenz wird vom gesamten Kollegium der Schule getragen.

## **Elternbeteiligung**

Die Zusammenarbeit der Lehrer/innen mit den Eltern zu verbessern sowie generell die Eltern in die Berufswahlprozesse ihrer Kinder einzubinden, sind wichtige Faktoren für das Gelingen von Übergängen.

Wenn Eltern und Lehrer/innen eine Erziehungspartnerschaft anstreben, liegt es an den Lehrer/innen, den ersten Schritt zu wagen. Wie das gelingen kann, beschreibt IRIS SIEPE in ihrem Beitrag „Erziehungspartnerschaft Eltern und Lehrer/innen. Ein Erfahrungsbericht aus dem Themenzirkel Elternarbeit des Regionalen Übergangsmagements im Rheingau-Taunus-Kreis“. Das Koordinationsteam im Rheingau-Taunus-Kreis hat vielseitige Aktivitäten zur Verbesserung der Elternbeteiligung unternommen. Dabei wird deutlich, dass nicht nur die Initiativen an den Schulen (z. B. Fortbildungsangebote für Lehrkräfte) nötig sind, um Eltern zu erreichen. Vielmehr sollten unterschiedliche Kanäle genutzt werden, um die Eltern einerseits direkt oder andererseits über Multiplikatoren und Veranstaltungen anzusprechen und einzubinden.

## **Literatur**

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2012): Berufsbildungsbericht 2012. Bonn/Berlin.
- Gaupp, N./Lex, T./Reißig, B. (2010): Hauptschüler/innen an der Schwelle zur Berufsausbildung: Schulische Situation und schulische Förderung. Regionales Übergangsmangement 2. DJI München/Halle.
- Gaupp, N./Geier, B. (2008): Stuttgarter Haupt- und Förderschüler/innen auf dem Weg von der Schule in die Berufsausbildung. Bericht zur zweiten Erhebung der Stuttgarter Schulabsolventenstudie. DJI München/Halle.
- Großkurth, H./Gaupp, N./Lex, T./Kestler, J. (2010): Münchner Haupt-, Wirtschafts- und Förderschüler/innen auf dem Weg von der Schule in die Berufsfindung. Dritte Erhebung der Münchner Schulabsolventenstudie. DJI München/Halle.
- Hofmann-Lun, I./Geier, B. (2008): Förderangebote im letzten Pflichtschuljahr und ihr Beitrag zum Gelingen von Übergängen. Eine Untersuchung in Stuttgart und Leipzig. DJI München/Halle.
- Hofmann-Lun, I./Rother, J. (2012): Sind MINT-Berufe zukunftsträchtig auch für Hauptschülerinnen? Pädagogische Einflussmöglichkeiten auf die Erweiterung des Berufswahlspektrums. DJI München/Halle, Universität Hamburg.
- Kuhnke, R./Mahl, F. (2009): Leipziger Mittelschülerinnen und Mittelschüler auf dem Weg von der Schule in die Berufsausbildung. Bericht zur dritten Erhebung der Leipziger Schulabsolventenstudie. DJI München/Halle.
- Richter, U. (Hrsg.) (2012): Verbesserung der schulischen Vorbereitung auf die Übergänge in die Ausbildung: Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen. DJI München/Halle. [www.dji.de/abt\\_fsp1/wissenschaftfueralle](http://www.dji.de/abt_fsp1/wissenschaftfueralle), (30.10.12)
- Rolff, H.-G. (2011): Wie verändern wir Schule wirklich? Gelingensbedingungen für erfolgreiche Schulentwicklung. In: Netzwerk Bildung (Hrsg.): Schulentwicklung zwischen Autonomie und Kontrolle. Berlin, S. 23-32.

## **2 Die Rolle der Schulen im Übergang Schule – Beruf: Ein Überblick**

### **2.1 Überlegungen zu Problemen des Übergangs**

Schulen spielen in modernen Gesellschaften eine wichtige Rolle bei der systematischen Weitergabe von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten an die nachfolgende Generation und zugleich zur Reproduktion gesellschaftlicher Werte, Normen und Strukturen. Hinzu kommt heute die Erwartung, dass die Schulen die jungen Menschen zugleich darauf vorbereiten, sich lösungsorientiert mit neuen Herausforderungen auseinanderzusetzen, um so sich und die Gesellschaft weiterzuentwickeln. Die systematisierende Vermittlung im Unterricht an Schulen entsprechend der nach Fächern geordneten Lehrpläne hat zur Folge, dass die schulischen Aktivitäten einerseits von der Lebens- und Berufswelt getrennt stattfinden und andererseits die fachorientierten Inhalte in ihrer Bedeutung für lebensweltliche Probleme und die noch offene Berufsperspektive oftmals nicht gesehen werden. Zudem finden Kontakt und Übergang zur Berufswelt in der Regel erst nach Abschluss der Schulzeit statt. Historisch hat sich in Deutschland ein vergleichsweise stark selektierendes Schulwesen entwickelt, das auf dem Weg zu den für den Übergang erforderlichen Abschlüssen Hürden geschaffen hat. Zu den Hürden, die die Durchlässigkeit der altersadäquaten Wege zum Schulabschluss beeinträchtigen, gehören: Rückstellungen von der Einschulung, Klassenwiederholungen, Sonderschulüberweisungen, Schulformwechsel (Aufstieg/Abstieg) und Schulabgang ohne Abschlusszeugnis (Bellenberg u. a. 2005). Da diese Hürden nicht von allen Schülerinnen und Schülern erfolgreich überwunden werden, gibt es eine recht große Gruppe von jungen Menschen, denen es nicht auf dem vorgeschriebenen/geradlinigen Weg und in der üblichen Zeit gelingt, einen Zugang zum Berufsleben zu finden. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass die Passung der individuellen Kompetenzen mit den Erwartungen am Arbeitsmarkt (und damit der Übergang in Ausbildung und Arbeit) misslingt. Diese Jugendlichen werden etwa im Zusammenhang mit der Diskussion der PISA-Ergebnisse aufgrund begrenzter Grundkompetenzen als Risikogruppe bezeichnet. Angesprochen wird damit, dass für sie ein hohes Risiko besteht, den Übergang ins Berufsleben zu schaffen. Zur Bearbeitung dieses generellen Passungsproblems zwischen Schule und Arbeitswelt wurden in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Maßnahmen der Organisationsentwicklung getroffen und auch immer wieder Projekte der Berufsorientierung in Gang gesetzt. Denn eigentlich kann es sich keine Gesellschaft leisten, dass Jugendliche aufwachsen, die Schulzeit beenden und nicht in den Beruf einmünden. Sie erleben das Gefühl, sie seien nicht gewollt oder gar überflüssig, was für ihre Motivation und die berufliche wie gesellschaftliche Integration negative Folgen haben kann.

In neuerer Zeit sind es insbesondere Strategien des gezielten Übergangsmangements, mit denen die aufgezeigten Passungsprobleme bearbeitet werden. Solche Projekte sind nicht nur gesellschaftlich sinnvoll oder gar notwendig, sie haben zudem für die betroffenen Jugendlichen bei Erfolg eine ganz wichtige biografische Funktion.

Zumeist gehört ein gezieltes Übergangsmangement zur Einmündung in den Beruf nicht zu den offiziellen Zielen sowohl des allgemeinbildenden als auch des berufsbildenden Schulsystems. Im Mittelpunkt steht hier vorrangig das Bemühen darum, den jeweiligen Abschluss zu ermöglichen und zwar unter Wahrung gewisser Leistungskriterien, die in die zunehmend häufiger zentral organisierten Abschlussprüfungen eingehen. Der Sinn dieser fachlichen In-



halte für die individuelle Entwicklung ist Schülern, Eltern aber auch manchmal den Lehrern nicht immer ganz klar. Der „Königsweg“ in den Beruf führt in der Regel über den Abschluss an einer allgemeinbildenden Schule in eine Ausbildung oder in ein Studium. Die Gestaltung des Übergangs und die dazu erforderlichen Entscheidungen liegen in der individuellen Verantwortung der Jugendlichen und/oder ihrer Erziehungsberechtigten und nicht in der Verantwortung der Schulen bzw. der Lehrkräfte. Die Schulen werden zwar zunehmend zu Maßnahmen der Berufsorientierung verpflichtet, die letztlichen Entscheidungen liegen jedoch bei den Jugendlichen und/oder den Erziehungsberechtigten. Da jedoch ein nicht unerheblicher Teil der Jugendlichen nicht auf diesem „Königsweg“ in die Berufswelt oder das Studium einmündet, sind verschiedene unterstützende Maßnahmen in den allgemeinbildenden Schulen (Berufsorientierung) und vor allem im berufsvorbereitenden Bereich eingerichtet worden (z. B. Berufsvorbereitungsjahr, Berufsgrundbildungsjahr, Einstiegsqualifizierung), die die Chancen auf einen Abschluss und den Übertritt ins Berufsleben erhöhen sollen. Eine umfassend befriedigende Lösung der angesprochenen Passungsprobleme ist mit den skizzierten Maßnahmen aber nicht gelungen – zumindest für diejenigen, die keine Lehrstelle oder keinen anderen Berufseinstieg finden, sodass gut daran getan wird, weitere Lösungen zu suchen und zu erproben.

Die Forderung an die Schulen, sich dem Problem des Übergangs speziell von Risikogruppen in den Beruf verstärkt zu stellen, ist in gewissem Maße paradox. Soll doch dasjenige System, das mit seiner selektiven Funktion für die gesellschaftliche Segmentierung und Segregation einen wichtigen Beitrag leistet und somit das Problem des misslingenden Übergangs in das Berufsleben mit verursacht, nunmehr durch integrative Maßnahmen einen Beitrag zur Lösung der selbst verursachten Probleme entwickeln. Der Versuch, aus diesem Dilemma einen Ausweg zu finden, rechtfertigt allemal erhebliche Anstrengungen und fordert Kreativität.

Natürlich hat das Schulwesen in modernen Gesellschaften nicht nur selektive, sondern auch integrative Funktionen, und es ist gut, dass letztere heute verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Das Schulwesen ist jedoch zugleich ein wichtiges gesellschaftliches Instrument, mit dem auf neue gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren versucht wird. Zu Recht können die aufgezeigten Übergangs- und Passungsprobleme als gesellschaftliche Herausforderungen verstanden werden, für die Lösungsstrategien gefunden werden müssen.

## 2.2 Kooperationsprobleme bei der Übergangsgestaltung

Weil das Übergangsproblem ein Passungsproblem zwischen Schule und Arbeitswelt ist, sind ganz unterschiedliche Interessen und Verantwortlichkeiten mit ihm verbunden. Das wird deutlich, wenn man die Initiatoren, Träger und Finanzgeber von Projekten betrachtet, die wir im Folgenden näher darstellen werden. Wir haben im föderalen Staat für das allgemein- und berufsbildende Schulwesen grundgesetzlich geregelte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten auf Bundes- und Länderebene. Wir haben darüber hinaus im sozialen Bereich unterschiedliche Zuständigkeiten und verschiedenartige Fördermöglichkeiten der lokalen, regionalen und Bundesebene. Es gibt keine generelle nationale Zuständigkeit für bildungspolitische Entscheidungen und damit auch nicht für ein generelles Übergangsmanagement. Und nicht zuletzt ist die Berufs- und Arbeitswelt überwiegend privatrechtlich und marktförmig organisiert und kann deshalb nicht durch bildungspolitische Maßnahmen zur Aufnahme der Absolventen verpflichtet werden. Die Gestaltung des Übergangs von der Schule ins Berufsleben erfordert daher – gerade für Risikogruppen – vertrauensvolle und engagierte Kooperation zwischen ganz unterschiedlichen Partnern unterschiedlicher Systeme mit unterschiedlichen

Regeln. In den verschiedenen Projekten ist daher jeweils wichtig, wie in ihnen die Kooperation zwischen verschiedenen Verantwortlichkeitsebenen, Zuständigkeiten und professionellen Kompetenzen geregelt wird.

## 2.3 Übergänge als Schulentwicklungsproblem

### *Schulentwicklung als Schulstrukturreform*

Lange wurde in Deutschland Schulentwicklung als Reform der Schulstrukturen betrieben. So sollte etwa im Rahmen der integrativen Gesamtschule ein Beitrag zur Minderung der hohen Selektivität unseres Schulwesens und zugleich zur möglichst optimalen individuellen Förderung hinsichtlich des Schulabschlusses geleistet werden. Diese Lösung, die das gegliederte Schulwesen in ein integratives überführt hätte, konnte jedoch in der Bundesrepublik aufgrund tiefer bildungspolitischer Kontroversen flächendeckend bisher nicht eingeführt werden. Andere schulstrukturelle Lösungen wie etwa die Einführung von Berufsgrundbildungs- und Berufsvorbereitungsjahr führten nur zu Teillösungen des Übergangsproblems. Somit sind andere Ansätze erforderlich.

