

Teilhabe durch Ausbildung

Dr. Johannes Meier,
Vorstand Bertelsmann Stiftung



Der „heiße Stein“

Ich denke, wir sind alle hier, weil wir die Analyse teilen, die Herr Staatssekretär Storm eben zum Thema berufliche Bildung in Erinnerung gerufen hat:

- Die Zahl der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss ist – auch nach Jahren des Aufschwungs – immer noch viel zu hoch. Die Zahlen haben wir gerade gehört; das ist der erste Teil der quantitativen Herausforderung.
- Die ganzen „Altlasten“ haben wir auch wahrgenommen. Eine halbe Million junger Menschen in Warteschleifen sind zum ersten Mal in der Mehrzahl, wenn man so sagen darf: Denn im Juli 2007 lag ihr Anteil an allen Bewerbern für Ausbildungsplätze bei knapp 54 Prozent. Dies zeigt, wie hartnäckig dieses Problem ist. Es stellt den zweiten Teil der quantitativen Herausforderung dar.
- Die qualitative Herausforderung, auf die wir hingewiesen wurden, sind die Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Dort sind die Daten noch erschreckender, weil im Übergangssystem 60 Prozent dieser Jugendlichen zu finden sind.

All dies ist in gewisser Weise nicht nur ein Skandal für die Gesellschaft, sondern ein fundamentaler Treibsatz, der unseren Zusammenhalt in Frage stellt. Man kann vielleicht sogar sagen, wir reden hier über einen „sehr heißen und sehr großen Stein“. Die zentrale Frage, die ich mir in der Vorbereitung für diesen Vortrag gestellt habe, lautete: Können Stiftungen hier mehr tun, als nur vereinzelt kleine Tropfen auf diesen heißen Stein fallen zu lassen? Können wir wirklich mehr?

Viele Projekte sind mit Hilfe von Stiftungen erfolgreich

Die Situation ist sicherlich so, dass es heute viele Einzeltropfen gibt. Sie sind sozusagen Teil eines Tropfenstroms, von denen ich einige ohne Anspruch auf Vollständigkeit anführen möchte:

Da gibt es **Wettbewerbe** zur Identifizierung guter Beispiele wie den Hauptschulpreis der Robert Bosch Stiftung und der Hertie-Stiftung, oder den der Deutsche Bank Stiftung mit dem aktuellen Titel: „Starke Schule – Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen.“ Damit sind wir mitten im Thema. Es gibt diese Preise in verschiedenster Form und es ist auch immer im Prinzip der „billigste Weg“, als Stiftung aktiv zu werden – das Preisgeld ist schnell ausgelobt, eine Jury arbeitet ehrenamtlich und schon ist etwas getan.

Dann kommt als die nächste Engagementstufe die Förderungen von **Modellversuchen**, bei denen man etwas Neues erprobt – entweder mit Geld oder mit operativen Mitteln, mit denen meistens vor Ort Projekte betreut werden. Die Deutsche BP Stiftung oder die Stiftung ProAusbildung fördern beispielsweise

zahlreiche Projekte am Übergang von der Schule zum Beruf. Dazu gehört eine Produktionsschule in Bielefeld nach dänischem Vorbild. Ein weiteres Beispiel ist das Projekt „Joblinge“ der Eberhard von Kuenheim Stiftung, wo durch Förderung ehrenamtlichen Engagements Jugendliche beim Übergang unterstützt werden. Diese Modellversuche sind zahlreich, aber es stellt sich immer die Frage: Wie nachhaltig sind sie? Darauf werde ich später eingehen.

