



Foto: Prostock-studio – stock.adobe.com

## Nachhaltige Hilfe beim Aufbau einer Verantwortungskette

„Gemeinsam.Stark.VorOrt“ – Ein Projekt zur Unterstützung der kommunalen Netzwerke im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule-Beruf in NRW“

Schon 2011 hat das Land NRW die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule-Beruf in NRW“ (KAoA) ins Leben gerufen und das standardisierte und ganzheitliche Konzept zum Übergang von der Schule in den Beruf in den folgenden Jahren in allen Kommunen in NRW eingeführt. Ziel ist es, Jugendlichen den Übergang von der Schule in eine Berufsausbildung oder ein Studium durch gute berufliche Orientierung und ein effektives, kommunal koordiniertes Gesamtsystem zu erleichtern. So sollen Warteschleifen in der Berufsbiographie vermieden werden. Das ist grundsätzlich sehr erfolgreich. Trotzdem gibt es immer noch Schüler\*innen, die auch im zweiten Halbjahr ihres letzten Schuljahres keine Anschlussperspektive vorweisen können. Um ebendiese Zielgruppe noch besser zu unterstützen, wurde im KAoA-Steuerungsgremium die „Verantwortungskette“ entwickelt, die die Zuständigkeiten, Abläufe und Verantwortlichkeiten aller Akteure im Übergang Schule-Beruf für diese Zielgruppe auf kommunaler Ebene klar definiert. Das aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderte, Ende 2023 ausgelaufene Projekt Gemeinsam.Stark.VorOrt war ein Angebot an die Kommunen, sich bei der Implementierung dieser Verantwortungskette durch externe Beratung unterstützen zu lassen. 13 Kommunale Koordinierungsstellen haben dieses Angebot wahrgenommen.

Dass Handlungsbedarf besteht, zeigte zuletzt eine auf Daten aus dem Nationalen Bildungspanel basierende Studie der Bertelsmann Stiftung von Oktober 2022. Demnach haben bundesweit weniger als die Hälfte der Schulabgänger\*innen, rund 43 Prozent, direkt nach der Schule eine Ausbildung oder ein Studium begonnen. Die Bertelsmann Stiftung hat die Zahlen auf der Grundlage von rund 7.000 Individualdatensätzen hochgerechnet. Betrachtet man die Daten, die der Bericht „Wege in die Berufsausbildung“ auf Basis der integrierten Ausbildungsberichterstattung für das Jahr 2022 für NRW ausweist, ergibt sich folgendes Bild: Es gab im Anschluss an den Sekundarbereich I insgesamt rund 333.000 Übergänge in die Sektoren Berufsausbildung, Erwerb der Hochschulreife und Übergangssystem. Rund 155.000 junge Menschen stiegen in eine duale oder schulische Berufsausbildung ein. In den Sektor „Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung“ mündeten rund 125.000 Jugendliche ein, knapp 54.000 fanden keinen direkten Anschluss und kamen zunächst im sogenannten Übergangssystem unter.

Das beinhaltet Auffangangebote für Unversorgte, etwa berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen oder Bildungsgänge zum Nachholen von Schulabschlüssen an den Berufskollegs. In NRW betrifft das demnach rund 16 Prozent eines Abschlussjahrgangs. Allerdings sind solche Zahlen mit Vorsicht zu genießen. Zum Beispiel endet für Jugendliche über 18 Jahre die Schulpflicht, daher werden sie in bestimmten Statistiken nicht mehr erfasst. Ein konkretes Monitoring der Zahl der Unversorgten gibt es bisher nicht. Fest steht jedoch, dass es auch in NRW eine nicht unerhebliche Zahl von Jugendlichen gibt, die direkt nach ihrer Zeit auf einer allgemeinbildenden Schule den Anschluss in eine Berufsausbildung nicht oder erst nach einer längeren Warteschleife finden. Das ist natürlich sowohl für die einzelne Person problematisch, die damit den direkten Einstieg in das Arbeitsleben mit der Perspektive eines langfristig selbstfinanzierten Lebensunterhalts verpasst, als auch gesamtgesellschaftlich. Nicht zuletzt mit Blick auf den Fachkräftemangel – viele Betriebe suchen händeringend nach Azubis – ist es daher allgemeiner Konsens, dass man im Übergang Schule-Beruf keine\*n Jugendliche\*n verlieren darf.

### Reibungsloses Ineinandergreifen der Verantwortlichkeiten

Vor diesem Hintergrund entwickelte das Steuerungsgremium KAoA NRW im Jahr 2022 auf Landesebene die Idee der Verantwortungskette: Zuständigkeiten, Abläufe und Verantwortlichkeiten aller Akteure auf kommunaler Ebene sol-

len so reibungslos ineinandergreifen, dass Schüler\*innen, die am Ende der Sekundarstufe I noch keine Anschlussperspektive haben, nicht mehr verloren gehen. Für die Beteiligten in der Verantwortungskette geht es darum, Jugendliche ohne Anschluss frühzeitig zu identifizieren, sie rechtzeitig und zielgerichtet zu beraten und sie am Ende der Schulzeit – doch noch – in eine für sie individuell passende Anschlussperspektive zu vermitteln.

Um die Implementierung der Verantwortungskette auf kommunaler Ebene zu flankieren, wurde das mit allen Partnern abgestimmte Projekt Gemeinsam.Stark.VorOrt (GSVO) aufgesetzt. Es wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und ist Bestandteil der Vereinbarung zur Durchführung der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ zwischen dem Bund (BMBF und Bundesministerium für Arbeit und Soziales), der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit und dem Land NRW (Ministerium für Schule und Bildung sowie Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, kurz: MAGS). Laufzeit war vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2023 (<https://www.gib.nrw.de/service/bund-nrw-ba-vereinbarung-2021>).