### *Schulentwicklung als Curriculumreform*

Schulentwicklung wurde weiterhin immer wieder als Curriculumentwicklung betrachtet und praktiziert. So wurde etwa versucht, durch die Einführung von Praktika oder auch des Faches Arbeitslehre an Haupt- und Gesamtschulen die Auseinandersetzung mit der Berufswelt und zugleich die Berufsorientierung zu fördern. Auch durch neue Schwerpunktsetzungen etwa in Sozialkunde, Gemeinschaftskunde, aber auch in anderen Fächern oder gar als Querschnittsthema für alle Fächer sollten Berufsleben und Wirtschaft bereits in den allgemeinbildenden Schulen in den Blick kommen. Jedoch auch durch curriculare Maßnahmen allein ist der Erfolg hinsichtlich der Übergangsproblematik nicht so durchschlagend erreichbar wie gewünscht, denn die Behandlung berufsorientierter Themen allein garantiert natürlich nicht den späteren Übergang ins Berufsleben. Sie verbessert aber immerhin die Chancen zur Lösung des Passungsproblems zwischen schulischen Leistungen einerseits und beruflichen Erwartungen andererseits, und somit sind curriculare Aktivitäten zur Auseinandersetzung mit der Berufswelt innerhalb der Schule natürlich nicht überflüssig.

### *Schulentwicklung als Einzelschulentwicklung*

Schulentwicklung wird heute zunehmend als Entwicklung der einzelnen Schule verstanden (Wenzel 2010). Was die Problematik betrifft, dass Schulen einerseits Verantwortung für die erwähnten Entwicklungen tragen, andererseits aber auch einen Beitrag zu deren Bearbeitung leisten sollen, befinden wir uns international in einem bedeutsamen Entwicklungsprozess. Spätestens seit dem Schock, den die wenig erfreulichen Ergebnisse der PISA-Studien ausgelöst haben, wird verstärkt Aufmerksamkeit auf die Qualität der einzelnen Schule gelegt. Schulentwicklung wird seither zunehmend als Qualitätsentwicklung der Einzelschule verstanden, und die Einzelschule wird durch gezielte gesetzliche Regelungen hierfür auch in die Pflicht genommen. Es besteht ein Trend, die angestrebte Qualitätsentwicklung weniger durch inputorientierte Maßnahmen zu beeinflussen (Lehrpläne, Stundentafeln, Lehrbücher etc.), sondern durch Zielvorgaben etwa in Form von überprüfbaren Bildungsstandards (Output). Versetzungs- und Abschlussquoten der einzelnen Schulen geraten dabei als Qualitätsindikatoren ebenso in den Blick wie die Schülerleistungen in einzelnen Kompetenzbereichen.

In einer Reihe von Bundesländern sind die Schulen mittlerweile dazu verpflichtet, sich ein

Schulprogramm zu geben. Dabei soll dieses Schulprogramm nicht nur Aussagen zu den generellen Zielen der Schule und zum etablierten Schulprofil enthalten, sondern zudem auch Aussagen zu Entwicklungszielen der Schule und zu darauf bezogenen, überprüfbaren Handlungsplänen zur qualitätsorientierten Entwicklung. Einzelne Bundesländer wie etwa Sachsen haben in diesem Zusammenhang die Verpflichtung eingeführt, dass die Schulprogramme der einzelnen Schulen auch Aussagen zur Entwicklung berufsorientierender Maßnahmen, einen Baustein *Berufsorientierung*, enthalten müssen. Einerseits wird den Schulen mehr Spielraum für schuleigene Entwicklungen ermöglicht, andererseits wird aber auch etwa durch regelmäßige Inspektionen und landesweite Vergleichsarbeiten überprüft, was die Schulen mit ihrem Gestaltungsspielraum anfangen. Hier entsteht ein neuer qualitätsorientierter Steuerungsmechanismus, der auch zur Intensivierung der Berufsorientierung genutzt werden kann. Wichtig ist jedoch, dass eine qualitätsorientierte Einzelschulentwicklung nur funktioniert, wenn die schulischen Akteure auch bereit sind, sich für die erforderlichen Maßnahmen zu engagieren.

Der Blick auf die unterschiedlichen Zugänge zur Schulentwicklung zeigt, dass unterschiedliche Maßnahmen zur Bearbeitung des Passungsproblems entwickelt wurden, die alle einen Beitrag zu dessen Lösung leisten können und müssen. Der Trend geht heute dahin, die einzelne Schule stärker in die Verantwortung zu nehmen, was das Erreichen von Qualitätsindikatoren auch bezüglich der Übergangsproblematik betrifft, und sie diesbezüglich zu unterstützen. Zu den entsprechenden Qualitätsindikatoren, die auch als Schwerpunkte der Einzelschulentwicklung dienen können, sollten in Zukunft gehören: Senken der Sitzenbleiber- und Abbrecherquote, Verbesserung der Abschlussquote und Erhöhung der Übergangquote in Beruf oder Studium. All diese Ziele gelten auch für ein erfolgreiches Übergangsmangement. Wenn diese Ziele jedoch bereits pflichtgemäß in die Zielvereinbarungen etwa im Rahmen der Schulprogrammarbeit Eingang finden, dann besteht die Chance, dass sich alle Schulen auch in neuer Art und Weise der Verantwortung gegenüber ihren Absolventen für den Übergang in den Beruf stellen.

## 2.4 Schulische Handlungsmöglichkeiten

Natürlich wäre es zu kurz gegriffen, wollte man allein die einzelne Schule in die Verantwortung zur Lösung der Übergangsproblematik nehmen, ohne die bisher immer noch überregional festgelegten Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte (z. B. Klassengröße, Unterrichtsstunden, Lehrpläne, Abschlussanforderungen, Versetzungsordnungen etc.) oder auch die unterschiedlichen Zuständigkeiten für Fördermaßnahmen zu berücksichtigen. Hier sind Koordinations- und Bündelungsaufgaben zu leisten. Trotzdem steht fest, dass auf der Ebene der Einzelschule erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit dem Übergang in die Arbeitswelt und dessen Voraussetzungen bestehen. Das gilt für abgestimmte *Konzepte zur Berufsorientierung* wie einschlägige Lektüre, Einladung von Praktikern in die Schule zu Informationsgesprächen, Organisation von Betriebsbesichtigungen, Trainingsformen zu Bewerbungen, Praktika, Partnerschaften und vieles mehr. Es gilt ferner für einschlägige *Fortbildungen der Lehrkräfte* etwa in Lehrerbetriebspraktika und in Maßnahmen, die auf die Erhöhung der Akzeptanz für „Problemschüler“ zielen, und ebenso für konkrete Kooperationen mit der Arbeitsagentur, mit lokalen und regionalen Betrieben sowie mit Beratungseinrichtungen und nicht zuletzt mit gleichartigen Schulen zum Ideenaustausch. Nahezu vorbildlich greift das Projekt *SENTA* der Robert-Bosch-Stiftung den Ansatz der Einzelschulentwicklung auf (siehe dazu den Beitrag von Stengele/Trini). In diesem Modellprojekt soll die Einzelschule in ihrer Entwicklung unterstützt werden, und zwar durch schulexterne Fortbildungsangebote und durch schulübergreifende Netzwerkbildung zu Fragen des Übergangs ins Berufsleben.

Die teilnehmenden Schulen werden gefordert, ihre eigene Strategie der Berufsorientierung zu überdenken, zu präzisieren und in einen Austauschprozess mit anderen Schulen einzubringen. Sie werden unterstützt dadurch, dass sie in Kooperation mit anderen Schulen gebracht werden (Netzwerkbildung). Andere Projekte setzen die Schwerpunkte der Unterstützung und Förderung anders. Aber immer wird deutlich, dass eine Lösung der Übergangsproblematik nur mit dem Engagement der Lehrkräfte an den einzelnen Schulen – oft in Kooperation mit außerschulischen Partnern – möglich ist. Darüber hinaus bedürfen die einzelnen Schulen auch der gezielten Unterstützung, um schuleigene Konzepte für ein wirksames Übergangsmangement zu entwickeln und diese Konzepte umzusetzen. Die im Band vorgestellten Projekte verfolgen unterschiedliche Ansätze und entwickeln interessante Lösungen, die zum Nachahmen anregen mögen.

## **Literatur**

- Bellenberg, G./Hovestadt, G./Klemm, K. (2005): Selektivität und Durchlässigkeit im allgemein bildenden Schulsystem. Frankfurt a.M.
- Wenzel, H. (2010): Einführung: Entwicklungsprozesse an der Einzelschule gestalten: In: Bohl, T./Helsper, W./Holtappels, H.G./Schelle, C. (Hrsg.): Handbuch Schulentwicklung. Bad Heilbrunn, S. 263 – 266.

### **3 SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit. Ein Programm zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in das Arbeitsleben**

#### **3.1 Schulentwicklung als gemeinsamen Lernprozess von Schulen gestalten**

„Ein von Offenheit und Dialog geprägter Austausch der Schulen regt zur Überprüfung und Entwicklung der eigenen Konzepte an und Schulen werden zu kritischen Freunden.“ Dies war die Idee des Programms *SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit*, einem Programm der Robert Bosch Stiftung, das Schulentwicklung als gemeinsamen Lernprozess von Schulen gestaltet. Dabei konzentriert SENTA das gemeinsame Lernen auf Schulen der Sekundarstufe I und auf einen spezifischen Bereich: die Übergangskonzepte der Schulen. Es geht darum, durch die Entwicklung, Verbesserung und Schärfung dieser Konzepte, die Schüler/innen optimal auf Beruf und Arbeitsmarkt und ein gelingendes Leben in unserer Gesellschaft vorzubereiten.

SENTA geht davon aus, dass es zahlreiche Schulen gibt, die die Vorbereitung auf das Arbeitsleben bereits zum Kern ihrer pädagogischen Arbeit gemacht und dabei sehr gute Erfahrungen gesammelt haben. Und es gibt eine Vielzahl engagierter Schulen, die sich auf dem Weg dorthin befinden oder sich dorthin aufmachen wollen. Doch wie packt man ein solches Vorhaben konkret an? Wie haben es andere Schulen geschafft? Was sind die Erfolgsmodelle? Auf diese und weitere Fragen erhalten Schulen oftmals keine Antwort. Gute Beispiele anderer sind nicht ausreichend bekannt, und es fehlt an konkreter, praktischer Unterstützung. Hier setzt das Programm SENTA an und bietet Schulen Zeit, Mittel und Unterstützung für ihre Entwicklung.

Im Zentrum von SENTA steht das Lernen im Team. Jeweils vier Schulen bilden eine Lerngemeinschaft und lernen über zwei Schuljahre von- und miteinander. Diese Schulen sind eine feste Arbeitseinheit, die von einem Klima des gegenseitigen Gebens und Nehmens geprägt ist. Regelmäßige Treffen in der Lerngemeinschaft schaffen eine Vertrauensbasis. Auf dieser Basis findet der fachliche Austausch statt und es entwickeln sich gemeinsame Arbeitsvorhaben. Erfolgreiche Ansätze für den Übergang werden von Schule zu Schule weitergegeben, neue Ideen werden gemeinsam entwickelt. Jede Lerngemeinschaft besteht dabei aus einer Mentorenschule und drei Projektschulen. Die Mentorenschule zeichnet sich dadurch aus, dass sie bereits ein erfolgreiches Übergangskonzept etabliert hat. Sie hat Erfahrung damit, wie es gelingt, ein solches Konzept an der eigenen Schule aufzubauen. Ihre Erfahrungen, Tipps und Tricks, Hürden und Lösungswege, und nicht zuletzt ihre guten Ideen gibt sie an die Projektschulen weiter. Die Projektschulen sind Schulen, die jetzt den entscheidenden Entwicklungsschritt machen und intensiv an ihrem Übergangskonzept arbeiten wollen. Auch sie haben Erfahrung mit Maßnahmen zur Verbesserung des Übergangs, bieten diese bisher aber z. B. nur punktuell oder projektbezogen an, haben wichtige Bereiche (z. B. Einbeziehung der Eltern) noch nicht abgedeckt oder haben noch kein Gesamtkonzept für den Übergang entwickelt. Sie profitieren von den Erfahrungen der anderen Schulen in ihrer Lerngemeinschaft.

Die im Rahmen von SENTA umgesetzten Maßnahmen richten sich an Schüler/innen (z. B.

Bewerbungs- und Präsentationstrainings, Praktika), an Lehrer/innen (z. B. Fortbildungen, Firmenbesuche), an Eltern (z. B. Veranstaltungen zur Berufsorientierung, Elternabende), sind in den Unterricht integriert (z. B. Schülerfirmen), verbessern die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern (z. B. neue Partnerschaften, Abschluss von Kooperationsverträgen) und tragen zu einer verbesserten Außendarstellung der Schulen bei (z. B. durch Profilbildung, Auszeichnung). Dabei entscheiden stets die Schulen, an welchen Themen sie arbeiten. Da jede Schule ihr eigenes Profil hat, lernen alle voneinander und werden zu „kritischen Freunden“. Durch das Kennenlernen gelungener Konzepte der anderen Schulen, den Austausch und die Reflexion über die eigene Arbeit entsteht Veränderung und Entwicklung. Der Austausch mit den anderen engagierten Schulen wirkt zudem in hohem Maße anregend für die eigene Schulentwicklung und stärkt die eigene Motivation.

