



Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen seit 2012

Lohnhallengespräch zur Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) und Kommunale Koordinierung – ein Blick auf gestern, heute und morgen

Dokumentation des Lohnhallengesprächs am 01.06.2023 in Bottrop

- Herausgeber:** G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de
- Autor*innen:** Maximiliane Berger, Gerrit Corkadi, Miriam Letzig
- Fotos:** Dietrich Hackenberg
- Graphic Recording:** Volker Voigt

Juli 2023

Gemeinsam mit den Expert*innen der Kommunalen Koordinierungsstellen und weiteren Partnern der Landesinitiative KAoA nahmen das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und die G.I.B. am 1. Juni 2023 in den Blick, wie sie in den vergangenen Jahren junge Menschen erfolgreich auf ihrem Weg unterstützt haben. Im Mittelpunkt des ESF-geförderten Lohnhallengesprächs in Bottrop standen dabei auch aktuelle Themen des Arbeits- und Ausbildungsmarktes, insbesondere der heutige sowie künftige Fachkräftebedarf der Unternehmen auf der einen und die Vorstellungen der Jugendlichen von ihrem Berufsleben auf der anderen Seite.



Seit über 10 Jahren unterstützt das Land Nordrhein-Westfalen Jugendliche auf dem Weg von der Schule in die Berufswelt mit der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) und bringt hierfür sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Landesebene unterschiedliche Akteure des Übergangs Schule – Beruf zusammen. Das landesweite Übergangssystem stellt sicher, dass Jugendliche frühzeitig bei der Beruflichen Orientierung, bei der Berufswahl und beim Eintritt in Ausbildung oder Studium Unterstützung erhalten. Profitieren sollen alle Jugendlichen – darunter auch Jugendliche mit spezifischen Unterstützungsbedarfen – und ebenso Unternehmen, indem sie durch das flächendeckende Berufsorientierungs- und Übergangssystem bei der Sicherung des Fachkräftenachwuchses unterstützt werden.

Der Startschuss für die Landesinitiative KAoA fiel vor über 10 Jahren mit dem Beschluss des Ausbildungskonsens, ein aufeinander aufbauendes System mit vier Handlungsfeldern am Übergang von der Schule in den Beruf zu schaffen. Hierfür wurden zunächst in sieben Kreisen und kreisfreien Städten Kommunale Koordinierungsstellen und Steuerungsgremien eingerichtet, bis 2015 kamen sukzessive weitere Kommunen hinzu. Seither bündeln in ganz NRW Kommunale Koordinierungsstellen die entsprechenden Aktivitäten der Partner und koordinieren die Umsetzung der Landesinitiative vor Ort.

„Vom Separatismus zum System mit Stabilität und Orientierung“

(Torsten Withake)

Auf die Zeit vor KAoA, geprägt von wenig Transparenz über die Angebote zur Beruflichen Orientierung und des Übergangsgeschehens blickte Torsten Withake, Geschäftsführer der G.I.B., in seiner Begrüßung der Teilnehmenden des Lohnhallengesprächs aus dem Steuerungsgremium KAoA, den Landesjugendämtern, den Kommunalen Koordinierungsstellen und den oberen Schulaufsichten zurück. Der Separatismus sei seit der Einführung der Landesinitiative Verantwortungsketten gewichen, wodurch alle Schüler*innen ab Klasse 8 eine verbindliche, systematische Orientierung erhalten und dies integrativ, inklusiv und gendergerecht an alle Schulformen und landesweit in ganz NRW.

„Fachkräfte gewinnen wir auf mehreren Wegen. Und zu den zukünftigen Fachkräften vor Ort zählen auch die Jugendlichen mit Startschwierigkeiten.“

(Matthias Heidmeier)

Die Bedeutsamkeit von KAoA und Beruflicher Orientierung als Schlüsselrolle betonte auch der Staatssekretär des Arbeitsministeriums, Matthias Heidmeier, in seinem Grußwort zu Beginn des Lohnhallengesprächs. Berufliche Orientierung sei eine zentrale Voraussetzung, um den jungen Menschen die Berufswahlfreiheit zu ermöglichen, auf die Nachfrage am Arbeitsmarkt und damit auf entsprechende Beschäftigungschancen hinzuweisen. KAoA unterstütze dabei den Umgang mit den gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimaschutz, digitale Transformation und vor allem der Fachkräftesicherung. Fachkräfte seien vor Ort und es sollten alle Potenziale genutzt werden.

