



**Weiterentwicklung der acht Berufskollegs in städtischer Trägerschaft zu  
einem Regionalen Berufsbildungszentrum  
„Acht plus“**

Bericht über die Aktivitäten im ersten Projektjahr 2013 / 2014 aus Sicht der  
Wissenschaftlichen Begleitung

Studie im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW

Detlef Buschfeld / Bernadette Dilger

Universität zu Köln  
Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik

Arbeitsbereich Berufsbildung und Regionalentwicklung  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

November 2014

AchtPlus ist ein Entwicklungsvorhaben, in dem die acht städtischen Dortmunder Berufskollegs mit Unterstützung des Ministeriums für Schule und Weiterbildung (MSW) und der Stadt Dortmund erproben, inwieweit sich die Berufskollegs zu einem regionalen Berufsbildungszentrum (RBZ) in städtischer Trägerschaft weiterentwickeln können.

Projektleitung:

Dr. Erich Embacher (Sprecher der Berufskollegs)

Klaus Manegold (Sprecher der Berufskollegs)

Martina Raddatz-Nowack (Stadt Dortmund)

Ernst Tiemeyer (Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW)

Dieser Bericht wurde im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung zum Modellprojekt „Weiterentwicklung der acht Berufskollegs in städtischer Trägerschaft zu einem Regionalen Berufsbildungszentrum (Acht plus)“ zwischen August und November 2014 im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW erstellt.

Die Autoren danken dem Ministerium für Schule und Weiterbildung, den Schulleiterinnen und Schulleitern der acht Dortmunder Berufskollegs in öffentlicher Trägerschaft und dem Regionalen Bildungsbüro der Stadt Dortmund für ihre Unterstützung und Mitwirkung. Die Darstellung basiert auf zwei für die Projektsteuerung genutzten internen Berichten, an denen neben den Autoren Frau K. Bücking, Frau S. Harf, Frau K. Rasch, und Herr B. Göckede, Herr F. Fischer und Herr F. Schumacher mitwirkten.

Die redaktionelle Verantwortung der Druckfassung des Berichtes liegt bei den Autoren.

## *Vorweg*

Die Autoren des Berichtes sind mit knapp einem Jahr Verzögerung in die Aktivitäten zur Entwicklung eines Regionalen Berufsbildungszentrums der Stadt Dortmund bzw. in das Projekt „Acht plus“ eingebunden worden. Wir nutzen diesen verspäteten Einstieg, um die Berichterstattung über das Projektjahr 2013 / 14 über den „Blick von Außen“ zu gestalten. Wir vollziehen damit unsere Einarbeitung in das Projekt nach, das Kennenlernen. Und wir wollen einladen, sich über eine Form der verdichteten Projektbeschreibung für dieses Projekt zu interessieren. Es ist komplex, aber lohnenswert.

Die Stationen des Projektes „Acht plus“ lassen sich in drei Abschnitte einteilen, die Zeit der „Vorgeschichte“ und „Vorläufer“, die Zeit der Projektantragstellung (Januar bis Juni 2013) und das Schuljahr 2013 / 2014 als erstes von fünf Projektjahren. Da die Projektantragstellung einerseits vieles aufgegriffen hat, was bereits seit einiger Zeit in der Region Dortmund praktiziert wurde und sie zugleich der Ausgangspunkt für die Projektaktivitäten im Berichtsjahr ist, ist sie ein geeigneter Ausgangspunkt für die Darstellung im Sinne des Kennenlernens. Bezugspunkt für diesen Bericht sind insofern die Kooperationsvereinbarung und der Anhang zur Kooperationsvereinbarung zum Projekt als Dokument (Juni 2013). Diese Basis wird in zweierlei Hinsicht ergänzt und präzisiert: Der Kontext der Aktivitäten in der Region Dortmund und die berufsbildungspolitischen Kontexte vor 2013 sind einzubinden und die Arbeitsweise und Konkretisierung von Arbeitsergebnissen des ersten Jahres sind zu erläutern. Dabei wird auf zwei interne Projektfortschrittsberichte (Januar 2014 und Juli 2014) zurückgegriffen.

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW erstellt. Die Veröffentlichung wurde mit Auftraggeber und Projektleitung abgestimmt.

Für die Projektleitung waren daran beteiligt: Herr Ernst Tiemeyer (Ministerium für Schule und Weiterbildung), für die Stadt Dortmund Frau Martina Raddatz-Nowack und Manfred Hagedorn (Stadt Dortmund, Fachbereich Schule) sowie als Sprecher der Steuergruppe für die Schulleitungen Herr Dr. Erich Embacher und Herr Klaus Manegold.

Der Bericht schließt mit einem Ausblick auf weitere Projektaktivitäten und basiert dabei auf Planungen aus Oktober 2014.

## Gliederung

### Das Projekt im Überblick

- Anliegen

- Organisation

- Herausforderungen

### Perspektiven und Kontext von Akteuren

- Perspektive und Kontext des Landes

- Perspektive und Kontext der Region Dortmund

- Perspektive und Kontext der Berufskollegs

- Perspektive und Kontext der Wissenschaftlichen Begleitung

### Anfangsphase und erste Ergebnisse des Projektes

- Änderung in der Projektorganisation

- Arbeitsergebnisse der Qualitätszirkelgruppen

- Einschätzung des Arbeitsstandes

### Ausblick auf weitere Projektaktivitäten

## Anhang

## ***Das Projekt im Überblick***

### *Anliegen*

Die Kooperationsvereinbarung der Projektpartner (Juni 2013) zwischen dem  
 Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW,  
 der Stadt Dortmund und den  
 acht Berufskollegs in städtischer Trägerschaft  
stützt sich auf ein von den Berufskollegs getragenes Leitbild (Anhang der  
Kooperationsvereinbarung, S. 3).

Dort wird als Grundgedanke für das Projekt formuliert, dass sich die beteiligten  
Berufskollegs in der „öffentlichen Verantwortung“ verstehen, ein „innovatives,  
zukunftsweisendes, sozial ausgewogenes und wettbewerbssicherndes“ Angebot der  
beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Region Dortmund zu gestalten. Damit wird  
auf die Polaritäten von wirtschaftlich-privaten, gesellschaftlich-regionalen und  
individuell-sozialen Interessen verwiesen. Die Interessen der einzelnen Beteiligten  
stehen im Kontext der Region ebenso wie sich die Region letztlich nur durch  
Engagement der einzelnen Beteiligten entwickeln kann. So wird in dem Leitbild die  
Kooperation mit den anderen Akteuren der Berufsbildung (Unternehmen, Kammern,  
private Bildungsträger u. a.) bejaht, zugleich aber eine kommunal-öffentliche  
Verantwortung und besondere Rolle der städtischen Berufskollegs für die  
„Bildungsinfrastrukturentwicklung“ (ebenda, S. 4) in der Region betont. *Gleichzeitigkeit  
von Einbindung und Abgrenzung* – das ist das prägende Thema des Projektes.

In den nächsten vier Jahren bis 2018 werden für jährlich mindestens 20.000  
Schülerinnen und Schüler die acht städtischen Berufskollegs Vollzeit- oder  
Teilzeitbildungsangebote planen, organisieren und reformieren und dabei Informations-  
und Beratungsdienstleistungen individuell oder gruppenbezogen im Übergang von der  
Schule in Erwerbstätigkeit mit gestalten. Die Berufskollegs decken alle quantitativ  
relevanten Berufsfelder (gewerblich-technische, kaufmännisch-verwaltende,  
hauswirtschaftlich-soziale bzw. medizinische Dienstleistungen) ab. Sie müssen bei  
dieser Tätigkeit Qualifikationsbedarfs- und Arbeitsmarktentwicklungen berücksichtigen  
und vorausschauend erfassen. Für die Region sind die acht städtischen Berufskollegs ein  
Spiegel der Berufsbildung in der Region, alle bildungs-, wirtschafts- und  
sozialpolitischen Aktivitäten der Region werden in unterschiedlichsten Formen in die  
Berufskollegs hineingetragen. Da ist es nur konsequent, wenn die Berufskollegs als  
Verbund in diesen Politikbereichen auch ihre Stimme und ihre Argumente und  
Interessen (und indirekt die von 20.000 Schülerinnen und Schülern) bei Entscheidungen  
mit regionaler Bedeutung einbringen.

*Für die Berufskollegs geht es in dem Projekt um die Wahrnehmung ihrer Interessen im  
Konglomerat der Berufsbildung und für die Stadt Dortmund als Träger der Berufskollegs  
um einen konsentierten Beitrag zur Lösung von Problemlagen und der Gestaltung der  
Regionalentwicklung. Dies begründet die Idee des „Zusammenschließens“ der acht  
Berufskollegs.*

Doch worin wird der Mehrwert gesehen, das Plus? Ein Zusammenschluss allein  
verbessert keine Entscheidungen. Erst wenn durch einen Zusammenschluss etwa die  
Informations- und Datenlage für Entscheidungen verbessert werden, wenn dadurch

Entscheidungen einfacher priorisiert und abgestimmt werden, wenn knappe Ressourcen von Kommune und Land an den besten der richtigen Orte gelenkt werden, wenn unnötige oder ähnlich gelagerte Doppelarbeiten vermieden werden, wenn sich durch gebündeltes Know-how auch bessere Ergebnisse erzielen lassen usw., erst dann ergibt sich ein Plus. Im Anhang der Kooperationsvereinbarung finden sich dazu Vorschläge und Handlungsempfehlungen, die mit Qualitätszirkeln als Arbeitseinheiten verbunden sind. Gemeint sind hiermit Arbeitsbereiche für mehrwertschaffende Entwicklungen, die für den Überblick in zwei Gruppen zusammengefasst erläutert werden können.