## 3.2 Bausteine des Programms SENTA

Der Austausch in den Lerngemeinschaften steht bei SENTA im Zentrum des Entwicklungsprozesses. Hier werden Wissen und Erfahrung aus der Praxis an die Praxis weitergegeben. Hier werden Fragen konkret beantwortet, hier reflektieren Schulen ihre Stärken und die Bereiche, die noch entwickelt werden müssen. Neben der Netzwerkbildung in den Lerngemeinschaften ist eine von der Robert Bosch Stiftung angebotene Fortbildungsreihe weiterer wesentlicher Bestandteil des Förderkonzepts. Diese Fortbildungsreihe besteht aus insgesamt vier Fortbildungen, die im halbjährlichen Rhythmus stattfinden und den Entwicklungsprozess der Schulen begleiten. Bei den Fortbildungen begegnen sich alle Lerngemeinschaften als Gesamtnetzwerk, d. h. bis zu 32 SENTA-Schulen in acht Netzwerken. Alle Schulen sind mit mehreren Personen zu diesen Fortbildungen eingeladen. So treffen sich zweimal im Jahr rund 100 Schulleiter/innen und Lehrer/innen der SENTA-Schulen zu einem intensiven mehrtägigen Austausch. Die Fortbildungen führen zur Vernetzung mit SENTA-Schulen jenseits der eigenen Lerngemeinschaft. Außerdem geben ausgewiesenen Referentinnen und Referenten aus Schulpraxis und Wissenschaft wichtige Impulse und Anregungen und laden die Schulen zu neuen Denk- und Arbeitsweisen ein. Der Praxisbezug steht dabei stets im Zentrum der Fortbildungen. Inhaltlich werden, ausgehend von zentralen Fragen des Übergangs, sukzessive auch grundlegende Fragen der Schulentwicklung behandelt. Um die Anregungen aus den Fortbildungen aufzugreifen, umsetzen und vertiefen zu können, erhält jede SENTA-Schule außerdem Fördermittel von bis zu 10.000 Euro. Diese werden zur Verbesserung der Übergangskonzepte für Honorare, Begleitung durch Schulentwickler/innen, Maßnahmen für Schüler/innen etc. eingesetzt.

## 3.3 Die SENTA-Qualitätskriterien

Auch wenn es nicht *das* eine Modell gibt, das den erfolgreichen Übergang garantiert, so zeichnen sich doch alle erfolgreichen Modelle durch vier wesentliche Merkmale aus, an denen sich auch die Maßnahmen der SENTA-Schulen orientieren:

1. ein durchgängiges Übergangskonzept,
2. erfolgreiche Kooperationen mit (außer-)schulischen Partnern,
3. Engagement von Schulleitung und Kollegium,
4. eine bestmögliche Nutzung der regionalen Ressourcen.

Hinter diesen vier Merkmalen stehen folgende Überlegungen:

Die Vorbereitung auf das Arbeitsleben darf nicht erst kurz vor dem Schulabschluss beginnen. Erfolgreiche Schulen setzen mit ihren Konzepten möglichst in der Klassenstufe 5 an und fördern sowohl die fachlichen als auch die persönlichen und sozialen Kompetenzen ihrer Schüler. Die Übergangsquoten sind dabei ein Maßstab für den Erfolg. Außerdem setzt ein erfolgreicher Übergangsprozess langfristig angelegte, verlässliche Partnerschaften mit Unternehmen, weiterführenden Schulen, Vereinen und anderen Partnern voraus. Mit diesen externen Partnern arbeitet die Schule in einem tragfähigen Netzwerk zusammen, ohne dabei die Verantwortung für die Schüler/innen abzugeben. Die Zusammenarbeit mit den Partnern ergänzt schulisches Lernen und kann neue Lernorte schaffen. Da es keiner alleine schafft, kann ein erfolgreicher Übergang nur gelingen, wenn sich die ganze Schule diesem ehrgeizigen Ziel verschreibt. Sowohl Schulleitung als auch ein engagiertes Kollegium müssen gemeinsam an einem Strang ziehen, die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen und den erfolgreichen Übergang in das Arbeitsleben als gemeinsame Aufgabe verstehen. Und schließlich gilt: Gerade beim Übergang von der Schule in den Arbeitsmarkt sind die Voraussetzungen und Möglichkeiten sehr unterschiedlich. Daher muss sich jedes Konzept an den örtlichen Rahmenbedingungen orientieren. Nicht jede Schule hat engagierte Partner im unmittelbaren schulischen Umfeld, nicht in jeder Region ist das Lehrstellenangebot gleich gut. Dennoch gilt, dass erfolgreiche Schulen die Schätze in ihrer Umgebung heben und damit Erfolg schaffen.

### 3.4 Die Erfahrungen mit SENTA

Das Konzept von SENTA wurde von der Robert Bosch Stiftung gemeinsam mit Experten aus Schulpraxis, Schulverwaltung und Wissenschaft entwickelt. Die Wirkung der Förderung wurde nach der zweijährigen Pilotphase mit 32 Haupt- und Realschulen in Baden-Württemberg evaluiert mit folgenden zentralen Ergebnissen:

1. Die Mischung macht das Förderkonzept von SENTA erfolgreich. Die Kombination aus Lernen in den Lerngemeinschaften, aus finanzieller Förderung und einem qualitativ hochwertigen Fortbildungsangebot ermöglicht große Schritte in der Schulentwicklung.
2. SENTA war an den Schulen Auslöser für einen Schulentwicklungsprozess, der auch nach Ende der Förderung weitergeht. Die Mehrheit der Schulen plant, den begonnenen Weg und auch die Arbeit in den Lerngemeinschaften fortzusetzen.
3. Nach zwei Jahren SENTA kann die große Mehrheit der Schulen ein durchgehendes Curriculum zur Berufsorientierung ab der Klassenstufe 5 aufweisen. Vor dem Beginn von SENTA lag die Quote bei nur einem Viertel an den Projektschulen und drei Viertel an den Mentorenschulen.
4. Ein Großteil der Schulen arbeitete am Ausbau ihrer Kooperationen, sei es inhaltlich (z. B. indem neue Zielgruppen in Handwerk, Industrie, weiterführenden Schulen erschlossen werden), sei es qualitativ (z. B. indem bestehende Kooperationen intensiviert und besser genutzt werden). Knapp zwei Drittel der Schulen hat im Rahmen von SENTA Kooperationsvereinbarungen geschlossen bzw. Bildungspartnerschaften mit schulischen und außerschulischen Partnern etabliert.
5. Die Beteiligung der Kollegien an der Berufsvorbereitungsarbeit ist durch SENTA deutlich angestiegen. Nur an wenigen Schulen sind noch weniger als 21 Prozent des Kollegiums in die Berufsorientierungsarbeit eingebunden. An den meisten Schulen liegt der Prozentsatz heute zwischen 61 und 80 Prozent und reicht teilweise sogar bis zur Beteiligung des gesamten Kollegiums.

Aufgrund der positiven Resonanz der Pilotphase wurde das Förderkonzept unverändert auf Sachsen-Anhalt übertragen. 25 Sekundar- und Gesamtschulen befinden sich dort seit Beginn des Schuljahres 2010/11 in der Förderung.

### 3.5 Erfolgsbedingungen

Das Förderkonzept von SENTA ist auf andere Bundesländer oder Zusammenschlüsse von Schulen übertragbar. Nach unserer Erfahrung sollten jedoch einige zentrale Bedingungen erfüllt sein:

6. SENTA lebt vom Austausch der Schulen. Das setzt voraus, dass sich die Schulen auf Augenhöhe begegnen. Auch wenn die Projektschulen schon gute erste Schritte gegangen sind, sind sie nach wie vor in einem Lernprozess. Auch wenn sich die Mentorenschulen durch erfolgreiche Konzepte auszeichnen und damit Orientierung bieten, sind auch sie lernende Schulen. Die an den Lerngemeinschaften teilnehmenden Lehrer/innen und Schulleiter/innen müssen sich als Lernende in einem gemeinsamen Lernprozess verstehen. Sie müssen den Kolleginnen und Kollegen der anderen Schulen mit einer entsprechenden Haltung begegnen. Nicht übertragen und kopieren, sondern voneinander lernen, die Bereitschaft zum offenen Austausch und der Wunsch nach Entwicklung der eigenen Übergangskonzepte sind daher für alle Teilnehmer unabdingbare Voraussetzung, egal ob aus Mentoren- oder Projektschulen.
7. Als positiv erwiesen hat sich ein festes SENTA-Team an den Schulen. Dieses sorgt für Kontinuität und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit mit den anderen Schulen. Da durch SENTA die Berufsorientierung zum zentralen Bestandteil der Qualitätsentwicklung an Schulen wird, ist zu empfehlen, auch die Schulleitung in das Team einzubeziehen und über SENTA regelmäßig in den Lehrerkonferenzen zu berichten. So kann es gelingen, die durch SENTA hervorgerufenen Impulse für die Schulentwicklung insgesamt zu nutzen und Veränderungen nachhaltig an der Schule zu verankern. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das feste SENTA-Team punktuell zu öffnen, z. B. je nach Thema weitere Kolleginnen und Kollegen zu den Treffen der Lerngemeinschaft hinzuzuziehen.
8. Jede Lerngemeinschaft braucht Leitung und Struktur für die Zusammenarbeit, denn es müssen mehrere Schulen, Personen, Meinungen und Erfahrungen koordiniert und in einen befruchtenden Austausch gebracht werden. Nach unserer Erfahrung sind Mentorenschulen durch den erfolgreichen Entwicklungsprozess an der eigenen Schule auch in der Moderation von Gruppen sehr geübt und können damit auch im Rahmen von SENTA mit dieser Aufgabe betraut werden. Denkbar ist aber auch, dass diese Aufgabe von den Schulen einer Lerngemeinschaft abwechselnd wahrgenommen wird. Gegebenenfalls kann auch ein entsprechendes Training die Schulen in dieser Aufgabe unterstützen.
9. Die Zusammenarbeit der Schulen sollte zeitlich begrenzt sein, um ein zielgerichtetes und stringentes Arbeiten zu erreichen.  
Ein Zeitrahmen von zwei Schuljahren hat sich dabei bewährt. Dieser bietet den Schulen ausreichend Zeit um einander kennenzulernen, die gemeinsame Entwicklung in Gang zu bringen und dann insbesondere im zweiten Schuljahr zu entscheidenden Verbesserungen in den Übergangskonzepten zu gelangen. Auch wenn der Entwicklungsprozess nach zwei Jahren nicht abgeschlossen sein wird, ist bis dahin doch eine entscheidende Weichenstellung erfolgt.
10. Die Schulen sollten eigenständig entscheiden können, ob sie sich an SENTA beteiligen. Freiwilligkeit fördert die Motivation, und nur mit Motivation ist eine bestmögliche Entwicklung zu erreichen. Eine Ausschreibung des Programms mit der Möglichkeit, sich um



eine Förderung zu bewerben, hat sich als Instrument sehr bewährt. Zugleich regt der Wettbewerb um die begrenzten Plätze die Schulen an, bereits in der Bewerbungsphase ihre Entwicklungsziele zu formulieren und ein erstes Konzept mit den dafür erforderlichen Schritten und notwendigen Maßnahmen zu entwerfen.

11. Bei der Zusammensetzung der Lerngemeinschaften ist es sinnvoll, die Aspekte Konkurrenz, regionale Nähe und Struktur zu beachten. Schulen können um Schüler/innen konkurrieren, was die Offenheit im Austausch verhindern kann. Andererseits erleichtert eine gewisse regionale Nähe regelmäßige Treffen. Nach unserer Erfahrung kann es bereichernd sein, wenn Schulen unterschiedlicher Schularten und unterschiedlicher struktureller Bedingungen (städtische, ländliche Schulen) zusammenarbeiten. Andererseits kann dies gerade zu Beginn der Zusammenarbeit zunächst zu Abwehr führen, weil die Schulen davon ausgehen, aufgrund der Unterschiedlichkeit wenig voneinander lernen zu können. Hier sollte sensibel vorgegangen und den Schulen die Chance einer „unüblichen“ Zusammenarbeit verdeutlicht werden.

SENTA braucht eine neutrale Moderation, die für Stringenz des Gesamtprozesses sorgt und das Programm zielgerichtet führt. Die Moderatorin/der Moderator muss die Schulen begleiten, auf ihrem gemeinsamen Weg unterstützen, gegebenenfalls motivieren sowie bei Schwierigkeiten oder Problemen Hilfe anbieten.