Einführung: KAoA und Kommunale Koordinierung in NRW

„Kommunen sind wirkungsmächtig, Kommunale Koordinierungsstellen sind die Motoren der Landesinitiative KAoA vor Ort.“ (Dr. Jens Stuhldreier)

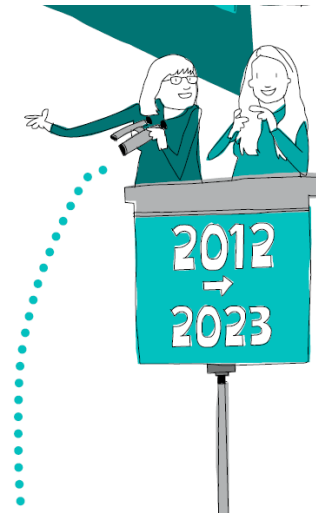
Die Kommunen seien hierbei ein Schlüsselspieler, wie Dr. Jens Stuhldreier als Vorsitzender des Steuerungsgremiums KAoA des MAGS in seinen einführenden Worten zu KAoA und Kommunaler Koordinierung festhielt. KAoA sei erfolgreich in allen Kreisen und kreisfreien Städten des Landes, in 53 Verantwortungsgemeinschaften, durch zielorientierte Kooperationen und komplexe Koordination etabliert. In der Pandemie haben sich die gewachsenen, kommunalen Netzwerkstrukturen einmal mehr bewährt, als neue Instrumente und Methoden zur Förderung der Beruflichen Orientierung junger Menschen gefunden werden mussten. Alle kommunalen und regionalen Akteure am Übergang Schule – Beruf haben nicht nur in der Pandemie Verantwortung getragen. Die Kommunalen Koordinierungsstellen gewährleisten, dass Übergänge im Interesse der Jugendlichen in einem gemeinsamen Dialog aller Partner gestaltet werden.



Rückblick auf über 10 Jahre KAOA aus Landesperspektive – Ministerien im Dialog**„Ohne die Partner vor Ort kann so eine Initiative nicht umgesetzt werden.“**

(Stephanie Pudenz)

Dass es einer ausdifferenzierten, kommunalen Verantwortungsgemeinschaft für ein flächendeckendes System der Beruflichen Orientierung bedarf, teilte auch Stephanie Pudenz, Gruppenleiterin im Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalens, bei ihrem Rückblick auf die letzten zehn Jahre KAOA. Daher wurde die Einbindung aller Schulformen in KAOA in die kommunale Verantwortungsgemeinschaft über die jeweilige Schulaufsicht in den Bezirksregierungen und den einzelnen Schulämtern sichergestellt. Auch mehr als 10 Jahre später sei die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen mit der Ziel- und Leitliniensetzung im Arbeitskreis Ausbildungskonsens sowie im Steuerungsgremium KAOA und der koordinierten Umsetzung vor Ort in ihrer Struktur beeindruckend und in ihrer Wirkung erfolgreich. Dies liege vor allem an der gemeinsamen Überzeugung aller Partner. Aber kein System sei so gut, dass es nicht kontinuierlich weiterentwickelt und innoviert werden müsse.

**„Alle, die mitwirken, haben das gleiche Ziel: Ein effektives Unterstützungssystem aufzustellen, um allen Schülerinnen und Schüler die Berufliche Orientierung zu ermöglichen und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung im Land NRW zu leisten.“** (Barbara Molitor)

Bei allen Erfolgen der zurückliegenden Jahre ließen sich aus Landesperspektive jedoch auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten identifizieren. Die vielfältige und innovative Praxisarbeit vor Ort solle sichtbarer werden und der rote Faden von KAOA muss verständlicher kommuniziert werden, stellte Barbara Molitor, Gruppenleiterin im MAGS, fest. Gleichzeitig müssten auch mehr Unternehmen für qualitativ hochwertige Praktika gewonnen werden. Sogenannte Peers sollten den Jugendlichen anhand ihrer individuellen Berufsbiografien die oft unterschätzten Karriereperspektiven der dualen Ausbildung näherbringen. Zudem sollte die individuelle Begleitung junger Menschen, die sich bei der Anschlussfindung besonders schwer tun, gestärkt werden – damit schlussendlich mehr Jugendliche den Übergang in den für sie passenden Anschluss meistern – und dies schneller. Auch nach über 10 Jahren KAOA gebe es noch viel zu tun.