#### *Fokus der Qualitätszirkel in der Gruppe 1: Schülerinnen und Schüler*

Der Verbund schafft Mehrwerte für Schülerinnen und Schülern bei der Beratung über ihre beruflichen Lebenswege, wenn einheitliche und zuverlässige Informationen über das System beruflicher Bildungsangebote (auch anderer Partner) gegeben und Möglichkeiten für berufliche Entwicklungen über Berufsfelder hinweg aufgezeigt werden können. Dazu ist im Wissen übereinander und im Sinne der Schülerinnen und Schüler füreinander zu beraten, beispielsweise in Fragen von Anerkennungen und Übergangswegen. Unterrichtsbezogene Anforderungen und neue Aufgaben, etwa im Rahmen der individuellen Förderung oder der Berufsvorbereitung, die für alle Berufskollegs gelten, können im Verbund anders und ggf. effizienter organisiert werden, ganz unabhängig davon, dass darüber auch Standards und Konzepte harmonisiert werden. Zu dieser Gruppe zählen wir aus der Kooperationsvereinbarung von 2013 die Qualitätszirkel

- Kooperation mit Partnern
- Beratung
- Berufsvorbereitung
- Individuelle Förderung.

#### *Fokus der Qualitätszirkel der Gruppe 2: Schulmanagement und Schulverwaltung*

Der Verbund schafft Mehrwerte durch Verbesserung von Rahmenbedingungen für unterrichtliche Arbeit bzw. die effiziente Nutzung von Arbeitszeit und die Senkung von Arbeitsbelastungen, die dafür an den einzelnen Berufskollegs üblicherweise aufgebracht und insgesamt durch einen Verbund verringert werden. Unmittelbar anschaulich wird dies bei der Beschaffung von Technologien oder Softwaredienstleistungen für vergleichbare Aufgabenstellungen. Auch veränderte Personaleinstellungsverfahren oder ein flexibler Personaleinsatz können in bestimmten Fällen als ein durch den Verbund geschaffener Mehrwert gesehen werden. Übergreifend ist dies immer dann zu erwarten, wenn die Prozesse und Vorgehensweisen an einzelnen Berufskollegs ähnlich bzw. vergleichbar sind. Somit bieten auch Möglichkeiten des Qualitätsmanagements zur Standardisierung von Prozessen und Ergebnissen Ansatzpunkte für die Schaffung von Mehrwerten durch einen Verbund.

Zu dieser Gruppe zählen wir die im Anhang zur Kooperationsvereinbarung genannten Qualitätszirkel

- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Budgetierung.

Zusammengefasst zielen diese Vorschläge zur Schaffung von Mehrwerten darauf, bestimmte interne Dienstleistungen, die bislang an allen acht Berufskollegs erbracht werden, durch den Verbund professionalisierter und effizienter durchzuführen.

*Das Plus eines regionalen Berufsbildungszentrums als Zusammenschluss von acht städtischen Berufskollegs wird in optimierten, standardisierten und ggf. im Verbund auszulagernden Dienstleistungsprozessen gesehen.*

Die Ausgangssituation der acht Berufskollegs wird in der nachfolgenden Tabelle skizziert. Aus der abgebildeten Grafik wird die ungefähre Lage der einzelnen Berufskollegs im Stadtgebiet deutlich. Fünf Berufskollegs sind gut „fußläufig“ untereinander erreichbar.

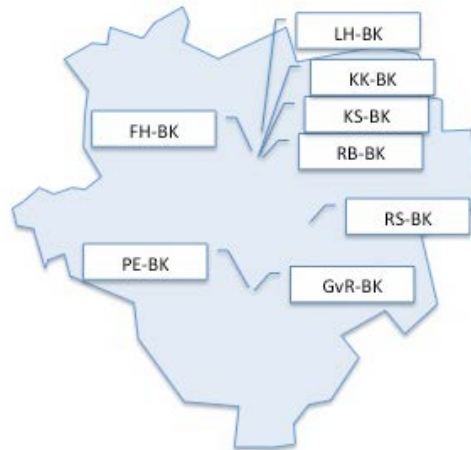


Abbildung 1: Stadtgebiet Dortmund und Lage der Dortmunder Berufskollegs in städtischer Trägerschaft.

		Schülerzahl	Berufsgruppen
FH-BK	Fritz-Henßler-Berufskolleg	3.199	Bau- und Holztechnik, Druck- und Medientechnik, Farb- und Raumtechnik, Brauer und Mälzer/Destillateure, CFS, Gerüstbau
GvR-BK	Gisbert-von-Romberg-Berufskolleg	2.470	Erziehung/Soziales/Pflege, Nahrungs- und Gastgewerbe, Ernährung und Hauswirtschaft
KK-BK	Konrad-Klepping-Berufskolleg	2.628	Banken, Steuern, Industrie, Büro, Dialogmarketing, Sport- und Fitness, Personal, Rechtsanwalt/Notar, Justiz
KS-BK	Karl-Schiller-Berufskolleg	3.176	Automobil, Buchhandel, Büro, Drogerie, Medien, Einzelhandel, Marketing
LH-BK	Leopold-Hoesch-Berufskolleg	2.184	Metalltechnik, Fahrzeugtechnik, Mechatronik,
PE-BK	Paul-Ehrlich-Berufskolleg	1.844	Agrarwirtschaft/Gartenbau, Floristik, Körperpflege, Sozial- und Gesundheitswesen, Textiltechnik/Bekleidung
RB-BK	Robert-Bosch-Berufskolleg	2.688	Augenoptik, Elektrotechnik, IT-Berufe, Medientechnik, Versorgungstechnik
RS-BK	Robert-Schuman-Berufskolleg	3.346	Gesundheit, Großhandel, Tourismus, Logistik, Versicherung, Verwaltung, Fremdsprachenassistenz

Tabelle 1: Kurzprofile der Berufskollegs

Quelle: Zusammengestellt nach: Zweiter kommunaler Bildungsbericht der Stadt Dortmund (2014).

## Organisation

Das Projekt entfaltet über die beiden Anliegen zwei Arbeitsrichtungen. Nach Außen gerichtet geht es um das Auftreten der Berufskollegs als Verbund, als *ein Akteur* und Ansprechpartner für Berufsbildung in der Region. Nach Innen gerichtet geht es um die *Verbesserung* und *Veränderung von Abläufen* und Handlungsoptionen in den Berufskollegs, die sich über die Qualitätszirkel organisiert. Das kann für den Überblick auf Basis der Kooperationsvereinbarung (Stand Juni 2013) in der folgenden Abbildung dargestellt werden. Wie berichtet ist allerdings die Wissenschaftliche Begleitung mit einer zeitlichen Verzögerung eingerichtet worden.

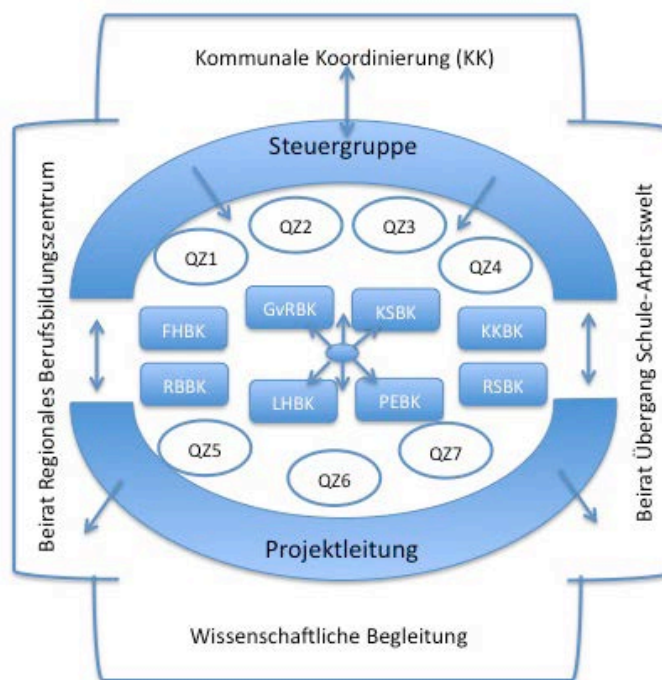


Abbildung 2: Organisation des Projektes (2013 / 2014).

Die Steuergruppe ist die zentrale Schnittstelle zwischen der Außen- und der Innenperspektive. Mitglieder der Steuergruppe sind die Schulleiterinnen und Schulleiter der acht Berufskollegs und deren Stellvertreterinnen oder Stellvertreter. Mitglieder der Steuergruppen leiten auch die Qualitätszirkel, so dass zumindest informell die Steuergruppe über laufende Aktivitäten in der Innenperspektive im Sinne der Abbildung 2 informiert ist. Durch zwei Sprecher der Steuergruppe ist diese in der Projektleitung vertreten und somit in alle Aktivitäten der Außenperspektive eingebunden, weil diese formal über die Projektleitung erfolgt. Mitglieder der Projektleitung sind neben den beiden Sprechern der Berufskollegs das Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW (RSD Ernst Tiemeyer) und die Stadt Dortmund (Frau Martina Raddatz-Nowack und Herr Manfred Hagedorn). An den Sitzungen der Steuergruppe nimmt auch die Kommunale Koordinierung/Regionales Bildungsbüro der Stadt Dortmund (als Geschäftsstelle) teil.

Der Beirat Regionales Berufsbildungszentrum deckt stärker die schuladministrative Seite ab, der Beirat Übergang Schule-Arbeitswelt stärker die kommunalpolitische Seite. Der Beirat „Übergang Schule-Arbeitswelt“ wurde 2006 gegründet mit dem Ziel, das Zeitgewinn-Vorhaben der Stadt Dortmund zu begleiten. Zeitgewinn heißt in Dortmund die kommunal koordinierte konzertierte Aktion, in deren Rahmen die Akteure wie Schulen,



Kammern und Agentur für Arbeit gemeinsam Verantwortung für das Übergangssystem übernehmen.

Als Wissenschaftliche Begleitung ist an der Universität zu Köln seit Juli 2014 eine Arbeitsgruppe „Berufsbildung und Regionalentwicklung“ unter Beteiligung des Wirtschafts- und sozialgeographischen Instituts und des Instituts für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik eingerichtet.

In der Abbildung sind im Mittelpunkt die acht Berufskollegs aufgeführt, denn die Mitglieder der Qualitätszirkel sind jeweilige Lehrerinnen und Lehrer der Berufskollegs. So werden Ergebnisse aus der Zusammenarbeit der Einzelschulen erzielt und in die einzelnen Schulen getragen bzw. abgesichert.

In der Kooperationsvereinbarung wird festgehalten, dass für die Laufzeit 2013 – 2018 die Stadt Dortmund die sächliche Ausstattung einer Geschäftsstelle und eine Mitarbeiterstelle aus dem Regionalen Bildungsbüro der Stadt Dortmund (Arbeitsbereich Schule-Arbeitswelt) bereitstellt. Das Land unterstützt die Arbeit der Berufskollegs über die Laufzeit durch zweieinhalb Lehrerstellen sowie die Mitwirkung in der Projektleitung und die Finanzierung der Wissenschaftlichen Begleitung über jährlich definierte Budgets. Die Abbildung lässt daher auch den hohen Eigenanteil der regionalen Akteure veranschaulichen. Vorsichtig geschätzt sind Aktivitäten von einhundert Personen über fünf Jahre zu koordinieren, von denen die ganz überwiegende Mehrzahl ihre Projektaufgaben neben dem „Tagesgeschäft“ bewältigt.

### *Herausforderungen*

Das Projekt macht Herausforderungen der Berufsbildung und der Regionalentwicklung konkret. In drei sehr vereinfachten Aspekten<sup>1</sup> gesprochen:

- Es geht um Menschen und wie sie gefördert werden können (in Phasen in ihrem Leben).
- Institutionell sind Familie, öffentliche Einrichtungen (z. B. Schulen) und freie Träger (z. B. Vereine, Unternehmen) für eine Förderung „zuständig“, die funktional Menschen bilden, individuell differenzieren und gesellschaftlich integrieren sollen.
- Die Gestaltung von Institutionen und Funktionen lässt sich in Deutschland insbesondere im Kontext beruflicher Bildung in einem Ebenen-System (vor Ort, im „Bezirk einer Region“, über Bundesländer und den Bund) steuern bzw. sie wird darüber gesteuert.

Bei all den Ebenen, Institutionen und Funktionen bleibt der erste Punkt fundamental. Förderung passiert vor Ort mit Menschen. Und wenn diese in Phasen eingeteilt wird, dann ist die Gestaltung der Übergänge *zwischen* den Phasen eine Herausforderung, die Förderung *in* einer Phase die andere. Die Phasen greifen so zyklisch ineinander und der Anfang einer Phase markiert eben auch das Ende der vorherigen und das Ende der aktuellen Phase blickt auf den Anfang des folgenden Abschnittes. Einfach gesagt doch schwer getan.

---

<sup>1</sup> Diese knappe Skizze ist angelehnt an die Argumentation in einem Lehrbuch der Wirtschaftspädagogik (Sloane, P.F.E./Twardy, M./Buschfeld, D.: Einführung in die Wirtschaftspädagogik. Paderborn 2004).

In vielen Facetten findet sich dieser Zyklus bzw. Grundgedanke im Projekt wieder (wie sollte es auch anders sein!). „Kein Abschluss ohne Anschluss“ ist dafür ein politisch belegtes Beispiel, welches im Grunde den „Kern“ des Schemas ausblendet, nämlich die Förderung in einer Phase. Denn die Förderung gilt den Menschen und zielt eben auch, aber nicht nur auf einen Abschluss hin, damit den Menschen ein Anschluss und zwar ein weiter bildender, differenzierender und integrierender Anschluss offen steht.

Diese einfache Selbstverständlichkeit stellt alltäglich schwierige Herausforderungen und sie ist in den folgenden Überlegungen immer dann gemeint, wenn von dem OFA-Zyklus gesprochen wird. OFA steht für Orientierungsphase-Förderphase-Abschlussphase und markiert damit die obige Selbstverständlichkeit. Während der OFA-Zyklus für eine Bildungseinrichtung bei einer Zielgruppe als ein noch relativ konkret zu beschreibender Rahmen gelten kann, ist allein die Beschreibung des OFA-Zyklus über mehrere Bildungseinrichtungen einer Region hinweg und für die Menschen der Region eine große Herausforderung, denn dort differenzieren sich die Förderangebote stark und die Orientierungs- und Abschlussphasen überlagern sich zeitlich. Der OFA-Zyklus ähnelt in der Struktur dem in der Literatur genannten „student-lifecycle“<sup>2</sup>. Der student-lifecycle dient allerdings meist zur Beschreibung von Aktivitäten einer Bildungseinrichtung, typischerweise Hochschulen. Aus Sicht von „Übergängern“ könnte die Reihenfolge der Phasen als „Abgehend-Wechselnd-Aufnehmend“ dargestellt werden (AWA-Zyklus), wobei die Dramatik des Übergangs durch verschiedene Lebenssituationen und Handlungsoptionen beeinflusst wird (in nachfolgender Abbildung durch die Pfeile symbolisiert).

Vereinfacht ausgedrückt ist die Herausforderung des Projektes, eine Phase und die Übergänge zwischen drei Phasen zu gestalten. Dabei wird das OFA-Prinzip für das Projekt hier exemplarisch nur für die Sek. II im Sinne der Aufnahme in einen Bildungsgang, der Förderung in einem Bildungsgang und des Abschlusses des Bildungsgangs im Berufskolleg genannt.



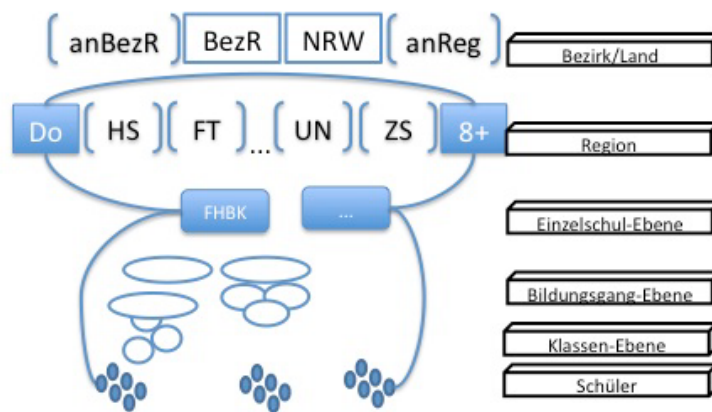
Abbildung 3: Bildungsangebote und Übergänge.

Von links nach rechts gelesen, kann das Bild sehr vereinfacht das Basisanliegen des Projektes verdeutlichen. Denn dann markiert die linke Seite Schülerinnen und Schüler in der Sekundarstufe I der Region Dortmund und die rechte das weite Feld des Lebens, des Weiter-Lernens (z. B. Studierens) und des Arbeitens in der Region, so dass allen

<sup>2</sup> Schulmeister, R.: Der „Student Lifecycle“ als Organisationsprinzip für E-Learning, in: Keil, R., Kerres, M., Schulmeister, R.: eUniversity – Update Bologna. Waxmann: Münster 2007, S. 45-77.  
<http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/der-student-lifecycle.pdf>

Schülerinnen und Schülern, die die Schulen der Sekundarstufe I verlassen, ein Zugang (Übergang) zur Gestaltung ihres weiteren „beruflichen“ Lebensweges in der Region ermöglicht wird und es ermöglicht wird, diesen Weg auch in der Region weiter zu gehen. Die Herausforderungen dabei sind: Niemanden zu vergessen oder alle im Blick haben; strukturiert die Wege durch Bildungs- und Qualifizierungsangebote zu bahnen und dabei Zukunftschancen und berufliche Entwicklung zu eröffnen; die Individuen so zu stärken, dass sie realistisch mindestens zwei Alternativen des Marktes in der Region wählen können.

Der mittlere Bildabschnitt um die Sekundarstufe II/ Berufliche Ausbildung muss dabei auf mehreren Ebenen gestaltet werden. Hierbei kann dann nicht mehr von „Übergängen“ gesprochen werden, sondern von Steuerung, Hierarchien, Autonomie und Abhängigkeiten, also „Beziehungen“ oder „Zusammenhängen“ zwischen den Ebenen.



BezR: Bezirksregierungen; anReg: andere Regionen; Do: Region Dortmund; HS: Hochschulen, FT: Freie Träger, UN: Unternehmen; ZS: Zuständige Stellen

Abbildung 4: Ebenen der Organisation der Berufsbildung in Berufskollegs.

Von unten nach oben gelesen sind mit den Ebenen die organisatorischen Bezugspunkte i. S. von Einheiten oder Akteuren angedeutet. Hier liegen zunächst unterhalb der Ebene der einzelnen Berufskollegs die Herausforderungen in einer begründeten Differenz und einer sinnvollen Homogenität der Bildungsgänge als Organisationseinheit in Berufskollegs im Spannungsfeld der Bildungsgangarbeit in Vollzeit- und Teilzeitbildungsgängen. Einzelne Berufskollegs differenzieren sich intern über Bildungsgänge mit je eigenen Organisationsanforderungen. Im Projekt „Acht plus“ versuchen die einzelnen Berufskollegs übergreifend in der und für die Region zugleich einzelne organisatorische Abläufe in ähnlichen Bildungsgängen zu normieren und zu standardisieren. Die Herausforderung lautet: Die Balance von Differenzierung bzw. Eigenständigkeit und Standardisierung bzw. Vereinheitlichung der Organisationseinheiten zwischen den Ebenen zu finden. Dies muss in einem Berufskollegs bedacht werden ebenso wie es über alle Berufskollegs bedacht werden muss. Organisatorisch ist eine Autonomie der Einzelschulen (und darin ihrer Bildungsgänge) bei aller Bündelung oder zentralen Steuerung von Aktivitäten über alle Berufskollegs als Verbund zu wahren. Die im Bild jeweils höhere Ebene kann dabei ein regulatives Element sein, welches eigenständige Entwicklung normiert. Sie kann auch ein initiierendes Element sein, welches koordinierte Entwicklungen anstößt.

## ***Perspektive und Kontexte von Akteuren***

### *Perspektive und Kontext des Landes NRW*

Zentraler Bezugspunkt für diese Positionierung sind die Kooperationsvereinbarung und der Anhang zur Kooperationsvereinbarung als Dokument. Mit Blick auf die wesentlichen Anliegen und Handlungsfelder des Projektes kann die Perspektive des Ministeriums für Schule und Weiterbildung in NRW wie folgt beschrieben werden:

In der Binnenperspektive kann das Interesse des MSW unter anderem darin gesehen werden, durch das Projekt *allgemein Effekte und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von Lehrerinnen und Lehrern* an Berufskollegs zu erzielen. Diese betreffen etwa im Bereich der Zusammenarbeit zwischen Schulen der Sekundarstufe I und II oder der Sekundarstufe II und dem tertiären Bereich auch teilsystemübergreifende Funktionen. Dies lässt sich unmittelbar im Bereich der Ausbildungsvorbereitung / Berufsorientierung veranschaulichen, wodurch bildungs- und sozialpolitische Zielsetzungen mit unterstützt werden. Das Motto „Kein Abschluss ohne Anschluss“ greift hier.

Die Entwicklung von Unterricht bzw. Bildungsgangarbeit in den unterschiedlichen Bildungsangeboten und deren Abstimmung zwischen den acht Berufskollegs ist als weitere Zielsetzung der Perspektive im Kontext des Landes NRW zu nennen. Ein weiterer Punkt ist der zentrale Bereich der *Versorgung der Berufskollegs mit Personal*. Ein Effekt wäre beispielsweise, wenn es durch die Etablierung eines Verbundgedankens gelingt, Versorgungslücken einzelner Berufskollegs in spezifischen Fach- oder Berufsfeldern konkret abzufedern und auszugleichen. Allein über diese Argumentation wird klar, dass in beiden Gruppen der Qualitätszirkel entsprechend Impulse eingebracht werden und Verwertungsinteressen bestehen.

Die Bezirksregierung Arnsberg als Schulaufsicht für Schulen der Stadt Dortmund kann im analogen Sinne hier in der Binnenperspektive angeführt werden, zugleich spielt hier aber auch die Vereinbarkeit und Übertragbarkeit von Aktivitäten des Projektes mit den anderen Städten und Kreisen im Regierungsbezirk und der Lehrerausbildung eine Rolle.

Eine weitere Funktion des Projekts kann darin gesehen werden, die *schulische Seite der beruflichen Bildung* im Kontext der gewerblichen Seite der beruflichen Bildung als *Stimme vor Ort zu stärken* und dabei Chancen der Lernortkooperation intensiver zu nutzen. Die Erfahrung, dass bei Einführung von öffentlich geförderten Maßnahmen im Bereich der gewerblichen Wirtschaft erhebliche Mittel eingesetzt werden, ohne abgeleitete Folgekosten etwa im Bereich der schulischen Berufsbildung zu berücksichtigen, ist ein Beispiel dafür. Es geht also auch um die Verbesserung der Bedingungen der politischen Willensbildung auf Landesebene, zwischen Ressorts und Akteuren, wenn Folgeabschätzungen für Berufskollegs etwa im Verbund durchgeführt und entsprechend gebündelt artikuliert werden. Bildungspolitische Brennpunkte – Inklusion, Berufsorientierung, Unterrichtsversorgung u. a. – sind erwartbare und doch je aktuell-fragile und sich dynamisch entfaltende Aufgabenbereiche, die Land und Bezirksregierung mit dem Projekt verbinden (werden).

Ergänzend für diese Perspektive ist die Erkundung der Fragestellungen zum Komplex „Kompetenzzentren“ (BLK 2001), für die im föderalen System einzelne Bundesländer

unterschiedliche *Strategien* entwickeln. Es geht um die Erkundung des nordrhein-westfälischen Wegs bzw. der Wege, die unter den Gegebenheiten Nordrhein-Westfalens ausgebaut werden können. Referenzen sind hier in Schleswig Holstein (Zusammenlegung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren) und Niedersachsen zu finden (etwa im Schulversuch ProReKo).

Weiterhin bilden Beteiligungen des Landes NRW an früheren Modellversuchsreihen aus dem Bund-Länder-Programm (etwa ANUBA oder BEKO) einen Hintergrund. Außerdem liegen an Dortmunder Berufskollegs Erfahrungen aus dem Modellversuch „Selbstständige Schule“ des Landes NRW und der Bertelsmann-Stiftung vor. Dort im Rahmen des Modellversuchs ermöglichte Freiheitsgrade für einzelne Berufskollegs sind mögliche Optionen für nun im Verbund angestrebte Möglichkeiten und Grenzen im Projekt „Acht plus“.

Die genannten Perspektiven müssen in *Bildungsgang- und Unterrichtsentwicklung* münden bzw. sich auf diese befördernd auswirken. Über das richtige Angebot verfügen und die Angebote richtig ausführen ist offensichtlich ein Anliegen eines an strategischen Standards orientierten Qualitätsmanagements, welches nicht nur für das Dortmunder Projekt gilt, aber die Arbeit daran soll auch mit Blick auf Initiativen anderer Regionen im Land durch das Projekt neue Impulse erhalten.

### *Perspektive und Kontext der Stadt Dortmund*

Die Perspektive der Stadt Dortmund ist als eine langfristig angelegte, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Entwicklungsperspektive zu kennzeichnen. Angezielt ist, ein bedarfsgerechtes, abgestimmtes Bildungsangebot für Jugendliche und junge Erwachsene in der Region zu entwickeln und vorzuhalten. Die Gestaltung der Übergänge von der Schule in die Arbeitswelt steht in Dortmund bereits seit 2005 auf der Agenda, kommunal koordiniert durch das Regionale Bildungsbüro im Fachbereich Schule. Die Berufskollegs sind als wichtige Partner an der strategischen Entwicklung und der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen beteiligt. Insbesondere im Rahmen des BMBF-Programms „Perspektive Berufsabschluss – Regionales Übergangsmanagement“ (2008 bis 2012) ist es gelungen, die Kooperation der Berufskollegs untereinander und mit den Partnern in der Region zu verstärken. In dieser Zeit wurden tragfähige Kooperationsstrukturen zwischen der Stadt Dortmund, konkret dem Regionalen Bildungsbüro und den acht städtischen Berufskollegs entwickelt, Ziele zur Weiterentwicklung der Berufskollegs vereinbart und dazu thematische Arbeitsgruppen eingerichtet. Einige Qualitätszirkel besitzen eine hohe inhaltliche und personelle Kongruenz zu diesen bereits seit fast 10 Jahren arbeitenden Arbeitskreisen. Stärker institutionalisiert lässt sich das Projekt „Acht plus“ auch als eine Fortführung der vorherigen Initiativen verstehen.

Als Beispiel kann das „Monitoring“ der Übergänge dienen. Im Rahmen der kommunalen Zeitgewinnstrategie wurde bereits 2009 ein Übergangsmoitoring im Anschluss an die Sekundarstufe I aufgebaut und erprobt. Das *Monitoring* im Bereich nach der Sekundarstufe I ist ein Arbeitsfeld, in dem einerseits die gemachten Erfahrungen zur sukzessiven Verbesserung des Anmelde- und Einschulungsverfahrens genutzt werden, zudem soll ein Monitoring der Übergänge im Bereich nach der Sekundarstufe II erprobt und entwickelt werden, sowie die aus einem Monitoring möglichen „Steuerungsfunktionen“ im Projekt „Acht plus“ systematisch ausgebaut, verfeinert und

handlungsorientierend für die Beratung werden. Im Mittelpunkt steht dabei die *Regionalentwicklung*, die Verbindung von „Bürgern der Stadt“, ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Unterstützung durch eine kommunal vorausschauende Planung des Bildungsportfolio und möglicher Bildungswege. So wird in dem Projektzeitraum „Acht Plus“ auch der *Berufskollegentwicklungsplan* der Stadt Dortmund konzipiert.

Zu der langfristigen und strategischen Perspektive für die Stadt Dortmund tragen die eher „schulinternen“ Angelegenheiten etwa einer abgestimmten Raum- und Investitionsplanung oder von Beschaffungsprozessen in der zweiten Gruppe der Qualitätszirkel bei, dabei ist speziell auch die Budgetierung angesprochen. Über die Organisation und Finanzierung von nicht lehrendem Personal (z. B. für Dienstleistungen, sozialpädagogische Betreuung) wird in der zweiten Gruppe aber auch der Zirkel Personalmanagement angesprochen. Dies kann auch für das Arbeitsfeld der Beteiligung an Projekt- und Programmförderung gelten, denn auch für die Zukunft werden solche Initiativen in das Arbeitsfeld einer *biografie-orientierten Gestaltung der Übergänge* Schule-Arbeitswelt zu integrieren sein. Entsprechendes Know-how in den Berufskollegs oder für diese in einem RBZ vorzuhalten und zu entwickeln, ist ebenfalls im Interesse der Stadt.

Aus kommunaler Sicht stellt die Regionalentwicklung – und damit die Schaffung je relativer Vorteile gegenüber angrenzenden und anderen Regionen – eine strategische Komponente dar. Berufsbildung nimmt dabei politisch eine doppelte Rolle wahr. Sie steht für wirtschaftliche Entwicklung und Fachkräftepotential im Sinne eines Standortfaktors für Unternehmen und hinsichtlich der „weiterführenden“ Schulen ein wichtiger Standortfaktor für die Bevölkerung. Sie steht aber auch für soziale Integration in Beruf und Gesellschaft, Schaffung von ersten und weiteren Chancen zur persönlichen Entwicklung und dient letztlich als ein Instrument zur Vermeidung kommunaler und individueller Risikolagen.

Die Früherkennung von Trends und Bedarfslagen und deren rechtzeitig-vorausschauende Berücksichtigung im Angebotsportfolio der städtischen Berufskollegs ist ein entsprechender Aktionsparameter in der Regionalentwicklung.

### *Perspektive und Kontext der Berufskollegs*

Die Perspektive der Berufskollegs lässt sich über die Verknüpfung strategischer Positionierung mit operativen Abläufen im Schuljahresrhythmus kennzeichnen. Nicht ohne Grund sind es vor allem die Schulleitungen, die in dem Organigramm in der Außen- und Binnenwirkung von Steuergruppen und Leitung der Qualitätszirkel aktiv eingebunden sind. Die *Schulleitungsperspektive* begrenzt das Projekt, denn es sind acht Berufskollegs in städtischer Trägerschaft, die über ihre Schulleitungen mitgestalten. Und es sollen eigene Schulen mit eigenen Profilen und Schwerpunkten bleiben. Doch sind Schulen und Schulleitungen für Schülerinnen und Schüler da und so ist die zentrale Aufgabe in allen Berufskollegs, sich auf *das Unterrichten konzentrieren* zu können. Das Drumherum von Schule hat letztlich eine unterstützende Funktion, auch und gerade wenn es fast mehr Arbeit macht als das Unterrichten. Daher ist es aus Schulleitungsperspektive zentral, in dem Projekt die Perspektive der organisatorischen Aufgabenanalyse und Ablaufoptimierung einzunehmen. Aus Sicht der Berufskollegs ist

es eine Aufgabe, sich selbst – im Verbund – zu betrachten und zu schauen, was so gestaltet werden kann, dass es besser vom Verbund für einzelne Berufskollegs bewältigt und getragen werden kann. In den Fällen, in denen dies nicht möglich scheint, ist dann zumindest zu prüfen, welches Berufskolleg den besten Standard für Aufgaben und Prozesse setzt oder welche Standards in allen Berufskollegs eingehalten werden sollen. Voneinander lernen bleibt ebenso eine Option für den Verbund wie zu lernen, tatsächlich gemeinsam als ein Akteur zu Handeln. Als grobe Orientierung für die Perspektive der Berufskollegs kann so gelten: Die Unterstützungsprozesse in jedem Berufskolleg sind zu prüfen, ob sie als Kernprozesse für eine Verbundlösung von acht Berufskollegs geeignet sind. Außerdem geht es darum zu prüfen, welche Managementprozesse von jetzt acht Berufskollegs ggf. an einen Verbund ausgelagert werden können.

Hinsichtlich der Management-Prozesse sind die Kommunikation mit den „Stakeholdern“ und die Beteiligung an normativen Orientierungen und Regulierungen von Bedeutung. Hier sind für das Projekt vor allem zwei zu nennen, nämlich insbesondere die Akteure der gewerblichen Wirtschaft, also öffentliche und private Unternehmen sowie deren Vertretungen, etwa Kammern oder Berufsverbände. Die zweite Gruppe der Stakeholder bezieht sich sicher auf Vorgaben aus Ministerium oder Bezirksregierung und deren Interpretationen. Das „Branchenspektrum“ und die Hoheitsbereiche der „zuständigen Stellen“ variieren dabei (siehe Abbildung) in der Region.

In der nachfolgenden Abbildung markieren die grünen Linien die Regierungsbezirke, wobei Dortmund eher die nordwestliche Spitze des Regierungsbezirks Arnsberg darstellt. Um Dortmund sind – angrenzend an die Industrie- und Handelskammer Dortmund – vier weitere IHKs mit Hauptstellen vertreten (Bochum, Hagen, Arnsberg, Münster) und ihre Bezirke grob durch blaue Linien gekennzeichnet. Die roten Linien markieren die Gebietsregionen der Handwerkskammer, die für die Handwerkskammer Dortmund eine weit größere Fläche im Vergleich mit der IHK Dortmund ausweist und östlich bereits an den Regierungsbezirk Detmold grenzt und westlich an die Gebiete der Regierungsbezirke / Handwerkskammern Köln und Düsseldorf. Nicht allein um die Lage kompliziert darzustellen wurde der Regionalverbund Ruhr als weitere maßgebliche Planungseinheit der Region in gestrichelten Linien vermerkt. Die verschiedenen Verkehrsverbünde um Dortmund – als maßgeblicher Hinweis für mögliche Mobilitätskorridore von Schülerinnen und Schülern – würden das Bild weiter unübersichtlich machen.



Abbildung 5: Regionale Zuständigkeitsbereiche.

Aus den in der Abbildung ersichtlichen verschiedenen Zuständigkeitsgebieten erwächst unmittelbar die Vorteilhaftigkeit für die städtischen Berufskollegs, mit den verschiedenen Ansprechpartnern „der Region“ durch eine *gemeinsame Stimme* sprechen zu können und dies eben im Regionalverbund Ruhr mit ähnlicher Präsenz zu tun wie im Regierungsbezirk Arnsberg und damit im Bereich der Handwerkskammer Dortmund bzw. der IHK in Dortmund, Bochum, Hagen und Arnsberg.

Eine weitere Abbildung zeigt die Lage der privaten Berufskollegs in Dortmund sowie der umliegenden Berufskollegs der angrenzenden Städte und Kreise. Sie markiert diejenigen Einrichtungen, die in den Grundstrukturen den Berufskollegs in Dortmund strukturell ähnlich sind, zugleich aber nicht zum Verbund gehören. Sie können daher

- das RBZ als Konkurrenz bzw. übermächtige Stimme in „ihrer Region“ erleben;
- sich als Partner in einem Netzwerk der Region „um Dortmund“ empfinden;
- oder von der Stadt Dortmund als zu integrierende bzw. zu koordinierende Einrichtungen neben dem RBZ verstanden werden.

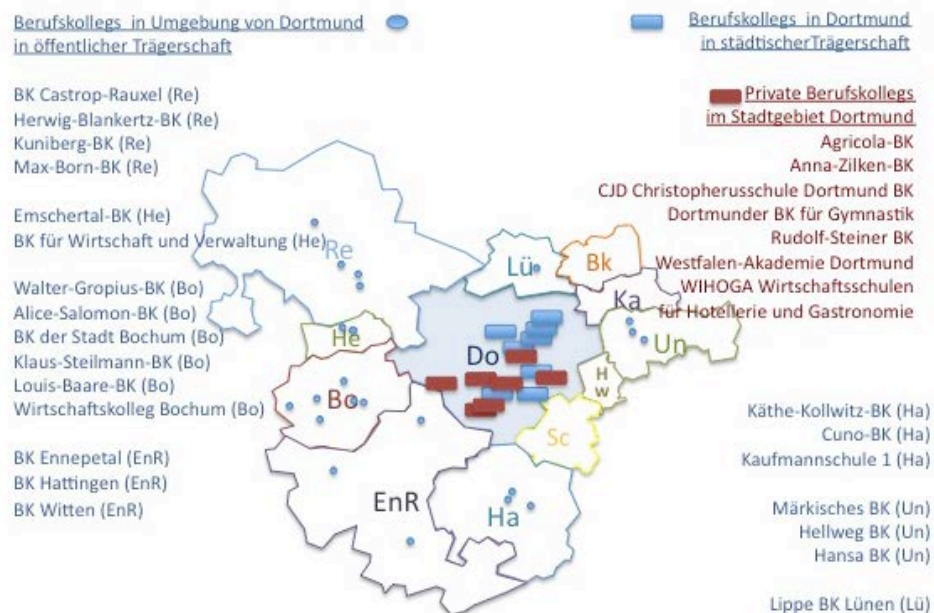


Abbildung 6: Regionale Verteilung ähnlicher Einrichtungen.

Für die Perspektive der Berufskollegs kann zusammenfassend formuliert werden: Die *Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Dialog* der Berufskollegs untereinander stärken und dabei die Bedingungen für Unterricht und im Unterricht eines jeden Berufskollegs verbessern, in dem voneinander über Erprobungen gelernt und miteinander durch gemeinsam entwickelte Konzepte abgestimmt gearbeitet wird.

### *Perspektive und Kontext der wissenschaftlichen Begleitung*

Die Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung lässt sich über drei Funktionen umschreiben:



- Eine unabhängige Beobachtung und Dokumentation der Aktivitäten ist bei der Komplexität des Projektes eine eigene Aufgabe – sie kann nur in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und den Leitungen der Qualitätszirkel und ausgewählten Ansprechpartnern im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen erfolgen.
- Die Evaluation von ausgewählten Aktivitäten mit Blick auf Zielindikatoren und Akzeptanz der Beteiligten – diese setzt eine vorherige Präzisierung der Indikatoren und die Schaffung der Zugänge zur Datenerhebung voraus.
- Die begleitende Beratung und Begleitung der Projektleitung in Fragen der Steuerung und bei der Auswahl von Arbeitsschwerpunkten.

Die Funktionen verbinden *formative und summative Elemente* wissenschaftlicher Projektbegleitung. Die Haushaltsplanungen lassen dabei jeweils nur jahresbezogene Finanzplanungen zu, so dass ein entsprechendes Forschungs- und Arbeitsprogramm für die Wissenschaftliche Begleitung konkret nur gleitend für überlappende Zeiträume verabredet werden kann. Durch die Arbeitsgruppe Berufsbildung und Regionalentwicklung an der Universität zu Köln wird dabei für die Projektlaufzeit eine kontinuierliche Betreuung zugesichert, was vor allem auch fortlaufende Publikationen über Aktivitäten und gemachte Erfahrungen über die Projektlaufzeit ermöglichen soll, die auch Aussagen zu Veränderungen über die Zeit umfassen.

Inhaltlich werden durch die verschiedenen Perspektiven der Akteure organisations-, bildungsverwaltungs- und regionalwissenschaftliche Fragestellungen berührt, deren bindender Kern die Berufsbildung als spezifische Verknüpfungsformel von Teilen des Bildungs- mit Teilen des Wirtschaftssystems ist. In dieser Form ist von Seiten einer Wissenschaftlichen Begleitung das Projekt nicht vorrangig disziplinar anzugehen, sondern hat verschiedene Expertisen zu verarbeiten und in den Projektkontext der beruflichen Bildung einzuordnen. Dabei stehen „Dortmunder“ Trends der regionalen Berufsbildung und „Dortmunder“ Problemlagen der Berufskollegs stellvertretend für übertragbare Fragenstellungen in anderen Regionen. Auch hier sind also eher das Verfahren und die Herangehensweise im wissenschaftlichen Sinne bedeutsam denn die spezifischen Bedingungen der Region Dortmund und der städtischen Berufskollegs. Daher prägt die Betrachtung der spezifischen Verhältnisse in Dortmund ebenso wie die Untersuchung der daran typischen und vergleichbaren Merkmale die Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung.

### ***Anfangsphase und erste Ergebnisse des Projektes***

Das Schuljahr 2013/2014 markiert die Anfangsphase des Projektes. Ausgehend von der Kooperationsvereinbarung wurden die Qualitätszirkel eingerichtet und dabei weiter differenziert. Die Arbeiten sind in einem Halbjahresbericht (Stand Januar 2014) und im Jahresendbericht 2013/14 (Stand Juli 2014) dokumentiert.

#### *Änderungen in der Projektstruktur*

Im Laufe des Jahres hat sich die in Abbildung 3 dargestellte Organisationsstruktur in zweierlei Hinsicht verändert:

- Die Steuergruppe als Lenkungsinstrument musste sowohl viele Informationen und Anträge aus den einzelnen Qualitätszirkeln bearbeiten als auch die

strategischen und operativen Zielsetzungen in Einklang bringen. Insbesondere die Abstimmung von Teilaktivitäten und die sich überlagernde Terminfolge ließen die Einrichtung einer eigenen Projektkoordinierung (in der Geschäftsstelle) sinnvoll erscheinen. Sie ist besetzt durch das Regionale Bildungsbüro Dortmund und zwei Vertreter der Schulleitungen (die nicht die Sprecher der Steuergruppe sind). Tendenziell ist so ein eher operativer Arbeitsbereich (Projektkoordinierung) und ein strategischer Entscheidungsbereich (Steuergruppe) differenziert worden.

- Aus den einzelnen Qualitätszirkeln der ersten Gruppe haben sich bei „Querschnittsaufgaben“ vier weitere „Arbeitsgruppen“ (AG) gebildet, nämlich die AG „Öffentlichkeitsarbeit“ (AG 1), die AG „Deutsch als Zweitsprache“ (AG 2), die AG „Inklusion“ (AG 3) und die AG Praktikum (AG 4). Sie stehen auch in Verbindung mit der AG „Monitoring“ (AG 5), die dem Qualitätszirkel „Qualitätsmanagement“ der zweiten Gruppe assoziiert ist. In dieser Gruppe ist auch die Einrichtung einer an den QZ „Budgetierung“ angelehnte AG „Second Level Support“ (AG 6) vorgesehen. Zudem wurde ein Qualitätszirkel „Rechtsform“ (QZ 9) eingerichtet und ein eigener Qualitätszirkel für organisatorische Fragen (QZ 8) vorgesehen, aber bisher noch nicht aktiv installiert.

Organisatorisch hat sich die – bereits in der Ursprungsfassung nicht einfache Projektstruktur – weiter ausdifferenziert, als Folge von spezifischen und unvorhergesehenen Aufgaben (wie etwa der Beschulung von zugereisten Schülerinnen und Schülern auf Grund von Flucht oder Zuwanderung) oder als Folge von Überschneidungen und Änderungen der Aufgabenbereiche (wie etwa der Akquise von Praktikumsbetrieben in der „Berufsvorbereitung“ unter Einschluss von Maßnahmenträgern und Schulen der Sekundarstufe I). Diese Ausdifferenzierung ist daher einerseits als Ergebnis der Aktivitäten zu sehen, andererseits sicher eine der zukünftigen Herausforderungen für die Fokussierung von Projektaktivitäten.

In Anlehnung an die Darstellung in Abbildung 1 lässt sich die Arbeitsstruktur (und damit die Vorgehensweise in den bisherigen internen Berichten zum Projekt) durch folgende Abbildung präzisieren:

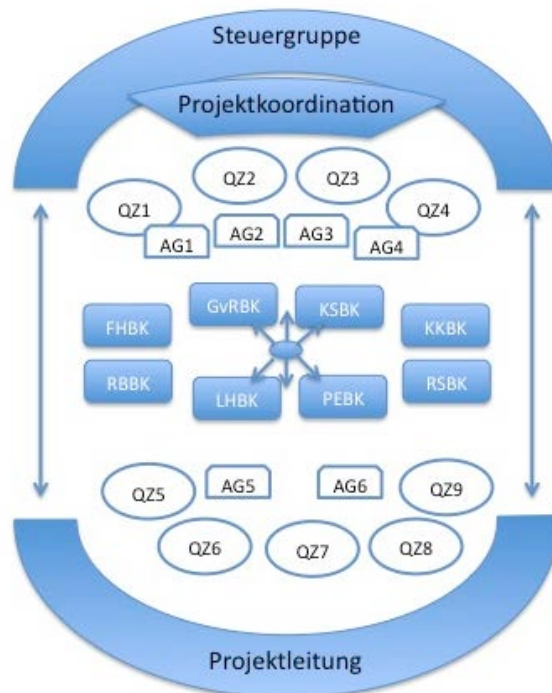


Abbildung 7: Stand der Projektorganisation (2014).

### *Arbeitsergebnisse der Qualitätszirkelgruppen*

*Die Arbeit in Qualitätszirkeln* soll in dieser Berichtsfassung nicht im Einzelnen beschrieben werden, weil dies den Rahmen des ersten Kennenlernens sprengen würde. Als Alternative werden übergreifend Arbeitsergebnisse für die beiden Gruppen von Qualitätszirkeln herausgegriffen.

### *Arbeitsergebnisse der Qualitätszirkel aus der Gruppe 1*

Fragen des Monitorings, der Beratung, der Berufsorientierung stellen sich in vielfacher Weise im Übergang von Schulen der Sek. I in die Berufskollegs. Sie berühren oder konkretisieren sich im Ablauf von Schulabschluss Sek. I und Einschulung in das Berufskolleg. Das kommunal verantwortete Anmeldeportal „Schüler Online“ für Berufskollegs, Gesamtschulen und Gymnasien setzt dabei seit 2011 den Rahmen im Übergang von der Sek. I zur weiterführenden Schule und ist in vielfältige Aktivitäten eingebettet. Zu nennen sind z. B. Fortbildungen für die Lehrer-/innen der allgemeinbildenden Schulen, der Berufs- und Informationstag vor der Anmeldephase, sowie die Beratungsabläufe während der Anmeldephasen. Diesen Ablauf zielgerichtet und abgestimmt gestalten zu können, mündet in dem Projekt in das Vorhaben, ein einheitliches Anmelde- und Einschulungsverfahren im Übergang an ein Berufskolleg in der Region weiterzuentwickeln. Im ersten Projektjahr wurde an der Abstimmung weiter gearbeitet und das Verfahren lässt sich durch folgende Grafik im Überblick darstellen. In der Grafik wird zudem verdeutlicht, wie ein Ablauf der gestuften Anmeldung durch das Monitoring flankiert werden muss, um alle schulpflichtigen Schülerinnen und Schüler auch erfassen zu können.

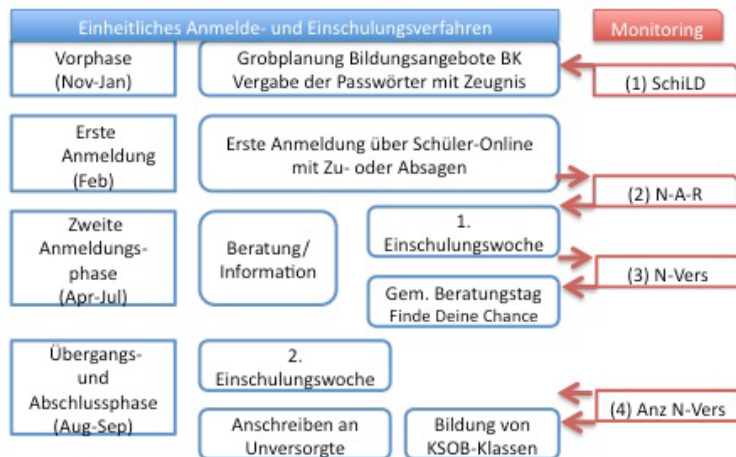


Abbildung 8: Standardisiertes Anmeldeverfahren im Kontext des Monitorings.

Ziel des abgestimmten Anmelde- und Einschulungsverfahrens ist die Minimierung der Zahl der Klassen für Schülerinnen und Schüler ohne Berufsausbildungsverhältnis (KSOB-Klassen nach Anlage A der APO-BK). Technisch gesprochen wird diese – formal einfachste, aber bezogen auf die berufliche Entwicklung nur schwach förderliche – Option erst als letzte Option im Verfahren überhaupt ermöglicht. Entsprechend sind alle anderen bestehenden Angebote im Gesamtblick in der so genannten 2. Anmeldephase zu erfassen und zu optimieren. Dazu trägt maßgeblich auch das Monitoring bei, was im Folgenden kurz erläutert wird.

Ein Herzstück des Monitorings ist das Schüler-Online-Verfahren. Dazu müssen zunächst die Grunddaten in das System „eingelassen“ werden (Schritt 1) und den Schülerinnen und Schülern eine erste Wahl / Entscheidung mit der ersten Anmeldung im Februar nahegelegt werden. Nach Abschluss der ersten Anmeldephase kann dann im System die Grundanzahl in zwei Gruppen unterschieden werden, nämlich die „Versorgten“ und die „Noch-nicht-Versorgten“. Das Monitoring spiegelt dann (Schritt 2) in zwei Arten Informationen an die Akteure zurück. Die abgebenden Schulen erhalten Informationen zur Beratung und als „Kümmerer“ für die individuellen Situationen, die aufnehmenden Berufskollegs erhalten Informationen über Bedarf / Nachfrage in dieser Kohorte und entsprechende Handlungsoptionen werden dialogisch zwischen Stadt und Berufskollegs geprüft. Zielpunkt hier ist, für den Schlusspunkt der zweiten Anmeldephase, den Beratungs- und Informationstag „Nutze deine Chance, finde deine Zukunft“ bestmöglich vorzubereiten durch ein optimiertes Restplatzangebot in Bildungsgängen jenseits der KSOB. Jede Schülerin und jeder Schüler erhält an diesem Tag ein passendes Alternativangebot in Form eines verbindlichen „Anmeldetickets“ zur Einschulung. Die entsprechende Gruppe auf diese Möglichkeit anzusprechen und dazu einzuladen, ist wichtige Funktion des Monitorings. Erst danach – und in diesem Sinne über die Sommerferien – setzen Aktivitäten zur Einrichtung von KSOB-Klassen ein.

Diese Beschreibung ist unvollständig mit Blick auf vor- und nachgelagerte Prozesse und vor allem die Beratungsaktivitäten, wie beispielsweise die Kooperation zwischen Berufskollegs und Schulen der Sek. I zur Fortbildung über die Angebote an Berufskollegs der Stadt Dortmund. Aber dies würde, wie gesagt, den Rahmen dieses Berichtes sprengen.

### *Aktivitäten in Gruppe 2*

Die Arbeiten in den der Gruppe 2 zugeordneten Qualitätszirkeln sind geprägt durch die Idee von Standardisierung und Harmonisierung. So sind etwa Aufgaben in der Kette von Personalakquise, Personaleinstellung, Personalentwicklung und Personalfluktuations als harmonisierte Verfahren bzw. als Prozesse zu beschreiben. Dies betrifft Stellenbeschreibungen, Ausschreibungsverfahren, Beteiligung von Mitbestimmungsgremien, Dokumentation von Beurteilungsvorgängen und vieles andere mehr. Konkret wurde dies etwa bei der Beantragung von zwei weiteren „Schulsozialarbeiterstellen“ bereits umgesetzt. Der Antrag hierzu wurde gemeinsam durch das RBZ auf den Weg gebracht. Analog geht es bei Beschaffungen um Budgetierungen, Erstellung von Anforderungskatalogen und Leistungsverzeichnissen, Ausschreibungsformalitäten und Dokumentation von Bearbeitungsschritten bis hin zur Verbuchung in einem Kontenrahmen für konsumtive und investive Ausgaben. In ausgewählten Bereichen sind hier entsprechende Formulare, Prozessbeschreibungen und -standardisierungen zur übergreifenden Bewertung von Sachverhalten (etwa IT-Beschaffungen) oder zur intern effizienten Bearbeitung von Vorgängen in einzelnen Berufskollegs geschaffen worden bzw. wurden durch Bestandsaufnahmen die entsprechenden Grundlagen dafür gelegt.

### *Einschätzung des Arbeitsstandes*

Eine nach den verschiedenen Grundcharakteristiken strukturierte Übersicht über die bereits im ersten Projektjahr bearbeiteten Arbeitsaufträge der verschiedenen Qualitätszirkel ist im Anhang dieses Berichts verortet, ebenso wie eine Kurzdiskussion der einzelnen Ergebnisse.

Übergreifend kann für beide Gruppen erstens von der wechselseitigen Abhängigkeit der Ausprägung der Prozesse (deren Standardisierung und Harmonisierung) von den Ideen und Konzepten zur Rechts- und Organisationsform eines „RBZ“ gesprochen werden. Mal würde die konkrete Festlegung eines Prozesses bereits die Organisationsform determinieren, mal macht die Festlegung eines Prozesses keinen Sinn, solange nicht die Rechts- oder Organisationsform realisiert wurde. Zweitens kann übergreifend festgehalten werden, dass sich das Aufgaben- und Organisationspektrum im ersten Projektjahr weiter ausdifferenziert und dadurch der Blick auf die Steuerung und den Zusammenhang aller einzelnen Aufgaben- und Organisationsformen zunehmend erschwert wird.

Insgesamt ist die Fülle der Aktivitäten in den Berichten der einzelnen Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen umfangreich, vielfältig und zeugt von der hohen Arbeitsintensität des ersten Projektjahres. Dennoch sind zwei Hinweise für die Einschätzung des Arbeitsstandes notwendig:

- a) Das Projekt und die Steuerung des Projektes müssen die Voraussetzung für eine stärkere Kohärenz der Vielfalt von Einzelaktivitäten auf die Gesamtperspektive des Projektes unterstützen; dies erfordert es, auf einen Orientierungsrahmen zu setzen.
- b) Das Projekt muss hinsichtlich des Ressourceneinsatzes deutlicher zwischen in der Projektlaufzeit realisierbaren und in der Projektlaufzeit planbaren / vorbereitenden Aufgaben unterscheiden und dabei künftige

Aktivitäten stärker fokussieren und integrieren, deren Aktivitäten erweitern und ausdehnen.

### Ausblick auf weitere Projektaktivitäten

Die Einschätzungen zum Arbeitsstand wurden von der Steuergruppe und der Projektleitung diskutiert. Als Konsequenz wird die künftige strategische Ausrichtung des Projektes, aber auch die konkrete Ausgestaltung von Arbeitsaufgaben in Qualitätszirkeln durch eine „Zielprojektion 2018“ gelenkt. Grundlage für die Zielprojektion 2018 ist dabei die folgende Vier-Felder-Tafel:



Abbildung 9: Vier-Felder-Tafel als Basis der Zielprojektion 2018.

Die Qualitätszirkel werden ihre Aktivitäten mit Blick auf die Vier-Felder-Tafel erneut justieren und dabei die Fokussierung prüfen. Angestrebt wird, dass nur noch von Qualitätszirkeln als Organisations- und Arbeitseinheit gesprochen wird und dass die Qualitätszirkel einen jeweiligen Schwerpunkt ihrer Aktivitäten je einem der Felder zuordnen können. Durch die Zuordnung wird dann auch der jeweilige Modus der Bearbeitung zur Prüfung der Fortschritte herangezogen werden.

Für die operativen Aufgaben wird dabei von dem Modus Entwicklung, Erprobung, Evaluation von Aktivitäten gesprochen, für die strategischen Aufgaben vom Modus der Analyse, Bewertung und Konsensfindung.

Die in der Abbildung genannten Beispiele werden nun kurz erläutert:

- Szenarien für zentrale Organisationsformen ausarbeiten: Es werden zwei oder drei Szenarien entwickelt, die in Abhängigkeit des Autonomiegrades der einzelnen BKs bzw. des Institutionalisierungsgrades eines RBZ die jeweiligen Optionen für Strukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Wertschöpfungen usw. konzipieren. Dazu sind bestehende Optionen oder Änderungsbedarfe zu analysieren und im Zusammenhang zu bewerten. Jeweilige Bewertungsergebnisse sind mit relevanten Stakeholdern diskutiert und es herrscht Konsens darüber, welche Option auch nach Projektende weiter verfolgt wird.
- Gemeinsam administrative Verfahren erkunden: Mit Blick auf verschiedene Optionen werden einzelne administrative Prozesse (vorrangig aus dem Bereich Beschaffung und Personal) mit Blick auf den Einsatz in mehreren Berufskollegs

erkundet und nach Möglichkeit auch ausgeführt. Sie unterstützen dabei die Plausibilität der Abschätzung von Effekten in den Szenarien.

- Standards erproben und entwickeln: In Anlehnung an das OFA-Grundmuster der Arbeit in Bildungsgängen (Orientierung, Förderung, Abschluss / Anschluss) werden konkrete Maßnahmen entwickelt, erprobt und evaluiert, zum Beispiel im Bereich der individuellen Schullaufbahnberatung in Berufskollegs. Diese soll in allen Berufskollegs nach einheitlichen Standards aus der Perspektive von Schülerinnen und Schülern mit Blick auf die Gesamtheit aller Bildungsgangangebote in den Berufskollegs erfolgen. Bestehende (erprobte) Ansätze sollen dabei evaluiert und verbessert werden.
- Regionales Bildungsangebot planen: Das Monitoring für den Übergang von der Sek. I in das Berufskolleg wird durch ein Monitoring in der Sek. II und im Übergang zwischen Sek. II und tertiärem Bereich oder der Erwerbstätigkeit ausgebaut. Der Berufskollegentwicklungsplan der Stadt Dortmund greift sowohl Möglichkeiten der Früherkennung von Qualifikationsbedarfen als auch die regionale Portfolioplanung von Bildungsangeboten und Bildungsbedürfnissen in einem RBZ konzeptionell auf.

Die Erläuterungen verdeutlichen, dass die Ergebnisse des ersten Projektjahres einerseits strategisch aufgegriffen, andererseits thematisch fokussiert werden.

## Anlage

### Strukturierte Übersicht über die Arbeitsaufträge, die im ersten Projektjahr bearbeitet wurden

<b><i>Regionale Bildungsangebote gestalten und anbieten</i></b>	<b><i>Konzepte für ein RBZ</i></b>
<p>QZ 3 / AA 3 Übergangsmoitoring Sek. I – BK</p> <p>QZ 3 / AG DAZ / AA 1 Beschulung von zugereisten Jugendlichen</p> <p>QZ 4 / AA 1 Curriculumentwicklung KSOB</p> <p>QZ 4 / AA 3 Inklusionsnetzwerk (Aufbau / Bestandsaufnahme)</p> <p>QZ 1 / AA 4 RBZ als Weiterbildungsanbieter (Bedarfserkundung)</p> <p>AG Monitoring</p>	<p>QZ 1 / AA 4 Weiterbildungsanbieter /orga. Form</p> <p>QZ 8 (bisher mit Verweis auf die Rechtsformklärung nicht aktiv)</p> <p>QZ 9 / AA 1 Prüfung der Möglichkeiten von Rechtsformänderungen</p>
<b><i>Operative Bildungsprozesse gestalten und umsetzen</i></b>	<b><i>Organisatorisch administrative Prozesse in der Kooperation zwischen den BKs</i></b>
<p>Im Rahmen der <b><i>Orientierungsphase:</i></b></p> <p>QZ 2 / AA 1 Bestandsaufnahme (Angebote Berufsvorbereitung)</p> <p>QZ 2 / AA 2 Bestandsaufnahme Eingangsberatung</p> <p>QZ 2 / AA 3 Beratungskonzept Berufsvorbereitung</p> <p>QZ 3 / AA 1 Zielgruppenanalyse Berufsvorbereitung</p> <p>QZ 3 / AA 2 einheitliches Anmelde- / Einschulungsverfahren Berufsvorbereitung</p> <p>QZ 3 /AG DAZ / AA 1 Beschulung von zugereisten Jugendlichen</p> <p>Mit Schwerpunkt auf die <b><i>Förderphase:</i></b></p> <p>QZ 1 / AA 1 Praxiskonzept für Berufsvorbereitung</p> <p>QZ 3 / AA 4 Praktikumsorganisation (AG Praktikum)</p> <p>QZ 3 /AG DAZ / AA 1 Beschulung von Zugereisten Jugendlichen</p> <p>Mit Schwerpunkt auf die <b><i>Abschluss – Anschlussphase:</i></b></p> <p>QZ 1 / AA 2 Anrechnung Leistung auf hochschulische Leistung</p>	<p>QZ 1 / AA 3 Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>AG Öffentlichkeitsarbeit / AA 1 Corporate Design / Website</p> <p>QZ 1 / AA 1 Einrichtung einer Praxiskoordination</p> <p>QZ 3 / AA 5 Koordination der Aktivitäten des Projekts im Feld Berufsvorbereitung</p> <p>QZ 4 / AA 2 Ernennung eines Beauftragten für individuelle Förderung</p> <p>QZ 6 / AA 1 Abstimmungsprozesse bei Personalbedarfe</p> <p>QZ 6 / AA 1 Benennung IT-Koordinatoren</p> <p>QZ 6 / AA 2 standardisierte Stellenbeschreibungen</p> <p>QZ 6 / AA 3 Bestandsaufnahme aktuelle Gesundheitskonzepte an den BKs</p> <p>QZ 7 / AA 1 angemessene Kontenrahmenstruktur</p> <p>QZ 7 / AA 2 Ablaufstruktur Beschaffung</p>