### **3.6 Zuhören, zu Rate ziehen, probieren und erfahren**

SENTA ist der Imperativ des italienischen Wortes „sentire“ und bedeutet „zuhören, zu Rate ziehen, probieren und erfahren“. All diese Elemente sind auch im Programm SENTA! Schule, Entwicklung, Arbeit vereint. Die Robert Bosch Stiftung möchte, dass Schüler/innen den Übergang in die Arbeitswelt meistern und wirbt dafür, erfolgreiche Konzepte nachzuahmen. Mit dem Programm SENTA bietet die Stiftung ein Modell, das leicht zu übertragen ist, denn jede Schule kann mit anderen Schulen gewinnbringend zusammenarbeiten. Wichtig ist eine „Riege der Entschlossenen“, eine Gruppe von Schulleiterinnen/Schulleitern und Lehrerinnen/Lehrern die gemeinsam neue Wege gehen will, um ihren Schülern den bestmöglichen Anschluss nach dem Schulabschluss zu ermöglichen.

Weitere Informationen unter: [www.bosch-stiftung.de/senta](http://www.bosch-stiftung.de/senta) (30.10.12)

Angelika Münz,  
Koordinationsstelle Regionales Übergangsmanagement Stuttgart

## **4 Am Startplatz Schule ansetzen – Schulbegleitung im Regionales Übergangsmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart**

### **4.1 Einführung**

Im Jahr 2008 nahm das *Regionale Übergangsmanagement Schule – Beruf der Landeshauptstadt Stuttgart* seine Arbeit an einer Verbesserung der schulischen Übergänge von Hauptschüler/innen im Rahmen des Programms Perspektive Berufsabschluss auf. Die Bewerbung der Stadt Stuttgart auf das Programm war eine logische Folge der bereits bestehenden Koordinierungsbemühungen der kommunalen Akteure im Übergang Schule – Beruf. Dazu gehören die Kooperationsvereinbarung zwischen dem Jugendamt, der Agentur für Arbeit und dem Job Center, die 2005 mit dem Ziel der verbesserten Abstimmung von kommunalen Maßnahmen und Initiativen geschlossen wurde, sowie die Einrichtung der Steuerungsgruppe u25, die im Jahr 2006 die erste Jugendkonferenz in der Stadt zum Thema Übergang Schule – Beruf veranstaltete. 2007 gab der Gemeinderat dem Deutschen Jugendinstitut den Auftrag zur Erstellung einer dreijährigen Längsschnittstudie zu den Übergangsverläufen der Stuttgarter Haupt- und Förderschüler/innen. Die Studie erfasste in der Basiserhebung 2007 alle Stuttgarter Haupt- und Förderschulen mit dem Ziel, Aufschluss darüber zu erteilen, welche Wege Jugendliche nach ihrem schulischen Abschluss nehmen, welche sich dabei als erfolgreich und welche sich als Sackgasse erweisen.

Aus den Ergebnissen der Studie wurden vom Gemeinderat folgende Aufträge für das Regionale Übergangsmanagement abgeleitet:

1. Die Unterstützung der Entwicklung von schulischen Förderprofilen an Hauptschulen und der Abstimmung der verschiedenen Angebote der Berufsorientierung an Schulen.
2. Die Entwicklung von Konzepten zur Zusammenarbeit von Schulen und Eltern, damit diese die beruflichen Einmündungswege ihrer Kinder besser unterstützen können.
3. Die Verbesserung der individuellen Begleitung von Schüler/innen in der Berufsorientierung und im Übergang Schule – Beruf durch haupt- und ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren. Dazu gehören die Abstimmung der unterschiedlichen Modelle sowie die Entwicklung einer langfristigen Perspektive für eine flächendeckende Versorgung an den Haupt- und Werkrealschulen.
4. Die Weiterentwicklung von Konzepten der schulischen Berufsorientierung, die das Berufswahlspektrum von Mädchen erweitern.
5. Die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Konzeptbausteinen zur Unterstützung der beruflichen Perspektiven für spät zugewanderte Jugendliche.
6. Die konzeptionelle Erarbeitung von Lernalternativen für Schulabbrecher/innen sowie Schüler/innen mit schlechteren Noten.

## *Am Startplatz Schule ansetzen – zum Auftrag der Schulbegleitung*

Eines der zentralen Ergebnisse der Längsschnittstudie ist, dass die Art und Weise, wie Schulen ihre Berufswegeplanung, die Begleitung der Schüler/innen durch Lehrkräfte, Mentorinnen/Mentoren und die Schulsozialarbeit, die Kooperationen mit externen Partnern wie der Jugendhilfe, Unternehmen, Agentur für Arbeit und Stadtteilorganisationen organisieren und miteinander verbinden, weitreichende Auswirkungen auf die Planungen der Jugendlichen für ihren weiteren Lebensweg und die Möglichkeiten zur Verwirklichung dieser Pläne haben. Die Erkenntnis, dass nicht die Zusammensetzung der Schülerschaft den Ausschlag gibt, sondern es die Schulen sind, die den Unterschied ausmachen (vgl. Gaupp/Prein 2007), führte zum Auftrag des Gemeinderates an das *Regionale Übergangsmanagement Schule – Beruf der Landeshauptstadt Stuttgart* (RÜM), am Startplatz Schule anzusetzen, um dort zur Verbesserung der Ausgangssituation der Schüler/innen durch eine stringente Verknüpfung der Angebote an der Schnittstelle Schule-Ausbildung-Beruf beizutragen. In Stuttgart gab es zum Zeitpunkt des Beginns der Schulbegleitung 2009 15 Hauptschulen und 19 Werkrealschulen mit insgesamt 5.227 Schüler/innen, sowie 11 Förderschulen mit 785 Schüler/innen (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2010). Da eine flächendeckende Schulbegleitung in der Laufzeit von RÜM nicht umsetzbar erschien, entschied man sich im RÜM-Team für eine exemplarische Schulbegleitung mit dem folgenden Inhalt:

- Die Erarbeitung und Implementierung eines systematischen Förderprofils, bestehend aus einem Baukastensystem von Konzeptbausteinen,
- Die Begleitung einzelner Schulen bei der Verknüpfung der Bausteine und der Entwicklung eines roten Fadens in den Angeboten zur Berufsorientierung. Dabei sind zwei Begleitungsformen als Angebote vorgesehen,
- Längerfristige Beratung (Laufzeit ein Jahr mit der Möglichkeit zur Verlängerung) zum Aufsetzen einer stringenten Berufswegeplanung und der Entwicklung eines oder mehrerer Förderbausteine an der Schule,
- Punktuelle Beratung (1 bis 2 x) zu von der Schule formulierten Anliegen,
- Erfahrungstransfer durch Werkstattgespräche und Fachkonferenzen,
- Die Entwicklung unterstützender Instrumente.<sup>2</sup>

Folgende Aspekte der Schulbegleitung mit dem Schwerpunkt längerfristige Begleitung werden im Weiteren skizziert:

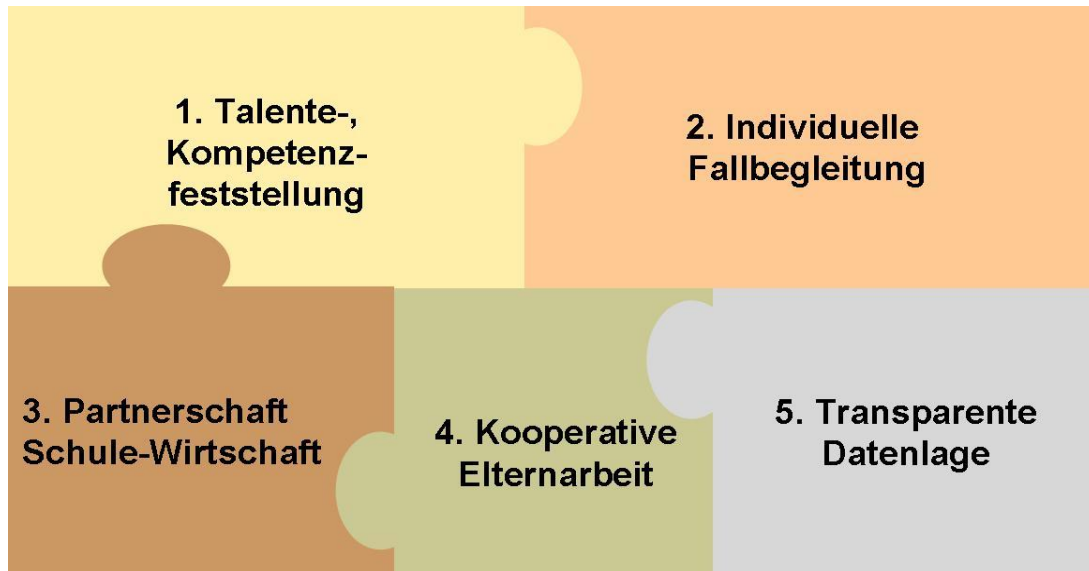
- Das Förderprofil für die Schulbegleitung,
- Die Kontextbedingungen der Schulbegleitung, insbesondere die Änderung des Schulgesetzes vom 30. Juli 2009, das die Weiterentwicklung der Haupt- zur Werkrealschule vorsieht,
- Kriterien für die Auswahl der Schulen,
- Schwerpunkte der Zusammenarbeit – an welchen Förderbausteinen wird gearbeitet?
- Praxiserfahrungen: Chancen und Herausforderungen.

<sup>2</sup> Dazu gehören das Stuttgarter Berufswahl-Portfolio und der Online Service Schule – Beruf, der eine aktuelle Übersicht über die Angebote im Übergang Schule – Beruf durch die städtischen Akteure bietet.

## 4.2 Das Förderprofil für die Schulbegleitung

Als Ausgangskonzept der Schulbegleitung wurde ein systematisches Förderprofil mit fünf Bausteinen erarbeitet, deren Zusammenspiel die Grundlage für einen gelingenden Übergang Schule – Beruf ausmachen. Die Förderbausteine sind die folgenden:

**Abbildung 1: Bausteine des Förderprofils**



### *Talente-/Kompetenzfeststellung*

Verfahren zur Talente- und Kompetenzfeststellung dienen dazu herauszufinden, welche Fähigkeiten, Interessen und Entwicklungspotenziale Schüler/innen haben, um eine passende Berufswahl zu treffen. In Baden-Württemberg werden in den Hauptschulen in Klasse 7 die Talente und Kompetenzen der Schüler/innen durch die im Curriculum vorgegebene Kompetenzanalyse *Profil Assessment Center (AC)* festgestellt. Die Ergebnisse münden in individuelle Förderprofile für die Schüler/innen, die im Unterricht umgesetzt werden sollen.

### *Individuelle Fallbegleitung/Lotsen*

Jugendlichen gelingt der Übergang in die Ausbildung und den Beruf besser, wenn sie eine kompetente Vertrauensperson haben, die sie kontinuierlich motiviert, unterstützt und berät. Schulen brauchen deshalb für ihre Schüler/innen (beruflich) engagierte Menschen, die sich zielführend für die Unterstützung der Schüler/innen einsetzen. Idealerweise können Hauptschulen ihren Schülerinnen und Schülern eine verlässliche individuelle Begleitung durch sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Kräfte (Lotsen, Berufseinstiegsbegleiter, Mentoren) anbieten. Diese Formen sind jedoch nicht flächendeckend an allen Stuttgarter Haupt- und Werkrealschulen vertreten und die vorhandenen Angebote unterscheiden sich darüber hinaus in Zielsetzung, Form und Umfang. Dazu gehören:

- *Berufseinstiegsbegleiter/innen* (Programm der Agentur für Arbeit, § 421s SGBIII und §368 SGB III), die seit Februar 2009 an ausgewählten Werkrealschulen arbeiten.
- *Ehrenamtliche Mentoren*, wie z. B. die *StartKlar Senioren* (Programm der Stabsstelle für Integrationspolitik), die an sechs Werkrealschulen ungefähr 400 Schüler/innen der Klassen 8

und 9 mit Nachhilfe unterstützen, Kompetenzen für die Berufsorientierung vermitteln und Kontakte in die Arbeitswelt für Praktika und die Ausbildung herstellen. Ehrenamtlich arbeiten auch die Peermentoren von *Freunde schaffen Erfolg* (ein Programm des Caritas Stuttgart), die mittlerweile in zehn Stadtteilen Schüler/innen der dort angesiedelten Haupt- und Werkrealschulen begleiten. Weitere Mentorenprogramme von verschiedenen Trägern und Vereinen ergänzen diese Palette.