Der dritte Typus von Projekten sind **Netzwerkansätze**, wo man versucht, die Ressortzuständigkeiten in ihrer Fragmentierung vor Ort wieder zusammenzufügen. Ein schönes Beispiel ist das Hamburger Hauptschulmodell, das wir in 2006 mit dem Carl Bertelsmann-Preis auszeichnen durften. Dort ist es gelungen, ein Netzwerk mit Unternehmen und Hauptschulen in Hamburg so zu bilden, dass mit Hilfe einer Koordinierungsstelle, viel Mentoring, viel Betreuung vor Ort, die Übergangsquote der Hauptschüler in die ungeforderte Ausbildung verdreifacht werden konnte – aber von sehr, sehr niedrigem Niveau aus, was man nie vergessen sollte.

Der vierte Typus, der uns bei der Suche nach Beispielen aufgefallen ist, ist die **Erstellung von unterstützenden Materialien und Expertisen**. Da sind wir auch als Bertelsmann Stiftung fleißig. So haben wir in den letzten Jahren einen „Leitfaden lokales Übergangsmanagement“ entwickelt, in dem man versucht hat viele Beispiele zusammenzutragen und das Gemeinsame herauszuarbeiten. Weiterhin sind an verschiedenen Stellen Materialien für die Lehrerbildung entwickelt worden – nicht zuletzt auch von uns.

Was uns bei der Erstellung dieses „Leitfadens lokales Übergangsmanagement“ ins Auge stach, war das Phänomen, dass – wie so oft im Stiftungssektor – viele Initiativen immer wieder von vorne anfangen. Häufig wird bei Null angefangen, wobei ungeheuer viel Energie in Konzeptarbeit gesteckt wird. Effizienter wäre sicher der Leitspruch: „Gut geklaut, ist schon halb gewonnen.“ Aber das findet meist nicht statt. Man fängt lieber wieder von Null an, was natürlich die Frage aufwirft: „Wollen wir nichts voneinander wissen?“ Denn rational wäre es eigentlich, zunächst zu suchen, was es schon gibt.

Zentrale Herausforderung: Transfer und Skalierung

Der geschilderte Sachverhalt kann nicht daran liegen, dass es wenig systematische überregionale Austauschmöglichkeiten gibt. In Stiftungskonferenzen finden schon Dialoge nach dem folgenden Muster statt: „In Würzburg haben wir das ausprobiert. War das nicht in Nürnberg ähnlich bei Ihnen?“ Aber die weitere Nacharbeit findet dann erstaunlich selten statt. Wahrscheinlich haben Konferenzen auch einen etwas anderen Zweck, als das Lernen voneinander.

Das bringt mich zu der Kernfrage: Wie funktionieren eigentlich Transfer und Skalierung?

Das ist auch in der Bertelsmann Stiftung seit Jahren ein viel debattiertes, aber immer noch nicht zufriedenstellend gelöstes Problem. Wir erleben häufig, dass es Pilotprojekte gibt, an die unrealistische Erwartungen geknüpft sind. Am Ende vergleicht man dann, was im Projektantrag stand und was dabei herausgekommen ist, und stellt eine hohe Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit fest –

manchmal auch in der Darstellung der Ergebnisse. Mit einem Seitenhieb könnte man darauf verweisen, dass dies in Finanzmärkten wohl auch so ist, aber es ändert nichts daran, dass mangelnder Realitätssinn für den Transfer und für die Skalierung fatal ist.

Ein Problem ist häufig, dass im Stiftungssektor die Projektkosten falsch budgetiert bzw. falsch kalkuliert werden. Man kalkuliert bei den Projekten nicht die Kosten für den Transfer mit ein. Wir unterschätzen meist auch die Kosten, die benötigt werden, um ein Projekt in einer gewissen Funktionalität zu einem Produkt zu machen. Die Dokumentationskosten, die Kosten für Weiterbildung, für Webplattformen usw. sind nicht berücksichtigt. Stattdessen denken wir mit einer gewissen Naivität, dass mit dem Pilot doch die Vorlage für die Kopie durch andere erstellt sei. Aus meiner Erfahrung aus Softwareprojekten weiß ich jedoch, dass ein Kostenfaktor 10 sehr wahrscheinlich ist, wenn man aus einem Projekt ein Produkt machen will. Wenn diese Mittel für Transferierung fehlen, dann darf man sich auch nicht überrascht zeigen, wenn die Skalierung nicht wie erhofft stattfindet. Am Ende bedeutet dies, dass es nicht reicht voneinander zu lernen, sondern dass viele Modellprogramme eben nur Modellprogramme bleiben, wenn nicht ausreichende Mittel für den Transfer bereitgestellt werden. Da diese Mittel für den Transfer weniger glamourös sind als die Mittel für den innovativen Piloten, sind sie meist nur schwer zu mobilisieren im Stiftungssektor.

Es gibt noch einige weitere Komplikationen, die man auch erwähnen sollte und die vielleicht auch helfen zu erklären, warum die Skalierung so schwer ist:

- Da gibt es wenig belastbare Evaluationen über die Wirkungsweise von Projekten. Wir wissen einfach nicht, wann etwas wirklich nachhaltig war an vielen Stellen. Wir glauben es zu wissen, aber wo gibt es schon einmal wirklich Kontrollgruppen, bei denen man im sozialwissenschaftlichen Sinne zwei Beispiele gegeneinander laufen lässt? Da werden stattdessen oft simple Evidenzannahmen gemacht – ich spreche aus eigener Erfahrung, so dass sich niemand angegriffen fühlen muss.
- Es werden wichtige exogene Faktoren nicht erfasst, und deren Einfluss auf die Wirkung wird nicht dargestellt. Das ist gerade bei Themen der Berufsbildung mit ihren verschiedenen Teilsystemen kritisch, da kaum monokausale Bedingungen herrschen. In der Realität spielen beispielsweise demografische oder konjunkturelle Faktoren eine Rolle. Oder es wäre zu fragen, wer ist jetzt Migrant? Ist es derjenige mit dem Pass oder der mit dem Hintergrund? Und schon passen nicht mehr alle Daten zu manchem Erklärungsversuch und die Interpretation wird schwierig.
- Es ist natürlich sehr schwer, unter gleichen Bedingungen sozialwissenschaftlich Kontrollgruppen zu berücksichtigen. Aber es wäre schon hilfreich, wenn wir als Basis einer Empirie Kategorien festlegen würden, nach denen Regionen untereinander verglichen werden könnten. Ich denke, da sind andere Länder – insbesondere England - auch schon weiter und sei es auch nur, indem sie beginnen, jedes Individuum mit einem Datenkennzeichen zu erfassen, und damit auch einen biografischen Ansatz ermöglichen. Dabei sollten wir uns nicht auf die Outputgrößen konzentrieren; wir müssen die Outcomegrößen in den Blick nehmen. Das führt zu der Frage:

Was wird letztendlich aus dem einzelnen Jugendlichen? Wir müssten in Langzeitstudien an die Wirkungszusammenhänge denken und die Empirie nicht nur kurzfristig ansetzen. Die Kosten solcher Langzeitstudien sind natürlich erschreckend hoch; den langen Atem muss man zunächst aufbringen und das stellt einen hohen Anspruch an Stiftungen: Wo haben wir den langen Atem in solchen Programmen und wo denken wir über dreijährige Modellversuche hinaus? Wenn wir die Transferherausforderungen annehmen, müssen wir uns Gedanken machen, wo der lange Atem herkommt.

Es gibt nach dem oben Aufgeführten leider noch keine robuste Empirie oder Evidenz, was einen guten Transfer ausmacht. Aber es gibt so etwas wie Erfolgsfaktoren, die man auch jetzt schon nennen kann.

Erfolgsfaktoren

Vier Erfolgsfaktoren möchte ich zur Diskussion stellen:

1. Als Erstes sind dies ausreichende Ressourcen aller Beteiligten. Es gibt eine Regel im Management von Großprojekten, die nennt sich im Englischen „cost rules“. Wenn beispielsweise am Projektende die Mittel nicht mehr da sind, um eine Geschäftsstelle fortzuführen, dann brechen diese Projekte zusammen.
2. Der zweite Erfolgsfaktor ist etwas komplexer. Ich glaube, man braucht eine kluge Ziele- und Nutzenarchitektur. Banal gesagt: „Jeder muss irgendetwas davon haben, dass er mitmacht.“ Und das heißt für die Akteure im Stiftungssektor auch, dass in ihrer Währung etwas dabei rauskommt – und diese Währung ist nicht zuletzt Eitelkeit. Es ist menschlich, wenn man sich auch mit Namen oder mit seiner Identität als Person oder Institution wiederfinden will in einer Initiative. Leider ist das bei einem Transfer weitaus schwieriger, als wenn man etwas neu erfindet und dafür einen Preis bekommt.
3. Der dritte Erfolgsfaktor, der mir aufgefallen ist, ist die Forderung nach klarer Verantwortlichkeit. Hilfreich ist eine Leitfigur, die die Fäden so in der Hand hält, dass klare Rollen definiert sind, und die auch Barrieren, die immer wieder aufkommen, aus dem Weg räumen kann. Gerade wenn es um Ressortgrenzen geht oder wenn verschiedene Zuständigkeiten eine Rolle spielen, ist eine solche Leitfigur äußerst hilfreich.
4. Der letzte Punkt ist eine ergebnisorientierte Vernetzung. Es ist nicht damit getan zu sagen: „Jetzt lassen Sie uns doch alle mal gemeinsam etwas machen.“ Den Weg der Vernetzung sehen viele, aber klare und operationalisierte Ziele, also messbare Ziele, findet man schon nicht mehr so oft. Und oft wird ja auch Networking etwas ironisierend als „Not-working“ bezeichnet. Das erklärt übrigens auch, warum manche Konferenzen so sind, wie sie sind – selbstverständlich im Gegensatz zur heutigen Tagung.

Wo sind Stiftungen stark?

Wo können wir jetzt als Stiftung wirklich einen Beitrag leisten, wo sind wir stark? Steter Tropfen höhlt den großen und heißen Stein, aber angesichts von 500 000 Jugendlichen oder mehr in der Warteschleife können wir als Stiftung jetzt nicht so tun, alles hätten wir schon ausreichend viele stete Tropfen an einer zentralen Stelle eingebracht. Es scheint im Hinblick auf diese Zahl eher so zu sein, dass viele dieser Tropfen doch eher verdampft sind. Vielleicht muss man sich aber immer vor Augen halten, dass der größte Teil aller Stiftungsengagements in die Bereiche schulische Bildung, Kunst und Wissenschaft fließen. Das Engagement im Bereich berufliche Bildung ist deutlich geringer.

Wo sind wir dann aber stark? Ich denke, wir haben drei Stärken, die wir im Sinne der Forderung von Staatssekretär Storm einbringen können.