Erfolgreiche Netzwerkarbeit aus wissenschaftlicher Perspektive

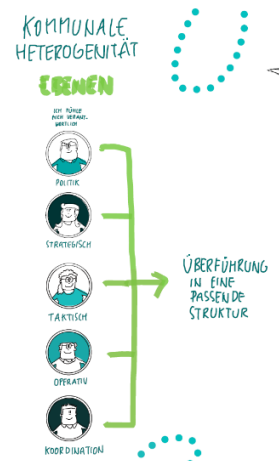
„Netzwerke sind Motoren für Innovationen – und brauchen Koordination.“

(Dr. Theresa Hilse-Carstensen)



Was es braucht, um solche Weiterentwicklungsprozesse in Kooperation mit allen Beteiligten erfolgreich zu gestalten, analysierte Dr. Theresa Hilse-Carstensen, Institut für kommunale Planung und Entwicklung – An-Institut der FH Erfurt. In ihrem Impulsvortrag hielt sie fest, dass lokale Heterogenität dann ein Erfolgsfaktor für die Landespolitik sei, da in den Kooperationsgemeinschaften vor Ort bestmöglich auf die spezifischen Bedarfe reagiert werden kann. Damit diese Kooperationsgemeinschaften erfolgreich zusammenwirken können, ist ein gemeinsamer Sinn

die Basis. Aus der Netzwerkforschung können vier Handlungsebenen abgeleitet werden, mit strategischen, taktischen, operativen und koordinativen Aufgaben. Insbesondere für die Ebene der Koordination werde aus wissenschaftlicher Perspektive eine hohe Bedeutung für Kooperationsgemeinschaften sichtbar. Zum einen, weil sie alle weiteren Netzwerkebenen zielorientiert miteinander verknüpfe, zum anderen, weil sie sowohl inner- als auch außerhalb des Netzwerks Erfahrungs- und Wissenstransfer bewirke und somit die Qualitäts- und Innovationsentwicklung voranbringe. Vor diesem Hintergrund hätten sich in der Erforschung von Netzwerken gut koordinierte Kooperationen gerade in Krisen als erfolgreicher und stabiler als lose Netzwerkverbindungen erwiesen.



Rückblick auf über 10 Jahre KAoA aus kommunaler Perspektive

„KAoA fordert und fördert bei den Akteuren Einsatz, Flexibilität, Offenheit, gute Kommunikation, Absprachen, Mut zu neuen Wegen, Engagement, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen und einen langen Atem.“

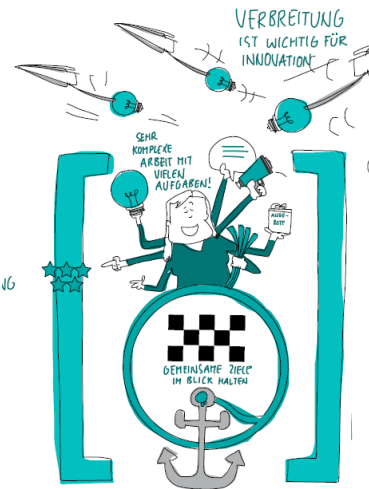
(Gregor Nachtwey)



Auf den Transfer von Erfahrungen und guter Praxis konnten auch Angela Stubbe, Stadt Remscheid, und Gregor Nachtwey, Stadt Düsseldorf, beide Leiter*innen der Kommunalen Koordinierungsstelle KAoA vor Ort, zurückblicken. So unterschiedlich die kleinste kreisfreie Stadt auf der einen und die Landeshauptstadt auf der anderen Seite sind, so unterschiedlich seien auch die Voraussetzungen für die Etablierung kommunaler Verantwortungsgemeinschaften am Übergang Schule – Beruf gewesen. Während in Remscheid kaum Netzwerke für die Berufliche Orientierung existierten, gab es in Düsseldorf bereits funktionierende Strukturen. Durch die Einführung der Landesinitiative konnten die Maßnahmen für die Jugendlichen an der Schwelle ins Berufsleben systematisch ausgebaut und weiterentwickelt werden.

„Kommunikation ist offener, Kooperation ist einfacher geworden“
(Angela Stubbe)

Und das nicht nur in Düsseldorf und Remscheid. Durch den Austausch zwischen den Kommunen konnten gleichermaßen innovative und wirkungsvolle Ansätze zwischen den Kreisen und kreisfreien Städten transferiert werden. Jüngstes Beispiel ist die Entwicklung des BIWENAV (Bildungswegenavigator). Dieser entstand in Düsseldorf und wurde nun aber auch in Remscheid adaptiert. In Kürze werden insgesamt 14 Kommunen jeweils über einen lokalen BIWENAV verfügen. KAOA und Kommunale Koordinierung hätten sich folglich nicht nur bezüglich der Maßnahmen weiterentwickelt. Vielmehr habe sich über die Jahre eine NRW-weite Gemeinschaft entwickelt, in der sich alle Beteiligten kontinuierlich in der Absicht, die Situation für die Jugendlichen vor Ort zu verbessern, mit Innovationen, Kreativität und Konstruktivität inspirieren. Die Nähe zu den zahlreichen Akteuren vor Ort sei hierbei ein entscheidender Faktor – auch mit Blick auf die heterogenen Branchen- und Sozialstrukturen in den Regionen.

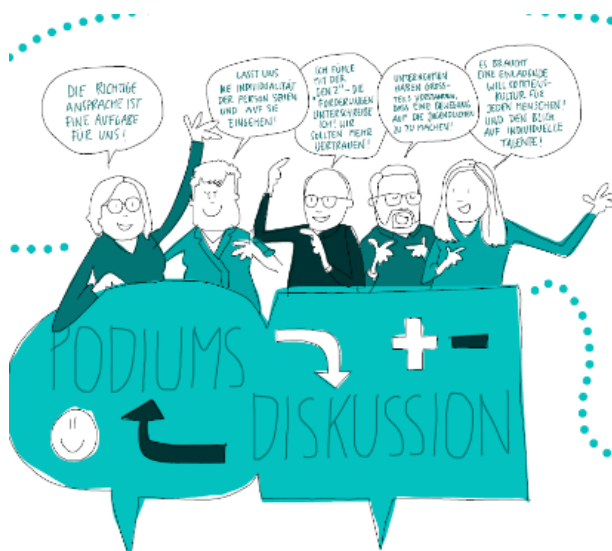


Podiumsdiskussion: KAOA und Kommunale Koordinierung vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs der Zukunft und den Ansprüchen der Generation Z an Ausbildung und Beruf

„Betriebe stellen sich bereits auf die Gen Z ein, zum Beispiel durch moderne Unternehmenskulturen und mehr Augenhöhe.“ (Jörn Klare)

Hierdurch leiste KAOA in kommunaler Koordinierung seit über 10 Jahren einen Beitrag zur Fachkräftesicherung. Doch insbesondere mit Blick auf den künftigen Fachkräftebedarf stelle sich die Frage, ob und inwiefern sich die Landesinitiative weiterentwickeln kann. Maßgeblich seien hierfür der Bedarf der Unternehmen einerseits und die Erwartungen der Fachkräfte der Zukunft, also der Generation Z, an Ausbildung und Beruf. Dass Betriebe sich bereits auf die Ansprüche dieser Generation einstellen, indem Sie zum Beispiel ihre Unternehmenskultur mehr in Richtung flache Hierarchien entwickeln, bekräftigte Jörn Klare von unternehmer nrw, der Gesamtvertretung der Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände in NRW. Für die Gewinnung von Fachkräften werde es in Zukunft darauf ankommen, die Vorteile der dualen Ausbildung und ebenso die Relevanz für die ökologische Transformation stärker in den Vordergrund zu rücken. Gleichzeitig könnten durch die Förderung der Mobilität, zum Beispiel über Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbildung, und zunehmender digitaler Vermittlung von Lerninhalten mehr Jugendliche von einer Berufsausbildung überzeugt werden. Entlang dieses Impulses diskutierten Martina Lüking, MAGS, Heike Meis, Schulamt Kreis Mettmann, Dirk Menzel, Koordinierungsstelle Schule – Beruf Kreis Lippe und Dörthe Koch, G.I.B., gemeinsam mit Jörn Klare, unternehmer nrw, wie Jugendliche und Unternehmen besser zusammenfinden und künftige Fachkräfteengpässe durch KAOA abgemildert werden können.

„Wir brauchen eine Willkommenskultur für die Jugendlichen in den Unternehmen.“ (Dörthe Koch)



Für Jugendliche sei das Zutrauen und gegenseitige Vertrauen hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit in der beruflichen Tätigkeit von großer Bedeutung. Dies stelle eine große Gemeinsamkeit dar und adressiere vor allem die Unternehmen, nicht nur für Auszubildende, sondern auch für Praktikant*innen und Berufsfelderkundende einen Rahmen zu schaffen, in dem sich die Eigenverantwortlichkeit auf Basis der Anerkennung der Leistung der jungen Menschen entfalten kann. Dies sollte sich bereits in der erwartungsgerechten Ansprache der zukünftigen Fachkräfte widerspiegeln. Gleichzeitig mögen bestimmte Vorstellungen bei den Jugendlichen der Generation Z ähnlich sein, der Grad an Unterstützungbedarf unterscheide sich jedoch von Mensch zu Mensch. Einige Jugendliche würden sich wünschen, mehr an die Hand genommen zu werden und sollten niedrigschwellige Unterstützungsangebote erhalten – an verschiedenen Stellen des Übergangs, sowohl ausbildungsvorbereitend als auch inner- und außerhalb des Betriebs während der Berufsausbildung.

„Wir müssen in unserer Ansprache besser werden und den roten Faden in der Beruflichen Orientierung verständlicher kommunizieren.“

(Martina Lüking)

Doch nicht nur beim Übergang könnten Jugendliche intensiver auf den Berufseinstieg vorbereitet werden. Schon mit der Erkundung der eigenen Potenziale und dem Beginn der Berufsorientierungsmaßnahmen in der Schule würden Schüler*innen auf dem Weg in den für sie passenden Anschluss unterstützt, sagte Martina Lüking. Damit dies künftig noch besser gelingt, müssten zwei wesentliche Stellschrauben betätigt werden. Erstens sollte der durch KAOA unterstützte Prozess der Berufswahl für Schüler*innen und ebenso für Lehrkräfte und Eltern verständlicher, der rote Faden von KAOA klarer werden. Zweitens brauche es für die Jugendlichen mehr Praxiseinblicke, sodass eine stärkere Aktivität von Betrieben bei Berufsorientierungsmaßnahmen gefragt sei. Beide Aspekte würden verdeutlichen: Es brauche eine bessere Ansprache unserer Fachkräfte von morgen von allen Seiten.

„Gerade in den Engpassberufen im Gesundheitswesen und in der Kinderbetreuung braucht es positive Geschichten und Vorbilder.“ (Dirk Menzel)

Ein Blick in die Arbeitsmarktforschung des Instituts der deutschen Wirtschaft lässt insbesondere in den Berufen im Pflegebereich und in der Kinderbetreuung in den nächsten Jahren große Fachkräftelücken erwarten – ein wenig verwunderliches Ergebnis, das in Teilen auch auf eine geringere Motivation der Jugendlichen für diese Berufsfelder aufgrund negativer medialer Berichterstattungen über schlechte Arbeitsbedingungen zurückzuführen sein dürfte. Der reflektierte Umgang mit Klischees und Rollenbildern sei jedoch Teil des Berufsorientierungsprozesses, äußerte Dirk Menzel. Entsprechend brauche es neben einer vielseitigeren Darstellung der Berufsfelder, beispielsweise über Botschafter*innen für einzelne Ausbildungsberufe, auch eine Auseinandersetzung der Schüler*innen, welche Bedeutung ihr Bedürfnis nach sozialer Anerkennung für ihre berufliche Zukunft hat, im Rahmen der Berufsorientierung.

„Wie erreichen wir die volljährigen Schüler*innen an den Berufskollegs?“

(Heike Meis)

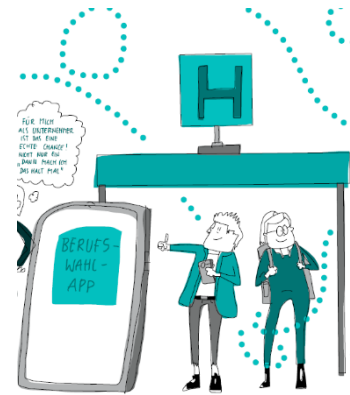
Einen Teil der Beruflichen Orientierung hätten die Schüler*innen an den Berufskollegs bereits durchlaufen, sagte Heike Meis. Dennoch fänden sich insbesondere in den Bildungsgängen der Ausbildungsvorbereitung sowie der Berufsfachschule 1 und 2 teilweise volljährige junge Menschen, die noch Unterstützung beim Finden einer für sie passenden Anschlussperspektive benötigen. Um lange Warteschleifen im Übergangssektor für die Jugendlichen zu vermeiden, sollten zwei Wege gegangen werden: Als präventiver Prozess werde die Verantwortungskette dazu führen, dass vor dem Verlassen der Sekundarstufe I mehr Schüler*innen einen für sie passenden Anschluss finden können. Dem nachgelagert werden die jungen Menschen im Übergangssektor an den Berufskollegs unterstützt. Die Bildungsgänge seien bereits durch eine Erweiterung der Praxisphasen stärker dualisiert worden.