### ***Kooperation Schulen mit der Wirtschaft***

Schulen brauchen verlässliche Kooperationen mit Betrieben, um ihren Schülerinnen und Schülern eine gute Berufsorientierung anbieten zu können. Gewünscht wird ein Netzwerk von Betrieben, die den Jugendlichen einen realistischen Einblick in verschiedene Berufsfelder durch Praktika eröffnen können. Darüber hinaus streben Schulen eine Bildungspartnerschaft mit einem oder mehreren Betrieben an, mit denen man in einer Vielfalt von Formen zusammen arbeiten kann. In der Regel kommen dafür mittelgroße bis große Unternehmen in Betracht. Das Konzept der Bildungspartnerschaft ist nicht neu. Jedoch hat die Vereinbarung der Landesregierung Baden-Württemberg mit den Arbeitgeberverbänden aus dem Jahr 2008 Schulen einen neuen Impuls gegeben, Bildungspartnerschaften mit Firmen zu suchen, um das Spektrum der Zusammenarbeit im Bereich der Berufsorientierung zu erweitern. Zurzeit haben von den 34 Haupt- und Werkrealschulen in Stuttgart 19 Schulen entweder auf eigene Initiative oder mit Unterstützung der IHK eine Bildungspartnerschaft mit einem oder mehreren Unternehmen abgeschlossen.

### ***Zusammenarbeit mit den Eltern in der Berufsorientierung***

Die Eltern sind wichtige Ansprechpartner für die Berufsplanung ihrer Kinder. Oft machen die Schulen jedoch die Erfahrung, dass Eltern nur schwer zu erreichen sind, und äußern deshalb regelmäßig Bedarf an neuen Handlungskonzepten für eine bessere Zusammenarbeit mit den Eltern, insbesondere in der Berufsorientierung. Die Stuttgarter Schulen verfügen über unterschiedliche Praxiserfahrungen in der Elternarbeit. Einige Schulen haben seit längerem Elterncafés eingerichtet und arbeiten mit Elternmentoren, die als Multiplikatoren den Kontakt zu den Eltern herstellen und unterhalten. Andere stehen am Anfang der Suche nach neuen Wegen der Zusammenarbeit.

### ***Transparente Datenlage/Monitoring***

Um Jugendliche bedarfsorientiert und zeitnah unterstützen zu können, muss transparent sein, was er/sie plant, wo die Stärken liegen und welche Aktivitäten bereits durchlaufen wurden. Vor allem nach dem Schulabschluss ist es wichtig zu wissen, wie sich der weitere Weg des/der Schüler/in gestaltet. Derzeit führen Stuttgarter Schulen selbst keine systematische Verbleibstatistik. Die Mobile Jugendarbeit ist damit beauftragt, die Daten zu erheben. Ansätze von Monitoring sind auf Einzelprojekte beschränkt, wie z. B. im Programm der Berufseinstiegsbegleiter.

Ziel der Schulbegleitung durch die RÜM-Koordinierungsstelle ist es, das Zusammenspiel der genannten fünf Bausteine an den Hauptschulen zu optimieren und damit den roten Faden in der Berufswegeplanung herauszuarbeiten, um auf diese Weise zu einem besseren Anschluss der Schüler/innen beizutragen.

### 4.3 Kontextbedingungen der Schulbegleitung

Der Start der Schulbegleitung fiel zusammen mit der vom Kultusministerium 2009 beschlossenen Möglichkeit zur Einrichtung von Werkrealschulen an zweizügigen Hauptschulen, darunter solchen mit schon vorhandener 10. Klasse Werkrealschule. 19 Schulen wurden auf Antrag der Landeshauptstadt Stuttgart zum Schuljahr 2010/2011 Werkrealschule. Diesen Schulen eröffnete das Landesgesetz zugleich die Möglichkeit, Ganztageschule zu werden. Mit der Gesetzesänderung entfiel die Einteilung in Schulbezirke mit der Folge, dass Eltern sich seither frei für eine Schule für ihre Kinder unabhängig vom Schulbezirk entscheiden können.

Die Umwandlung zur Werkrealschule erfordert von Schulen konzeptionelle Veränderungen im pädagogischen Ansatz. Das pädagogische Konzept der Werkrealschule sieht mehr individuelle Förderangebote für Schüler/innen vor, eine intensive und konsequente Berufswegeplanung ab Klasse 5 und darüber hinaus eine berufliche Grundbildung in Klasse 10. Die Stärkung der Basiskompetenzen in Deutsch und Mathematik in den Klassen 5 und 6 sowie differenzierte Angebote auf der Grundlage von Lernstanderhebungen sind weitere Bestandteile des pädagogischen Konzeptes. Die Erfordernisse einer stringenten Berufswegeplanung ab Klasse 5 setzt gute Schule-Wirtschaft Kooperationen voraus, damit Schüler/innen durch Betriebserkundungen, Praktika und intensive Kontakte mit Firmen in unterschiedlichen Formen an die Arbeitswelt herangeführt werden können.

Eine Reihe von Schulen arbeitete bereits mit dem Ansatz einer frühen Berufsorientierung. Für viele ist jedoch das Konzept einer frühen Berufsorientierung ab Klasse 5 noch ungewohnt, bedeutet die Umsetzung individueller Förderpläne auf der Grundlage des Kompetenzprofil AC noch eine Herausforderung und sind neue Kooperationen und Abstimmungen, sowohl intern als auch extern mit Partnern erforderlich. Auch einzügige Hauptschulen, die nicht den Schritt zur Werkrealschule vollziehen, müssen die neuen curricularen Vorgaben einführen und sind damit zur Kooperation mit Werkrealschulen aufgefordert, um Schüler/innen den Übergang zur 10. Klasse an einem anderen Schulstandort zu ermöglichen. In diesem Kontext des Umbruchs setzte die Schulbegleitung von RÜM im Jahr 2009 ein.

### 4.4 Auswahl der Schulen

Gemeinsam mit dem Staatlichen Schulamt und der RÜM-Koordinierungsstelle wurden folgende Kriterien erarbeitet, anhand derer die Auswahl der Schulen für die Begleitung getroffen wurde.

- **Zweizügigkeit:** Damit wurde sichergestellt, dass in der sich verändernden Schullandschaft keine der durch RÜM begleiteten Schulen innerhalb der Laufzeit des Programms geschlossen und damit die Schulbegleitung hinfällig würde. Im Zuge der Planungen für die zukünftige Schulentwicklung werden in Stuttgart für Hauptschulen Standortschließungen vom Schulverwaltungsamt angedacht und bisher in drei Fällen umgesetzt.
- Die Schule bestimmt eine verantwortliche Person für die operative Zusammenarbeit, die Transfer und Umsetzung der miteinander festgestellten Schritte anschiebt. In diesem Zusammenhang erwies sich als günstig, dass mit dem Schuljahr 2009/2010 die Haupt- und Werkrealschulen durch zusätzliche Mittel jeweils eine Lehrkraft als Koordinator/in für die Berufswegeplanung einsetzen konnten, die in allen Fällen die Ansprechperson für die

RÜM-Mitarbeiterin für die Dauer der Schulbegleitung ist. Darüber hinaus wurden regelmäßige Rücksprachen mit der Schulleitung in Kooperationsvereinbarungen festgelegt.

- Die Schule weist einen hohen Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund und/oder Schüler/innen aus so genannten bildungsfernen Familien auf. Auch wenn mit dem Begriff der „Brennpunktschule“ ein Stigma einhergeht, wurde doch davon ausgegangen, dass die Schulbegleitung vorrangig Schulen mit diesem Merkmal zugutekommen sollte.
- Die Schule ist motiviert für die Zusammenarbeit und will Veränderungen auf den Weg bringen. Darüber hinaus engagiert sich die Schule am Transfer der Ergebnisse auch im Rahmen der RÜM-Veranstaltungen.

Die längerfristige Schulbegleitung wurde im 2. Halbjahr 2009 eingangs mit drei Schulen aufgenommen und durch die Kooperation mit zwei weiteren Schulen ab dem Frühjahr 2010 ergänzt.

#### 4.5 Schwerpunkte der Zusammenarbeit – an welchen Förderbausteinen wird gearbeitet?

Mit jeder Schule wurde eingangs in gemeinsamen Besprechungen mit der Schulleitung und dem/der Koordinator/in Berufswegeplanung eine Ist-Stand-Analyse durchgeführt mit den folgenden Inhalten:

- Ausgangslage der Schule bzgl. Schüler/innen, Lehrkräfte und Umgebungsfaktoren im Stadtteil,
- Bestandsaufnahme der Aktivitäten, Inhalte und Partner in der Berufswegeplanung mit allen dazu gehörigen Angeboten,
- Auswertung der Bestandsaufnahme und Feststellung der schulischen Bedarfe sowie Ziele der Schulbegleitung,
- Vereinbarung von Zielen und Laufzeit der Begleitung in einer Kooperationsvereinbarung.
- Es zeichnete sich bereits zu Beginn der Schulbegleitung ab, dass alle Schulen den Schwerpunkt auf die Entwicklung von einem oder höchstens zwei Bausteinen setzen wollten. Bewusst wurde auf Wunsch der Schulleitungen eher auf kleine Schritte gesetzt, um Enttäuschungen aufgrund von zu hoch gesteckten Zielen zu vermeiden. Die Schulen wünschten sich vorrangig die Zusammenarbeit an den Förderbausteinen, die für die Verbesserung des Schulalltags als dringend erachtet wurden.

Dazu gehört die Verbesserung:

- der individuellen Begleitung der Schüler/innen,
- der Zusammenarbeit mit Eltern in der Berufsorientierung,
- der Kooperation mit Betrieben.

Die folgende Tabelle skizziert summarisch die Profile der Schulen und gibt eine Übersicht über die festgestellten Schwerpunkte der Schulbegleitung. Dabei wurden die Namen der Schulen verändert, um die Vertraulichkeit zu gewährleisten.

**Tabelle 1: Schulprofile und Schwerpunkte der Zusammenarbeit**

	<b>Schule A</b>	<b>Schule B</b>	<b>Schule C</b>	<b>Schule D</b>	<b>Schule E</b>
<b>Anteil der Schüler/innen mit Migrationshintergrund</b>	65 %	89 %	65 %	55 %	42 %
<b>Individuelle Begleitung der Schüler/innen - vorhanden 2009/2010</b>	ehrenamtliche Peermentoren und eine Berufseinstiegsbegleiterin	ehrenamtliche Peermentoren	ehrenamtliche StartKlar Mentoren	Ehrenamtliche StarKlar Mentoren	eine Berufseinstiegsbegleiterin
<b>Zusammenarbeit mit Eltern - vorhanden 2009/2010</b>	Elterncafé und Ausbildung von Elternmentoren im Rahmen des Projektes interkulturelle Schulentwicklung	Zusammenarbeit mit Haus 49 im Stadtteil – Rückgriff auf dessen Angebote für Eltern	Elternstammtisch	—	Elterncafé
<b>Zusammenarbeit mit Betrieben – vorhanden 2009/2010</b>	Betriebspartnerschaft mit einer Zeitarbeitsfirma für einen Klassenzug. Ad hoc Kooperationen für Praktika, einige davon regelmäßig wiederkehrend	keine Betriebspartnerschaften, Ad hoc Kooperationen für Praktika, einige davon regelmäßig wiederkehrend	Ad hoc Kooperationen für Praktika, einige davon regelmäßig wiederkehrend	neue Partnerschaften mit einem Großbetrieb im Stadtteil und dem örtlichen Handels- und Gewerbeverein	Ad hoc Kooperationen für Praktika, einige davon regelmäßig wiederkehrend
<b>Gewünschte Schwerpunkte der Schulbegleitung</b>	Bessere strukturelle Verankerung der individuellen Begleitung Entwicklung der Zusammenarbeit mit Betrieben im Stadtteil	Bessere strukturelle Verankerung der individuellen Begleitung Bessere Zusammenarbeit mit Betrieben – z. B. mit dem öffentlichen Dienst	Umsetzung eines Schule-Wirtschaft Abends und Anschub von Betriebspartnerschaften Entwicklung der Zusammenarbeit mit Eltern (ab 2011)	Bessere Verzahnung der Berufswegeplanung Entwicklung der Zusammenarbeit mit Eltern	Bessere Verzahnung der Berufswegeplanung Entwicklung der Zusammenarbeit mit Eltern



Da die Schulbegleitung bei allen genannten Schulen als ergebnisoffener Prozess angelegt ist, werden im Folgenden die Ansatzpunkte der Beratung und die damit verbundenen Ergebnisse und Herausforderungen anhand der drei Förderbausteine skizziert, für die sich Schulen schwerpunktmäßig entschieden haben. Dazu wird jeweils ein Umsetzungsbeispiel gegeben mit Bezug auf:

- Zusammenarbeit mit den Eltern,
- individuelle Begleitung von Schüler/innen,
- Zusammenarbeit mit Betrieben.

### ***Förderbaustein Zusammenarbeit mit Eltern***

Mit den Koordinatorinnen und Koordinatoren der Schulen, die sich die Verbesserung der Zusammenarbeit mit Eltern vorgenommen hatten, wurde systematisch die Berufswegeplanung von Klasse 5 bis 10 analysiert und wurden für jede Klassenstufe konkrete Vorschläge für die Einbindung der Eltern in die verschiedenen Aktivitäten der Berufsorientierung entwickelt. Deutlich ist, dass jede Schule für die Umsetzung Multiplikatorinnen und Multiplikatoren braucht, um Eltern für die Zusammenarbeit mit der Schule besser als zuvor zu gewinnen. Dabei wählen Schulen unterschiedliche Herangehensweisen, die mit dem jeweiligen Entwicklungsstand struktureller Angebote für Eltern an den Schulen zu tun haben.