1. Zunächst ist da **Neutralität**. Wir können als neutraler Akteur auch Fragen stellen, die vielleicht ungelegen sind. Wir können wissenschaftliche Begleitungen, Evaluationen oder grenzüberschreitende Analysen in die Diskussion einbringen, wo vielleicht Tabuzonen sind.
 - Zu erwähnen sind hier beispielsweise Forschungen, auf deren Fehlen weiter oben bereits hingewiesen wurde, insbesondere Längsschnittuntersuchungen oder die systematische Einbeziehung von Kontrollgruppen.
 - Auch der deutsche Föderalismus ist ein solches Tabu. Wir haben gerade aktuell in der Bertelsmann Stiftung ein Gutachten von Professor Rauner vorgestellt, in dem er verglichen hat, was in anderen Ländern in Bezug auf zentralstaatliche Steuerung geschieht. Dabei fällt auf, dass in der Schweiz ein Bundesamt für Berufsbildung geschaffen wurde, das eine starke Steuerungskompetenz auf verschiedenen Ebenen hat. Wenn man so etwas in den Raum stellt, hat man schnell Verfassungs- und Verwaltungsexperten gegen sich. Aber auch solche Tropfen gehören zu dem Fluss des stetigen Stroms, den man braucht, damit wir uns nicht in einer Komplexitätsfalle auf ewig unbequem einrichten.
2. Stiftungen haben eine Unabhängigkeit, die es ihnen erlaubt, **unkonventionelle Impulse** zu geben. So gibt es ungeheuer viele spannende Forschungen und auch Modelle zum Thema Aktivierung von Jugendlichen. Wenige dieser Ergebnisse sind jedoch bei uns bis in die Praxis diffundiert – ganz im Gegensatz zu vielen anderen Ländern. Bei einem so wichtigen Zukunftsthema tun wir uns als Stiftungen leichter, weil wir weniger Rücksichten nehmen müssen. Die kreative Nutzung des Internet ist so ein Fall, wo man beispielsweise der Frage nachgehen kann, wie Jugendliche aktiviert werden können, sich mit innovativen Tools auseinanderzusetzen und sich dadurch ihre Lebenspfade ändern. Das sind dann auch spannende Pilotprojekte.
3. Der dritte Punkt ist eigentlich der wichtigste: An vielen Stellen können Stiftungen als **Katalysator für einen Austausch** dienen. Das fängt auf der lokalen Ebene an, wo verschiedene Zuständigkeiten aufeinander treffen und niemand so richtig weiß, wie es eigentlich los gehen könnte. Wie kann ich den

einzelnen Jugendlichen in den Fokus nehmen und trotzdem so etwas wie eine Verantwortlichkeit vor Ort erreichen?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier einige Beispiele angeführt:

- Sie kennen vielleicht die „Weinheimer Initiative: Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung“ der Freudenberg Stiftung. Dort ist eine interkommunale Arbeitsgemeinschaft zur Verbreitung von lokalen und regionalen Ansätzen wirkungsvoller Zusammenarbeit von Kommune und Bürgergesellschaft geschaffen worden, deren Ansätze sich gut verbreiten.
- Eine gewisse Skalierung findet bei den Ablegern des Hamburger Hauptschulmodells bereits statt: Dort hat sich eine informelle Plattform entwickelt, auf der man sich austauscht, um die Erfahrungen gegenseitig zu nutzen.
- Wir haben in der Bertelsmann Stiftung vor Jahren ein ganz einfaches „Netzwerk Berufswahlsiegel“ gegründet, wo wir in zahlreichen Regionen und Bundesländern – bis nach Südamerika – Schulen mit Blick auf die Berufsorientierung zertifizieren. Einem solchen einfachen Konzept schließen sich schnell Hunderte – wenn nicht Tausende – von Akteuren an.
- Schließlich haben wir eine Workshopreihe „Berufsausbildung 2015“ begonnen, wo mit verschiedenen Akteuren von Sozialpartnern, Ministerien und Wissenschaft ausgelotet wird, wo denn die Korridore für Veränderungen sind. Ähnliches haben wir in anderen Stellen erfolgreich nutzen können. Das ist spannend, weil es klar zeigt, dass Stiftungen ein vertrauenswürdiger Moderator sein können.

Stiften alleine genügt nicht – berufliche Bildung braucht staatliches Handeln!

Ich komme zum Schluss: Stiftungsarbeit ist sinnvoll, kann aber natürlich Reformen nicht ersetzen. Das sollte dieser Beitrag verdeutlichen haben.

Es sind große staatliche Reformaufgaben, die bei der beruflichen Bildung zu leisten sind. Dabei zeichnet sich auch ab, dass Stiftungen hier einen umso besseren Beitrag leisten können, je klarer sich die Korridore für Veränderungen abzeichnen. Zwei Leitmotive sind jetzt schon erkennbar und ich hoffe, dass wir diese immer deutlicher wahrnehmen werden in der Zukunft.

1. Eines ist das Leitmotiv der **Prävention** im Hinblick auf die berufliche Bildung. Frühzeitige Intervention ist viel effizienter als spätere Reparatur. Das ist in allen Prozessen so. Je später man in Prozesse reparierend einsteigt, desto teurer wird es, auch wenn man die Kosten leider häufig nicht überschaut. Wenn man versuchen würde, Rückstellungen für zukünftige Fehler zu bilden, dann würde man schnell merken, wie irrational wir uns als Land hier häufig verhalten. Man darf eben nicht in der Zuständigkeit der BA oder eines Ministeriums denken, sondern muss den Prozess der Berufsbildung insgesamt in den Blick nehmen.
2. Das zweite Leitmotiv ist die **Durchlässigkeit** in der beruflichen Bildung. Hier muss man an beiden Enden ansetzen: einmal mit Blick auf die akademische Bildung - die von Herrn Staatssekretär Storm schon beschriebene

akademische Anschlussfähigkeit. Wir brauchen dies, wenn die berufliche Bildung nicht zu einem System für Leistungsschwache abfallen soll. Am anderen Ende muss die Anschlussfähigkeit des Übergangssystems geregelt werden. Die Leistungsschwachen sind in den Blick zu nehmen, um ihnen Übergänge in die Berufsbildung zu ermöglichen und ihnen zugleich unterschiedlich anspruchsvolle und erreichbare Ziele anzubieten.

Meine Hoffnung ist, dass der Bildungsgipfel am 22. Oktober eine große Chance gerade auch für die berufliche Bildung darstellt, um das Thema stark zu positionieren, die Leit motive zu operationalisieren und klarer zu machen, so dass das Thema Teilhabe in der Ausbildung nicht als Sonntagsredenthema verkommt. Wir wären alle nicht hier, wenn wir nicht der Meinung wären, dass die berufliche Ausbildung einen neuen Stellenwert braucht. Stiftungsarbeit kann sicherlich ein hilfreicher Faktor sein; ich habe jetzt vielleicht etwas kritisch über die Grenzen der Stiftungsarbeit gesprochen, aber ich denke, verantwortliches Handeln bedeutet vor allem, sich ehrlich mit den Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Wirkens auseinander zu setzen und gemeinsam daran zu arbeiten, besser und wirksamer zu werden. Hier bietet sich in der Tat eine Partnerschaft zwischen Staat und Stiftungen an.

Gerade wenn aus Sicht des Staates die eben genannten spezifischen Stärken von Stiftungen gewünscht sind, darf man sich nicht der Illusion hingeben, als würden die kleinen und großen Stiftungen staatliche Lücken füllen können. Sie werden immer nur komplementär, nie substitutiv dort agieren können.

Gleichzeitig aber sehe ich bei der Partnerschaft ein riesiges Potenzial, wenn man sich die Transferherausforderungen vor Augen führt. Es bedarf einer professionellen Infrastruktur. Kaum eine Stiftung hat die Möglichkeit, solch eine Infrastruktur bereit zu stellen. Das kann nur zusammen gelingen. Ich habe eine hohe Erwartung an die Initiative „Lernen vor Ort“ in dem Sinne, dass eine solche Infrastruktur dort geschaffen werden kann. Ich weiß auch, wie schwierig das sein wird, insbesondere, wenn man sich vor Augen führt, dass man das nicht nur für die berufliche Bildung machen muss, sondern für viele, ähnlich gelagerte Themen.

Angesichts des „heißen Steines“ der Jugendlichen in der Warteschleife sollten wir alles daran setzen, dass nicht nur einzelne Tropfen versprengt aufdampfen, sondern zu einem stetigen starken Strahl gebündelt werden.