Zielgruppe des freiwilligen Unterstützungsangebots waren die kommunalen Steuerungsgremien KAoA mit ihren beteiligten Partnern sowie die Kommunalen Koordinierungsstellen (KoKos). Diese sind Dreh- und Angelpunkt bei der Umsetzung der Landesinitiative KAoA auf kommunaler Ebene, ist es doch unter anderem ihre Aufgabe, alle relevanten Institutionen und Akteure zu vernetzen, um die Jugendlichen vor Ort bestmöglich zu unterstützen. Kein leichtes Unterfangen, denn die Kooperation der verschiedenen Partner, wie Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Kammern und Verbände sowie Schulaufsichten, ist beileibe kein Selbstläufer, sondern vielmehr das Ergebnis eines stetigen Gestaltungs- und Aushandlungsprozesses. Die KoKos leisten gemeinsam mit den kommunalen KAoA-Steuerungsgremien vor Ort also schon länger ein anspruchsvolles Kooperationsmanagement. Mit GSVO hatten sie die Möglichkeit, sich bei der Implementierung der Verantwortungskette vor Ort unterstützen zu lassen, und zwar in Form einer Prozessbegleitung durch externe Beratende.

### Unterstützung durch externe Beratung

Die G.I.B. war mit der fachlichen Begleitung des Projektes beauftragt und hat es gemeinsam mit den Ministerien durch



Foto: Wasan – stock.adobe.com

verschiedene Formate bekannt gemacht. Eine erste Kennenlernveranstaltung mit den KoKos und dem Beratungspool fand im Juni 2022 statt. Die Veranstaltung stieß auf großes Interesse. Es nahmen alle Beratungsunternehmen teil, die sich an der öffentlichen Ausschreibung erfolgreich beteiligt hatten, sowie rund 50 Mitarbeitende aus den KoKos. Hier wurde das Projekt detailliert präsentiert. Die Ziele wurden verdeutlicht und die Beratungsunternehmen hatten die Möglichkeit, sich mit ihrer Beratungsexpertise vorzustellen. So erhielten die an GSVO interessierten KoKos eine erste Entscheidungsgrundlage dafür, mit welchem Anbieter sie den Beratungsprozess durchführen wollten. Eine Fortbildung zur Einführung in KAOA für die Berater\*innen folgte im August 2022. Weitere Online-Treffen der Berater\*innen mit interessierten KoKos fanden im November 2022 statt.

13 KoKos entschieden sich letztendlich, an GSVO teilzunehmen. Nach der Vorstellung des Vorhabens in den jeweils zuständigen kommunalen Gremien beschlossen sie gemeinsam die Auftragserteilung. Anschließend identifizierten die KoKos und die externe Beratung die Ziele für den Beratungsprozess und erstellten dafür einen Prozessverlauf, der auch die entsprechenden Methoden zum Vorgehen beinhaltet. Nach der Auftragsklärung zwischen KoKo und Beratungsunternehmen erfolgte eine Bedarfsmeldung der teilnehmenden KoKos an die G.I.B. In dieser Bedarfsmeldung wurden die Themen und Ziele des Beratungsprozesses eindeutig definiert. Im Falle der KoKo im Kreis Recklinghausen (siehe auch das Interview ab S. 8) wurden beispielsweise folgende Themen für den Beratungsprozess benannt:

- Rollenklärung im Umsetzungsprozess der Verantwortungskette
- Definieren der Schnittstellen zwischen der Kommunalen Koordinierungsstelle und weiteren Akteuren

- Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht
- Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Städten
- Begleitung der Identifizierung von Schüler\*innen in den Abschlussklassen der Sekundarstufe I
- Strukturierung von Abfragen für das Monitoring der Verantwortungskette

Jeder Gebietskörperschaft wurde ein individuell ermitteltes Budget von Beratungskontingenten zur Verfügung gestellt. Insgesamt fanden 65 Workshops der Beratungsunternehmen mit den teilnehmenden KoKos statt.

### Leitfaden entwickelt

Im August 2023 organisierte die G.I.B. in Düsseldorf einen Erfahrungsaustausch zu den Prozessen in GSVO für alle KoKos. Dieses Angebot nahmen auch einige Kommunen wahr, die sich nicht für einen GSVO-Prozess entschieden hatten. Die Teilnehmenden erarbeiteten die Gelingensfaktoren in den kommunalen Prozessen und Kooperationen bei der Implementierung der Verantwortungskette und gaben Handlungsempfehlungen, gingen aber auch auf die Herausforderungen ein, die der Prozess für die Beteiligten bereithielt. Dabei wurde deutlich, dass sich diese Erfahrungswerte auch auf die Implementierung anderer Prozesse zur Weiterentwicklung von KAOA übertragen lassen könnten.

So entstand die Idee, diese Erkenntnisse in einen handlungsorientierten Leitfaden für die KoKos zu gießen. Dieser Leitfaden wurde durch die G.I.B. entwickelt und als Arbeitspapier Mitte 2024 veröffentlicht. Der Leitfaden beinhaltet eine Checkliste zur Implementierung und Begleitung neuer Prozesse innerhalb der kommunalen Strukturen und zeigt effektive Methoden zur Gestaltung der

Kooperationen vor Ort auf. Zusätzlich wurde der Leitfaden mit themenspezifischen Praxisbeispielen aus den KoKos angereichert. Im September 2023, als letzte Veranstaltung innerhalb des Projekts, wurde der Leitfadentwurf in einem Fachdialog mit den aktiven Beratungsunternehmen aus deren Perspektive reflektiert. Ziel war es, die Expertise der Beratenden und ihre Eindrücke aus den Prozessen einfließen zu lassen sowie empfehlenswerte Methoden und Tipps für den Umgang mit den beteiligten Partnern herauszustellen.

#### BEISPIEL FÜR DAS ERGEBNIS DES GSVO-PROZESSES ZUR IMPLEMENTIERUNG DER VERANTWORTUNGSKETTE IN DER STÄDTEREGION AACHEN:

- Parallel zur Steuerungsgruppe wurde ein spezielles Verantwortungskettenteam gegründet. Es besteht aus Mitarbeitenden der Agentur für Arbeit, des Jobcenters, der Jugendhilfe, der IHK, der HWK und der Kommunalen Koordinierungsstelle sowie dem Schulamtsdirektor und zwei Regionalkoordinatoren.
- Es wurde eine Übersicht über alle Beratungs- und Veranstaltungsangebote in der StädteRegion Aachen erarbeitet (abrufbar unter dem Link: [https://kaoa.staedteregion-aachen.de/fileadmin/user\\_upload/A\\_43/KAoA\\_Microsite/Dateien/Angebotsuebersicht\\_Verantwortungskette\\_0623\\_\\_003\\_.pdf](https://kaoa.staedteregion-aachen.de/fileadmin/user_upload/A_43/KAoA_Microsite/Dateien/Angebotsuebersicht_Verantwortungskette_0623__003_.pdf)).
- Zusammen mit dem Abschlusszeugnis übergibt die Schule allen Jugendlichen ohne gesicherte Anschlussperspektive Informationen über weiterführende Vermittlungsangebote.
- Für Jugendliche, die trotzdem keinen Anschluss finden, gehen die Beratungs- und Vermittlungsangebote der Partner in und nach den Sommerferien weiter.
- Mit Hilfe der KARL-Befragung (Kumulierte Ausbildungswünsche Regional) werden zu Beginn des neuen Schuljahres zudem Jugendliche in der gymnasialen Oberstufe/am Berufskolleg mit aktuellem Ausbildungswunsch für das laufende Ausbildungsjahr identifiziert und in Ausbildung nachvermittelt.
- Das Team führt die Gestaltung des Prozesses fort. Ziel ist es, alle vorhandenen und neu zu implementierenden Angebote zu einer geschlossenen Kette zusammenzuführen.

## Selbstständige Weiterentwicklung ermöglicht

Wie ein Ergebnis des GSVO-Prozesses aussehen könnte, zeigt ein Beispiel aus Münster: Die Stadt Münster hat in Zusammenarbeit mit einem Berufskolleg einen Informations- und Beratungstag der Berufskollegs initiiert. Die Vorgehensweise zu diesem Vorhaben haben die KoKo und die GSVO-Beraterin festgehalten. Nach dieser festgelegten Struktur kann auch in diesem Jahr die Organisation des Events ablaufen. Die Beratenden haben also ein „Produkt“ bei der KoKo hinterlassen, mit dem sie den Prozess selbst weiterführen und weiterentwickeln kann.

Alle KoKos, die an GSVO teilgenommen haben, bewerten die Hilfe beim Etablieren einer Verantwortungskette durch eine externe Beratung sehr positiv. Weil sie den Prozess teilweise noch nicht abgeschlossen haben, wird hier und da bedauert, dass GSVO nicht fortgesetzt wird. Das genannte Beispiel verdeutlicht aber das Prinzip, das GSVO verfolgte: KoKos – auch solche, die sich noch im Prozess befinden – haben die Möglichkeit, ihre Ergebnisse eigenständig zu verstetigen und weiterzuentwickeln. Die Berater\*innen bieten den KoKos dazu die entsprechenden Methoden sowie gemeinsam erarbeitete Produkte an. Die externe Hilfe ist also nachhaltig angelegt.

Auch KoKos, die sich gegen GSVO entschieden hatten, können von den Ergebnissen, die die teilnehmenden Kommunen erzielt haben, profitieren. Der Wissenstransfer erfolgt über den Leitfaden hinaus zum einen in Form der vorliegenden Veröffentlichung. Zum anderen ist geplant, neben den Praxisbeispielen im Leitfaden weitere Beispiele guter Praxis zu publizieren. Alle Infos sind auf den Webseiten des MAGS, der G.I.B. und auf den Social-Media-Kanälen für alle KoKos und kommunalen KAoA-Steuerungsgremien zugänglich.



Foto: Nenone – stock.adobe.com

## „Netzwerken als grundlegende DNA“

Interview mit Dr. Jens Stuhldreier und Martina Lüking vom Referat II A 2 „Berufliche Orientierung, Übergang Schule-Beruf“ des MAGS zum Projekt „Gemeinsam.Stark.VorOrt“ (GSVO)

### G.I.B.: Wie ist die Idee zu GSVO entstanden?

**Martina Lüking:** Es gab ein Vorgängerprojekt, die „Qualifizierung von Fachkräften der im Landesvorhaben ‚Kein Abschluss ohne Anschluss‘ beteiligten Akteure“, kurz: „Qualifizierungsvorhaben“, das rund vier Jahre lief. Es unterstützte die Kooperation der Kommunalen Koordinierung vor Ort und die Kommunalen Koordinierungsstellen durch das Angebot von Kooperations-Workshops. Als die KoKos gefragt haben, ob dieses Projekt verlängert werden kann – was förderlich nicht möglich war –, haben wir gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der G.I.B. überlegt, wie ein Projekt aussehen könnte, das die Strukturen vor Ort unterstützt. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt bereits begonnen, die Verantwortungskette aufzubauen und zu initiieren. Deshalb lag der Gedanke nahe, den Prozess an dieser Stelle, dort wo es gewünscht ist, mit einem Projekt zu begleiten. So ist die Idee zu GSVO entstanden.

### Welcher Mehrwert wurde mit einer externen Prozessbegleitung bei der kommunalen Implementierung der Verantwortungskette verbunden?

**Martina Lüking:** Die KoKos arbeiten seit vielen Jahren gemeinsam mit ihren Partnern als Verantwortungsgemeinschaft vor Ort zusammen und haben in dieser Zeit auch selbst Prozesse entwickelt. Die KoKos sind einerseits Teil der Verantwortungsgemeinschaft, moderieren aber andererseits

in vielen Fällen auch die Prozesse. Aus unserer Sicht war es wichtig, dass die KoKos auch die Chance erhalten, als Teil der Verantwortungsgemeinschaft mitzudiskutieren und nicht nur den Prozess zu moderieren. Das Angebot der externen Beratung im Rahmen von GSVO hat ihnen das für den Prozess der Implementierung der Verantwortungskette ermöglicht.

### Wie wurde die Initiative von den KoKos angenommen?

**Jens Stuhldreier:** Die Initiative als solche ist bei allen KoKos auf eine positive Resonanz gestoßen. Gleichwohl ist die Inanspruchnahme dieses Angebotes sehr unterschiedlich ausgefallen. Es gab Kommunen, die haben das Angebot sehr intensiv genutzt. Es gab aber auch diejenigen KoKos, die den Prozess der Verantwortungskette lieber ohne extern unterstützende Beratung vor Ort einführen wollten.

**Martina Lüking:** Schon durch das am Anfang erwähnte vorangegangene mehrjährige Projekt „Qualifizierungsvorhaben“ konnten die Verantwortungsgemeinschaften vor Ort mit Unterstützung durch externe Moderation ihre eigenen Prozesse auf den Weg bringen und stärken. Mit dem Angebot von GSVO wollten wir die Prozesskette in den Kommunen stärken. Wer übernimmt wann die Verantwortung für den einzelnen Jugendlichen? Wie können die Partner sich dabei einbringen? Das ist nichts Neues, es geht nur um einen stärkeren Fokus auf die gemeinsamen Übergänge.

Von daher gibt es viele Verantwortungsgemeinschaften, die gut aufgestellt sind und den Prozess der Verantwortungskette gut miteinander gestalten. Andere haben GSVO dafür genutzt, für sich noch einmal eine Bestandsaufnahme zu machen und daraus neue gemeinsame Ideen für die Zukunft zu entwickeln.

### Welche Rückmeldungen zu GSVO bekommen Sie aus den Kommunen?

**Martina Lüking:** Aus Rückmeldungen unterschiedlichster Art lässt sich ableiten, dass der Prozess durchaus dazu beigetragen hat, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit gesteigert hat, dass an der ein oder anderen Stelle Rollen geschärft werden konnten, dass das Miteinander einen deutlichen Schritt nach vorn gemacht hat, ein Mehr an Vertrauen geschaffen werden konnte.

Auch die Corona-Pandemie hatte ja einen Einfluss. Wir sind so gut durch die Pandemie gekommen, weil die Kooperationen vor Ort in den Kommunen, aber auch auf Landesebene und zwischen Land und Kommunen sehr vertrauensvoll sind. Es gibt eine gute Basis. Allerdings sind in dieser Zeit viele neue Akteure dazugekommen. Das Projekt ist daher auch dazu genutzt worden, diese „Neuen“ gut willkommen zu heißen.



Martina Lüking

**Jens Stuhldreier:** Die Kommunen, die sich auf den GSVO-Prozess eingelassen haben, betonen, dass es gut war, in den Entwicklungsprozessen jemanden dabeizuhaben, der alles aus einer anderen Perspektive beobachtet. Weil die Kommunalen Koordinierungsstellen nicht die moderierende Rolle übernehmen mussten, konnten sie mitwirken und ihre Ideen stärker einbringen. Durch den externen Blick konnte man sich Prozesse und Verantwortlichkeiten auch noch einmal genauer anschauen. An bestimmten Stellen konnten sie so präzisiert werden.

### Warum ist gerade das Netzwerken in den Gebietskörperschaften essentiell für die Umsetzung der Landesinitiative KAoA?



Dr. Jens Stuhldreier

**Jens Stuhldreier:** Das Thema Netzwerken ist in der Landesinitiative KAoA eine grundlegende DNA. Ohne Netzwerke vor Ort kann eine solche Initiative mit den vielen Partnern – die wir auch brauchen – überhaupt nicht sinnvoll umgesetzt werden. Netzwerken ist eine *conditio sine qua non* und für uns auch eine Selbstverständlichkeit. Unter dem gemeinsamen Ziel nimmt jeder Partner seine Funktion, seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten natürlich autonom wahr. Das ist letztendlich die Philosophie von KAoA.

Das heißt nicht, dass Netzwerken nicht ein sehr anstrengender Prozess ist. Die Netzwerke müssen immer wieder gestärkt und gefestigt werden – auch weil wir vor Ort immer wieder personelle Wechsel haben. Dann muss das Netzwerk wieder neu gespannt werden. Das ist die Rolle der Kommunalen Koordinierungsstelle. Aber wie man im Ruhrgebiet sagen würde: Netzwerkarbeit ist *Maloche!* Es wird in den Netzwerken durchaus kontrovers miteinander diskutiert. Was die Qualität der Netzwerke aber ausmacht, ist, dass sich alle hinter dem Ziel der gelingenden Übergänge der Jugendlichen versammeln und wir letztendlich immer einen Konsens organisieren können.

**Martina Lüking:** KAoA funktioniert nur, weil alle Partner auf Landes- wie auf kommunaler Ebene ihre Verantwortlichkeiten übernehmen, sich als Verantwortungsgemeinschaft vor Ort definieren und so auch zusammenarbeiten. Die Verantwortungskette ist Ausdruck dessen, wie gemeinsam vor Ort gearbeitet wird. GSVO hat die Möglichkeit eröffnet, die Prozesse, die die Partner schon seit vielen Jahren umsetzen, zu reflektieren und vielleicht noch einmal mit neuen Impulsen zu versehen.



Foto: metamorworks – stock.adobe.com

### Wie kann es für die Kommunen nach Auslaufen von GSVO weitergehen? Brauchen die KoKos weitere Hilfen bei dem Thema?

**Martina Lüking:** Die KoKos haben über viele Jahre bewiesen, dass sie in der Lage sind, gute Netzwerkarbeit zu machen. Sie haben GSVO nicht an die Hand bekommen, weil sie es nicht können. Sie können es sehr gut!

Wir haben mit GSVO ein Instrument an die Hand gegeben, um die Verantwortungskette leichtgängiger in der Umsetzung vor Ort zu gestalten und zugleich die Kooperationsprozesse, als zentrale Gelingensbedingung der Verantwortungskette, zu stärken.

Die Kommunen, die GSVO genutzt haben, haben für sich einen Mehrwert daraus ziehen können. Dieser Mehrwert trägt auch für alle anderen Prozesse jenseits der Verantwortungskette.

**Jens Stuhldreier:** Die G.I.B. hat darüber hinaus sehr gute, hilfreiche Angebote im Portfolio, die die KoKos in ihrer Gestaltungsfähigkeit unterstützen können. Ich denke da zum Beispiel an alle Fortbildungen – besonders an die Fortbildung Handlungslogiken –, an den digitalen Stammtisch als Austauschformat oder die Kooperationsgespräche, bei denen die Kolleg\*innen mit uns vor Ort in den Kommunen sind.

### Was würden Sie darüber hinaus als Erfolg verbuchen?

**Jens Stuhldreier:** Es ist ein Erfolg, dass wir das Projekt im Rahmen der Bildungsketteninitiative des Bundes überhaupt in NRW anbieten konnten. Auch das gesamte Entwicklungsverfahren, an dem die G.I.B. einen wichtigen Anteil hatte, ist uns gut gelungen. Und natürlich hat GSVO

für die Kommunen, die teilgenommen haben, die beschriebenen positiven Effekte gezeitigt.

**Martina Lüking:** Die Auseinandersetzung mit dem Thema hat sich für alle positiv ausgewirkt. Alle KoKos haben von den Erfahrungen, den Herausforderungen, Gelingensfaktoren und Handlungsempfehlungen der an GSVO teilnehmenden Kommunen profitiert, da sich über die Prozesse auch weiterhin ausgetauscht wird.

**Jens Stuhldreier:** Nicht zuletzt ist ja auch ein Leitfaden entstanden, an dem viele Kommunen mitgearbeitet haben. Damit können wir den Kommunen, die nicht involviert waren, transferierbare Ergebnisse zur Verfügung stellen. Wie gehe ich einen solchen Prozess an? Welche Methoden kann ich nutzen? Außerdem sind auch Praxisbeispiele aus den Kommunen beigefügt. Es gibt also am Ende ein nutzbares, nachhaltiges Produkt – auch das ist ein Erfolg.

#### INTERVIEWTE PERSONEN

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Referat II A 2 „Berufliche Orientierung, Übergang Schule-Beruf“  
Dr. Jens Stuhldreier  
jens.stuhldreier@mags.nrw.de  
Martina Lüking  
martina.lueking@mags.nrw.de

#### DAS INTERVIEW FÜHRTE

Seray Gülpolat  
s.guelpolat@gib.nrw.de  
Frank Stefan Krupop  
frank\_krupop@web.de



Foto: dvoevnore – stock.adobe.com

## „Die Verantwortungskette hat ein Gesicht bekommen“

Insgesamt 13 Kommunale Koordinierungsstellen in NRW beteiligten sich an dem Projekt „Gemeinsam.Stark.VorOrt“ zur Implementierung der Verantwortungskette, darunter der Kreis Recklinghausen und die StädteRegion Aachen. Wir haben Vertreterinnen beider Institutionen und die jeweiligen externen Beraterinnen gefragt, wie das Projekt bei ihnen umgesetzt wurde und welche Ergebnisse für die beiden Regionen erzielt werden konnten. Für den Kreis Recklinghausen haben an dem Interview teilgenommen Claudia Stermer, Fachdienstleiterin Bildung und Ressortleiterin für das Regionale Bildungsbüro, Friederike Fründ und Sabine Stolz, Mitarbeiterinnen der Kommunalen Koordinierungsstelle, sowie Beraterin Britta Sabel von der Move Organisationsberatung in Münster. Für die StädteRegion Aachen waren es Anja Beissel, Mitarbeiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle, sowie Beraterin Claudia Molitor von der cultur|A GmbH in Bonn.

### G.I.B.: Was waren für Sie die entscheidenden Gründe für die Teilnahme an GSV0?

**Anja Beissel:** Die Kommunale Koordinierungsstelle hat im Übergang Schule-Beruf eine bedeutende Rolle und muss viele Aufgaben bei der Umsetzung von KAoA übernehmen. Einen solchen Prozess wie die Einführung der Verantwortungskette selber zu moderieren, in dem ja auch unsere Rollen definiert werden müssen, ist schwierig. Als wir von dem Angebot einer Unterstützungsberatung und der externen Moderation gehört haben, wollten wir es also auf jeden Fall wahrnehmen.



Anja Beissel





Claudia Stermer

**Claudia Stermer:** Wir haben an GSVO teilgenommen, weil wir uns mit der Einführung der Verantwortungskette einer großen Aufgabe gegenübergestellt sahen. In einem Kreis, der mit fast 620.000 Einwohnern der bevölkerungsreichste in NRW und auch bundesweit ist, ist es eine besondere Herausforderung, so etwas in der Verantwortungsgemeinschaft umzusetzen. In Kontakt mit allen Akteuren in den zehn Kreisstädten zu kommen, ist mit fünf Mitarbeiterinnen eine Aufgabe, die man sehr strukturiert angehen muss. Deshalb haben wir das Angebot der Begleitung des Prozesses durch Britta Sabel gern angenommen. Und ich darf es schon einmal vorwegnehmen: Wir sind alle sehr begeistert von diesem Prozess und sehr froh, dass wir die externe Beratung in Anspruch genommen haben.

### Wie sind Sie in den Beratungsprozess eingestiegen?

**Claudia Molitor:** Wir sind nach einem Kennenlerngespräch mit der vorgesehenen Standortanalyse eingestiegen. Wir haben gemeinsam den Status quo hinsichtlich der Zusammenarbeit ermittelt und geschaut, wie welche Akteure/



Claudia Molitor

Partner miteinander agieren und wo Herausforderungen bestehen. Dann haben wir mit der Prozessplanung begonnen und verschiedene themenspezifische Workshops

vorbereitet, zu denen die entsprechenden Akteure/Partner eingeladen wurden. Im Nachgang wurden diese Treffen dann jeweils reflektiert und ausgewertet. Hierbei ging es im Schwerpunkt auch darum: Was funktioniert bereits gut und wo wollen und müssen wir noch einmal genauer hinschauen? Wir haben uns also Stück für Stück gemeinsam vorgearbeitet, um alle handelnden Personen und Institutionen gleichermaßen transparent mit einzubeziehen.

**Britta Sabel:** Wir von Move arbeiten grundsätzlich systemisch und lösungs- sowie ressourcenorientiert. Dabei ist uns eine gute Analyse sehr wichtig. Wir haben uns daher angesehen: Welche Kultur, Mission, Geschichte hat die KoKo Recklinghausen? Die obligatorische Standortanalyse haben wir mit Hilfe einer Umfeldanalyse gemacht. Dabei



Britta Sabel

ging es im Wesentlichen um die bestehenden Beziehungen der KoKo zu ihren Partnern, darum, die Wünsche in Bezug auf die zukünftige Zusammenarbeit zu erfassen, und auch darum, welche Partner in den Reihen noch fehlen. Friederike Fründ hat ein schönes Plakat dazu erstellt, das uns heute noch als Hilfe dient. Wir können darauf sehen, was die Ausgangslage war, was sich verändert hat, was aktuell der Status quo ist. Das Ergebnis aus dieser Analyse ist auch, dass wir einige Institutionen enger anbinden wollen. Das Team ist mit diesem Ziel aktiv an die entsprechenden Partnerinnen und Partner herangetreten.

### Wo lagen im weiteren Verlauf die Schwerpunkte in diesem Prozess? Gab es Meilensteine?

**Britta Sabel:** Auf der Basis der Standortanalyse entwickelte sich eine unglaublich dynamische und schnelle Arbeit. Mit den Kontakten im Gepäck haben wir eine Prozessarchitektur erstellt, in der visualisiert wurde, was wir bis wann er-

reichen wollen. Parallel haben wir ein zusätzliches Steuerkreisformat aufgebaut. Wir nennen es Steuerkreis 2.0. Um die Akteurinnen und Akteure in den Prozess einzubinden, haben wir sie zu einem World-Café [Anm. d. Red.: eine interaktive Workshop-Methode] eingeladen – und zwar nicht nur bisher beteiligte, sondern auch weitere wichtige Kooperationspartner, die aus unserer Sicht noch nicht berücksichtigt worden waren. Unter dem Titel „Dialogtreffen zu einer wünschenswerten Kultur im Steuerkreis“ haben wir uns mit Fragen befasst wie: Welchen Input brauche ich für eine gute Arbeit im Rahmen des Steuerkreises? Welche Ansprechperson fehlt noch in unseren Reihen? Die Wünsche und zentralen Aussagen aus diesem Treffen haben wir gesammelt und für den weiteren Prozess nutzbar gemacht. Als Resultat wird der Kreis erweitert um Vertreter\*innen von Institutionen, die nah an der Zielgruppe dran sind: etwa Jugendzentren, aber auch Innungen. Ziel ist es, dass nicht nur die Entscheider mit am Tisch sitzen, sondern auch die Menschen, die konkret mit der Zielgruppe arbeiten.



Von links: Christiane Timte, Claudia Stermer, Rena Schnettler, Sabine Stolz, Friederike Fründ, Janina Zaepernick

**Claudia Stermer:** Durch den systemischen Ansatz, mit dem wir uns ja zunächst auch ein Stück weit mit uns selbst beschäftigt haben, konnten wir viel besser in die Umsetzung gehen. Die Aufgaben sind durch die Gruppe selbst gesteuert worden, was ich als Führungskraft als sehr wertvoll empfinde. Nur dadurch haben wir auch diese Geschwindigkeit hinbekommen. Denn das KAoA-Team ist sehr schnell in der Umsetzung und sehr kreativ. Das Projekt hat das Team noch einmal ganz anders in die Zusammenarbeit gebracht.

Wichtig war die Feststellung, dass mit Schule und Beruf das gesamte Themenfeld nicht komplett erschlossen ist. Gerade nach der Corona-Pandemie, wo viele junge Menschen noch besondere Probleme haben und persönliche Kontakte zum Teil angstbesetzt sind, benötigen sie noch einmal eine andere Unterstützungsleistung. Deshalb fand ich es eine sehr gute Idee, dass Ferienaktionen entwickelt wurden.

**Anja Beissel:** Uns war zunächst besonders wichtig, dass die Akteure/Partner überhaupt miteinander in Kontakt kommen. Sie sehen sich zwar regelmäßig in den Steuerungsgremien, aber da vertritt jeder seinen Bereich und der Gesamtblick fehlt. Daher war für uns klar, dass wir nur in Workshop-Form arbeiten: alle an einem Tisch. Bei den Treffen ist überraschenderweise deutlich geworden, dass die Teilnehmenden die Angebote der jeweils anderen teilweise nicht kannten. Es hat sich herausgestellt, dass wir kaum neue Angebote schaffen mussten. Es war viel wichtiger, die bestehenden Angebote untereinander bekannt zu machen.

**Claudia Molitor:** Für mich gab es viele Meilensteine, einer davon war, dass wir uns jeden einzelnen Schritt der Verantwortungskette genau angeschaut und ihn uns quasi neu erarbeitet haben. Wie lautet der Ist-Zustand und was wünschen und brauchen die Akteure/Partner, um perspektivisch effektiv und effizient vertrauensvoll miteinander agieren zu können? Auch haben wir einzelne Begriffe wie beispielsweise die „warme Übergabe“ klar definiert und festgelegt, wie diese gestaltet werden soll.

### Gab es besondere Herausforderungen während des Prozesses und wie haben Sie diese in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft lösen können?

**Claudia Molitor:** Eine Herausforderung aus meiner Perspektive war und ist, die Rolle der KoKo nach außen noch einmal genauer herauszustellen: Die KoKo hat eine wichtige Schnittstellenfunktion – sie ist das Bindeglied zwischen allen beteiligten Ebenen. Sie braucht die verbindliche Mitarbeit der Akteure/Partner, weil sie diese Aufgabe sonst nicht erfüllen kann. In diesem Zusammenhang ist die externe Moderation in dem Prozess auch so wichtig: Wenn Akteure/Partner mit eigenen Vorstellungen kommen, die so nicht immer umsetzbar oder für das große Ganze ziel führend sind, dann besteht für die KoKo die Herausforderung, eine Ansprache zu finden, die ihr weiterhin die Sympathie der Akteure/Partner sicherstellt. Ich kann aus meiner Rolle heraus bestimmten Ideen, Vorschlägen oder Widerständen kritischer gegenüber treten, ohne dass die Beziehung zur KoKo beschädigt wird. Viele der handelnden Akteure/Partner vergessen scheinbar dann und wann, dass der Prozess der Verantwortungskette an Funktionen geknüpft ist. Das heißt, die Personen vertreten ihre Institutionen und nicht ausschließlich ihre persönliche Meinung. Es ist großartig, wenn es einzelne sehr engagierte Mitarbeitende in den unterschiedlichen Handlungsfeldern gibt, die den Prozess mit Leben füllen und eigeninitiativ han-

deln. Wenn diese Personen aus welchen Gründen auch immer nicht mehr da sind, zeigt sich jedoch keine Nachhaltigkeit, da festgehaltene, klar definierte Prozesse fehlen. Es braucht also verbindliche Abläufe und Absprachen, die aus der Funktion beziehungsweise Rolle heraus innerhalb des Prozesses definiert sind.

**Anja Beissel:** Eine Herausforderung ist auch, dass wir die Schulen noch stärker ins Boot holen müssen. Die haben durch vielfältige Aufgaben schon eine hohe Belastung und wir müssen deshalb ihre Wünsche sammeln und darauf eingehen, um sie noch besser in die Verantwortungskette einzubinden. Das ist ein Thema, das wir jetzt beim Jahrestreffen mit den Koordinator\*innen für Berufliche Orientierung, das wir zum ersten Mal veranstalten, noch angehen.

**Sabine Stolz:** Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, die Strukturen und Vorgehensweisen der Schulen zu verstehen. Aus meiner langjährigen Arbeit als Schulsozialarbeiterin weiß ich, wie wichtig es ist, Übersetzungshilfe zu leisten. Bei den sogenannten warmen Übergaben innerhalb der Verantwortungskette spielen zum Beispiel Schulsozialarbeit und Jugendberufshilfe in ihrer Zusammenarbeit eine große Rolle. Auch Lehrkräfte haben ihre eigene Agenda und Aufgabenstellung innerhalb der Schule. Hier in Richtung der Schulsozialarbeit, der Jugendberufshilfe und der außerschulischen Partner zu übersetzen, ist etwas ganz Wesentliches.



Sabine Stolz

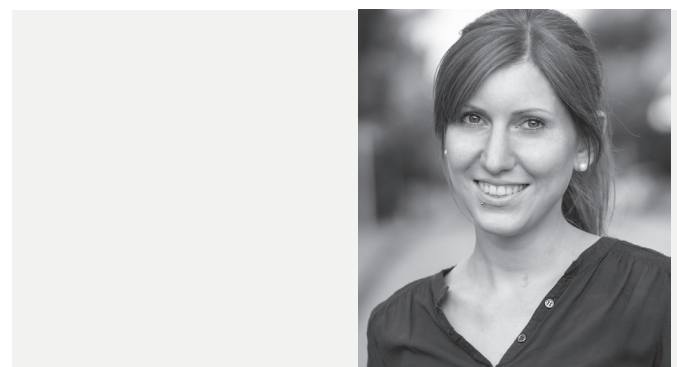
### Welche Ergebnisse haben Sie erzielen können?

**Claudia Molitor:** Neben einem neu zusammengesetzten Verantwortungskettenteam ist aus meiner Sicht ein wichtiges Ergebnis, dass die einzelnen Prozessschritte jetzt klar definiert sind. Zum Beispiel wenn es um die Meldezeiträume geht: Wer muss bis wann was und wen melden? Zusätzlich wird evaluiert, ob die bereits bestehenden Angebote

funktionieren und zielführend sind. Auf dem Papier klingt vieles sehr schön, aber passt das auch zur Zielgruppe? Es gilt also, gut hinzuschauen, ob die vorhandenen Angebote zu 100 Prozent passgenau sind.

**Anja Beissel:** Und es gibt konkrete Produkte wie zum Beispiel Erfassungstabellen für die Schulen, die wir gemeinsam erarbeitet haben. Außerdem haben wir eine Übersicht über die gesamten Angebote in der StädteRegion Aachen für Schülerinnen und Schüler im Übergang Schule-Beruf erstellt. [Anm. d. Red.: siehe auch Extrakasten auf S. 4]

**Britta Sabel:** Dadurch, dass die KoKo im ersten Prozess alle Partner im Kreis Recklinghausen persönlich besucht hat, ergab sich der gewünschte „warme“ Kontakt zu den verschiedenen Akteuren. Außerdem haben wir den Steuerkreis 2.0 und die Ferienangebote geschaffen. Ganz zentral ist ja das Vorgehen Hand in Hand. Deshalb haben wir die Kooperation und die Kommunikation mit konkreten Partnern unter die Lupe genommen. Aus einem Austauschtreffen mit der Schulaufsicht ist zum Beispiel ein regelmäßig stattfindender Jour fixe entstanden, bei dem sich die Expert\*innen im Übergang Schule-Beruf regelmäßig austauschen. Im zweiten Teil des Prozesses haben wir den Status quo der Verantwortungskette dokumentiert, um festzustellen, was noch gebraucht wird. Ein Ergebnis war, dass ein Runder Tisch auf Kreisebene installiert worden ist. Außerdem haben wir als kleineres Austauschformat einen Expert\*innen-Talk mit den Jugendämtern und Jugendzentren der Städte ins Leben gerufen.



Friederike Fründ

**Friederike Fründ:** Die bessere Anbindung der Jugendlichen ist für uns ein ganz wichtiges Thema. Gerade mit Blick auf finanzschwache Familien war es uns wichtig, den Fokus auf kostenlose Angebote für Jugendliche zu legen. Die gibt es, aber wie erfahren sie davon? Wir haben uns dann entschlossen, über das Medium zu kommunizieren,

das die Jugendlichen auch nutzen: Instagram. In Zusammenarbeit mit den anderen Emscher-Lippe-KoKos und weiteren Akteuren können wir dazu den Instagram-Kanal der Regionalagentur Emscher-Lippe nutzen. Den ersten Beitrag zu den Ferienangeboten haben wir zu Beginn der Sommerferien gepostet. Die Angebote der Städte wurden auf diesem Weg in jugendgerechter Aufmachung in Bild und Text bekannt gemacht. Das möchten wir weiter ausbauen. Insgesamt möchten wir die Verantwortungskette sowohl früher ansetzen als auch thematisch breiter betrachten. Deshalb wollen wir auch die Eltern, die mittlerweile ja auch Instagram nutzen, über diesen Kanal erreichen. Da sind wir mit unseren Partnern schon im Gespräch, um eine Reihe von Posts zu entwickeln. Es soll darin zum Beispiel auch um Angebote der Jugendhilfe oder Freizeiteinrichtungen gehen.

### Wie stellen Sie sicher, dass Vereinbarungen nach Ende von GSVO eingehalten, fortgeführt und weiterentwickelt werden?

**Britta Sabel:** Wir sind alle unsere Ergebnisse im Prozess immer mit der Festlegung „Wer macht was bis wann?“ angegangen. Ich beobachte, dass das Team dieses Vorgehen auch in die übergreifende Zusammenarbeit übernommen hat, wobei jedes Teammitglied seine Stärken an der richtigen Stelle einsetzt und den Prozess nach vorne bringt.

**Claudia Molitor:** Dass wir – durchaus gegen gewisse Widerstände – aus der Steuerungsgruppe nur einen kleinen Kreis von neun Personen in das neue Verantwortungskettenteam geholt haben, hat sich als sehr gute Entscheidung erwiesen. Dieses Kleinteam besteht ausschließlich aus engagierten Personen aus unterschiedlichen Bereichen und ist sehr produktiv. Ich glaube, dieses Team wird den Prozess nachhaltig am Laufen halten und immer wieder neue innovative Impulse setzen.

### Gab es während des Beratungsprozesses Entwicklungen, die Sie besonders überrascht oder gefreut haben?

**Sabine Stolz:** Wir hatten ja nicht nur das Thema Verantwortungskette zu bearbeiten, sondern nehmen parallel viele weitere Aufgaben wahr. GSVO hat unglaublich gut geholfen, die Fülle an Themen strukturiert anzugehen. Und zwar in der Form, sie zu sortieren und einen Schritt nach dem anderen zu gehen. Die Unterstützung von außen war dabei absolut hilfreich.

**Friederike Fründ:** Ich würde mich da anschließen und es so ergänzen: Verantwortungskette ist ja ein großes und theoretisches Konstrukt, vor dem wir am Anfang auch erst einmal etwas ratlos standen. Durch den Prozess haben für mich die Akteure Gesichter bekommen. Das erleichtert die Zusammenarbeit. Aber auch die Verantwortungskette an sich hat ein Gesicht bekommen. Ich kann mir jetzt unter den Dingen wirklich etwas vorstellen. Das ist ein enormer Fortschritt, weil man das dann auch viel besser an die Akteure transportieren kann.

**Claudia Stermer:** Für mich war das Highlight, dass alle aus dem Team die Verantwortung für den Prozess übernommen und ihre Kompetenz eingebracht haben. Ich selbst habe das Team in dem Prozess so aktiv und eng begleitet wie noch nie. Das hat viel Spaß gemacht.

**Britta Sabel:** Für mich war ein Wow-Effekt, zu sehen, was für eine enge Kooperation innerhalb des KoKo-Teams herrscht. Einen Prozess so aufzustellen, wie er jetzt funktioniert, geht nur, wenn ein äußerst gut funktionierendes Team dahintersteckt. Ein weiterer Punkt, der mich begeistert, ist, wie viele der Wünsche und Anregungen, die wir im World-Café von den Partnerinnen und Partnern ermittelt haben, in den Prozess eingeflossen sind. Wir haben für vieles gute Antworten gefunden.

#### INTERVIEWTE PERSONEN

Claudia Stermer, Fachdienstleiterin Bildung und Ressortleiterin Regionales Bildungsbüro  
Kreis Recklinghausen  
c.stermer@kreis-re.de

Sabine Stolz, Friederike Fründ  
Kommunale Koordinierungsstelle KAoA  
Kreis Recklinghausen  
bildungsbuero-kaoa@kreis-re.de

Anja Beissel  
Kommunale Koordinierungsstelle KAoA  
StädteRegion Aachen  
kommunale.koordinierungsstelle@staedteregion-aachen.de  
anja.beissel@staedteregion-aachen.de

Britta Sabel  
Move Organisationsberatung Frenzer | Rauchfuß | Sabel  
info@move-muenster.de • sabel@move-muenster.de

Claudia Molitor  
cultur|A GmbH – Akademie für Bildung und Potentialentwicklung  
info@cultur-a.de • molitor@cultur-a.de

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Seray Gülpolat • s.guelpolat@gib.nrw.de  
Frank Stefan Krupop • frank\_krupop@web.de

**IMPRESSUM**

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

**HERAUSGEBERIN**

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop  
Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299  
mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de  
Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

**VERANTWORTLICHER REDAKTEUR**

Josef Muth  
j.muth@gib.nrw.de

**FACHLICHE ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.**

Seray Gülpolat  
s.guelpolat@gib.nrw.de

**AUTOR**

Frank Stefan Krupop  
frank\_krupop@web.de

**GESTALTUNG**

Andrea Bosch  
a.bosch@gib.nrw.de

August 2024