#### Gewinnung von Eltern über Netzwerkveranstaltungen

*Beispiel:* Die Schule E hat seit längerem ein Elterncafé eingerichtet. Allerdings werden laut Aussage von Schulleitung und Lehrkräften diejenigen, „die es am meisten brauchen“, nicht durch das Elterncafé erreicht. Deshalb beschreitet die Schule neue Wege und führte Ende Mai 2011 eine erste Netzwerkveranstaltung für Eltern, Lehrkräfte, Schüler/innen, Migrantenorganisationen, der Handwerkskammer, der Agentur für Arbeit und kleine Betriebe aus dem Stadtteil durch. Ziel der Veranstaltung war, den Eltern, der Schule und den geladenen Organisationen die Gelegenheit zu geben, einander besser kennenzulernen und damit die Voraussetzungen für gemeinsame Aktivitäten zu schaffen. Im Planungsprozess waren z. B. die Handwerkskammer und Migrantenorganisationen eingebunden. Die Schule betritt damit Neuland, denn es gibt zwischen den Stuttgarter Schulen und Migrantenorganisationen bisher kaum Kooperation im Bereich der Berufsorientierung. Da die Schulleitung derzeit die Geschäftsführung für alle Haupt- und Werkrealschulen inne hat und in dieser Funktion Vertreter/innen aus den Haupt- und Werkrealschulen zur Veranstaltung einlud, hofft man, dass auch andere Schulen die Anregung für Vernetzung mit neuen Partnern auf neuen Wegen in ihren jeweiligen Stadtteilen aufgreifen.

### ***Förderbaustein individuelle Begleitung von Schülerinnen und Schülern***

Mit den Schulen, die sich die Verbesserung der individuellen Begleitung ihrer Schüler/innen vorgenommen haben, wurde nach Wegen gesucht, wie die jeweiligen Mentorenprojekte besser mit der Berufswegeplanung und dazugehörigen Aktivitäten an der Schule verzahnt werden können. Darüber hinaus werden Möglichkeiten für zusätzliche Begleitungsangebote für Schüler/innen ausgelotet.

#### Runder Tisch Schule-Jugendhilfe

*Beispiel:* Die Schule A entschied sich für einen Runden Tisch zwischen Schule und Jugendhilfe, um die individuelle Begleitung für die Schüler/innen, die in Klasse 9 bzw. 10 den Übergang voraussichtlich nicht schaffen werden, präventiv über die Angebote der Jugendhilfe zu regeln.

Dazu bedarf es eines Vorlaufes, um Eltern der betreffenden Schüler/innen für die Zustimmung zu den präventiven Angeboten zu gewinnen. Angeschoben wurde ein Verfahren, das alle Eltern ab Klasse 5 über die Möglichkeiten individueller Begleitung informiert und damit den Weg zum Runden Tisch eröffnet.

### ***Förderbaustein Zusammenarbeit mit Betrieben***

Drei Schulen haben sich für die Entwicklung eines erweiterten Netzwerkes mit Betriebspartnerschaften entschieden. Zwei Schulen befinden sich in besonders strukturschwachen Stadtteilen mit vorwiegend kleinen Handwerksbetrieben, Läden und Gastronomie, die nur begrenzt Angebote zur Berufsorientierung machen können und als spätere Ausbilder häufig nicht in Frage kommen. Für die Umsetzung der Ziele wurde u. a. mit dem folgenden Ansatzpunkt gearbeitet:

#### Organisation von Schule-Wirtschaft-Abenden

*Beispiel:* Die Schule C hatte nach dem Vorbild einer anderen Stuttgarter Schule im März 2010 eine größere Veranstaltung geplant, die dazu dienen sollte, Betriebe und Schule im Stadtteil miteinander bekannt zu machen, die Potenziale der Schüler/innen als zukünftige Azubis in den Projektpräsentationen aufzuzeigen sowie Betriebe für eine Betriebspartnerschaft zu akquirieren. Über 100 Betriebe wurden eingeladen, aber lediglich zehn Betriebsvertreter kamen zu dem perfekt vorbereiteten Abend. Wenn auch zunächst die Enttäuschung überwog, war das Ergebnis des Abends mehr als zufrieden stellend: Mit vier Betrieben konnten im Sommer 2010 Kooperationsvereinbarungen über Bildungspartnerschaften abgeschlossen werden. Die Schule hat sich deshalb vorgenommen, jedes Jahr einen solchen Abend zu gestalten, um damit eine Tradition zu etablieren und die Kooperation mit der Wirtschaft zu erleichtern. Der zweite Abend im April 2011 zog bereits fast doppelt so viele Betriebe wie beim ersten Mal an, von denen wiederum einige Interesse am Abschluss einer Partnerschaft zeigten. Wegen des erfolgreichen Verlaufes konzentriert sich die Schulbegleitung mittlerweile auf die Entwicklung des Förderbausteins Zusammenarbeit mit Eltern.

## **4.6 Praxiserfahrungen: Chancen und Herausforderungen**

Die Gestaltung der Berufsorientierung erfordert von Schulen eine enge Kooperation mit Betrieben, Trägern, Stadtteilorganisationen und anderen Partnern, die sowohl intern als auch extern umgesetzt werden muss. Im Prozess stellen sich konkrete Fragen, die je nach Schulspezifik anders beantwortet werden.

#### Aufgabenverteilung im Lehrerkollegium und mit Partnern

Es ist ein Unterschied, ob in einer Schule für die Koordination der Berufsorientierung eine Lehrkraft (der/die Koordinator/in Berufswegeplanung) zuständig ist oder ob neue Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden können. Die Berufsorientierung hat in letzterem Falle die Chance, ein gemeinsames Anliegen in der Schule zu werden, und die Kreativität in der Ausgestaltung erhöht sich bei guter Kooperation. Runde Tische und themenspezifische Arbeitskreise erweisen sich als gutes Instrumentarium zum Anschlag interner und externer Kooperationen. Gelingen kann dies nur, wenn Lehrkräfte dieses Instrumentarium als Chance sehen und nicht als zusätzliche Belastung ihres Arbeitsbudgets.

## Projekt- und Netzwerkmanagement

Nicht jede Schule verfügt über Personal, das mit Projekt- und Netzwerkmanagement vertraut ist. Schulen, die mit dem Projekt StartKlar zusammenarbeiten, nutzen, wenn möglich, die professionelle Kompetenz der ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren nicht nur für die Schüler/innen, sondern auch für die Ausgestaltung von Vorhaben mit Partnern, wie z. B. für die Vorbereitung eines Schule-Wirtschaft Abends. In den durch RÜM begleiteten Schulen wurde häufig angemerkt, dass der Mehrwert der Begleitung u. a. in der Chance eines Professionalisierungsschubes liegt, der notwendig ist, um Kooperationen produktiv zu meistern. Fortbildungen zum Thema Projektmanagement wären hilfreiche Angebote an Schulen, um Lehrkräfte unabhängiger von den jeweiligen Kooperationspartnern zu machen, die diese Expertise in die Zusammenarbeit einbringen.

## Transparenz

Ein roter Faden in der Berufsorientierung kann nur dann hergestellt werden, wenn Transparenz über die verschiedenen Aktivitäten quer durch die schulische Organisation besteht und nach außen sichtbar wird. Der Einsatz des Stuttgarter Berufswahl-Portfolios kann zu größerer Transparenz und besseren Absprachen an Schulen beitragen. Die oben genannten Runden Tische sind darüber hinaus hilfreich für einen strukturierten Informationsaustausch und besseres Kennenlernen der jeweiligen Arbeitsfelder der teilnehmenden Personen.

## Öffnung der Schule in den Stadtteil hinein

Es ist wichtig, dass Schulen im Stadtteil mit ihren direkten Nachbarn gut vernetzt sind und enge Kooperationen nicht nur mit Trägern und Betrieben unterhalten, sondern auch mit Vereinen, Kirchen, sozialen Einrichtungen, anderen Schulen und engagierten Personen, die die schulischen Fragen mit gestalten. Im Alltagsbetrieb werden diese nicht dringlich funktional nötigen Beziehungen oft vernachlässigt, und damit werden Möglichkeiten blockiert, Berufsorientierung in einer Vielzahl von Arbeitswelten zu entwickeln. Ausbaufähig ist angesichts der heterogenen Zusammensetzung der Schülerschaft die Kooperation zwischen den Schulen und Migrantenorganisationen. Es sind jedoch besondere Initiativen und der Einsatz von Multiplikatoren notwendig, um Verbindungen herzustellen und zu unterhalten.

## 4.7 Fazit

Jede Schule ist ein komplexes Universum mit spezifischen Bedingungen, geprägt durch den Standort, die Schulleitung, die Zusammensetzung des Kollegiums, das schulische Kooperationsnetzwerk und nicht zuletzt die Schüler/innen und ihre Eltern. Jede Schulbegleitung, die mit ihrer Beratung auf Veränderung in der Organisation zielt, hat deshalb mit Herausforderungen der Organisationsentwicklung zu tun, in unserem Fall mit der Ausgestaltung der Berufsorientierung. Dabei können im Falle der Schulbegleitung durch RÜM Veränderungen nur über den guten Willen aller Beteiligten erzielt werden, da es keinerlei „Machthebel“ (z. B. Auflagen durch das Kultusministerium) gibt, die die gewünschten Veränderungsschritte erzwingen können. In dieser freien Entscheidung der Schulen liegen die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten der Schulbegleitung.

Zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Artikels kündigt sich mit dem Antritt der neuen Landesregierung für die Stuttgarter Haupt- und Werkrealschulen die nächste Strukturreform an. Sehr wahrscheinlich ist, dass mit dem nächsten Schuljahr eine verpflichtende 10. Klasse für alle Schulen eingerichtet wird, das Ende der Hauptschule damit in Sicht kommt und die Ganztageschule die Regel wird.

Die Chancen und Grenzen der neuen Reform und die zu erwartenden Standortschließungen führen zu bleibender Unruhe in der Schullandschaft, die die Kräfte von Schulleitungen und Lehrerkollegien sehr beanspruchen. Die Schulbegleitung von RÜM, die 2009 zu einem Zeitpunkt des Umbruchs einsetzte, bleibt damit für die Dauer der Laufzeit vom strukturellen schulischen Wandel gekennzeichnet, der hier als Regel und nicht als Ausnahme bezeichnet werden kann. Der Wunsch ist, dass RÜM mittels der Schulbegleitung in der verbleibenden Laufzeit weiterhin einen konstruktiven Beitrag zum Übergangsmanagement der Schulen leisten kann.

## **Literatur**

- Gaupp, N./Prein, G. (2007): Stuttgarter Haupt- und Förderschüler/innen auf dem Weg von der Schule in die Berufsausbildung. Bericht zur Basiserhebung der Stuttgarter Schulabsolventenstudie. Stuttgart/München
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (2010): Bildungswesen in Baden-Württemberg: Amtliche Schulstatistik Schuljahr 2009/2010. Stuttgart

## 5 Das Konzept der „Zukunftskonferenz“ als Instrument der Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen

### 5.1 Rahmenbedingungen

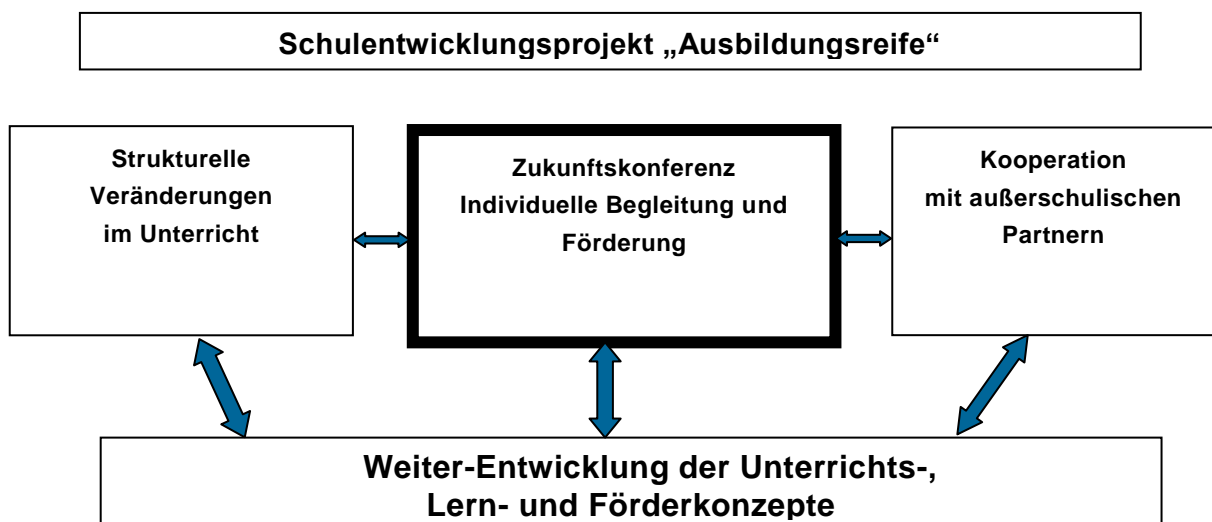
Im Jahr 2005 begannen die Hauptschulen im Rheinisch-Bergischen Kreis (NRW) gemeinsam mit der Schulentwicklung und dem Projekt *Ausbildungsreife*. Ausgangspunkt war die Einsicht,

- dass immer weniger Schüler/innen nach dem Schulabschluss eine Berufsausbildung begannen und immer mehr in schulische oder außerschulische Maßnahmen gingen ohne Aussicht auf eine höhere Qualifikation,
- dass die Schule in kaum eine andere Querschnittsaufgabe mehr Energie und Zeit investiert als in die Berufsorientierung,
- dass die Schule – und insbesondere Hauptschule – eines ihrer wichtigsten Ziele verpasst, wenn sie es nicht schafft, ihren Schülern eine berufliche Perspektive zu bieten.

