

### Kooperationen brauchen Führung

Kommentar von Robert Fischer

**Der Arbeitsmarkt entwickelt sich gut. Im Januar stieg die Zahl der Erwerbstätigen auf nun 42,48 Mio. Die Wirtschaft „brummt“, aber das stellt die Träger der Arbeitsförderung vor Herausforderungen. In solchen Zeiten denken viele Träger an eine Kooperation. Doch Kooperationen sind ein zweischneidiges Schwert: Sie können eine große Chance darstellen, aber auch Geld und Energie vernichten. Im heutigen Kommentar will ich zeigen, welche Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen unter Bildungsanbietern sorgen.**

Anlässe für Kooperationen im Bildungsbereich gibt es viele – gemeinsam durchgeführte Umschulungen etwa, die gemeinsame Nutzung von Räumen oder Dozentenpools sowie die Aktivierung anderer ungenutzter Ressourcen.

Trotzdem tun sich unserer Erfahrung nach viele Anbieter mit Kooperationen schwer. Oft wird vergessen, was den Kern davonausmacht: Das auf einen Zweck ausgerichtete Handeln für ein *gemeinsames* Ziel, das durch das Bündeln der Kräfte *gemeinsam* erreicht wird. In der Realität werden Kooperationen leider oft nur als kurzfristige Maßnahmen angebahnt und deshalb nicht nachhaltig gesteuert. Am Anfang steht zwar eine schöne, verheißungsvolle Kooperationsvereinbarung. Doch danach wartet man oft ab, was von der anderen Seite wohl kommen mag. Und nach kurzer Zeit hat sich das Vorhaben dann auch schon wieder erschöpft und wird ad acta gelegt.

Dabei kennen wir sehr wohl genügend **erfolgreiche Partnerschaften**. Meistens zeichnen sie sich durch folgende drei Bedingungen aus:

**Einstufung als Chefsache:** Die Leitung muss Kooperationen aktiv suchen und entwickeln. Wenn das Projekt nach dem Kick-Off gleich komplett an die Mitarbeiter abgegeben wird, verläuft es schnell im Sande. Außerdem erfordert eine Kooperation Transparenz – eine Offenlegung von Daten muss der Chef mittragen.

**Klares Erwartungsmanagement:** Die Partner müssen mit dem gleichen Erwartungshorizont an die Kooperation herangehen. Deshalb ist es wichtig, dass die operativen und strategischen Ziele im Vorfeld klar definiert und belastbar dokumentiert werden.

**Solides Projektmanagement:** Kooperationen müssen genau wie ein Projekt geführt werden. Es muss einen Kooperationsleiter geben, die Aufgaben und Zeitpunkte von Maßnahmen müssen definiert, den Partnern zuwiesen und kontrolliert werden. Nur ein Projektplan schafft die nötige Verbindlichkeit und den Überblick über die Umsetzung. Ziele sind schnell definiert - bewähren müssen sie sich, wenn die Kooperationspartner operativ zusammenarbeiten.

Die meisten Kooperationen scheitern daran, dass die Partner nicht mit gleicher Kraft an die Umsetzung gehen. Wenn dagegen jeder seine Aufgaben erfüllt, entsteht Vertrauen und Erfolg – und das wiederum sorgt für eine intensivierte Zusammenarbeit.

Haben Sie Fragen zum Thema? Rufen Sie uns einfach an: **030 - 9441 3934**.



Wünsche oder Hinweise? - Schreiben Sie mir!  
[robert.fischer\[at\]strategiehorizont.de](mailto:robert.fischer[at]strategiehorizont.de)

#### Themen:

Kooperationen brauchen Führung

Die assistierte Ausbildung kommt

Ausbildungswünsche gehen am Markt vorbei:

Strategiehorizont: Beratungskompetenz im ehrenamtlichen Einsatz

Fördermittel für kommunales Bildungsmanagement

## Ausbildungsmarkt I: Die Assistierte Ausbildung kommt

Rund ein Viertel der Azubis bricht die Ausbildung ab, im Handwerk sogar fast ein Drittel. Nun etabliert die Bundesregierung die „Assistierte Ausbildung“ als Gegenmittel: Berater begleiten neue Azubis nach der Vermittlung weiter und werden bei Problemen oder drohendem Abbruch sofort aktiv. Bereits 2012 zeigte ein Modellversuch der Hochschule der Bundesagentur das Potenzial dieser Strategie: Nur 2,5 % der betreuten Jugendlichen lösten ihren Ausbildungsvertrag – der Bundesdurchschnitt betrug 24,1 %. Danach wurde „Assistierte Ausbildung“ in einer Pilotphase weiter erfolgreich getestet, nun soll sie Gesetz werden: Alle Azubis erhalten bei entsprechendem Bedarf einen Anspruch auf Assistierte Ausbildung. Bislang war die Förderung auf besonders Benachteiligte oder Fälle akuter Abbruchgefahr beschränkt. Fördermaßnahmen können aber auch schon während der Ausbildungs-vorbereitung greifen.

Die Politik wird also endlich aktiv – und damit sind jetzt die Bildungs- und Arbeitsmarktdienstleister am Zug. Auch wenn die geplante Regelung (einstweilen) noch befristet ist, erweitert sich der Produkthorizont von Maßnahmen für den Ausbildungsmarkt. Gerne denken wir mit Ihnen darüber nach, diese Chance zu nutzen: Ihr Kontakt: **030 - 9441 3934**

## Ausbildungsmarkt II: Ausbildungswünsche gehen am Markt vorbei

Die „Top-Ten der Ausbildungsberufe“ hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für 2014 ermittelt. Demnach konzentrieren sich mehr als ein Drittel aller neuen Azubis auf die zehn häufigsten Berufe, bei jungen Frauen sogar mehr als die Hälfte. Spitzenreiter unter den Ausbildungen sind *Kaufmann/-frau für Büromanagement* sowie *für Einzelhandel und Verkäufer/-in*, gefolgt von *Mechatroniker/-in* und *Industriekaufleuten*. Die verbleibenden fünf Plätze gingen an *Kaufmann/-frau im Groß- und Einzelhandel*, *medizinische Fachangestellte*, *Industriemechaniker/-in*, *Bankkaufleute* und *Elektroniker/-in*. Am Ausbildungsmarkt herrscht jedoch nicht nur wenig Vielfalt. Uns frappt auch der Blick auf die Liste „unbeliebter“ Ausbildungsberufe. Dass Ausbildungen zum Restaurantfachmann oder Fleischer nicht häufiger gewählt werden, liegt nicht am fehlenden Angebot. Vielmehr fließt zwar seit Jahren viel Geld in die Berufsorientierung, doch die Wirkung ist bescheiden: Eine Horizonterweiterung der Zehntklässler für die Chancen am Arbeitsmarkt hat offenbar nicht stattgefunden. Die Liste des BIBB belegt damit erneut, wie wenig die Berufswünsche der Jugendlichen zur Nachfrage am Arbeitsmarkt passen - und dass in Sachen Berufsorientierung noch viel Raum für effiziente Maßnahmen und Ideen besteht.

## Strategiehorizont: Beratungskompetenz im ehrenamtlichen Einsatz

Robert Fischer, unser Geschäftsführer, wird neuer Vorstandsvorsitzender von „Leben mit Handicap“ e.V. Der Verein mit Sitz in Strausberg und Frankfurt/Oder, Träger des regionalen Integrationsfachdienstes, eröffnet Menschen mit Behinderungen Zugang zum Arbeitsmarkt. Das Thema kennt der neue Vorsitzende von Strategiehorizont: Dort sind Angebote für Menschen mit Behinderungen ein Beratungsschwerpunkt, neben geförderter Bildung und Jugendhilfe. Und ehrenamtliches Engagement ist dem Präsidenten des Rotary Clubs Berlin-Schloss-Köpenick ohnehin seit langem vertraut.



Staffelübergabe: Der neue Vorstandsvorsitzende mit Vorgänger Friedrich Ball und der Geschäftsführerin Anja Frohloff.

## Fördermittel für das kommunale Bildungsmanagement

Systematisches, kommunales Bildungsmanagement will das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit dem Förderprojekt „Bildung integriert“ aufbauen. Zum einen sollen Kommunen belastbare Daten zur Bildungssituation erheben und auswerten, zum anderen soll die Vernetzung und Kooperation von Bildungsakteuren vor Ort vorangetrieben werden, z. B. von Schulen, Weiterbildungsanbieter, Stiftungen, Volkshochschulen und kommunalen Behörden. Für das dreijährige Förderprogramm stehen 30 Mio. Euro an ESF-Mitteln bereit. Kommunen, die teilnehmen wollen, müssen zum 30. April oder zum 31. Oktober ein Konzept zur kommunalen Bildungsstrategie bei einer der neun Transferagenturen einreichen, die schon für das Vorläufer-Pilotprojekt „Lernen vor Ort“ geschaffen wurden und nun auch „Bildung integriert“ betreuen. Im Rahmen des Programms können Kreise und kreisfreie Städte für maximal drei Jahre Ausgaben für kommunales Personal, Reisen sowie Software-/IT-Systeme abrechnen.

Wir sehen das Projekt als gute Chance für Städte und Kreise, das Thema Bildung datenbasiert zu gestalten. Es bietet kommunalen Bildungseinrichtungen die Chance, ihre Arbeit auf ein solides Fundament an Informationen zu stellen, dadurch zu systematisieren und die Region damit gezielt voranzubringen.