Derzeit wird landesweit ein Angebot vorbereitet, das die Schüler*innen in den Bildungsgängen des Übergangssektors individuell begleitet. Insbesondere im Handlungsfeld II, der Gestaltung von Übergängen, wird KAOA hierdurch als Herzstück des Übergangssystems Schule – Beruf gestützt – und mit ihm auch die Jugendlichen in NRW.

Ausblick auf die Weiterentwicklung der Landesinitiative KAOA

„Es geht darum, Perspektiven zu weiten.“ (Dr. Jens Stuhldreier)

Dass die individuelle Ansprache, Begleitung und Unterstützung der jungen Menschen ein Schlüssel für gelingende Übergänge ist, betonte auch Dr. Jens Stuhldreier in seinem Ausblick zur Weiterentwicklung der Landesinitiative KAOA. Denn durch die Fachkräfteoffensive biete sich die Chance, den Jugendlichen, die bislang auf dem Arbeitsmarkt schwer Fuß fassen konnten, noch dezidierter zu helfen. Die gezielte Ansprache junger Menschen im Übergangssektor werde dabei ein Teil der ganzheitlichen Strategie der Fachkräftesicherung in NRW sein. Gleichzeitig solle neben der individuellen Begleitung auch die Ansprache der Schüler*innen verändert werden.



Zum einen werde der Einstieg in die Berufsorientierung durch den Einsatz der berufswahlapp durch ein zeitgemäßeres, digitales Portfolioinstrument begleitet. Zum anderen solle die Berufsorientierung künftig stärker als lebensbegleitender Prozess übersetzt werden. Nur so könne sie durch die Jugendlichen als Beginn eines Weges verstanden werden, in dessen Rahmen Umwege keine Seltenheit seien und die Weichen auch zu einem späteren Zeitpunkt neu gestellt werden können.

Durch die Arbeit an diesen Stellschrauben wird die Landesinitiative KAOA nach 11 erfolgreichen Jahren auch künftig die Berufswahlfreiheit junger Menschen am Übergang Schule – Beruf unterstützen und dabei auf gesellschaftliche Bedarfe und Chancen, beispielsweise in den transformationsrelevanten Berufsfeldern oder in den sogenannten sozialen Berufen, hinweisen.



Über KAOA und Kommunale Koordinierung sprachen die Teilnehmenden des Lohnhallengesprächs am 01.06.2023 mit (v. l.): Gregor Nachtwey (Leiter Kommunale Koordinierung der Stadt Düsseldorf), Barbara Molitor (Leiterin der Gruppe II A „Berufliche Bildung, Fachkräftesicherung, Digitalisierung der Arbeitswelt“ im MAGS), Angela Stubbe (Leiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle der Stadt Remscheid), Dr. Jens Stuhldreier (Leiter des Referats II A 2 „Berufliche Orientierung, Übergang Schule – Beruf“ im MAGS), Dirk Menzel (Leiter der Koordinierungsstelle Schule – Beruf Schu.B. im Kreis Lippe), Stephanie Pudenz (Leiterin der Gruppe 31 „Berufliche Bildung, Berufliche Orientierung“ im MSB), Gerrit Corkadi (Berater in der Abteilung „Jugend und Ausbildung – Übergang Schule – Beruf“ bei der G.I.B.), Matthias Heidmeier (Staatssekretär im MAGS), Miriam Letzig (Beraterin in der Abteilung „Jugend und Ausbildung – Übergang Schule – Beruf“ bei der G.I.B.), Torsten Withake (Geschäftsführer der G.I.B.), Dörthe Koch (Leiterin der Abteilung „Jugend und Ausbildung – Übergang Schule – Beruf“ bei der G.I.B.), Martina Lüking (Referentin im Referat II A 2 „Berufliche Orientierung, Übergang Schule – Beruf“ im MAGS), Heike Meis (untere Schulaufsicht und Generale KAOA im Schulverwaltungsamt des Kreises Mettmann), Jörn Klare (Leiter der Abteilung „Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik“ bei unternehmer nrw)