In der Bestandsaufnahme wurde klar: Es mangelte weniger an Praktika, Betriebserkundungen, Unterrichtsmaterialien, Beratungs- und Unterstützungsangeboten, Trainingsmodulen und der Bereitschaft zur Kooperation durch außerschulische Partner. Was fehlte, war eine konsequente Systematik, eine klare Verankerung im Unterricht, ein spiralförmiger, transparenter Aufbau der Maßnahmen und vor allem die persönliche Beteiligung der Schüler/innen sowie die enge Kooperation mit den Eltern.

Dem versucht nun das Schulentwicklungsvorhaben Rechnung zu tragen, indem es die zentralen Bereiche überarbeitet, aufeinander abstimmt und konsequent auf das Ziel Ausbildungsreife ausrichtet.

Abbildung 2: Die Projektstruktur



## 5.2 Die Zukunftskonferenz

Die *Zukunftskonferenz* ist das zentrale, steuernde Element im Prozess der Berufsorientierung und der Entwicklung zur Ausbildungsreife.

Ab der 8. Klasse trifft sich jeder Schüler und jede Schülerin mit dem Klassenlehrer und den Eltern zu einer eingehenden Zukunftskonferenz. Für das Gespräch ist ca. eine Stunde eingeplant und es liegt zu einer elternfreundlichen Zeit, z. B. am späten Nachmittag oder auch am Wochenende.

Im Zentrum des Gesprächs stehen die Zukunftsperspektiven der Jugendlichen. Sie haben mit ihren Wünschen, Zielvorstellungen und Erfahrungen die Führung im Prozess. Dabei ist es ausschlaggebend, dass nicht über sie gesprochen wird und ihnen keine Ratschläge erteilt werden. Sie sollen vielmehr erleben, dass sich alle Beteiligten auf Augenhöhe gemeinsam über ihre Zukunft beraten. Auch wenn die Ziele und Pläne der Schüler/innen von den Vorstellungen der Erwachsenen abweichen, können sie diese nachvollziehen, weil mit dem Beginn des Prozesses in der 8. Klasse ausreichend Zeit zur Verfügung steht, eigene Erfahrungen zu sammeln. Es gilt der Leitsatz: Umwege erhöhen die Ortskenntnis, Irrwege sollten vermieden werden!

Wichtig ist, dass vor allem die Kompetenzen des jungen Menschen im Zentrum der Betrachtung stehen und sich die Beteiligten vorrangig auf Lösungen und weniger auf Problembeschreibungen konzentrieren. Natürlich dürfen dabei auch eventuell notwendige Entwicklungsbedarfe nicht außer Acht gelassen werden.

Die Lehrerin/der Lehrer übernimmt die Rolle des Moderators im Gespräch und eines Partners im Prozess. Die Eltern sind gleichberechtigte, wichtige Partner, die ihre Sicht auf den Jugendlichen einbringen, seine Stärken und seinen Entwicklungsbedarf beschreiben und auch Aufgaben übernehmen.

Bei Bedarf nehmen auch noch weitere Personen teil:

- Sozialpädagoginnen und -pädagogen des Modellprogramms Ein-Topf<sup>3</sup>, die Schülerinnen und Schülern mit erhöhtem Förderbedarf Unterstützung und Begleitung anbieten,
- Muttersprachliche Lehrer/innen, die als Übersetzer und Berater insbesondere bei Gesprächen mit Migranteltern unterstützen,
- Berufsberater/innen, die über Spezialwissen verfügen.

Zu Beginn der 8. Klasse und am Ende der 9. Klasse nehmen die Sozialpädagogen und Psychologen teil, die als Externe die Potenzialanalyse durchführen. In der 8. Klasse soll diese die grundlegenden Kompetenzen und Begabungen des Schülers herausfinden. Ein zweites Kompetenzfeststellungsverfahren am Ende der 9. Klasse bezieht sich auf die Kriterien der Ausbildungsreife aus der Sicht der Wirtschaft.

So erhält der Jugendliche aus einer neutralen Perspektive Rückmeldung über seine Fähigkeiten, Begabungen und Neigungen und darüber, wo er im Prozess zur Ausbildungsreife steht.

<sup>3</sup> Ein-Topf ist ein Modellprogramm des Arbeitsministeriums NRW mit dem Ziel, die vorhandene Angebotsstruktur zur Berufsorientierung übersichtlicher und wirksamer zu gestalten.

[www.arbeit.nrw.de/ausbildung/uebergang\\_schule\\_beruf/laufende\\_massnahmen/ein-topf/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/ausbildung/uebergang_schule_beruf/laufende_massnahmen/ein-topf/index.php) (30.10.12)

Auf dieser Basis findet nun eine Planung für das nächste halbe Jahr statt, die mindestens folgende Aspekte berücksichtigt:

- Wo und wann kann die Schülerin/der Schüler Praxiserfahrungen in dem von ihr/ihm gewünschten Beruf oder Berufsfeld sammeln?
- Wo kann die Schülerin/der Schüler weitere Informationen über das anvisierte Ziel erhalten?
- Welche schulischen Angebote gibt es, die den Prozess unterstützen?
- Welcher schulische Förderbedarf besteht und wie kann dem entsprochen werden, wenn das gewünschte Ziel erreicht werden soll?
- Welche außerschulischen Fördermöglichkeiten gibt es noch und wer kann sie vermitteln?
- Am Ende des Gesprächs wird ein Protokoll angefertigt und von allen Beteiligten im Sinne einer Zielvereinbarung unterschrieben.

Anschließend erproben die Jugendlichen in Praxisphasen in den Betrieben und Institutionen der Region, ob ihre Ideen auch tragen, ob der Beruf ihren Vorstellungen entspricht, ob sie die notwendigen Fähigkeiten besitzen und auch, woran sie noch arbeiten müssen.

Gleichzeitig nehmen sie in der Schule, integriert in den regulären Unterrichtsalltag, an entsprechenden Wahlpflicht-Modulen, am neu gestalteten Fach Arbeitslehre/Wirtschaft, an Förderkursen u. Ä. teil. Auch die übrigen Fächer greifen immer wieder an geeigneten Stellen Aspekte der Berufsorientierung auf.

Spätestens nach einem halben Jahr treffen sich die Beteiligten zur nächsten Zukunftskonferenz wieder, reflektieren, ziehen Bilanz und treten in der oben beschriebenen Form wieder in die Planung der nächsten Phase ein. Dies setzt sich fort, bis möglichst am Ende der 10. Klasse die Schülerin/der Schüler eine begründete Berufswahlentscheidung trifft, die entweder sofort in eine duale Ausbildung mündet oder noch eine weitere schulische Bildung notwendig macht. In der Regel finden für jede Schülerin/jeden Schüler mindesten sechs Zukunftskonferenzen statt.

### ***Gemeinsame Verantwortung***

Die Berufswahl ist dann kein überraschendes Ereignis, das am Ende der Schulzeit eintritt, sondern ist das Ergebnis eines Prozesses und eine bewusste Entscheidung. Die Verantwortung tragen gemeinschaftlich die Schülerin und der Schüler, die Eltern und die Lehrer/innen. Hinter dem Konzept stehen auch die regionale Wirtschaft, die kommunale Politik, die Arbeitsagentur, die Kreishandwerkerschaft und die Kammern, die Praktika und Ausbildungsplätze zusichern.

### ***Anpassung des Curriculums***

Allein mit dem neu eingeführten Instrument der Zukunftskonferenz sind Verbesserungen möglicherweise jedoch nur schwer umzusetzen und vom individuellen Engagement der Beteiligten abhängig. Deshalb wurden auch die Rahmenbedingungen in den Schulen neu ausgerichtet. Beispielsweise wurden das Curriculum und die Stundentafel zugunsten von Angeboten zur Berufsorientierung verändert. Außerdem wurde der Wahlpflichtunterricht um zwei Stunden aufgestockt und inhaltlich berufsbezogen ausgerichtet. Die Lehrer/innen erhalten einen Stundenausgleich von zwei Unterrichts-Wochenstunden für ihre Aufgaben in der Zukunftskonferenz. Diese Änderungen des Lehrplans bedurften der Zustimmung des Schulministeriums des Landes NRW.

## **Partnerschaft mit Unternehmen und Betrieben**

Ein weiterer Schritt bestand darin, mit den außerschulischen Partnern intensiver zusammen zu arbeiten, insbesondere mit lokalen Wirtschaftsunternehmen. Jede Schule schloss mit mindestens drei externen Partnern einen Kooperationsvertrag. Beispielsweise hat eine Schule einen Fleischgroßhandel, einen Elektroinstallations-Betrieb, die Kreissparkasse, den Lebensmittel-Markt und ein Seniorenstift als Partner. Dabei achten die Schulen darauf, möglichst verschiedene Branchen und Betriebsgrößen abzubilden. Die Kooperationspartner wirken systematisch am Unterricht mit, d. h. die Vertreter/innen der Betriebe kommen in die Schule und übernehmen berufsbezogene Teile des Unterrichts.

## **Verankerung in der regionalen und lokalen Bildungspolitik**

Auch Politik und Verwaltung leisten ihren Beitrag. Der Kreistag beschloss, sich an dem Landesprogramm *Ein-Topf* zu beteiligen. Aus Projektmitteln wurden eine Projektleiterin und drei Sozialpädagogen eingestellt, die die Schüler/innen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf begleiten. Auch die Potenzialanalysen für alle Schüler/innen der Klassen 8 und 9 werden aus diesem Programm finanziert. Ein wesentliches Ziel dieses Projektes besteht darin, die regionalen Projekte und Maßnahmen im Feld Übergang Schule – Beruf besser abzustimmen und die Übergangsstrukturen zu optimieren.

Außerdem gründete sich auf der lokalen Ebene der Bildungspolitik eine *Initiative für ein koordiniertes Übergangsmanagement*, die sich als Steuergruppe in der Region versteht und sich ca. alle sechs Wochen trifft. Dem Fachkreis gehören jeweils die Geschäftsführer der Arbeitsagentur, der Kreishandwerkerschaft, der Industrie- und Handelskammer Köln, der Wirtschaftsförderung, des Job-Centers, des Arbeitgeberverbandes und die Schulaufsicht an. So können weitere Maßnahmen und notwendige Entwicklungen zügig beraten und umgesetzt werden.

Die Zukunftskonferenz macht alle diese Initiativen für jede Schülerin/jeden Schüler wirksam und gestaltet einen individuellen Entwicklungsprozess, in dem jeder seinen Teil der Verantwortung übernimmt: Schüler, Eltern, Lehrer, Wirtschaft, Arbeitsagentur etc.

Entscheidend für den Erfolg ist jedoch, dass die Lehrer/innen den Rollenwechsel vom Ratgeber zum Moderator des Prozesses vollziehen. So finden die Gespräche mit den Eltern und anderen Beteiligten auf Augenhöhe statt und die Jugendlichen erleben sich als selbst verantwortlich. Die Schulleiter/innen berichten über weitere positive Effekte: Die Atmosphäre im Unterricht und in der Schule ist ausgeglichener, die Beziehung zu den Eltern entspannt sich.

Alle Lehrer/innen absolvieren ein Training in Gesprächsführung (personenzentrierter und lösungsorientierter Ansatz) sowohl vor dem Beginn der Klasse 8 als auch begleitend. Die Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie und Beratung (GWG) e. V. beteiligt sich an der Entwicklung und Durchführung (siehe Beitrag 6 in dieser Publikation von Iris Siepe). Bisher wurden 140 Lehrer/innen ausgebildet, weitere werden folgen. Als Begleitmaterialien zur Fortbildung entstanden z. B. ein Gesprächsleitfaden und Protokollformulare.

Ebenso wurde der Berufswahlpass (BWP) neu gegliedert und mit neuen Inhalten gefüllt. Im BWP als Portfolio sammeln die Schüler/innen alle Materialien im Verlauf der Berufswahl, um ihre Schritte zur Berufswahlentscheidung zu dokumentieren. Wichtig ist, dass die Lehrkräfte und/oder ein regelmäßig tagender Arbeitskreis der StuBos (Kordinatorinnen und Koordinatoren für Berufs- und Studienorientierung an den weiterführenden Schulen in Nordrhein-Westfalen), die Materialien für den BWP überwiegend gemeinsam entwickeln und so ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Schulen stattfindet.



## 5.3 Ergebnisse und Erfahrungen

Die Umsetzung der Zukunftskonferenz wird evaluiert. Lehrer/innen, Eltern und die Jugendlichen beantworten schriftlich jeweils einen Fragebogen. Parallel dazu erfassen die Schulen systematisch die Übergangsverläufe der Absolventinnen und Absolventen. Die Ergebnisse der beiden Datenquellen werden in gemeinsamen Beratungen ausgewertet und diskutiert. Auf dieser Basis gelingt es, Schlussfolgerungen abzuleiten und Korrekturen am Konzept vorzunehmen.

Nachdem nun die ersten Schüler/innen, die von der 8. Klasse an teilgenommen haben, die Schule verlassen, weist vieles auf einen Erfolg des Projektes hin.

- Mehr als 30 Prozent aller Hauptschulabgänger/innen im Jahr 2010 hatten einen Ausbildungsvertrag. In einzelnen Schulen lag die Quote sogar deutlich höher.
- Die Elternbeteiligung bei der Zukunftskonferenz liegt in allen Schulen durchgängig über 90 Prozent.

Die Auswertung der Fragebögen, die von 906 Schülerinnen und Schülern, 608 Eltern und 44 Lehrerinnen und Lehrern der 9. und 10. Klassen abgegeben wurden, ergab u. a. folgende Rückmeldungen:

- 78 Prozent der Schüler/innen der 9. und 10. Klasse geben an, eine klare berufliche Zielvorstellung zu haben.
- 85 Prozent der Schüler/innen, 89 Prozent der Eltern und 93 Prozent der Lehrer/innen halten die Zukunftskonferenz für eine gute Einrichtung.
- 92 Prozent der Schüler/innen und 95 Prozent der Eltern sagen „Ich wurde mit meinen Ideen ernst genommen.“
- 68 Prozent der Schüler/innen und 71 Prozent der Eltern sehen eine grundsätzliche Veränderung des Arbeitsverhaltens der Schüler/innen nach der Zukunftskonferenz.
- Die Eltern schätzen besonders, dass sie auf Augenhöhe an dem Prozess beteiligt sind und die Kompetenzentwicklung ihrer Kinder im Fokus steht.

Die Zukunftskonferenz zeigt inzwischen auch überregionale Resonanz.

Immer mehr Lehrer/innen auch anderer Schulformen zeigen Interesse am Konzept und fragen um Fortbildung an.

Iris Siepe,  
Koordinationsstelle Regionales Übergangsmanagement  
im Rheingau-Taunus-Kreis

## **6 Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Lehrer/innen. Ein Erfahrungsbericht aus dem Themenzirkel „Elternarbeit“ des Regionalen Übergangsmanagements im Rheingau-Taunus-Kreis**

Im Januar 2009 nahm der auf der Netzwerktagung des Regionalen Übergangsmanagements im Rheingau-Taunus-Kreis (RTK) gegründete Themenzirkel *Elternarbeit* seine Tätigkeit auf. Am Themenzirkel nehmen Eltern, Lehrer/innen, Vertreter/innen der Agentur für Arbeit, des Staatlichen Schulamtes, der Handwerkskammer, der Erziehungsberatungsstelle, der Schulsocialarbeit und andere teil.

Eine enge Kooperation besteht mit dem Themenzirkel *Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund*, der die Eltern der jungen Zuwanderinnen und Zuwanderer im Blick hat.

Eine Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (GwG) e. V. und dadurch existente Kontakte sind hilfreich, da dort bereits gute Konzepte für die Schulentwicklung vorliegen.<sup>4</sup>

Zunächst stellt sich die Situation der Elternbeteiligung an den Schulen aus der Sicht der Beteiligten wie folgt dar:

- Eltern und Lehrer/innen gehen keine Erziehungspartnerschaft ein, sie begegnen sich nicht „auf Augenhöhe“, sondern betrachten sich gegenseitig oft als Problemverursacher.
- Eltern sind zu wenig in den Berufsorientierungsprozess eingebunden, sind für ihre Kinder aber die wichtigsten Ratgeber.
- Es gibt Eltern, die für die Schule nicht erreichbar sind, wie kann das verändert werden?

Wünschenswert ist ein Dialogforum, in dem ein Austausch zwischen Eltern, der Schule, den Jugendlichen und der Wirtschaft stattfinden kann.

Im weiteren Verlauf wurde interessierten Schulleiterinnen und Schulleitern sowie Lehrerinnen und Lehrern aus dem Rheingau-Taunus-Kreis das Konzept *Zukunftskonferenz* der Schulverwaltung des Rheinisch-Bergischen Kreises aus Nordrhein-Westfalen auf einer Veranstaltung des Regionalen Übergangsmanagements vorgestellt:

Zukunftskonferenz bezeichnet ein erfolgreich erprobtes Modell zur Berufsvorbereitung, das Schule, Lehrkräfte, Eltern und Wirtschaft gemeinsam in den Berufswahlprozess einbindet. Darauf aufbauend organisierte das Regionale Übergangsmanagement eine Fortbildung speziell für ein Hauptschulkollegium. Die Fortbildung wurde durch das Hessische Landesprogramm zur *Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit bei der Schaffung und Besetzung von Ausbildungsplätzen in Hessen* (OloV) finanziert. Das Regionale Übergangsmanagement im Rheingau-Taunus-Kreis arbeitet eng mit OloV zusammen.

<sup>4</sup> Der Personenzentrierte Ansatz in der Schule. Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (GwG) e.V. Fachverband für Psychotherapie und Beratung [www.gwg-ev.org/cms/cms.php?pageid=45](http://www.gwg-ev.org/cms/cms.php?pageid=45) (30.10.12)

Die beteiligten Lehrer/innen im Themenzirkel äußerten den Bedarf an einer Fortbildung in Gesprächsführung mit der besonderen Anforderung, Konfliktgespräche mit Eltern besser führen zu können. Dieser Wunsch konnte durch OloV realisiert werden.

Ebenso wie die Lehrer/innen meldeten auch die Eltern einen Weiterbildungsbedarf an. Ihnen sind vor allem Informationen zur Vertretung ihrer Rechte wichtig, um Lehrer/innen auf Augenhöhe gegenüberzutreten und als sachkundige und kompetente Partner an Schulen agieren zu können.

Auf der vom Hessischen Kultusministerium organisierten Fachtagung „Gemeinsam Verantwortung übernehmen. Eltern gestalten kulturelle Vielfalt in Schule“ am 19.9.2009 in Seeheim-Jugendheim stellten in diesem Feld arbeitende Projekte ihre Konzepte vor. Neue Impulse und Ideen entwickelten sich, Kontakte wurden aufgebaut. Besonders das Projekt *ELAN (Eltern schulen aktive Eltern)* passte genau zu den Wünschen der Eltern im Themenzirkel und wurde im nächsten Schritt dort vorgestellt.

Das Projekt *ELAN* wurde in Kooperation zwischen dem Hessischen Landesinstitut für Pädagogik und dem hessischen Landeselternbeirat konzipiert, um in Hessen flächendeckende Elternfortbildung anzubieten. Elternvertreter/innen werden geschult, um ihr Wissen in ihrer Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren an andere Eltern weiterzugeben.

Die Schulung umfasst Themen in vier Modulen, die an je drei Tagen (Freitag, Samstag, Sonntag) vermittelt werden. Aufbauend auf den Erfahrungen zum Thema Elternrecht und Mitbestimmung initiierte *ELAN* das Projekt *Einführung und Weiterentwicklung von Erziehungsvereinbarungen an Schulen*, das von Elternvertreterinnen und -vertretern in der Funktion als Multiplikator begleitet wird.

Eltern und Lehrkräfte werden in Fortbildungen angeregt, ihre gemeinsame Erziehungsverantwortung wahrzunehmen, sich auszutauschen und sich zu beteiligen. Das Vorhaben, gemeinsame Erziehungsvereinbarungen zu entwickeln, führt Schüler/innen, Lehrer/innen und Eltern an einen Tisch. Ziel ist es, eine Schulkultur zu fördern, die von allen Mitgliedern der Schule tatsächlich getragen wird. Als besonders wertvoll werden der gemeinsame Weg und die sich daraus entwickelnden Beziehungen erlebt.

Der Themenzirkel beschäftigt sich weiterhin mit der Umsetzung des Konzepts *FuN – Familie und Nachbarschaft*<sup>5</sup>. Dieses Konzept ist geeignet, gerade diejenigen Eltern zu gewinnen, die als nicht erreichbar gelten, insbesondere auch Eltern und Jugendliche mit Migrationshintergrund. Das Programm unterstützt Eltern dabei, ihre heranwachsenden Kinder in der Phase der Berufswahl konstruktiv zu begleiten und zu beraten. Es eignet sich für den Einsatz in der Arbeit mit Schülerinnen und Schülern ab Klasse 7 und deren Eltern.

Dazu wird ein Team, bestehend aus Kolleginnen und Kollegen aus der Schule und externen Partnern, qualifiziert, das in gemeinsamen Übungen (fünf wöchentliche Treffen von jeweils drei Stunden) diejenigen Fähigkeiten der Eltern und Jugendlichen fördert, die im Berufsleben für beide relevant sind: Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstmanagement- und Kooperationskompetenzen.

5 [www.praepaed.de](http://www.praepaed.de) (30.10.12)

Das Regionale Übergangsmanagement im Rheingau-Taunus-Kreis organisiert die Grundqualifizierung des Trainerteams und ihre Finanzierung. Die Kosten für die Trainerqualifizierung übernehmen die Präventionsräte<sup>6</sup> Oberer und Unterer Rheingau und die Stadt Idstein. Die Kosten für die Praxisbegleitung und Supervision der Teams vor Ort werden von OloV getragen.

Der Themenzirkel *Elternarbeit* ist weiterhin aktiv in folgenden Aktionsfeldern:

Zur Ausbildungsmesse in Wiesbaden wird in Kooperation mit OloV die Idee umgesetzt, Eltern gezielt einzuladen und Eltern mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen durch einen Dolmetscher/eine Dolmetscherin zu begleiten.

Regelmäßige Treffen mit OloV machen gemeinsame Konzepte möglich.

Die Kooperation mit der Wirtschaft lässt gemeinsame Angebote für Eltern entstehen.

Das Regionale Übergangsmanagement im Rheingau-Taunus-Kreis erstellt für 2011 einen Kalender für Jugendliche und deren Eltern mit allen für die Berufsorientierung wichtigen Daten und Ansprechpartnerinnen/Ansprechpartnern.

<sup>6</sup> Präventionsräte sind kommunale Gremien, gebildet mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Verwaltung, der örtlichen Schulen und Kindergärten, der Polizei und der Kirchen sowie ehrenamtlich engagierten Menschen. Schwerpunktmäßig dient die Arbeit der allgemeinen Kriminalprävention, Verbesserung der Verkehrssicherheit und der Gewaltprävention in Schulen und Kindergärten.

[www.rheingau-taunus.de/inhalt/o3.cfm?oinh=2&inh=11&sw=021106%20Pr%C3%A4ventionsbeauftragter](http://www.rheingau-taunus.de/inhalt/o3.cfm?oinh=2&inh=11&sw=021106%20Pr%C3%A4ventionsbeauftragter) (30.10.12).

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bausteine des Förderprofils	29
Abbildung 2: Die Projektstruktur	38

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Schulprofile und Schwerpunkte der Zusammenarbeit	33
---	----

## Autorinnen- und Autorenverzeichnis

**Münz, Angelika:** Mitarbeiterin Koordinationsstelle Regionales Übergangsmanagement in Stuttgart

**Richter, Ulrike:** Wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut im Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“, Standort Halle

**Schiffmann, Herbert:** Schulamtsdirektor im Rheinisch-Bergischen Kreis.

**Siepe, Iris:** Arbeitsschwerpunkt Elternarbeit. Projektkoordinatorin Regionales Übergangsmanagement im Rheingau-Taunus-Kreis

**Stengele, Tina:** Projektleiterin der Robert Bosch Stiftung GmbH, Programmbereich „Gesundheit und Wissenschaft“

**Trini, Maria:** Projektassistentin Robert Bosch Stiftung GmbH Programmbereich „Bildung, Gesellschaft und Kultur“

**Wenzel, Hartmut:** emeritierter Professor für Schulpädagogik und Allgemeine Didaktik an der Philosophischen Fakultät III der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg