



Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“

**im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts
„Transformation durch Handwerk“**

**Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der
Bundesagentur für Arbeit (BA)**

**Andrea Kirchmann, Christin Schafstädt
unter Mitarbeit von Andreas Koch**

Projektleitung

Diplom-Volkswirtin Andrea Kirchmann
Tel: 07071 9896-33
andrea.kirchmann@iaw.edu

Stellvertretende Projektleitung

Diplom-Pädagogin Christin Schafstädt
Tel: 07071 9896-31
christin.schafstaedt@iaw.edu

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V.
Schaffhausenstraße 73
72072 Tübingen
www.iaw.edu

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1 Einleitung	9
2 Studiendesign und methodisches Vorgehen	10
2.1 Dokumentenanalyse	10
2.2 Qualitative Interviews	10
2.3 Quantitative Analysen	12
2.4 Theoriebasierte Wirkungsanalyse	13
3 Auszubildende und Ausbildungsplätze in der Untersuchungsregion	18
3.1 Arbeitskräfteangebot: Potenzielle Auszubildende im Handwerk	19
3.2 Arbeitskräftenachfrage: Beschäftigung und betriebliches Ausbildungsplatzangebot im Handwerk	24
4 „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ – Entstehungsgeschichte und Konzept	26
5 Die Umsetzung von „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“	30
5.1 Projektverankerung an Schulen	30
5.2 Rahmenbedingungen und Erfahrungen der Projektumsetzung	33
5.3 Zusammenarbeit der Projektbeteiligten	37
6 Bewertung der Projektumsetzung und zentrale Lehren	38
7 Zentrale Ergebnisse der Evaluation	41
8 Handlungsempfehlungen	43
Literaturverzeichnis	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Mengengerüst geführter Interviews.....	12
Tabelle 3.1:	Absolvent*innen der allgemeinbildenden Schulen in den Schuljahren 2009/10 und 2023/24	19
Tabelle 3.2:	Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen nach ausgewählten Merkmalen im Berichtsjahr 2023/24	21
Tabelle 3.3:	Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen insgesamt sowie unversorgte Bewerber*innen im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven nach ausgewählten Berufen, 2010-2024	23
Tabelle 3.4:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den Zielberufen des Teilprojekts Berufsorientierung, 2013 und 2024	24
Tabelle 3.5:	Anteile unbesetzter Berufsausbildungsstellen an allen gemeldeten Stellen in ausgewählten Berufen, 2010 und 2024	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1:	Veränderung der Anzahl der Absolvent*innen der Sekundarstufen I und II im Schuljahr 2023/24 ggü. dem Schuljahr 2009/10.....	20
Abbildung 3.2:	Verbleib der Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen im Berichtsjahr 2023/24	22
Abbildung 3.3:	Veränderung der Anzahl der gemeldeten betrieblichen Berufsausbildungsstellen in ausgewählten Berufen, 2024 ggü. 2010	25

Abkürzungsverzeichnis

AA	Agentur für Arbeit
BA	Bundesagentur für Arbeit
JC	Jobcenter
VIP	Vorbereitet ins Praktikum
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Zusammenfassung

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten digitaler Transformation“ war Bestandteil des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“, das vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie der voranschreitenden Digitalisierung der Arbeits- und Berufswelt im Jahr 2021 von der Bundesagentur für Arbeit (BA) und vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) initiiert wurde. Mit dem Pilotprojekt wurde das übergeordnete Ziel verfolgt, neue Wege zur Gewinnung von Fachkräften und zur Attraktivitätssteigerung des Handwerks als Arbeitgeber zu erproben. Von Ende 2022 bis Ende 2025 wurde das Pilotprojekt kooperativ im Gebiet der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen umgesetzt. Es bestand aus mehreren Teilprojekten, die unterschiedliche Transformationsaspekte aufgriffen und an verschiedenen Standorten verortet waren. Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. in Tübingen wurde im Frühjahr 2024 von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts und seiner Teilprojekte beauftragt.

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ wurde in der Region Oldenburg unter dem Projektnamen „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ von der Handwerkskammer Oldenburg in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit Oldenburg-Wilhelmshaven durchgeführt. Es widmete sich dem Handlungsfeld der beruflichen Orientierung von Schüler*innen und der Vorbereitung des Übergangs in eine berufliche Ausbildung im Handwerk. Ziel des Teilprojekts war es, Schüler*innen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks zu ermöglichen und dadurch mehr Sicherheit bei der Berufswahl zu fördern, um das Risiko eines späteren Ausbildungsabbruchs zu verringern.

Methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ lag ein Untersuchungsdesign zugrunde, das qualitative Interviews sowie quantitative Analysen umfasste. Um Aussagen über die Zielerreichung und darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, das anvisierte Ziel zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz, die den Vorteil hat, treibende Faktoren und Gelingensbedingungen zu identifizieren.

Auszubildende und Ausbildungsplätze in der Untersuchungsregion

Die quantitativen Analysen zeigten, dass die Zahl der potenziellen Auszubildenden in den vergangenen Jahren zurückgegangen ist. Besonders im Sekundarbereich I – dem für das Handwerk wichtigsten Rekrutierungspool – ist die Zahl der Schulabsolvent*innen deutlich gesunken. Parallel dazu hat sich auch die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit registrierten Bewerber*innen um Ausbildungsplätze verringert, während der Anteil der unversorgten Bewerber*innen im Handwerk insgesamt deutlich zuge-

nommen hat. Dies deutet auf zunehmende Passungsprobleme zwischen den Qualifikationen und Erwartungen der Bewerber*innen und den Anforderungen der Betriebe hin.¹ Auf der Nachfrageseite zeigt sich, dass die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden im Handwerk und insbesondere in den drei Zielberufen des Teilprojekts – Kfz-Mechatroniker*in, Elektroniker*in für Energie- und Gebäudetechnik sowie Anlagenmechaniker*in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik – in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist. Besonders im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven ist der Zuwachs an gemeldeten Ausbildungsstellen überdurchschnittlich hoch. Gleichzeitig bleiben jedoch immer mehr dieser Ausbildungsstellen unbesetzt. Insgesamt ergibt sich damit ein zwiespältiges Bild: Einerseits bestehen stabile bis wachsende Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk und ein anhaltend hohes Interesse der Betriebe an der Ausbildung eigener Fachkräfte. Andererseits nimmt das Angebot potenzieller Auszubildender ab und die Passung zwischen Angebot und Nachfrage verschlechtert sich. Dies unterstreicht die hohe Relevanz des Teilprojekts, das einen Beitrag dazu leisten soll, Schüler*innen gezielter für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen und so die bestehenden Fachkräfteengpässe perspektivisch zu mindern.

„VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ – Entstehungsgeschichte und Konzept

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ war als modellhaftes Vorhaben konzipiert, das an der Schnittstelle von Schule, Berufsberatung und Handwerksbetrieben ansetzte. Aus Sicht der Projektbeteiligten sollte das Projekt eine Lücke in der beruflichen Orientierung schließen, da die reguläre Berufsberatung aufgrund ihres breiten Auftrags und ihrer Neutralitätsverpflichtung nur begrenzt spezifisch auf handwerkliche Berufsfelder eingehen konnte. Das Teilprojekt verfolgte daher das Ziel, Schüler*innen durch Informationsvermittlung, praktische Erfahrungen und eine gezielte Begleitung einen vertieften Einblick in ausgewählte handwerkliche Berufe zu ermöglichen. Dabei sollte nicht nur das Interesse am Handwerk gestärkt, sondern auch die Berufswahl transparenter gestaltet und die Bedeutung des Handwerks im Kontext der energetischen Transformation sichtbar gemacht werden. Zentral für die Konzeption war die Annahme, dass Praktika eine Schlüsselfunktion im beruflichen Orientierungsprozess einnehmen. Entsprechend sollten Schüler*innen nicht nur Praktika absolvieren, sondern auch auf diese vorbereitet und währenddessen begleitet werden; zugleich sollten Handwerksbetriebe für eine qualitativ angemessene Durchführung sensibilisiert werden. Das Projekt war bewusst auf ausgewählte Zielgruppen und drei handwerkliche Berufe mit Bezug zur energetischen Wende fokussiert. Zudem war es als modular und flexibel angelegtes Vorhaben konzipiert, das an unterschiedliche schulische Bedarfe angepasst und im Verlauf der Projektjahre wellenförmig auf weitere Schulen ausgeweitet werden sollte. Die Konzeption wurde von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer gemeinsam entwickelt und umfasste neben der Kontaktaufnahme mit Schulen, Betrieben und weiteren Institutionen auch Workshops, Meet-and-Greet-Formate, Betriebsbesichtigungen sowie Praktika. Da die Umsetzung nicht allein mit den regulären Ressourcen der beteiligten Institutionen möglich erschien, wurde ergänzend eine Projektförderung eingeworben, mit der eine eigene Projektstelle bei der Handwerkskammer geschaffen wurde.

¹ Eine ausführliche Diskussion dieser Passungsprobleme findet sich in Boockmann, Bernhard/Bührle, Elisa/Koch, Andreas/Kugler, Philipp (2025). Nachwuchspotenzial im Übergangsbereich Schule/Beruf. IMPULS Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik. Frankfurt am Main.

Die Umsetzung von „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“

Die Verankerung des Projekts an den Schulen wurde maßgeblich durch einen verzögerten und nur unzureichend vorbereiteten Projektstart erschwert. Die verspätete Bewilligung der Fördermittel, die späte Besetzung der Projektstelle sowie ein früher Personalwechsel führten dazu, dass konzeptionelle Ausarbeitung, betriebliche Akquise und schulische Abstimmung parallel und unter Zeitdruck erfolgen mussten. Dadurch wurde das Projekt an den Schulen zunächst als wenig konkret und nur begrenzt anschlussfähig wahrgenommen. Zugleich wurde deutlich, dass die Integration eines zusätzlichen Angebots in den eng getakteten Schulalltag nur mit erheblichem Vorlauf, klarer Planung und frühzeitiger Abstimmung gelingen kann. Die Projektumsetzung wurde durch mehrere strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen erheblich erschwert. Dazu zählten insbesondere personelle Engpässe, fehlende Vertretungsstrukturen, ein breites Aufgabenspektrum der Projektstelle sowie lange Fahrzeiten im Kammerbezirk. Zugleich zeigte sich, dass die Gewinnung von teilnehmenden Schüler*innen nur begrenzt gelang, was auf die wenig konkrete Ausgestaltung der Informationsveranstaltungen, das eingeschränkte Berufsspektrum, fehlende elterliche Einwilligungen und die geringe Praxisnähe der Ansprache zurückgeführt wurde. Auch die Einbindung von Eltern und Handwerksbetrieben erwies sich als schwierig: Eltern konnten nur schwer erreicht werden, während die Mitwirkung von Betrieben durch geringe Verbindlichkeit, knappe Ressourcen und begrenzte Teilnahmebereitschaft eingeschränkt blieb. Hinzu kam, dass Praktika nur in begrenztem Umfang begleitet werden konnten und außerschulische Formate wie Betriebsbesichtigungen organisatorisch kaum realisierbar waren. Die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten war durch eine nur begrenzte operative Einbindung der Berufsberaterinnen sowie unzureichend geregelte Kommunikations- und Abstimmungsstrukturen geprägt. Obwohl die Berufsberater*innen aufgrund ihrer etablierten Kontakte zu den Schulen als Türöffner und zentrale Schnittstelle fungierten, war die Kommunikation zum weiteren Projektverlauf nicht durchgängig sichergestellt. Dies führte dazu, dass sie gegenüber den Schulen als Ansprechpersonen auftraten, ohne in allen Phasen ausreichend auskunftsfähig zu sein, was teilweise als belastend und konfliktträchtig erlebt wurde. Rückblickend wurde daher die Notwendigkeit klarer Kommunikationswege, regelmäßiger Abstimmungen und eines verbindlichen Ablaufplans betont, um Informationsverluste zu vermeiden und die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Berufsberatung und Handwerkskammer verlässlicher zu gestalten.

Bewertung der Projektumsetzung und zentrale Lehren

Die grundlegende Projektidee wurde von den Projektbeteiligten überwiegend positiv bewertet, insbesondere mit Blick auf die Fachkräftegewinnung, die Bedeutung von Praktika für den Zugang zum Handwerk und die Unterstützung der energetischen Transformation. Zugleich blieb die Reichweite des Teilprojekts mit 21 realisierten Praktika und einer Umsetzung an nur sechs Schulen deutlich hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Als zentrale Ursachen hierfür wurden vor allem unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen, die Überlagerung von Konzeptentwicklung und operativer Umsetzung sowie eine zu geringe institutionelle und strukturelle Verankerung an den Schulen benannt. Als wesentliche Lehren werden daher die Notwendigkeit einer besseren Ressourcenausstattung, einer stärkeren Kooperation der beteiligten Institutionen, einer frühzeitigen Einbindung der Schulen sowie einer realistischeren zeitlichen Planung und Laufzeit hervorgehoben.

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Die zentralen Befunde der Evaluation zeigen, dass dem Projektansatz in Bezug auf seine Kernziele keine eindeutige Wirkung zugeschrieben werden konnte. Weder beim Ziel, Interesse an einer Ausbildung im Handwerk zu wecken, noch bei der Vermittlung von Einblicken in ausgewählte Berufsfelder oder bei der Förderung von Handlungssicherheit in der Berufswahl konnten klare Wirkungen nachgewiesen werden. Als begrenzende Faktoren erwiesen sich insbesondere die nur eingeschränkt praxisnahe Ausgestaltung der Informationsveranstaltungen, die fehlende nachhaltige Kooperation zwischen Schulen und Betrieben, die geringe Einbindung der Eltern sowie die nur begrenzte Passung des Projekts zu individuellen Orientierungsprozessen. Zugleich wurde deutlich, dass praktische Erfahrungen für berufliche Orientierung zentral sind und dass das Projekt zumindest punktuell sensibilisierende Effekte entfalten konnte, etwa durch die stärkere Sichtbarkeit des Handwerks im schulischen Kontext.

Handlungsempfehlungen

Aus den Evaluationsergebnissen leiten sich zentrale Handlungsempfehlungen für zukünftige schulbezogene Projekte ab: Im Mittelpunkt stehen dabei die frühzeitige und verbindliche Einbindung von Schulen als Kooperationspartner, die verbindliche Organisation der Zusammenarbeit auf operativer Ebene, die Nutzung vorhandener schulischer Strukturen, eine realistische Ressourcen- und Personalplanung sowie eine langfristige konzeptionelle Vorbereitung. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit gesehen, Module und Formate frühzeitig auf ihre schulische Praxistauglichkeit zu prüfen, praxisnahe Elemente stärker in den Mittelpunkt zu rücken, die Mitwirkung von Betrieben verbindlicher abzusichern sowie Kontinuität, Verlässlichkeit und ein systematisches Risikomanagement in der Umsetzung sicherzustellen. Insgesamt zielen die Empfehlungen darauf, die Passung zukünftiger Projekte zu schulischen Rahmenbedingungen zu verbessern und ihre Umsetzung verlässlicher und wirksamer zu gestalten.

1 Einleitung

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ war Bestandteil des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“, das vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie der voranschreitenden Digitalisierung der Arbeits- und Berufswelt im Jahr 2021 von der Bundesagentur für Arbeit und vom Zentralverband des Deutschen Handwerks initiiert wurde. Mit dem Pilotprojekt wurde das übergeordnete Ziel verfolgt, neue Wege zur Gewinnung von Fachkräften und zur Attraktivitätssteigerung des Handwerks als Arbeitgeber zu erproben. Das Pilotprojekt wurde von Ende 2022 bis Ende 2025 kooperativ im Gebiet der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen umgesetzt. Die Umsetzung des Pilotprojekts erfolgte in mehreren Teilprojekten, die sich unterschiedlichen Transformationsaspekten widmeten und somit verschiedene Zielgruppen adressierten. Die Teilprojekte waren an unterschiedlichen Standorten angesiedelt und wurden von den dort ansässigen Agenturen für Arbeit und den regionalen Handwerksorganisationen (Handwerkskammer/Kreishandwerkerschaft) durchgeführt. Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. in Tübingen wurde im Frühjahr 2024 von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts und seiner Teilprojekte beauftragt. Der Endbericht zu diesem Teilprojekt wurde im April 2026 erstellt und nach Abschluss des Pilotprojekts im August 2026 veröffentlicht.

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ wurde in der Region Oldenburg unter dem Projektnamen „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ von der Handwerkskammer Oldenburg in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit Oldenburg-Wilhelmshaven durchgeführt. Es widmete sich dem Handlungsfeld der beruflichen Orientierung von Schüler*innen und der Vorbereitung des Übergangs in eine berufliche Ausbildung im Handwerk. Ziel des Teilprojekts war es, Schüler*innen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks zu ermöglichen und dadurch mehr Sicherheit bei der Berufswahl zu fördern, um das Risiko eines späteren Ausbildungsabbruchs zu verringern. Im Mittelpunkt standen drei Berufsfelder, zu denen die Schüler*innen Informationen erhielten und in denen Praktika vermittelt wurden: (1) Elektroniker*in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik, (2) Anlagenmechaniker*in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und (3) Kfz-Mechatroniker*in.

Eine Besonderheit des Teilprojekts bestand in der Einbindung unterschiedlicher Institutionen in die Projektumsetzung. Neben den Projektverantwortlichen der Handwerkskammer Oldenburg und der Agentur für Arbeit Oldenburg-Wilhelmshaven waren auch Schulvertreter*innen, Berufsberater*innen und Betriebsvertreter*innen im Projekt involviert. Die wissenschaftliche Evaluation zielte darauf ab, Erkenntnisse über die Umsetzung und Wirkungen des Teilprojekts zu gewinnen, Verbesserungsbedarfe zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Der vorliegende Endbericht gibt Auskunft über die Durchführung des Projekts sowie über die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation. In Kapitel 2 werden das Studiendesign und das methodische Vorgehen dargestellt. Kapitel 3 beschreibt auf Grundlage statistischer Daten die Rahmenbedingungen des Ausbildungsmarktes in der Untersuchungsregion. Die Ergebnisse der qualitativen Analysen zur Projektkonzeption sowie zu Organisation und Durchführung werden in den Kapiteln 4 und 5 präsentiert. Ka-

pitel 6 widmet sich der Bewertung des Teilprojekts und den aus seiner Umsetzung gewonnenen Erkenntnissen. Kapitel 7 fasst die zentralen Evaluationsergebnisse zusammen, während Kapitel 8 die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen enthält.

2 Studiendesign und methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ liegt ein Untersuchungsdesign zugrunde, das eine Dokumentenanalyse (Abschnitt 2.1), qualitative Interviews (Abschnitt 2.2) sowie quantitative Analysen (Abschnitt 2.3) umfasst. Um Aussagen über die Zielerreichung und darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, das anvisierte Ziel zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz. Die theoriebasierte Wirkungsanalyse hat den Vorteil, treibende Faktoren und Gelingensbedingungen zu identifizieren (Abschnitt 2.4).

2.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse zielte darauf ab, die im Zuge der Konzeption, Organisation und Umsetzung des Teilprojekts entstandenen Dokumente systematisch und umfassend zu untersuchen. Die Dokumentenanalyse war unmittelbar auf die Untersuchung der forschungsleitenden Fragestellung ausgerichtet und diente der Vorbereitung der weiteren empirischen Erhebungsmethoden.

Der Dokumentenanalyse für das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ lagen zahlreiche Dokumente zugrunde, darunter größtenteils schriftliche Dokumente (z. B. ausformulierte Konzepte und Anträge) und Foliensätze sowie mehrere Presseartikel, die in Printmedien veröffentlicht wurden. Zudem lagen als digitale Dokumente die Internetseite und ein Newsletter vor. Außerdem lieferten einige Dokumente aus dem Gesamtprojekt Informationen über das Teilprojekt. Inhaltlich fokussierten sich die Dokumente überwiegend auf die Konzeption des Teilprojekts bzw. deren Vorstellung, Zeitpläne und Statusberichte sowie die Vorstellung gegenüber Dritten. Zur Organisation, Umsetzung und Wirkung des Teilprojekts konnten auf Basis der Dokumentenanalyse keine Erkenntnisse abgeleitet werden.

2.2 Qualitative Interviews

Um detaillierte Erkenntnisse über die Umsetzung des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ zu erhalten, wurden am Standort der Umsetzung des Teilprojekts qualitative Interviews durchgeführt. Das Ziel qualitativer Forschung ist das Verstehen und Nachvollziehen komplexer Zusammenhänge sowie individueller Perspektiven und Handlungsweisen. In den qualitativen Untersuchungen wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews (Gläser/Laudel 2010) mit den Projektverantwortlichen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer sowie mit Schulvertretungen, Berufsberater*innen und Betrieben durchgeführt. Die Interviews dienten dazu, sowohl projektspezifische Informationen bezüglich der Konzeption, Organisation und Umsetzung des Teilprojekts zu generieren, als auch Erkenntnisse zu den Wirkungen zu erzielen. Die Grundlage für die Expert*innengespräche bildete ein Gesprächsleitfaden, der für jede Akteursgruppe entwickelt wurde. Hierbei wurde von der forschungsleitenden Fragestellung ausgegangen und jeweils berücksichtigt,

welche Akteursgruppe über welche Sachverhalte und Zusammenhänge Auskunft geben kann. Je nach Akteursgruppe standen folgende Themen im Mittelpunkt der Gespräche:

- Entstehungsgeschichte und Konzeption des Teilprojekts
 - Konzeptentwicklung
 - Ziele und Erwartungen
 - Ressourcen
- Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit im Teilprojekt
 - Involvierte Institutionen und Aufgabenverteilung
 - Ausgestaltung der Zusammenarbeit
 - Bedeutung und Bewertung der Zusammenarbeit
- Umsetzung des Teilprojekts
 - Akquise von Schulen und Betrieben
 - Organisation und Umsetzung der einzelnen Module
 - Praktika und Praktikumsbegleitung
 - Rekrutierung von Teilnehmenden und Elterneinbindung
- Bewertung und Resümee
 - Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und Verbesserungsbedarf

Die Untersuchung des Teilprojekts erfolgte auf Basis qualitativer Interviews und einer Hospitation. Mit dem Evaluationsstart im April 2024 befand sich das Projekt bereits im zweiten Jahr und das Schuljahr neigte sich dem Ende zu. Gespräche an den Schulen konnten zum Ende des Schuljahres aufgrund enger schulischer Zeitpläne nicht mehr realisiert werden. Folglich wurden die Interviews und Projektteilnahmen an den Schulen für das folgende Schuljahr geplant, in dem aufgrund der krankheitsbedingten Abwesenheit der Projektstelle keine systematische Projektdurchführung stattfand. Dies hatte zur Folge, dass insbesondere mit teilnehmenden Schüler*innen und Eltern keine Interviews über die direkten Projekterfahrungen durchgeführt werden konnten. Die Bemühungen der Handwerkskammer, ehemals teilnehmende Schüler*innen für ein Interview anzufragen, blieben jedoch erfolglos. Um dennoch die Perspektive der Schüler*innen und deren Vorstellungen von einem Praktikum im Handwerk zu erfassen, nahm das Forschungsteam an berufsorientierenden Veranstaltungen der Berufsberatung an einer Schule in zwei Klassen teil. Dabei konnten informelle Gespräche mit Schüler*innen geführt werden; auf eine elektronische Aufzeichnung der Gespräche wurde verzichtet.

Die Interviews fanden überwiegend zwischen Frühjahr und Sommer 2025 statt, teils face-to-face vor Ort, teils telefonisch oder virtuell. Gegen Ende der Projektlaufzeit (Februar 2026) wurden zudem virtuelle bzw. telefonische Feedbackgespräche mit den Projektverantwortlichen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer geführt. Insgesamt wurden 18 Interviews geführt (siehe Tabelle 2.1). Die Dauer der Interviews variierte je nach Akteursgruppe. Die Gespräche mit den Projektverantwortlichen dauerten zwischen 60 und 120 Minuten, die Gespräche mit Schulvertretungen und Berufsberater*innen zwischen 30 und 60 Minuten. Die Interviews mit Betriebsvertreter*innen waren etwa 20 Minuten lang.

Tabelle 2.1: Mengengerüst geführter Interviews

	Erhebungsphase 2024			Erhebungsphase 2026	
	Face-to-face	Telefonisch	Virtuell	Virtuell	Telefonisch
Projektverantwortliche Agentur für Arbeit	2	-	-	1	1
Projektverantwortliche Handwerkskammer	2	-	-	1	-
Berufsberater*innen	-	2	3	-	-
Schulvertretungen	-	2	2	-	-
Handwerksbetriebe	-	2	-	-	-
GESAMT	18				

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Einverständnis der Gesprächspersonen wurden die Gespräche aufgezeichnet² und anschließend wörtlich transkribiert. Die inhaltliche Auswertung des empirischen Materials orientierte sich an der Verfahrensweise der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

2.3 Quantitative Analysen

Ergänzend zu den qualitativen Interviews wurde folgender quantitativer Arbeitsschritt durchgeführt: Zur Beschreibung und Bewertung der Rahmenbedingungen des Ausbildungsmarktes in der Untersuchungsregion wurden öffentlich zugängliche Statistiken sowie Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit herangezogen. Verwendet wurden insbesondere Daten der Ausbildungsmarktstatistik, der Beschäftigtenstatistik sowie der Statistik über gemeldete Berufsausbildungsstellen der Bundesagentur für Arbeit. Ergänzend kamen Daten des Landesamts für Statistik Niedersachsen aus der Statistik der allgemeinbildenden Schulen zum Einsatz. Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ wurde im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven in Kooperation mit der Handwerkskammer Oldenburg umgesetzt. Der Agenturbezirk umfasst die Landkreise Ammerland, Delmenhorst, Friesland, Oldenburg (Stadt), Oldenburg (Land), Wesermarsch und Wilhelmshaven. Der Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer Oldenburg schließt darüber hinaus die Kreise Cloppenburg und Vechta ein, die jedoch weder in die Umsetzung des Teilprojekts noch in die Analysen einbezogen wurden. Die Analysen wurden vorrangig auf Ebene des Agenturbezirks Oldenburg-Wilhelmshaven durchgeführt und bei Bedarf um Angaben für das Land Niedersachsen und Deutschland ergänzt. Die ausgewerteten Daten wurden deskriptiv nach Angebots- und Nachfrageseite des Ausbildungsmarktes sowie im Zeitverlauf dargestellt, um Struktur und Entwicklung der Ausbildung im Handwerk nachvollziehbar zu machen.

² Um Verzerrungen oder strategisches Antwortverhalten zu vermeiden, wurde den Gesprächspersonen zugesichert, dass ihre Aussagen nur in aggregierter und damit in anonymisierter Form veröffentlicht werden. Hierfür wurde eine entsprechende Datenschutz- und Einwilligungserklärung verwendet.

2.4 Theoriebasierte Wirkungsanalyse

Im Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ ging es nicht nur darum, das Interesse der Schüler*innen am Handwerk zu wecken und ihnen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder zu geben, sondern auch darum, ihre Handlungssicherheit bei der Berufswahl zu fördern, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Im Rahmen einer Wirkungsanalyse sollte Aufschluss darüber gewonnen werden, inwiefern die Ziele des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ erreicht wurden. Die Ermittlung von Wirkungszusammenhängen stützte sich dabei auf einen theoriebasierten Ansatz, dessen Ausgangspunkt die Bildung von Hypothesen über plausible Wirkungskanäle und -mechanismen war. Zur Bildung von Hypothesen über plausible Wirkungsmechanismen wurden Studien mit einer ähnlichen Interventionslogik gesichtet, die folgende zentrale Ansatzpunkte des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ beinhalteten:

- Interesse bei Schüler*innen für eine Ausbildung im Handwerk wecken
- Einblick in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks geben
- Förderung von Handlungssicherheit in der Berufswahl

Aus den in die Wirkungsanalyse einbezogenen empirischen Studien und Erfahrungsberichten ließen sich folgende Wirkungsmechanismen ableiten:

*... bezogen auf das Wecken von Interesse bei Schüler*innen für eine Ausbildung im Handwerk*

Um dem Fachkräftemangel im Handwerk zu begegnen, geht es nicht nur darum, Zugangswege zu ermöglichen, sondern auch die Motivation seitens der Schüler*innen für die Aufnahme einer beruflichen Ausbildung im Handwerk zu fördern. In einer Verlaufsperspektive ist neben dem „Hinkommen können“ das „Hinkommen wollen“ als Entscheidungsgrundlage zentral (Buschfeld et al. 2013: 132). Im Rahmen der beruflichen Orientierung braucht es Maßnahmen oder Möglichkeiten, sich mit den Rahmenbedingungen und Tätigkeiten vertraut zu machen, damit eine Ausbildung oder Berufstätigkeit in einem handwerklichen Betrieb eine attraktive Zukunftsversion darstellt. So bedarf es einer Wissensbasis über einzelne Berufsfelder und damit zusammenhängende Tätigkeiten, das seitens der Schule im Rahmen der beruflichen Orientierung, aber auch seitens der Betriebe im Rahmen eines gezielten Ausbildungsmarketings für das Anwerben von Auszubildenden aufgebaut werden kann. Das Ausbildungsmarketing als Instrument der Personalgewinnung in Betrieben verweist dabei auf das Engagement seitens der Betriebe, die Attraktivität und das Image sowohl des Ausbildungsberufes, als auch des Ausbildungsbetriebs zu erhöhen (Heisler 2014: 9). Hierin liegt insofern ein gewisser Paradigmenwechsel in der Ausbildungsplatzbesetzung vor, als dass sich heutzutage auch Betriebe bei Schüler*innen bewerben müssen.

Damit das Handwerk als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, müssen bestehende Vorbehalte gegenüber beruflichen Bildungswegen aufgegriffen und abgebaut werden. Häufig gelten akademische Laufbahnen als erstrebenswerte Optionen, sodass berufliche Ausbildungen im Handwerk weniger in Betracht gezogen werden (Heinzelmann et al. 2022: 124). So ist nicht immer bekannt, dass in zahlreichen Branchen durch den voranschreitenden Fachkräftebedarf Berufsperspektiven mit sehr guten Aufstiegsmöglichkeiten existieren (Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 16). Aber auch tradierte Rollen- und Berufsbilder führen dazu, dass die Attraktivität eines handwerklichen Berufs von Männern und

Frauen unterschiedlich bewertet wird. Noch immer ist die Berufswahl geschlechtsspezifisch, d. h. es gibt nach wie vor Berufsfelder, die eher männlich oder eher weiblich besetzt sind. Während Berufe im Bereich Gesundheit, Erziehung und Soziales vor allem das Interesse von Frauen wecken, entsprechen gewerblich-technische Ausbildungen eher den geschlechtstypischen Berufsvorstellungen und Rollenerwartungen von Männern (Autor*innengruppe Bildungsberichterstattung 2022: 182).

Eltern und Erziehungsberechtigte spielen zudem eine wichtige Rolle bei der Berufswahl ihrer Kinder. Sie fördern die beruflichen und schulischen Aspirationen und begleiten den Orientierungsprozess ihrer Kinder. Sie können den Prozess der beruflichen Orientierung jedoch durch veraltete und stereotype Vorstellungen von Berufsfeldern beeinflussen. Die Information und Beratung über Ausbildungswege und Optionen (insbesondere im Handwerk) sowie die Einbeziehung der Eltern und Erziehungsberechtigten sind daher Kernbestandteile der schulischen beruflichen Orientierung für allgemeinbildende und berufliche Schulen (Boockmann et al. 2020: 38). Es gibt vielfältige Möglichkeiten der Elterneinbindung in den Prozess der beruflichen Orientierung; diese reichen von Informationsveranstaltungen und Beratungen über Elterncafés und Aktionstage. Die Agentur für Arbeit hat diesbezüglich gemeinsam mit Schulwirtschaft und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Checklisten und Praxisbeispiele zusammengestellt, wie Eltern „ins Boot“ geholt werden können (Bundesagentur für Arbeit et al. 2020). Die Maßnahmen zeigen nicht nur Bemühungen seitens schulischer Akteur*innen auf, sondern auch die Möglichkeiten der Elterneinbindung durch andere Institutionen, beispielsweise Unternehmen. Insbesondere im Rahmen partizipativer Formate wie Veranstaltungen oder Workshops für Eltern und Kinder können Eltern in ihrer Rolle im Prozess der beruflichen Orientierung ihrer Kinder adressiert und aktiv eingebunden werden. So zeigt beispielsweise das baden-württembergische Projekt der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand GmbH (BWHM) „Frauen im Handwerk“, dass ein gemeinsamer Workshop von Eltern mit ihren Kindern dazu führte, die Eltern in den Übergangsprozess von der Schule einzubeziehen. So sahen sich die meisten teilnehmenden Eltern durch die Veranstaltung besser über die Ausbildungswege im Handwerk informiert und werteten den Workshop als eine hilfreiche Unterstützung im Berufsorientierungsprozess ihrer Kinder (Kirchmann et al. 2020: 3). Wie die teilweise geschlechtsstereotypen Vorstellungen der Schüler*innen müssen auch die möglicherweise klischeebehafteten oder veralteten Berufsvorstellungen der Eltern adressiert und abgebaut werden. Folglich sollten Instrumente der Berufsorientierung und bereitgestellte Materialien gendersensibel und klischeefrei konzipiert und gestaltet sein. Die Evaluation des Projekts „Frauen im Handwerk“ verweist dabei auf die Notwendigkeit der Gender-sensibilität in Schrift und Bild, um keine vorherrschenden Stereotype aufzugreifen und Vorurteile zu verstärken (Kirchmann et al. 2020: 4).

Der Einbezug von Eltern und Erziehungsberechtigten in den Prozess der beruflichen Orientierung erfordert eine Kommunikation auf Augenhöhe, gegenseitigen Kommunikationswillen und eine Schulkultur, in der Partizipation von Eltern erwünscht ist (Boockmann et al. 2020: 38). Für die Elterneinbindung bedarf es damit entsprechender zeitlicher und personeller Ressourcen.

Wirkungshypothesen

- ❖ Damit Schüler*innen Interesse am Handwerk entwickeln, bedarf es ergänzend zu einer Bereitstellung von Informationen über Berufsfelder und berufsbezogene Tätigkeiten im Handwerk einer Aufklärung über Berufsperspektiven und Karriereoptionen, um veraltete Berufsvorstellungen zu korrigieren.
- ❖ Um auch junge Frauen für das Handwerk zu gewinnen, bedarf es einer gendersensiblen und klischeefreien Vorstellung von verschiedenen Berufsfeldern.
- ❖ Da Eltern und Erziehungsberechtigte im Prozess der beruflichen Orientierung relevante und einflussreiche Akteur*innen sind, sollten Eltern und Erziehungsberechtigte in den Prozess der beruflichen Orientierung eingebunden und existierende stereotype oder veraltete Vorstellungen von handwerklichen Berufen abgebaut werden.
- ❖ Für die Umsetzung partizipativer Formate zur Einbindung von Eltern und Erziehungsberechtigten bedarf es entsprechende Ressourcen und die gegenseitige Bereitschaft zur Mitwirkung.

... bezogen auf das Erhalten von Einblicken in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks

Zu erleben, wie die Arbeitsrealität in einzelnen Berufsfeldern aussieht, ist im Rahmen der beruflichen Orientierung elementar. Zentraler Bestandteil der schulischen Berufsorientierung ist die Durchführung von Praktika, um Einblicke in betriebliche Abläufe und Tätigkeiten zu erhalten. Aber auch Werkstatt- oder Betriebsbesichtigungen ermöglichen einen praxisnahen Blick hinter die Kulissen und dienen als niedrigschwellige Orientierungsmöglichkeit. Projekte wie beispielsweise die „Bildungspartnerschaften“ der Handwerkskammer Ulm³ bieten die Möglichkeit der praktischen Berufsorientierung und gewähren Schüler*innen Einblicke in die Arbeitswelt. Auch ein Tag der offenen Tür in Betrieben, wie etwa beim landesweiten „Tag der Berufe“ in Sachsen-Anhalt, ermöglicht einen Einblick in verschiedene Berufsfelder und Gespräche mit Ausbilder*innen und Auszubildenden. Das Besondere hierbei sind das Ausprobieren und reale Erleben berufsspezifischer Tätigkeiten (Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 48).

Betriebe sind folglich wichtige Umsetzungspartner in der beruflichen Orientierung. Aus diesem Grund ist es zielführend, Betriebe in Aktivitäten zur schulischen Berufsorientierung oder Schulprojekte einzubeziehen und Kooperationen aufzubauen, wie die Evaluation des Landesprogramms „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule-Beruf in Nordrhein-Westfalen“ zeigt (Heinzelmann et al. 2022: 74). Doch ist ein Aufbau von Betriebskontakten aufwändig und erfordert zeitliche wie personelle Ressourcen seitens der Schule, aber auch seitens der Betriebe. Das Mitwirken in regionalen Netzwerken fördert den Aufbau von Betriebskontakten, doch erschweren die Rahmenbedingungen mitunter eine (regelmäßige) Teilnahme (ebd.). Die enge Abstimmung zwischen Lehrkräften und Betrieben in der Umsetzung von Betriebspraktika ist ebenso wichtig und erfordert feste Ansprechpersonen auf beiden Seiten. Dies erfordert wiederum entsprechende Ressourcen. Unterstützend wirkt hierbei das Engagement der Schulleitung. So zeigt die Evaluation des Landesprogramms „Kein Abschluss ohne Anschluss

³ Im Rahmen der Bildungspartnerschaften werden Aktivitäten wie Betriebsführungen, Schülerpraktika, Bewerbertraining, Betriebspräsentationen oder Vorträge auf Elternabenden durchgeführt (<https://www.hwk-ulm.de/bildungspartnerschaften/> [08.10.2024])

– Übergang Schule-Beruf in Nordrhein-Westfalen“ ebenfalls, dass die Schulleitung Einfluss auf die schulischen Zuständigkeiten und Ressourcen für die Umsetzung der beruflichen Orientierung im Schulalltag hat (Heinzelmann et al. 2022: 105). Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Relevanz, die der beruflichen Orientierung in der Schule beigemessen wird.

Eine Voraussetzung für das Erhalten von praktischen Einblicken ist die Bereitschaft der Betriebe, Plätze für Praktika oder Berufsfelderkundungen bereitzustellen. So gibt es durchaus Belege dafür, dass manche Betriebe Vorbehalte gegenüber bestimmten Zielgruppen haben und folglich nicht im Rahmen von Praktika zur Verfügung stehen (Heinzelmann et al. 2022: 82). Um Vorbehalte abzubauen, ist dabei das persönliche Kennenlernen wichtig. Das kommt dabei nicht nur den Schüler*innen zugute, sondern auch den Betrieben, die angesichts des aktuellen Fachkräftemangels ebenso von Kooperationen mit Schulen profitieren. Eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieb braucht jedoch Zeit und Kontinuität (Heinzelmann et al. 2022: 107).

Wirkungshypothesen

- ❖ Damit Schüler*innen Einblicke in die betriebliche Praxis erhalten, ist der Aufbau von Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben mit festen Ansprechpersonen hilfreich.
- ❖ Für den Aufbau von Kooperationen zwischen Schule und Betrieben braucht es nicht nur Zeit und Engagement, sondern auch entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen bei den beteiligten Institutionen und Einrichtungen.

... bezogen auf die Förderung von Handlungssicherheit in der Berufswahl

Berufliche Orientierung ist kein losgelöstes Moment oder einmaliges Erlebnis in der Biografie, sondern stellt einen längerfristigen individuellen Bildungs- und Entwicklungsprozess dar (Oechsle 2009: 23; Heisler 2014: 2; Kracke 2014: 16). Berufsorientierung besteht dabei aus mehreren Phasen oder Schritten (u. a. eigene Interessen und Fähigkeiten herausfinden, Informationen über Berufsfelder sammeln, Übergangsentscheidung treffen), die nicht immer geradlinig verlaufen. Häufig ist der Prozess davon gekennzeichnet, noch einmal einen Schritt zurückzugehen und weitere Möglichkeiten auszuloten. Andere Schritte vollziehen sich hingegen parallel (Bundesagentur für Arbeit et al. 2020: 8). Dies verweist zum einen auf den sehr individuellen Verlauf des Berufsorientierungsprozesses und die individuellen Bedürfnisse an Beratung und Unterstützung in diesem Prozess. Zum anderen verweist dies auf den heterogenen Status im Prozess entsprechend der Klassenstufe und dem Alter der Schüler*innen. Während sich Abgangsklassen mit konkreten Entscheidungen befassen, entwickeln jüngere Schüler*innen erste Vorstellungen über berufliche Laufbahnen. Dieser Tatsache müssen Instrumente und Angebote der beruflichen Orientierung Rechnung tragen und auf Kontinuität statt auf Einzelaktionen ausgerichtet sein, da berufliche Orientierung nicht nur eine einzelne Übergangsentscheidung beinhaltet. Handlungssicherheit bildet sich vor diesem Hintergrund im Rahmen einer bedarfsbezogenen und insbesondere kontinuierlichen Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Themen sowie durch regelmäßige Möglichkeiten, praktische Einblicke zu erhalten, aus. Da Schüler*innen darüber hinaus keine homogene Gruppe sind, sondern sich hinsichtlich individueller beruflicher Vorstellungen, Erwartungshaltungen und Unterstützungsmöglichkeiten des Elternhauses unterscheiden, ist eine individuelle Unterstützung von Vorteil.

Die schulischen Bemühungen im Rahmen der beruflichen Orientierung hängen hierbei jedoch von den schulischen Akteur*innen und dem jeweiligen Engagement ab. Damit Schüler*innen im Rahmen der beruflichen Orientierung Handlungssicherheit ausbilden, bedarf es sowohl eines entsprechenden Wissens über Ausbildungswege seitens der zuständigen Lehrkräfte als auch didaktischer Kompetenzen zur Unterstützung von individuellen Orientierungsprozessen. So ist die Relevanz der Qualifikation von Lehrkräften im Bereich der beruflichen Orientierung für die Unterstützung von Jugendlichen in ihrem Berufswahlprozess bedeutsam (Heinzelmann et al. 2022: 69). Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass sich Lehrpersonen bezüglich der notwendigen Wissensbestände zur Bewältigung der schulischen beruflichen Orientierung unsicher sind. Auffallend ist dabei, dass Lehrkräfte weniger auf wissenschaftliches berufswahltheoretisches Wissen zurückgreifen, sondern häufig Bezug auf implizite Annahmen und Praxiserfahrungen nehmen (ebd.). Vor diesem Hintergrund ist es bedeutsam, die Lehrkräfte entsprechend zu qualifizieren, um den Prozess der beruflichen Orientierung nicht nur fachlich kompetent begleiten zu können, sondern auch um möglicherweise veraltete Bilder von Handwerksberufen zu aktualisieren. Die Handwerkskammer Ulm hat diesbezüglich ein Projekt initiiert, in dem Lehrkräfte das Klassenzimmer gegen die Werkstatt tauschen und somit ebenfalls Einblicke in betriebliche Abläufe erhalten können⁴. So bekommen Lehrkräfte einen umfassenden Einblick und können ihre Schüler*innen besser über die Vielfalt handwerklicher Berufe informieren und somit die Handlungs- und Entscheidungssicherheit fördern.

Wirkungshypothesen

- ❖ Da die Berufswahl kein einmaliger und losgelöster Prozess ist, sollte die Auseinandersetzung mit individuellen beruflichen Vorstellungen und Übergangsmöglichkeiten kontinuierlich erfolgen, sodass zum Zeitpunkt des Schulabschlusses eine notwendige Handlungs- und Entscheidungssicherheit ausgebildet werden kann.
- ❖ Instrumente und Angebote der beruflichen Orientierung müssen dem individuellen Prozess der beruflichen Orientierung Rechnung tragen und auf das Alter der Schüler*innen zugeschnitten sein.
- ❖ Eine Voraussetzung für die Unterstützung in der Berufsorientierung und der Ausbildung von Handlungssicherheit im Übergang stellt die fachliche und didaktische Kompetenz der involvierten Lehrkräfte im Kontext der beruflichen Orientierung dar.

⁴ <https://www.hwk-ulm.de/berufsorientierung-neu-denken-an-schulen-fuers-handwerk-begeistern/>
[08.10.2024]

3 Auszubildende und Ausbildungsplätze in der Untersuchungsregion

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ verfolgt das Ziel, Schüler*innen durch gezielte Informationsveranstaltungen für eine Ausbildung im Handwerk zu interessieren. Es konzentrierte sich dabei insbesondere auf die drei Ausbildungsberufe

- Kfz-Mechatroniker*in,
- Elektroniker*in – Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik und
- Anlagenmechaniker*in für Sanitär/Heizung/Klima.⁵

Bundesweit gehören diese drei Ausbildungsberufe zu den am stärksten besetzten im Handwerk. Laut Daten des Berufsbildungsberichts 2024 (BIBB 2024: 93) wurden im Schuljahrgang 2022/23 im Ausbildungsberuf Kfz-Mechatroniker*in rund 21.000 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen; bei den Anlagenmechaniker*innen für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik waren es rund 14.000 – ebenso viele wie bei den Elektroniker*innen. Wie im Folgenden gezeigt wird, sind sowohl das Interesse seitens potenzieller Auszubildender als auch die Nachfrage der Betriebe in diesen Berufen hoch.

Das Teilprojekt wurde im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven durch die dortige Agentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Oldenburg umgesetzt. Der Agenturbezirk umfasst die Landkreise Ammerland, Delmenhorst, Friesland, Oldenburg (Stadt), Oldenburg (Land), Wesermarsch und Wilhelmshaven. Der räumliche Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer Oldenburg umfasst darüber hinaus die Kreise Cloppenburg und Vechta, die von der Agentur für Arbeit Vechta betreut werden. Da diese Kreise nicht in die Umsetzung des Teilprojekts einbezogen sind, werden sie im Folgenden nicht betrachtet.

Im Folgenden wird auf der Basis statistischer Daten das Ausbildungsgeschehen in der Untersuchungsregion dargestellt, analysiert und kontextualisiert. Zwei Leitthemen stehen dabei im Mittelpunkt:

1. Bewerber*innenseite (Arbeitskräfteangebot): In Abschnitt 3.1 wird dargestellt, wie viele und welche Schüler*innen grundsätzlich für eine Teilnahme am Projekt bzw. für eine Ausbildung in den Handwerksberufen in Frage kommen.
2. Betriebsseite (Ausbildungsplatzangebot/betriebliche Nachfrage): In Abschnitt 3.2 wird gezeigt, welche Bedeutung die drei Ausbildungsberufe im regionalen Ausbildungsgeschehen haben und wie groß das betriebliche Angebot an Ausbildungsplätzen ist.

Für die Analysen werden sowohl frei verfügbare Daten als auch Sonderauswertungen aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit herangezogen.

⁵ Nähere Informationen zu den Berufen finden sich beispielsweise in den Datenblättern des „Datensystems Auszubildende“ (DAZUBI) des BIBB unter <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/de/1872.php> [27.10.2025] oder auf den Seiten der Handwerkskammer Oldenburg-Wilhelmshaven unter <https://www.hwk-oldenburg.de/ausbildung/ausbildungsberufe-a-z> [27.10.2025]. In der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) sind die Berufe unter den Kennziffern 25212 (Kraftfahrzeugtechnik – Fachkraft), 26212 (Bauelektrik – Fachkraft) sowie 34212 (Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik – Fachkraft) geführt.

3.1 Arbeitskräfteangebot: Potenzielle Auszubildende im Handwerk

Zunächst stellt sich die Frage, wie viele Schüler*innen grundsätzlich für das Teilprojekt in Betracht kommen – also sowohl für eine Ansprache im Rahmen der Informationsveranstaltungen als auch für eine anschließende Ausbildung in einem der drei Zielberufe. Grundsätzlich sind dies zunächst alle Schüler*innen allgemeinbildender Schulen, die ihre schulische Ausbildung beenden und dem Ausbildungs- und/oder Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Am Ende des Schuljahres 2023/24 waren dies im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven insgesamt 6.782 Schüler*innen, darunter 4.375 Absolvent*innen des Sekundarbereichs I sowie 2.407 des Sekundarbereichs II (Tabelle 3.1). Für eine Ausbildung im Handwerk kommen zwar grundsätzlich Absolvent*innen beider Bereiche infrage⁶, der Fokus liegt jedoch auf denjenigen der Sekundarstufe I, die im Folgenden näher betrachtet werden.

Tabelle 3.1: Absolvent*innen der allgemeinbildenden Schulen in den Schuljahren 2009/10 und 2023/24

Absolvent*innen		Schuljahr		Veränderung 2024 ggü. 2010
		2009/10	2023/24	
Deutschland	Sekundarbereich I	530.609	477.336	-10,0%
	Sekundarbereich II	281.649	259.145	-8,0%
	Insgesamt	812.258	736.481	-9,3%
Niedersachsen	Sekundarbereich I	55.809	44.803	-19,7%
	Sekundarbereich II	25.894	27.560	6,4%
	Insgesamt	81.703	72.363	-11,4%
Agenturbezirk Oldenburg-Wil- helmshaven	Sekundarbereich I	5.721	4.375	-23,5%
	Sekundarbereich II	2.172	2.407	10,8%
	Insgesamt	7.893	6.782	-14,1%

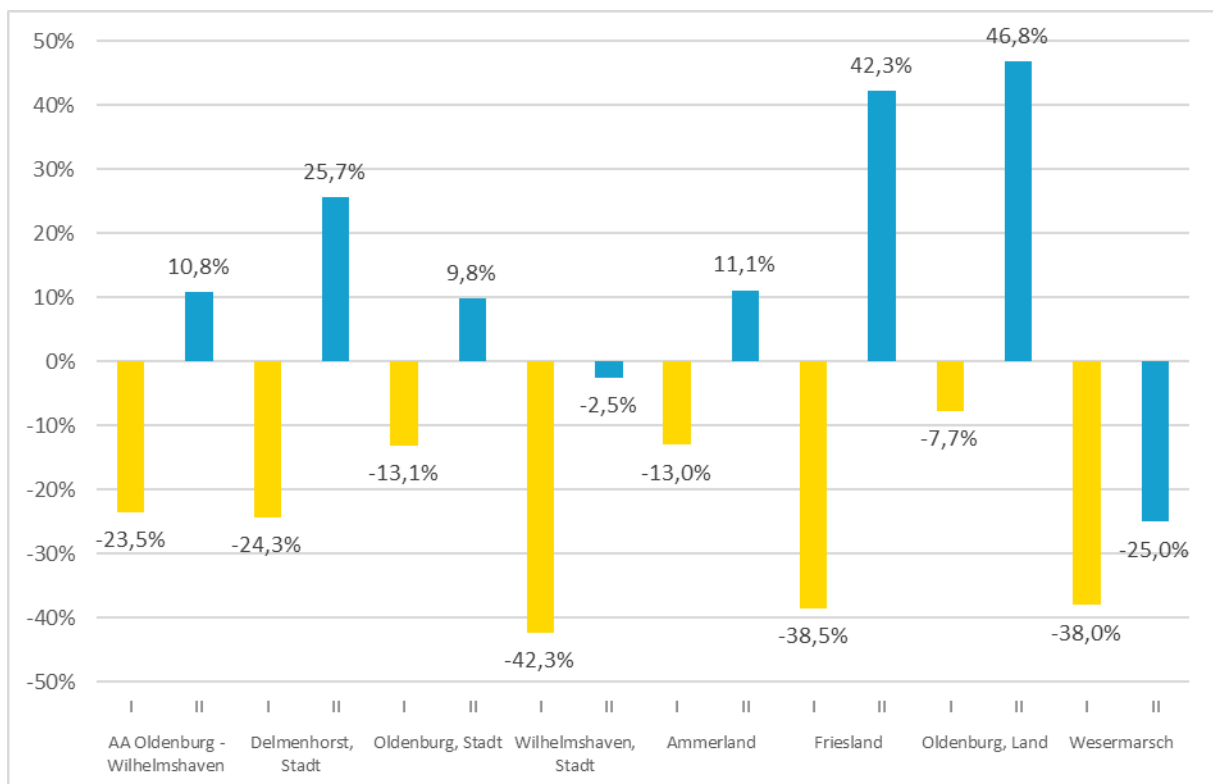
Quelle: Statistisches Bundesamt, Landesamt für Statistik Niedersachsen (Statistik der allgemeinbildenden Schulen Niedersachsen). Eigene Berechnungen.

Die in Tabelle 3.1 dargestellten Daten zeigen, dass die Zahl der Absolvent*innen im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven in den vergangenen 15 Jahren mit einem Rückgang von 14,1 % stärker gesunken ist als im Bundesdurchschnitt (-9,3 %) und im Land Niedersachsen (-11,4 %). Aus der Tabelle lässt sich zudem eine unterschiedliche, teils gegenläufige Entwicklung in den Sekundarbereichen I und II ablesen. Während im Sekundarbereich I durchgehend Rückgänge bei der Zahl der Absolvent*innen zu beobachten sind, zeigt sich im Sekundarbereich II ein gemischtes Bild: Nur in Deutschland insgesamt ist ein Rückgang (-8,0 %) zu verzeichnen, während in Niedersachsen (+6,4 %) und im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven (+10,8 %) sogar Zuwächse festgestellt werden. Der Anteil des Sekundarbereichs I an allen Absolvent*innen allgemeinbildender Schulen im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven sank von 72,5 % im Schuljahr 2009/10 auf 64,5 % im Schuljahr 2023/24.

⁶ Darüber hinaus kommen weitere Gruppen in Frage, wie etwa arbeitslose oder bereits berufstätige Menschen.

Abbildung 3.1 zeigt die Veränderung der Zahl der Absolvent*innen in den Schuljahren 2009/10 bis 2023/24 in den Stadt- und Landkreisen des Agenturbezirks Oldenburg-Wilhelmshaven. Auch hier wird deutlich, dass im Sekundarbereich I in allen Regionen Rückgänge zu verzeichnen sind – am stärksten in der Stadt Wilhelmshaven mit -42,3 %, am geringsten im Landkreis Oldenburg mit -7,7 %. Im Sekundarbereich II hingegen zeigen sich – mit Ausnahme der Landkreise Wesermarsch (-25,0 %) und Wilhelmshaven Stadt (-2,5 %) – überwiegend Zuwächse, wobei der Landkreis Oldenburg mit +46,8 % den deutlichsten Anstieg verzeichnet.

Abbildung 3.1: Veränderung der Anzahl der Absolvent*innen der Sekundarstufen I und II im Schuljahr 2023/24 ggü. dem Schuljahr 2009/10



Quelle: Landesamt für Statistik Niedersachsen. Statistik der allgemeinbildenden Schulen Niedersachsen. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Zahl der Absolvent*innen, die grundsätzlich für eine Teilnahme am Teilprojekt in Betracht kommen, in den vergangenen Jahren gesunken ist. Besonders im Sekundarbereich I, aus dem traditionell ein großer Teil der Auszubildenden im Handwerk stammt, ist ein deutlicher Rückgang zu beobachten.

Um die Relevanz der oben dargestellten Absolvent*innen für den Ausbildungsmarkt einzuschätzen, ist ein Blick in die Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit hilfreich. Dort wird unter anderem über Bewerber*innen für Berufsausbildungsstellen berichtet, die das Beratungs- und Vermittlungsangebot der Agenturen für Arbeit (AA) und der Jobcenter (JC) in Anspruch nehmen.⁷

Tabelle 3.2 zeigt Merkmale der Bewerber*innen auf Berufsausbildungsstellen im Berichtsjahr 2023/24⁸ im Vergleich zwischen der Arbeitsagentur Oldenburg-Wilhelmshaven, Niedersachsen und Deutschland insgesamt. Von den insgesamt 5.020 registrierten Bewerber*innen im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven waren knapp 60 % männlich (leicht unter dem Landes- und Bundesdurchschnitt) und 55,2 % unter 20 Jahre alt – ebenfalls unter den Vergleichswerten. Beim Schulabschluss liegt der Anteil mit Hauptschulabschluss über dem Landes- und Bundesdurchschnitt; der Anteil mit Realschulabschluss dagegen darunter.

Tabelle 3.2: Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen nach ausgewählten Merkmalen im Berichtsjahr 2023/24

	AA Oldenburg-Wilhelmshaven	Niedersachsen	Deutschland
Anzahl insgesamt	5.020	46.064	431.552
<i>darunter</i>			
weiblich	40,8%	38,1%	37,5%
männlich	59,2%	61,9%	62,5%
unter 20 Jahre	55,2%	60,4%	66,4%
Deutsche Staatsangehörige	73,2%	78,4%	78,2%
mit Hauptschulabschluss	32,6%	28,2%	27,7%
mit Realschulabschluss	38,6%	42,9%	41,3%
aus allgemeinbildenden Schulen	34,5%	33,8%	50,5%
aus berufsbildenden Schulen	53,9%	55,9%	39,5%
Schulabgang im aktuellen Berichtsjahr	50,4%	54,9%	57,1%

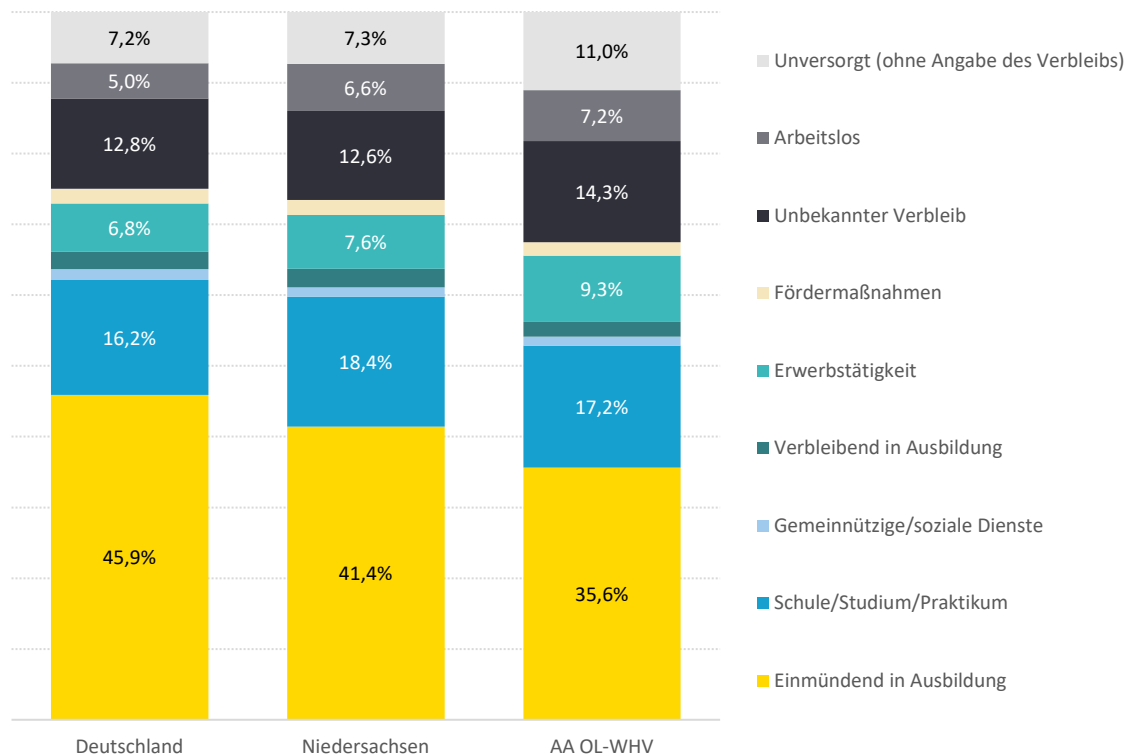
Quelle: Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Eigene Berechnungen.

Von Interesse ist neben den Merkmalen auch der Verbleib der Bewerber*innen nach der Suche über Agenturen für Arbeit bzw. Jobcenter. Zentral ist die Frage, wie viele der über die Arbeitsagenturen Suchenden tatsächlich in eine Ausbildung einmünden. Dazu gibt Abbildung 3.2 Auskunft. Im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven liegt der Anteil der Einmündungen in eine Ausbildung bei 35,6 % und damit unter den Werten für Land und Bund. Entsprechend fallen mehrere andere Verbleibsgruppen anteilig (teils deutlich) größer aus.

⁷ Weitere Informationen unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Fachstatistiken/Ausbildungsmarkt/Ausbildungsmarkt-Nav.html> [24.10.2025]. Die Statistik berichtet auch über Berufsausbildungsstellen, die von den ausbildenden Betrieben bei AA und JC für die Ausbildungsvermittlung mit Vermittlungsauftrag gemeldet wurden.

⁸ Dies bedeutet konkret, dass alle Bewerber*innen, die im Zeitraum 01.10.2023 bis 30.09.2024 mindestens einmal bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet waren, in der Statistik erfasst sind.

Abbildung 3.2: Verbleib der Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen im Berichtsjahr 2023/24



Quelle: Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Eigene Berechnungen.

Tabelle 3.3 fokussiert auf die drei Zielberufe und veranschaulicht die Zahl der Bewerber*innen auf diese Berufe sowie auf die Handwerksberufe⁹ insgesamt im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven. Insgesamt ist die Zahl der bei der BA gemeldeten Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen in den vergangenen 15 Jahren um rund 30 % zurückgegangen; auch in den Handwerksberufen insgesamt ist ein Rückgang um knapp 30 % zu verzeichnen. In den drei Zielberufen dagegen hat die Zahl der Bewerber*innen teils deutlich zugenommen – in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sogar um fast 70 %. Zu beachten ist jedoch das relativ niedrige Ausgangsniveau. Vergleichbare Entwicklungen sind auch auf Bundes- und Landesebene zu beobachten.

⁹ Da das Handwerk als Wirtschaftsbereich in den öffentlich verfügbaren Regionalstatistiken der BA nicht zur Verfügung steht, wird dazu ergänzend auf eine Sonderauswertung zum Berufsaggregat „Handwerksberufe“ zurückgegriffen. Dieses Aggregat beinhaltet eine Zusammenfassung von Berufsgruppen und handwerkstypischen Tätigkeiten, die typisch für Handwerksberufe sind. Es werden drei Segmente unterschieden: Im Segment „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“ sind eher industrielle Handwerksberufe enthalten (z. B. in Fahrzeugbau und Mechatronik); im Segment „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ sind insbesondere Bau- und Ausbauhandwerke zusammengefasst; im Segment „Sonstige Bereiche“ schließlich sind alle weiteren Berufe erfasst, u. a. personenbezogene Handwerke wie Friseure. Eine genaue Darstellung findet sich unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Arbeitsmittel/Generische-Publikationen/Berufsaggregate/Handwerksberufe-Aggregat.pdf?blob=publicationFile&v=4> [29.08.2025].

Trotz des Rückgangs der Bewerberzahlen insgesamt bleibt eine wachsende Zahl ohne Ausbildungsstelle – die sogenannten unversorgten Bewerber*innen¹⁰ (Tabelle 3.3, unterer Teil). In den Handwerksberufen insgesamt hat sich ihre Zahl im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven zwischen 2010 und 2024 nahezu verdoppelt. Dies deutet auf zunehmende Passungsprobleme zwischen den Profilen der Bewerber*innen und den Anforderungen der Betriebe hin.

Tabelle 3.3: Bewerber*innen um Berufsausbildungsstellen insgesamt sowie unversorgte Bewerber*innen im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven nach ausgewählten Berufen, 2010-2024

	2009/10	2014/15	2019/20	2023/24	Δ 2010/24
Bewerber*innen insgesamt	7.171	6.431	5.880	5.020	-30,0%
<i>darunter im Berufsaggregat Handwerk</i>	2.252	1.753	1.837	1.578	-29,9%
<i>darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)</i>					
Kraftfahrzeugtechnik	273	244	278	294	7,7%
Bauelektrik	90	69	97	114	26,7%
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	67	75	68	113	68,7%
Anteil Handwerksberufe an allen Berufen	31,4%	27,3%	31,2%	31,4%	
Anteil Zielberufe an Handwerksberufen	19,1%	22,1%	24,1%	33,0%	
Unversorgte Bewerber*innen	300	250	340	553	84,3%
<i>darunter im Berufsaggregat Handwerk</i>	92	49	85	180	95,7%
<i>darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)</i>					
Kraftfahrzeugtechnik	15	3	16	36	140,0%
Bauelektrik	-	3	*	11	*
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	*	3	3	7	*
Anteil Handwerksberufe an allen Berufen	30,7%	19,6%	25,0%	32,5%	
Anteil Zielberufe an Handwerksberufen	*	18,4%	*	30,0%	

* = keine Angabe aufgrund von Geheimhaltung (geringe Fallzahlen).

Quelle: Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Sonderauswertung der Statistik der BA vom 07.08.2025. Eigene Berechnungen.

Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, auf welche Arbeitskräftenachfrage das oben beschriebene Angebot an Bewerber*innen trifft.

¹⁰ „Unversorgte Bewerberinnen/Bewerber sind Ausbildungssuchende, für die weder die Einmündung in eine Berufsausbildung, noch ein weiterer Schulbesuch, eine Teilnahme an einer Fördermaßnahme oder eine Alternative zur Ausbildung bekannt ist und für die Vermittlungsbemühungen weiter laufen“ (Glossar der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, siehe <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Grundlagen/Definitionen/Glossar/Glossar-Nav.html>) [24.10.2025].

3.2 Arbeitskräftenachfrage: Beschäftigung und betriebliches Ausbildungsplatzangebot im Handwerk

Im Jahr 2024 waren in den drei Zielberufen des Teilprojekts im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven insgesamt 7.348 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt (Tabelle 3.4). Die Beschäftigtenzahlen sind im Zeitraum 2013 bis 2024 auch im Handwerk gestiegen, jedoch schwächer als in der Gesamtwirtschaft. Das Beschäftigungswachstum in den Handwerksberufen des Agenturbezirks Oldenburg-Wilhelmshaven lag mit +7,2 % allerdings deutlich über dem Zuwachs in Niedersachsen (+0,7 %). Innerhalb des Handwerks verzeichneten sowohl der Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven als auch das Land Niedersachsen überdurchschnittliche Zuwächse in der Kraftfahrzeugtechnik sowie in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik; in der Bauelektrik lagen die Zuwächse dagegen unter dem Durchschnitt.

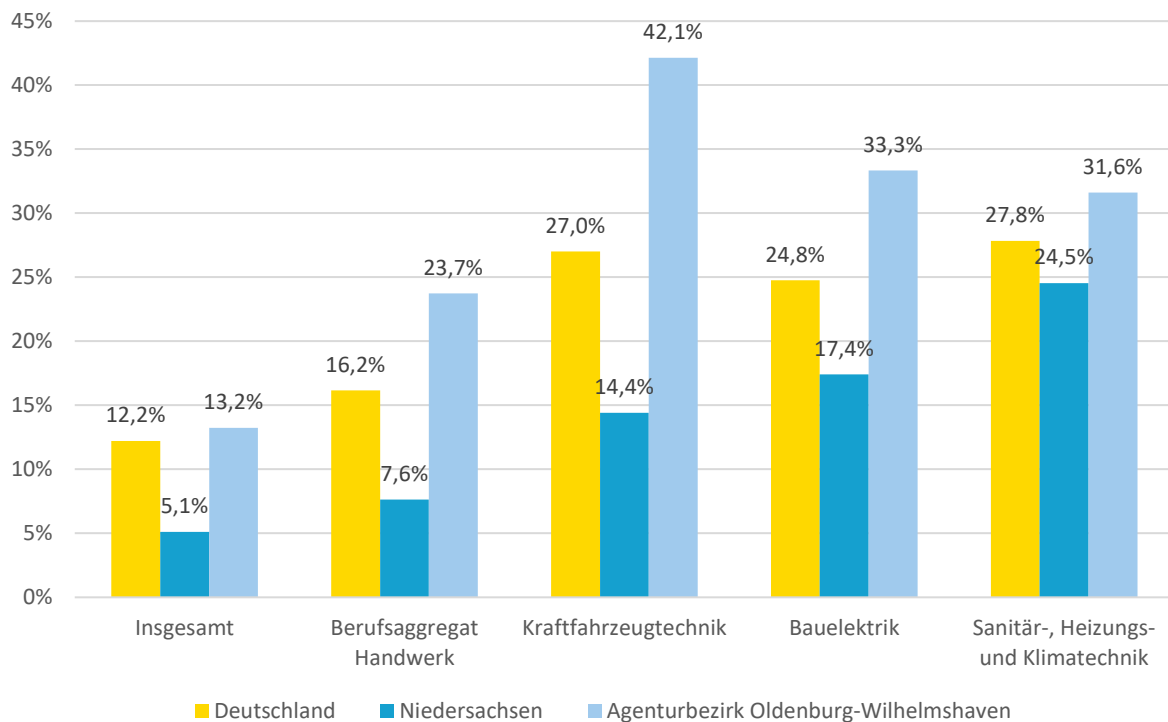
Tabelle 3.4: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den Zielberufen des Teilprojekts Berufsorientierung, 2013 und 2024

	2013	2024	Δ 2013/24
Niedersachsen			
Insgesamt	2.667.445	3.139.939	17,7%
darunter Berufsaggregat Handwerk			
darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)	372.686	375.273	0,7%
Kraftfahrzeugtechnik	38.671	42.807	10,7%
Bauelektrik	24.984	23.779	-4,8%
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	17.914	18.914	5,6%
Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven			
Insgesamt	245.905	298.911	21,6%
darunter Berufsaggregat Handwerk	35.169	37.697	7,2%
darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)			
Kraftfahrzeugtechnik	2.536	2.768	9,1%
Bauelektrik	2.629	2.703	2,8%
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	1.685	1.877	11,4%

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertungen vom 20.03.2025 und vom 07.08.2025: Angaben jeweils für den 30.06. Eigene Berechnungen.

Die moderaten Beschäftigungszuwächse in den Zielberufen des Teilprojekts gehen mit deutlichen und überdurchschnittlichen Steigerungen bei der Anzahl der gemeldeten Berufsausbildungsstellen einher (Abbildung 3.3). Die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden ist im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven – sowohl im Handwerk insgesamt als auch in den drei Zielberufen – deutlich stärker gestiegen als im Landes- und Bundesdurchschnitt. In der Kraftfahrzeugtechnik etwa stieg die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Ausbildungsstellen zwischen 2010 und 2024 im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven um mehr als 40 %, von 80 auf 141 Stellen.

Abbildung 3.3: Veränderung der Anzahl der gemeldeten betrieblichen Berufsausbildungsstellen in ausgewählten Berufen, 2024 ggü. 2010



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung vom 07.08.2025, Eigene Berechnungen und Darstellung.

Im Handwerk – insbesondere in den Zielberufen – bleiben viele der von den Betrieben gemeldeten Ausbildungsstellen unbesetzt, wie Tabelle 3.5 zeigt. Besonders deutlich zeigt sich dieses Problem im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven. Dort haben sich die Anteile unbesetzter Ausbildungsstellen zwischen 2010 und 2024 in den betrachteten Berufen etwa verfünffacht; in Niedersachsen – bei ähnlichem Ausgangsniveau – etwa verdreifacht. Im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven bleibt derzeit etwa jede sechste Ausbildungsstelle unbesetzt; im Handwerk insgesamt betrifft dies fast jede fünfte und in der Bauelektrik sogar etwa jede vierte Stelle – trotz der steigenden Zahl unversorgter Bewerber*innen (siehe Tabelle 3.3). Die Ursachen dieser Entwicklungen wurden hier nicht gesondert erhoben oder untersucht; Studien deuten aber darauf hin, dass diese zunehmende Lücke zwischen Ausbildungsangebot und -nachfrage einerseits auf den steigenden betrieblichen Bedarf und andererseits auf ein rückläufiges Angebot an passenden und an den Tätigkeiten interessierten Bewerber*innen zurückzuführen ist (vgl. z. B. die Studie Boockmann et al. 2025, die ähnliche Entwicklungen im Maschinen- und Anlagenbau beleuchtet).

Tabelle 3.5: Anteile unbesetzter Berufsausbildungsstellen an allen gemeldeten Stellen in ausgewählten Berufen, 2010 und 2024

	2010	2024
Niedersachsen		
Insgesamt	3,6%	9,5%
darunter Berufsaggregat Handwerk	3,7%	9,2%
<i>darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)</i>		
Kraftfahrzeugtechnik	1,5%	7,6%
Bauelektrik	2,8%	8,6%
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	3,4%	8,1%
Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven		
Insgesamt	3,1%	15,7%
darunter Berufsaggregat Handwerk	3,2%	18,8%
<i>darunter in den Berufsgattungen (Fachkraft)</i>		
Kraftfahrzeugtechnik	3,7%	15,7%
Bauelektrik	*	24,6%
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	3,8%	18,8%

* = keine Angabe aufgrund von Geheimhaltung (geringe Fallzahlen).

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung vom 07.08.2025. Eigene Berechnungen und Darstellung.

4 „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ – Entstehungsgeschichte und Konzept

Nach Ansicht der Handwerkskammer stellte das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ eine Schnittstelle zwischen Schule und Handwerksbetrieb dar, die dem Projekt dabei eine Vermittlerrolle zwischen Schüler*innen und Betrieben zuschreibt. Es griff zum einen die Erfahrungen von Handwerksbetrieben auf, die über unzureichend vorbereitete Schüler*innen im Praktikum klagten, und zum anderen Rückmeldungen von Schüler*innen, die sich nicht ausreichend auf die Berufswelt vorbereitet fühlten. Auch seitens der Agentur für Arbeit wurde das Teilprojekt als sinnvolle Ergänzung der beruflichen Orientierung durch die Berufsberatung bewertet, da diese aufgrund der „*starken Neutralitätsverpflichtung*“ (Agentur für Arbeit Da1: 16) des Beratungsauftrags keinen vergleichbar spezifischen Fokus auf das Handwerk richten könne. In der Berufsberatung der Agentur für Arbeit muss „*ja so ein großes Spektrum der gesamten Klasse abgedeckt werden, dass man gar nicht so spezifisch auf zum Beispiel eben handwerkliche Transformationsberufe eingehen kann, weil man alle abholen muss*“ (Agentur für Arbeit Da1: 16).

Mit dem Teilprojekt war nach Aussage der Interviewpersonen die Möglichkeit verbunden, an dieser Schnittstelle anzusetzen und die Schließung identifizierter Lücken mit einer neuen Herangehensweise zu bearbeiten:

„Wir haben gesagt, wir möchten gerne als Fazit haben, welche Möglichkeiten haben wir in Schulen, Betrieben, an Schülern, an Lehrern, an Eltern, Möglichkeiten ausprobiert, was funktioniert, was nicht, um daraus dann halt auch für unsere tägliche Arbeit Rückschlüsse zu ziehen, dass wir halt wirklich merken, alles klar, wir müssen, als Beispiel, Lehrer an die Kammer holen.“ (Handwerkskammer Db1: 21)

Das Teilprojekt war damit als Versuchsballon angelegt, in dem neue Wege und Zugänge erprobt werden sollten. Ziel war es, Schüler*innen nicht nur für das Handwerk zu gewinnen, sondern zugleich mehr Transparenz in der Berufswahl zu schaffen. Nach Auffassung der Projektverantwortlichen sollte verdeutlicht werden, dass eine Ausbildung im Handwerk mit vielfältigen Karrierepfaden eine echte und lohnende Alternative zu schulischen und akademischen Bildungswegen darstelle.

Inhaltlich verbanden die Projektverantwortlichen mit dem Teilprojekt insbesondere zwei Zielsetzungen. Erstens sollte das Interesse am Handwerk durch positive Erfahrungsräume geweckt werden. Auch wenn der Übergang in eine Ausbildung nicht die primäre Zielsetzung des Teilprojekts gewesen sei, sei die Stärkung von Interesse und Begeisterung für das Handwerk als notwendige Voraussetzung dafür verstanden worden, dass sich Schüler*innen später für eine Ausbildung entscheiden. Insbesondere mit Blick auf die im Konzept vorgesehene Langzeitperspektive einer wellenförmigen Umsetzung mit Wiederholungen an den Schulen wurde angenommen, dass sich das Projekt innerhalb der Peergroup weiterverbreiten könne und damit sowohl das Interesse am Projekt als auch am Handwerk steige, *„weil authentischer kann man es so nicht überbringen“* (Handwerkskammer Db1: 29).

Zweitens wurde mit dem Teilprojekt die Zielsetzung verbunden, einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu leisten, wobei insbesondere die Energiewende im Mittelpunkt stand. Das Vorhaben, Schulen und Schüler*innen im Sinne einer „Aufschlauung“ (Agentur für Arbeit Da1: 15) mit Informationen zu versorgen, wurde von den Interviewpersonen als notwendiger Handlungsbedarf beschrieben. Nach ihrer Einschätzung müssten Schüler*innen und Schulen nicht nur über die Relevanz der energetischen Wende informiert, sondern auch über handwerkliche Berufs- und Entwicklungsperspektiven in diesem Feld aufgeklärt werden. In den Gesprächen wurde wiederholt darauf verwiesen, dass das Handwerk als Übergangsperspektive bislang zu selten thematisiert werde und auch Lehrkräfte vielfach nur begrenzte Kenntnisse über Berufsfelder und Karrieremöglichkeiten im Handwerk hätten.

Vor diesem Hintergrund sollte das Teilprojekt den Orientierungsprozess der Schüler*innen durch Informations- und Wissensvermittlung verschiedener Institutionen unterstützen. Adressiert wurden dabei nicht nur die Schüler*innen selbst, sondern auch Schulen und Handwerksbetriebe als wichtige Rahmenbedingungen im Orientierungs- und Entscheidungsprozess. Dem Praktikum wurde von den Projektverantwortlichen eine besondere Bedeutung beigemessen, da es als Türöffner in einen Ausbildungsberuf verstanden wurde. Das berufliche Erleben wurde damit als zentraler Baustein der Berufsorientierung in die Konzeption des Teilprojekts integriert.

„Deswegen ist ja dieser Fokus mit dem Praktikum da auch reingekommen, da mit diesen Erkenntnissen schon mal, also der Vorbereitung mit reinzugehen und das selbst zu erleben. Da schließt sich jetzt im Kreis zu dem, was ich vorhin gesagt habe, jetzt nicht zu fegen und Kaffee zu kochen, sondern die parallele Begleitung der Betriebe, da kommt dann jemand,

den haben wir schon angefixt, der hat Interesse. Und jetzt nehmt den mal so mit, dass der auch nachher in Ausbildung geht.“ (Agentur für Arbeit Da1: 15)

In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Gestaltung von Praktika erheblichen Einfluss darauf haben könne, ob eine Ausbildung im Handwerk als Übergangsperspektive in Betracht gezogen werde oder nicht. So wurde in den Gesprächen kritisiert, dass Betriebe und Unternehmen die Praktika mitunter nicht ernst genug nähmen und dadurch interessierte Schüler*innen entmutigt werden könnten. Die im Konzept vorgesehene Begleitung der Praktikant*innen und die Schulungen der Betriebe sollten dem entgegenwirken.

Da die Handwerkskammer als Flächenbezirk nicht allen Schulen und allen Schüler*innen ein Angebot zur beruflichen Orientierung unterbreiten konnte, wurde das Projekt bewusst auf ausgewählte Zielgruppen und Berufsfelder konzentriert. Ziel war es nach Aussage der Handwerkskammer ausdrücklich nicht, *„die Menge an Schülern zu bespielen“* (Handwerkskammer Db1: 3), sondern ausgewählten Schüler*innen ausgewählte Berufsfelder näherzubringen. Das Projekt sollte nach Aussage der Interviewpersonen kein standardmäßiges Angebot der beruflichen Orientierung für die Masse sein, sondern gezielt den Fokus auf einzelne Schüler*innen legen, die bereits Interesse am Handwerk mitbrachten. Eine solche Selektion zielte nach Aussage der Handwerkskammer zudem darauf, interessierte Schüler*innen in ihrem Interesse zu bestärken und von möglichen negativen Einflüssen der Peergruppe zu entziehen. Vor diesem Hintergrund erhielt auch der Projektname „VIP“ eine programmatische Funktion: Er sollte einen Sonderstatus markieren, mit dem eine besondere Begleitung und Unterstützung verbunden war. Verbunden war damit die Vorstellung, *„dass wir damit, mit dem anderen Auftritt einfach einen anderen Zugang hinkriegen und dass [es] eine andere Wertigkeit bekommt. [...] Wir haben auch den roten Teppich hier [...] und den haben wir auch ausgerollt, wenn wir auf irgendwelchen Messen waren“* (Handwerkskammer Db2: 49).

Auch die Auswahl der Berufsfelder sollte gezielt begrenzt werden. Die Begrenzung auf drei ausgewählte Berufe begründeten die Projektverantwortlichen mit der *„Mannigfaltigkeit an Berufsmöglichkeiten“* (Handwerkskammer Db1: 3), die es unmöglich mache, alle Bereiche des Handwerks gleichermaßen abzudecken. Ausgewählt wurden daher *„sogenannte Primärberufe der energetischen Wende“* (Handwerkskammer Db1: 3), denen eine besondere Bedeutung für die umweltfreundliche Transformation zugeschrieben wurde. Zugleich wurde angenommen, dass gerade in diesem Bereich eine Verbindung zu den Sinnorientierungen vieler Jugendlicher hergestellt werden könne. Nach Auffassung der Agentur für Arbeit sei vielen jungen Menschen nicht immer bewusst, dass gerade das Handwerk die Grundlage für diese Transformation schaffe und damit gesellschaftlich relevante und sinnstiftende Tätigkeitsfelder eröffne:

„Also das hört man ja immer wieder: »Ich möchte einen Beruf haben, den ich als sinnvoll für mich, für die Welt, für die Gesellschaft, dass ich wirklich einen Mehrwert beitragen kann und nicht einfach nur dafür zur Arbeit gehe, einem Großkonzern was in den Rachen zu schieben oder meine Miete zu zahlen«. Und ganz viele verknüpfen das aber überhaupt nicht mit dem Handwerk. Also dass im Grunde genommen das Handwerk ja die Basis schafft dafür, dass diese umweltfreundliche Transformation geschaffen werden kann, ist ganz vielen Jugendlichen überhaupt nicht bewusst.“ (Agentur für Arbeit Da1: 19)

Auch die Auswahl der beteiligten Betriebe wurde gezielt eingegrenzt. Nach Aussage der Handwerkskammer sollten nicht beliebige Betriebe in das Projekt einbezogen werden, da *„nicht jeder Betrieb [...] ein Topbetrieb, was Ausbildung angeht“* sei (Handwerkskammer Db1: 3). Mit der Auswahl wurde somit auch ein qualitativer Anspruch an die Praktikums- und Ausbildungserfahrungen verbunden.

Das Teilprojekt sollte als wellenförmiges Projekt durchgeführt werden. Als Wellen wurden dabei nicht nur einzelne Durchläufe an einer Schule verstanden, sondern auch die sukzessive Einbindung weiterer Schulen mit jedem neuen Schuljahr. Vorgesehen war zunächst die Arbeit mit fünf Schulen; im Verlauf der drei Projektjahre sollte das Projekt auf insgesamt 15 Schulen ausgeweitet werden. Damit war die Annahme verbunden, dass sich das Projekt und die zugehörigen Strukturen zunehmend an den Schulen etablieren und die Projektdurchführung mit der Zeit weniger aufwändig werden würde. Nach den Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse richtete sich das Teilprojekt insbesondere an Schüler*innen des Sekundarbereichs I (Jahrgangsstufen 8 bis 10) und optional des Sekundarbereichs II (Jahrgangsstufen 11 bis 13).

Für das Konzept war nach Angabe der Agentur für Arbeit zentral, dass es auf die unterschiedlichen Bedarfe der einzelnen Schulen eingehen könne. Dies sollte über einen individualisierten Ablaufplan gelingen. Ziel war ausdrücklich nicht die Entwicklung einer starren Blaupause, sondern eines Konzepts, das die Vielfalt der Schulen mit ihren jeweiligen Schwerpunkten und Erfahrungen aufgreifen sollte.

„Wir wollen jetzt nicht ein Konzept erarbeiten, das an allen Schulen umgesetzt wird, sondern dass wir eben schauen, je nach Größe, je nach Ausrichtung und auch Vorerfahrung, die die Schulen haben, gehen wir auch anders an die Sache ran. Das heißt, wir wollten da auch einen eher individualisierten Ablauf dann planen. Das war damals so die Überlegung.“ (Agentur für Arbeit Da2: 22)

Die Konzeption des Teilprojekts wurde von der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer gemeinsam erarbeitet. Nach Aussage der Agentur für Arbeit sah ein erster Konzeptentwurf eine stufenweise Ansprache der Schüler*innen vor. Zunächst sollte eine große Gruppe von Schüler*innen über das Projekt informiert werden, um dann *„in der zweiten Runde eben auch Betriebe in die Schulen zu bekommen und dann eben konkret halt diejenigen anzusprechen, die sagen, nach der ersten Runde, wir haben wirklich Interesse und möchten mehr machen“* (Agentur für Arbeit Da2: 18). Dieses Rohkonzept wurde zwischen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer abgestimmt. Im weiteren Konzeptprozess ergänzte die Handwerkskammer nach Aussage der Agentur für Arbeit weitere Bausteine, etwa Workshops mit Betrieben und Eltern, sodass sich der *„Prozess dann eben gemeinsam mit der Handwerkskammer dann weiter verfeinert hatte“* (Agentur für Arbeit Da2: 18).

Im Projektkonzept waren schließlich folgende Module verankert:

- Modul 1: Kontaktaufnahme mit Betrieben, Schulen und anderen Stakeholdern
- Modul 2: Veranstaltungen für Schüler*innen; Workshops und Schulungen für Betriebe sowie ein Meet-and-Greet für Schüler*innen, Eltern, Betriebe und Lehrkräfte
- Modul 3: Besichtigung von Betrieben und Einrichtungen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU)
- Modul 4: Absolvierung von Praktika (reguläre Schulpraktika oder – sofern für Schüler*innen erforderlich – zusätzliche Praktika)

Da das geplante Vorhaben im Teilprojekt nicht ausschließlich aus den Bordmitteln der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer zu realisieren gewesen wäre, entschieden sich die Projektverantwortlichen, im Rahmen des Fachkräftenetzwerks Nordwest einen Förderantrag zu stellen. Ohne diese zusätzlichen finanziellen Mittel wäre die modulare Umsetzung sowie die aufwendige Schnittstellenarbeit nach ihrer Einschätzung nicht möglich gewesen. Mit den eingeworbenen Mitteln wurde bei der Hand-

werkskammer eine Projektstelle geschaffen, die das Konzept operativ umsetzen sollte. Mit dem Förderantrag wurde das Projekt auf den gesamten Kammerbezirk ausgeweitet, sodass neben Oldenburg auch das Umland einbezogen wurde.

5 Die Umsetzung von „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“

Die Projektumsetzung wurde Seitens der Handwerkskammer als „*wilde Achterbahnfahrt*“ (Handwerkskammer Db1: 3) und „*Stückwerk*“ (Handwerkskammer Db1: 27) beschrieben. Einig waren sich die im Projekt involvierten Institutionen dahingehend, dass das Teilprojekt nicht in der Form umgesetzt werden konnte, wie es ursprünglich konzipiert worden war. Von den vorgesehenen drei Schuljahren, in denen das Teilprojekt VIP durchgeführt werden sollte, fand das Projekt regulär „*wirklich nur ein Jahr am Ende des Tages*“ (Handwerkskammer Db1: 27) an insgesamt sechs Schulen statt. In diesem Kapitel wird im Folgenden der Blick auf die Herausforderungen in der Projektumsetzung gelegt und aufgezeigt, welche strukturellen und organisatorischen Aspekte die Umsetzung erschwert haben.

5.1 Projektverankerung an Schulen

Der Projektstart wurde von den Projektbeteiligten aufgrund zeitlicher Verzögerungen als „*ruckelig*“ (Agentur für Arbeit Da2: 7) beschrieben. Da die vorhandenen Mittel für die geplante Umsetzung nicht ausreichten, beantragten die Projektverantwortlichen zusätzliche Fördermittel für die Einrichtung einer Projektstelle beim Fachkräftebündnis Nordwest. Da der Förderantrag erst nach dem vorgesehenen Projektstart und nach der Akquise erster Schulen¹¹ gestellt wurde, konnten die Ausarbeitung der Module und die Organisation der Durchführung erst nach der Förderzusage und der anschließenden Personalrekrutierung seitens der Handwerkskammer beginnen. Nicht nur der Förderantrag als „*Zwischenschritt*“ (Agentur für Arbeit Da2: 7) verzögerte den Projektstart; auch die Bewilligung und die daran geknüpfte Besetzung der vorgesehenen Projektstelle nahmen viel Zeit in Anspruch und erfolgten schließlich zu einem „*falschen Zeitpunkt*“ (Handwerkskammer Db1: 37), da das erste Schuljahr bereits begonnen hatte. Doch nur wenige Monate nach erfolgreicher Personalgewinnung kam es zu einem personellen Wechsel, der seitens der Handwerkskammer eine erneute Besetzung der Projektstelle erforderlich machte und den Projektstart an den Schulen zusätzlich verzögerte. Die neue Projektstelle nahm ihre Tätigkeit im April 2023 und damit gegen Ende des ersten Schuljahres der Projektlaufzeit auf. Die Folge sei gewesen, dass „*gar nichts mehr [passiert], weil mit den Schulen in dem Vierteljahr nichts mehr gemacht werden kann*“ (Agentur für Arbeit Da: 31).

Mit der Neubesetzung der Projektstelle begannen die konzeptionelle Ausarbeitung der einzelnen Module sowie die Akquise von Betrieben. Zugleich musste erneut Kontakt zu den Schulen aufgenommen werden. Aus Sicht der Projektverantwortlichen hätten diese Schritte, also die Ausarbeitung der Module, die Verankerung des Projekts an den Schulen und die Vorbereitung der Betriebe auf die Projektteilnahme, bereits vor der Antragstellung erfolgen müssen, um die Projektlaufzeit vollumfänglich nutzen zu können. Um mit den Sommerferien und dem Beginn eines neuen Schuljahres in die Umsetzung

¹¹ Das Projekt wurde in Oberschulen (OBS), Kooperativen Gesamtschulen (KGS) sowie Integrierten Gesamtschulen (IGS) umgesetzt.

starten zu können, hätte „*man eigentlich schon sechs Monate Vorarbeit leisten, den Acker vorbereiten*“ (Handwerkskammer Db1: 35) müssen. Da diese Arbeitsschritte jedoch erst nach der Stellenbesetzung einsetzten und die Phase durch den Personalwechsel zusätzlich unterbrochen und verzögert wurde, galt die Projektumsetzung im zweiten Schuljahr der Projektlaufzeit als „*konzeptionell nicht geerdet*“ (Agentur für Arbeit Da2: 31) wahrgenommen und der Start an den Schulen als „*sehr improvisiert*“ (Agentur für Arbeit Da2: 31) erlebt. Die als unzureichend bewertete Vorbereitung führte dazu, dass die ersten Veranstaltungen an den Schulen „*mit nichts weiter als einer kleinen PowerPoint-Präsentation und einem Handzettel*“ (Handwerkskammer Db2: 15) durchgeführt wurden und in der Folge als unklar und wenig konkret erschienen. Aus Sicht der an den Informationsveranstaltungen beteiligten Berufsberater*innen und Schulvertreter*innen sei vieles noch „*sehr vage*“ und „*nicht so richtig ausgegoren*“ (Berufsberatung Di3: 20) gewesen, was dazu geführt habe, dass das Interesse der Schüler*innen nicht in ausreichendem Maße geweckt werden können. Als zentrale Erkenntnis hoben die Schulvertretungen und Berufsberater*innen hervor, dass Schüler*innen möglichst konkret angesprochen und ihnen direkte Praktikumsangebote unterbreitet werden sollten. Dadurch lassen sich berufliche Möglichkeiten anschaulicher vermitteln und die nächsten Schritte für die Schüler*innen leichter zugänglich gestalten. Darüber hinaus regten sie an, Auszubildende oder Arbeitgeber*innen in die Veranstaltungen einzubeziehen, damit die jeweiligen Berufsfelder „*ein Gesicht*“ (Berufsberatung Di3: 52) bekämen. Eine solche praxisnahe und anschauliche Darstellung der Berufsfelder hätte nach ihrer Einschätzung die Akzeptanz und Teilnahmbereitschaft der Schüler*innen erhöhen können. Auch seitens der Handwerkskammer wurden der fehlende „*Rückhalt der Betriebe*“ (Handwerkskammer Db2: 100) und das Fehlen einer verlässlichen betrieblichen Basis für die weitere Umsetzung als Problem benannt. Mit einer tragfähigeren betrieblichen Grundlage hätte man gegenüber den Schulen „*ganz anders auftreten*“ und den Schüler*innen „*ganz andere Zusagen machen*“ (Handwerkskammer Db2: 100) können.

Der Projektstart außerhalb des schulischen Jahresrhythmus stellte eine weitere Herausforderung für die Verankerung und Integration des Projekts in den Schulalltag dar. Um ein solches Projektvorhaben an den Schulen zu verankern, sei für „*die Planung größerer Aktionen mit Schulen mehr Vorlauf*“ (Agentur für Arbeit Da2: 5) nötig gewesen, weil diese einem festen Jahresablauf folgten und zusätzliche Angebote nur schwer „*obendrauf*“ (Agentur für Arbeit Da2: 5) gepackt werden können. Schulen seien, so die Projektverantwortlichen, stark durchstrukturiert: „*Es steht genau fest, wann welche Unterrichtseinheit wo durchgeführt wird, wann welche Schulaktivitäten durchgeführt wird*“ (Agentur für Arbeit Da1: 9). Vor diesem Hintergrund müsse die Verankerung eines Projekts mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf geplant werden. Die Erfahrungen zeigten, dass ein Start während des laufenden Schuljahres kaum möglich war, wenn das Projekt nicht bereits in der Schuljahresplanung berücksichtigt worden war. Daher sei es notwendig gewesen, frühzeitig in die Schuljahresplanung einzusteigen und sich entsprechende Zeitfenster zu reservieren. Dies setzte jedoch Verbindlichkeit seitens der Projektdurchführung voraus, denn von einer einmal abgestimmten Planung konnte nur schwer abgewichen werden. Verzögerungen im Projektverlauf, etwa durch Personalwechsel oder Krankheit, führten deshalb zu Ausfällen, die nicht flexibel nachgeholt werden konnten.

Als weitere Hürde erwies sich auch die Verankerung des Projekts im Tagesgeschäft der Lehrkräfte. Dies war insbesondere auf die Zusätzlichkeit des Projekts zurückzuführen, da es parallel zu bestehenden Veranstaltungen der Schulen und der Berufsberater*innen durchgeführt wurde. Rückblickend beschrieb die Agentur für Arbeit die damit verbundene Herausforderung als Schwierigkeit, „*in den Ablauf der Schulprozesse da entsprechend mit Zusatzthemen noch mit reinzukommen*“ (Agentur für Arbeit

Da1: 3). Besonders deutlich wurde dies bei der Freistellung von Schüler*innen für die geplanten Veranstaltungen, da diese zwangsläufig mit Unterrichtsausfall einherging. Darin zeigte sich, dass die Umsetzung des Projekts in ein Spannungsverhältnis zu den zeitlichen und organisatorischen Logiken des Schulalltags geriet. Gerade weil das Projekt nicht als selbstverständlicher Bestandteil schulischer Routinen verankert war, stand es in Konkurrenz zu curricularen Anforderungen, Prüfungsphasen und dem ohnehin eng getakteten Unterrichtsgeschehen. Nach Ansicht der Agentur für Arbeit sei eine langfristige und vorausschauende Planung eine zentrale Voraussetzung für die gelingende Kooperation mit Schulen, die in der Regel nicht spontan zustande komme. Kurzfristige Angebote seien meist nur dann realisierbar, wenn aufgrund langjähriger Zusammenarbeit gewachsene und vertrauensvolle Strukturen bestünden. *„Aber wenn man da neu reinkommt und keine langfristige Planung hat, dann funktioniert das einfach nicht“* (Agentur für Arbeit Da2: 21).

Zwar seien die Schulen frühzeitig angesprochen und für eine Teilnahme gewonnen worden, doch führten die genannten Verzögerungen zu einem Umsetzungsdilemma im Projektverlauf: Nach der Stellenneubesetzung musste der operative Start schnell erfolgen, obwohl das Konzept noch nicht vollständig ausgearbeitet war: *„Wenn ich jetzt aber warte, bis ich fertig bin mit meiner Konstruktion, und dann erst auf die Schulen zugehe, dann ist es wiederum zu spät, dann komme ich nicht mehr rein, dann ist das Projekt abgelaufen“* (Agentur für Arbeit Da1:18). Die Abstimmung von Konzeptentwicklung und Implementierung stellte damit eine zentrale Herausforderung dar. Im zweiten Schuljahr im Projektverlauf startete das Projekt mit ersten Informationsveranstaltungen im Oktober in die operative Umsetzung an den Schulen. Dies wurde von schulischen Akteur*innen als sehr spät bewertet, zumal das „VIP-Praktikum“ kein zusätzliches Format, sondern das *„normale Schulpraktikum“* (Handwerkskammer Db2: 27) darstellte. Im Rahmen der regulären Schulpraktika bestand die Herausforderung darin, dass sich die Nachfrage nach Praktikumsplätzen auf wenige Zeiträume konzentrierte, insbesondere rund um die Oster- und Herbstferien. In diesen Phasen seien *„hunderte von Schülern auf der Suche nach einer Praktikumsstelle“* (Handwerkskammer Db1:9), sodass die aufnehmenden Betriebe schnell ausgelastet seien. Dies erschwere die Vermittlung geeigneter Praktikumsstellen erheblich. Vor diesem Hintergrund sei eine frühzeitige Organisation erforderlich gewesen, da sowohl die Ansprache der Schüler*innen als auch die Vermittlung in einen Betrieb einen größeren zeitlichen Vorlauf benötigt hätten. Hinzu kam, dass nach Angaben der Befragten viele Schüler*innen zum Zeitpunkt der Projektumsetzung bereits über einen Praktikumsplatz verfügt hätten: *„Je später wir starten, das zu bewerben, desto kleiner ist der Schülerpool, den wir haben. Denn viele sind dann schon versorgt und dann macht das nicht so richtig viel Sinn“* (Schulvertretung Df2: 9). Informationsveranstaltungen kurz vor der Abgabe der Praktikumszettel wurden daher als zu kurzfristig angesehen, insbesondere dann, wenn keine Betriebskontakte vorlagen und eine schnelle Praktikumsvermittlung nicht erfolgen konnte. Aus Sicht der Befragten hätten die Veranstaltungen daher mit mehr zeitlichem Vorlauf und größerem Abstand zum Praktikum durchgeführt werden müssen.

Im Projektverlauf zeigte sich zudem, dass die Einbindung handwerklicher Praktika in den zehnten Klassen durch schulische Vorgaben erheblich eingeschränkt war. Hintergrund war, dass das in dieser Jahrgangsstufe vorgesehene Praktikum an vielen Schulen als Sozialpraktikum ausgestaltet wurde und der mögliche Einsatzbereich entsprechend eng definiert war. In der Folge standen vor allem soziale Berufsfelder wie Kindertagesbetreuung oder Altenpflege im Vordergrund, während *„Handwerksbetriebe einfach mal nicht vorgesehen“* (Handwerkskammer Db2: 27) waren. Nach Einschätzung der Befragten wurde diese strukturelle Begrenzung in der Projektplanung nicht hinreichend berücksichtigt, obwohl das Projekt grundsätzlich an die Praktika in den Klassenstufen 8, 9 und 10 anschließen sollte.

5.2 Rahmenbedingungen und Erfahrungen der Projektumsetzung

Die Personalsituation der Projektstelle der Handwerkskammer wirkte sich maßgeblich auf die Umsetzung des Teilprojekts aus. Ein Personalwechsel kurz nach Projektstart und das Fehlen einer Abwesenheitsvertretung führten dazu, dass personelle Ausfälle nicht aufgefangen werden konnten. In der Folge mussten geplante Veranstaltungen an Schulen verschoben oder abgesagt werden. Aufgrund der begrenzten Zeitfenster für die Projektdurchführung an den Schulen war eine flexible Anpassung des Zeitplans jedoch nur eingeschränkt möglich. Hinzu kam, dass die Ausweitung der Projektdurchführung auf den gesamten Kammerbezirk und damit auf das Umland von Oldenburg mit längeren Fahrzeiten verbunden war: *„Und das hat auch keiner so richtig mit bedacht, mit eingerechnet. Und das ist nicht ganz unerheblich, wenn man sich hier auf den Weg macht“* (Agentur für Arbeit Da2: 62).

Auch das umfangreiche Tätigkeitsspektrum der Projektstelle erwies sich vor dem Hintergrund der verfügbaren Kapazitäten als Herausforderung. Zum Aufgabenportfolio gehörten nicht nur die konzeptionelle Ausarbeitung der einzelnen Module, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen an Schulen und mit Betrieben, die Schnittstellenarbeit mit Schulen, Betrieben und Berufsberater*innen sowie die Begleitung der Praktika, sondern auch Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere die Pressearbeit, Pflege der Homepage und die Erstellung von Projektberichten seien nach Ansicht der Agentur für Arbeit *„unheimlich viele Aufgaben, die das Projekt eigentlich wirklich gar nicht voranbringen, die aber hier trotzdem alle gemacht werden müssen, die dann auch alle noch bei [der Projektstelle] landen. Also beneidenswert war das nicht, was man [der Projektstelle] da alles aufgedrückt hat“* (Agentur für Arbeit Da2: 61). Erschwerend kam hinzu, dass der individualisierte Projektzuschnitt auf die einzelnen Schulen in der Praxis einen erhöhten Abstimmungs- und Anpassungsaufwand erzeugte, weil Präsentations- und Informationsmaterialien immer wieder an schulische Besonderheiten angepasst werden mussten, da *„alle Schulen eine andere Idee hatten“* (Handwerkskammer Db2: 27).

Die Gewinnung von Teilnehmenden erfolgte im Rahmen von Informationsveranstaltungen im Klassenverband, zumeist im 9. Jahrgang der beteiligten Schulen. Im Rahmen dieser Veranstaltungen wurden das Projekt und die ausgewählten Berufsfelder anhand von Präsentationen sowie Bild- und Videomaterial vorgestellt. Im Anschluss konnten sich interessierte Schüler*innen für eine Teilnahme am Projekt melden. Diese Möglichkeit wurde jedoch in nur wenigen Fällen genutzt; häufiger wurde davon berichtet, dass die Schüler*innen von der Möglichkeit zur Anmeldung keinen Gebrauch gemacht hätten.

Für die geringe Teilnahmebereitschaft wurden mehrere Gründe benannt. Zum einen fehlte es häufig an konkreten Betriebskontakten und unmittelbar verfügbaren Praktikumsmöglichkeiten, wodurch das Angebot aus Sicht der Berufsberater*innen und Schulvertretungen zu unverbindlich erschien. Zum anderen wurde das begrenzte Spektrum der drei vorausgewählten Berufsfelder kritisch gesehen. Insbesondere Berufsberater*innen und Schulvertretungen hätten sich eine größere Offenheit hinsichtlich der einbezogenen Berufsfelder gewünscht, um auch junge Frauen stärker anzusprechen. Darüber hinaus wurde die Ansprache im Rahmen der Informationsveranstaltungen von den Befragten teilweise als nicht hinreichend adressatenorientiert bewertet. So sei es nicht gelungen, die Schüler*innen zu begeistern und zu motivieren; vielmehr hätten diese *„abgeschaltet“* (Schulvertretung Df3: 63). Zugleich verdeutlichten die Erfahrungen im Projekt, wie wichtig praktische Zugänge für das Wecken von Interesse am Handwerk waren. Formate wie Berufs- oder Ausbildungsmessen („Azubi-Tage“) wurden daher als zielführender beschrieben, weil das Handwerk dort unmittelbar anfassbar geworden sei und die Ansprache der Schüler*innen erleichtert habe. Eine stärker praxisnahe Vorstellung der Berufsfelder

hätte nach Einschätzung der schulischen Projektbeteiligten die Akzeptanz und Teilnahmebereitschaft erhöhen können.

Die geringe Zahl an Teilnehmenden ließ sich jedoch nicht allein durch die Gestaltung von Informationsveranstaltungen erklären. Eine weitere Hürde bestand im fehlenden Einverständnis der Eltern. Die für die Projektteilnahme erforderlichen Einwilligungserklärungen wurden vielfach nicht unterschrieben oder konnten nur mit erheblichem Aufwand und großem Engagement der Schulvertretungen eingeholt werden. Diese Hürde führte mitunter dazu, dass auch interessierte Schüler*innen nicht am Projekt teilnehmen konnten. Nach den Erfahrungen der Berufsberater*innen und Schulvertretungen komme in solchen Fällen *„meistens nicht mehr viel an“* (Berufsberatung Di3: 26), zumal schriftliche Mitteilungen, die über die Schüler*innen verteilt wurden, die Eltern nicht immer erreichten.

Auch die aktive Einbindung der Eltern in ergänzende Veranstaltungsformate gestaltete sich als schwierig. Geplante „Meet-and-Greets“, in denen Praktikant*innen, Betriebe und Eltern zusammengebracht werden sollten, konnten nicht realisiert werden. Die Umsetzung scheiterte nach Aussage der Handwerkskammer an mehreren Voraussetzungen zugleich: Betriebe sahen hierfür keine zeitlichen Kapazitäten, die relevanten Eltern konnten nur unzureichend erreicht werden, und auch seitens der Schulen wurde eine solche Veranstaltung nicht weiter unterstützt. Gleichwohl wurde die Elternarbeit von allen Projektbeteiligten als wichtig eingeschätzt, weil Eltern die beruflichen Aspirationen ihrer Kinder beeinflussten und zugleich der Projektteilnahme zustimmen mussten. Aus Sicht der Befragten war die Einbindung von Eltern daher relevant, auch wenn immer wieder einschränkend angemerkt wurde, dass in diesem Kontext *„dicke Bretter“* (Agentur für Arbeit Da2: 73) gebohrt werden müssten.

Insgesamt konnten im Projektverlauf 21 Praktika realisiert werden. Aus Sicht der Handwerkskammer wurden bereits bestehende Praktikumskontakte zwischen Schüler*innen und Handwerksbetrieben nicht systematisch in das Projekt einbezogen. Ein Grund dafür war, dass kein verbindlicher beziehungsweise etablierter Meldeweg bestand, über den die beteiligten Innungsbetriebe ihre Praktikant*innen an das Projekt übermittelten. Zugleich wurde diese Möglichkeit auf Seiten der Projektumsetzung erst zu einem vergleichsweise späten Zeitpunkt aufgegriffen. Als möglicher Ansatz wurde daher benannt, die Betriebe frühzeitig über das Projekt zu informieren, sie um die Meldung bestehender Praktikumsverhältnisse zu bitten und den betreffenden Schüler*innen ergänzende Vorbereitungsangebote zu unterbreiten. Nach Einschätzung der Handwerkskammer hätte die Zahl der im Projekt eingebundenen Praktikant*innen deutlich höher ausfallen können, wenn die Betriebe ihre Praktikant*innen systematisch an das Projekt gemeldet hätten. Unter diesen Bedingungen hätten nach Einschätzung der Handwerkskammer *„garantiert dreimal so viel[e]“* (Handwerkskammer Db2: 100) Teilnehmende erreicht werden können. Damit blieb ein Potenzial ungenutzt, bereits bestehende Praktikumsverhältnisse gezielt in das Projekt einzubinden und auf diese Weise zusätzliche Teilnehmende zu gewinnen.

Zugleich zeigte sich, dass junge Frauen im Projekt nur in sehr geringem Umfang erreicht wurden. Praktika im Rahmen des Projekts wurden nahezu ausschließlich von männlichen Jugendlichen wahrgenommen; lediglich in Einzelfällen wurde von weiblichen Teilnehmenden berichtet. Als Erklärung verwiesen die Befragten insbesondere auf die Auswahl der einbezogenen Berufsfelder, die stark männlich geprägt seien und daher vor allem von jungen Männern nachgefragt würden. Die Aussagen deuten damit darauf hin, dass die bisherige Ausgestaltung des Projekts nur begrenzt geeignet war, junge Frauen in vergleichbarem Maße anzusprechen. Ein Video, in dem eine Auszubildende über ihre Ausbildung als Anlagenmechanikerin berichtet, sei von den Befragten zwar positiv bewertet worden, jedoch nicht in allen Veranstaltungen zum Einsatz gekommen.

Als weiterer Hemmschuh der Projektumsetzung wurde von den Befragten die geringe Beteiligung von Handwerksbetrieben beschrieben. Die Rekrutierung wurde zeitlich dadurch erschwert, dass sie in eine Phase fiel, in der aufgrund der Sommerferien viele Betriebe nur eingeschränkt erreichbar waren. Dadurch verringerte sich das ohnehin knappe Zeitfenster für die Gewinnung von Betrieben zusätzlich. Die Akquise von Praktikumsbetrieben erfolgte mit erheblichem persönlichem Aufwand durch wiederholte telefonische Kontaktaufnahmen, Betriebsbesuche sowie direkte Ansprachen vor Ort. Zugleich zeigte sich, dass diese Akquisearbeit kaum mit der Erwartung verknüpft werden konnte, Betriebe für flankierende Veranstaltungen zu gewinnen. Obwohl entsprechende Teilnahmebereitschaft zunächst vielfach signalisiert worden sei, blieb die tatsächliche Mitwirkung häufig aus. Dies deutete auf eine begrenzte Bereitschaft der Betriebe hin, über die Bereitstellung von Praktikumsplätzen hinaus am Projektvorhaben mitzuwirken.

Folglich konnten geplante Schulungen für Handwerksbetriebe nur in begrenztem Umfang realisiert werden. Wenn Schulungen stattfanden, wurden sie direkt in den Betrieben vor Ort durchgeführt, da es sich als schwierig erwies, *„den Kollegen zu überzeugen, hier nach Oldenburg zu kommen, für eine Dreiviertel-Tages-Schulung“* (Handwerkskammer Db1: 27). Aus Sicht der Handwerkskammer stellten diese Schulungen jedoch einen wichtigen Bestandteil dar, um die Relevanz von Praktika hervorzuheben und für deren inhaltliche Qualität zu sensibilisieren. So hätten die Schulungen bei den Betrieben *„nochmal den Erkenntnisgewinn gebracht, wie wichtig ein Praktikum ist“* (Handwerkskammer Db1: 23). Dabei konnte deutlich gemacht werden, dass ein einseitiger Einsatz, bei dem Praktikant*innen lediglich *„Reifen schleppen“* (Handwerkskammer Db2: 37) oder *„drei Wochen Fliesen schleppen“* (Handwerkskammer Db1: 23), kaum geeignet sei, ein nachhaltiges Interesse an einem Beruf zu fördern. Aus Sicht der Handwerkskammer bergen misslingende Praktikumserfahrungen auch Risiken für das Image des Handwerks und können im Fall negativer Erfahrungen als *„Antiwerbung“* (Handwerkskammer Db2: 100) auch abschreckende Effekte entfalten und zur Ablehnung handwerklicher Berufsfelder beitragen. Nach Einschätzung der Befragten sei vielen Betrieben nicht hinreichend bewusst, welche zentrale Bedeutung die Qualität von Praktika für die Wahrnehmung des Handwerks und die Gewinnung zukünftiger Auszubildender habe.

Die Einschätzungen zur Zurückhaltung vieler Betriebe fielen dabei ambivalent aus. Einerseits beschrieben die Befragten die Betriebe mitunter als wenig engagiert und nur begrenzt bereit, sich aktiv an der Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften zu beteiligen. Andererseits verwiesen sie auf personelle Engpässe, hohe Auslastung und knappe zeitliche Ressourcen, die eine Teilnahme an Ausbildungsmessen, Schulungen oder Projektveranstaltungen erschwerten. Darüber hinaus wurde auch die Vermutung geäußert, dass der Problemdruck in vielen Betrieben noch nicht hinreichend ausgeprägt sei. Erreicht worden seien vor allem solche Betriebe, die vergleichsweise gut aufgestellt gewesen seien. Betriebe jedoch, bei denen ein besonders dringender Veränderungs- oder Unterstützungsbedarf bestünde, würden hingegen häufig erst dann erreicht, wenn die Problemlage bereits erheblich zugespitzt sei und *„es lichterloh brennt“* (Handwerkskammer Db1: 23). Da die betriebliche Mitwirkung als zentraler Dreh- und Angelpunkt des Projekts eingeschätzt wurde, wurde in dieser Zurückhaltung ein wesentlicher Erklärungsfaktor dafür gesehen, dass nur eine geringe Zahl an Praktika realisiert werden konnte und insgesamt vergleichsweise wenig Dynamik auf Seiten des Handwerks entstand. Die Handwerkskammer zog aus dem Projekt die Erkenntnis, dass Betriebe nicht aktiv genug seien und formulierte die Notwendigkeit, die *„Mitgliedsbetriebe fitter zu machen“* (Handwerkskammer Db1: 11).

Die Projektdurchführung offenbarte zudem die Schwierigkeit, außerschulische Veranstaltungen mit Schüler*innen umzusetzen. Betriebsbesichtigungen wurden etwa als *„logistisch ein Alptraum“* (Handwerkskammer Db2: 55) beschrieben, weil Baustellenbesuche mit versicherungsrechtlichen und organisatorischen Problemen verbunden gewesen seien. Hinzu kamen schulische Rahmenbedingungen und eng gesteckte Unterrichtspläne, die eine Freistellung der Schüler*innen erschwerten, *„wenn es nicht von Anfang an im Schuljahr geplant ist“* (Handwerkskammer Db2: 55). Auch die Besichtigung von Einrichtungen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung konnte nach Aussage der Handwerkskammer nicht umgesetzt werden, weil man *„nie eine Schule davon überzeugt bekommen [hat], die Leute in den Bus zu packen und vielleicht am besten mit Eltern, um dann halt mal dahinzufahren“* (Handwerkskammer Db1: 29). Damit erwies sich die Durchführung außerschulischer Formate erneut als nur begrenzt anschlussfähig an schulische Abläufe.

Aufgrund geringer personeller Ressourcen, der Gleichzeitigkeit von Praktikumsphasen an den Schulen und der regionalen Verteilung der Standorte konnten die Praktika nur begrenzt begleitet werden. An Standorten, die *„einfach schlecht zu erreichen“* (Handwerkskammer Db2: 43) waren und eine Praktikumsbegleitung als *„logistisch schwierig“* (Handwerkskammer Db2: 43) eingeschätzt wurde, konnte diese nicht umgesetzt werden. In einem Fall führte dies dazu, dass eine Schule ihre Mitwirkung am Projekt absagte. Die Agentur für Arbeit betonte, dass eine kontinuierliche Begleitung sowohl für die Schüler*innen als auch für die Betriebe wichtig sei, da auf diese Weise beide Seiten *„an die Hand genommen“* (Agentur für Arbeit Da2: 80) werden könnten. Die Aussagen eines befragten Betriebs legten nahe, dass sich das Projektpraktikum aus betrieblicher Sicht kaum von einem *„normalen Praktikum“* (Betrieb Dc1: 8) unterschied. Die Rolle der Handwerkskammer wurde vor allem in der Organisation im Vorfeld gesehen, während des Praktikums selbst habe kaum nennenswerter Kontakt bestanden. Daraus lässt sich schließen, dass die projektbezogene Unterstützung aus Sicht des Betriebs vor allem in der Vermittlung und Vorbereitung, weniger jedoch in der laufenden Begleitung des Praktikums sichtbar wurde.

Rückblickend stellte die Agentur für Arbeit fest, dass das Projekt an keiner Schule mit dem ursprünglich geplanten Ablauf vollständig umgesetzt worden sei: *„Also wirklich so wie wir diesen Ablauf hatten mit diesen unterschiedlichen Wellen, mit allen Veranstaltungen. Das hat eigentlich nirgends stattgefunden“* (Agentur für Arbeit Da2: 66). Auch die Handwerkskammer kam zu dem Schluss, dass die Kontinuität in der Projektdurchführung gefehlt habe. Zwar seien an den Schulen verschiedene Bausteine vorgesehen gewesen, darunter auch Veranstaltungen mit Eltern, faktisch habe sich die Umsetzung jedoch häufig auf Projektvorstellungen in einzelnen Klassen beschränkt. Die formal als optional konzipierten Module erwiesen sich in der Praxis gleichwohl als nur begrenzt unabhängig voneinander. Zwar legte die modulare Logik zunächst nahe, dass die Nichtwahl einzelner Bausteine unproblematisch sei. In den Gesprächen zeigte sich jedoch, dass die Module faktisch aufeinander aufbauten und damit einer bestimmten Chronologie folgten. Vor diesem Hintergrund erwies sich die selektive Umsetzung einzelner Bausteine als schwierig, weil die Module nicht vollständig unabhängig voneinander angelegt erschienen.

5.3 Zusammenarbeit der Projektbeteiligten

Die Projektumsetzung erfolgte federführend durch die Handwerkskammer, ohne dass die Berufsberater*innen durchgängig aktiv in die operative Durchführung eingebunden waren. Zwar nahmen sie an den Informationsveranstaltungen teil, vielfach jedoch eher in der Rolle von Gästen als in der von Mitorganisator*innen. Hinzu kam, dass einzelne Informationsveranstaltungen kurzfristig terminiert wurden, sodass eine Teilnahme der Berufsberater*innen nicht immer möglich war. In den Gesprächen äußerten die Berufsberater*innen daher den Eindruck, das Teilprojekt sei nur begrenzt mit der regulären Berufsberatung verknüpft gewesen und mitunter wie „zwei Welten“ (Berufsberatung Di1: 30) wahrgenommen worden. Dies verweist zugleich auf die bereits angesprochene Schwierigkeit, das Projekt aufgrund seiner Zusätzlichkeit und der fehlenden Anbindung an bestehende Strukturen im Schulalltag zu verankern. Auch wenn eine engere Einbindung der Berufsberater*innen von mehreren Stellen als wünschenswert beschrieben wurde, verwiesen die Befragten aber auch auf die begrenzten zeitlichen Kapazitäten.

Vor diesem Hintergrund fungierten die Berufsberater*innen vor allem als Türöffner für das Projekt sowie als kommunikative Schnittstelle zwischen Schule und Handwerkskammer. Aufgrund ihrer etablierten Zusammenarbeit mit den Schulen konnten sie Zugänge schaffen und das Projekt anbahnen. Zugleich beschrieben einzelne Berufsberater*innen es als belastend, gegenüber den Schulen als zentrale Ansprechperson des Projekts aufzutreten, ohne fortlaufend über einen hinreichenden Informationsstand zu verfügen. In den Gesprächen berichteten einige von ihnen, sie hätten vom weiteren Projektverlauf „nichts mehr weiter mitgekriegt“ (Berufsberatung Di1: 68) und daher nicht immer gewusst, ob Schüler*innen für eine Teilnahme gewonnen worden seien oder im Rahmen des Projekts ein Praktikum absolviert hätten. Da das Projekt gegenüber der Schulleitung aktiv vorgestellt und beworben worden war, richteten sich Nachfragen der Schulen im weiteren Verlauf teilweise an die zuständige Berufsberatung. Daraus entstand mitunter ein Spannungsverhältnis: Die Berufsberater*innen fungierten gegenüber der Schule als Ansprechpersonen, verfügten jedoch nicht in allen Fällen über die erforderlichen Informationen zum aktuellen Stand der Projektumsetzung.

Rückblickend hob die Agentur für Arbeit hervor, dass klarer strukturierte und verbindlicher vordefinierte Kommunikationsabläufe die Zusammenarbeit erleichtert hätten. So wäre es hilfreich gewesen, bereits zu Beginn eindeutig festzulegen, zu welchen Punkten regelmäßig hätte berichtet werden müssen und wie der Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten hätte organisiert werden sollen. Hintergrund hierfür war die Dreiecksbeziehung zwischen Schule, Berufsberater*innen und den Projektmitarbeitenden der Handwerkskammer, in der sich fortlaufend die Frage stellte, welche Informationen von allen Beteiligten geteilt werden müssten und an welchen Stellen direkte Abstimmungen zwischen einzelnen Beteiligten ausreichten. Während zu Beginn viele Abstimmungen unmittelbar über die Berufsberater*innen liefen, entwickelte sich im weiteren Verlauf auch ein direkter Kontakt zwischen Handwerkskammer und Schulen. Gerade unter diesen Bedingungen erwies es sich jedoch als herausfordernd, den Informationsfluss aufrechtzuerhalten und alle Beteiligten kontinuierlich auf denselben Stand zu bringen.

Ein solches Abstimmungs- und Austauschdefizit führte nach Einschätzung der Handwerkskammer dazu, dass es an einer fortlaufenden gemeinsamen Verständigung darüber fehlte, wo das Projekt inhaltlich und organisatorisch jeweils stand und welche konkreten Schritte verfolgt werden sollten. Nach Ansicht einer Schulvertretung sei dabei weniger ein engmaschiger als vielmehr ein kontinuierlicher Austausch erforderlich gewesen, der eine konstante Abstimmung über Aufgaben, Zuständigkeiten und

den Stand der Umsetzung ermöglicht hätte. Darüber hinaus bedürfe es eines verbindlichen Ablaufplans, in dem festgelegt sei, wer welche Aufgaben bis zu welchem Zeitpunkt übernehme. Ein solcher „*Timetable*“ (Schulvertretung Df2: 63) könne dazu beitragen, Zeitfenster besser zu nutzen und Abstimmungsprozesse verbindlicher zu gestalten.

6 Bewertung der Projektumsetzung und zentrale Lehren

Vor dem Hintergrund des Gesamtprojekts wurde das Teilprojekt insbesondere im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung sowie die energetische Wende als wichtig und sinnvoll bewertet. Viele Interviewpersonen schätzten das Projektkonzept und die damit verbundene Zielsetzung positiv ein. Das Projekt wurde dabei als Chance wahrgenommen, *„neue Berufsfelder noch ein bisschen mehr und ein bisschen besser aufzuschließen für die Jugendlichen“* (Agentur für Arbeit Da2: 33). Insbesondere der Ansatz, Jugendliche über Praktika an eine handwerkliche Ausbildung heranzuführen, wurde als sinnvoll und vielversprechend beurteilt. Ebenso hoben die Befragten hervor, dass eine gute Begleitung der Jugendlichen sowie eine vorbereitende Unterstützung der Betriebe wesentliche Bestandteile eines solchen Vorgehens darstellten.

Aus Sicht der Handwerkskammer kamen den Praktika eine zentrale Bedeutung für die Gewinnung von Auszubildenden im Handwerk zu. Viele Auszubildende hätten das Handwerk zunächst im Rahmen eines Praktikums kennengelernt und sich erst auf dieser Grundlage für eine entsprechende Ausbildung entschieden. Vor diesem Hintergrund wurde die zugrunde liegende Projektidee als grundsätzlich tragfähig eingeschätzt: Durch die Gewinnung einer größeren Zahl von Jugendlichen für Praktika könne auch die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass sich im weiteren Verlauf mehr junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk entscheiden würden. In den Interviews wurde deutlich, dass Praktika von Schüler*innen nicht durchgängig als bedeutsamer Bestandteil der beruflichen Orientierung wahrgenommen wurden. Dies zeigt sich insbesondere in der geschilderten Haltung, es sei *„ja nur Praktikum“* (Handwerkskammer Db2: 98), was darauf verweist, dass Praktika nicht immer als gezielte Möglichkeit zur Erprobung beruflicher Tätigkeiten und zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen genutzt würden. Auch im Rahmen der Hospitation und im Austausch mit den Schüler*innen zeigte sich beispielsweise, dass der Zukunftstag (Girls' Day/Boys' Day) häufig in Betrieben der Familie oder im Bekanntenkreis absolviert wurde und damit seltener als gezielte Erprobung beruflicher Tätigkeiten diene. Gleichzeitig machen die Aussagen der Befragten deutlich, dass Praktika ihre orientierende Wirkung nur dann entfalten können, wenn Jugendliche sie nutzen, um berufliche Tätigkeiten kennenzulernen, auszuprobieren und auf dieser Grundlage eine Einschätzung zu entwickeln.

Mit insgesamt 21 im Projektverlauf realisierten Praktika an sechs Schulen blieb die Reichweite des Teilprojekts aus Sicht der Befragten jedoch begrenzt. Die meisten Interviewpersonen bewerteten den hierfür betriebenen Aufwand daher als nicht verhältnismäßig. Der Aufwand für die Projektdurchführung wurde insgesamt unterschätzt. Zwar sei es nicht das Ziel gewesen, möglichst viele Schüler*innen zu erreichen, jedoch habe das Vorhaben, das Projekt an 15 Schulen wiederholt durchzuführen, nicht umgesetzt werden können. In der Folge konnten auch innerhalb der Peergroup nur begrenzt Teilnehmende gewonnen werden, die das Projekt in späteren Wellen an den Schulen hätten weitertragen können. Insgesamt wurde das angestrebte Ziel, Interesse an einer Ausbildung im Handwerk zu wecken und Teilnehmende für Praktika zu gewinnen, nach Einschätzung der Befragten nur in eingeschränktem

Maße erreicht. Gleichwohl waren die Projektbeteiligten der Ansicht, dass ein solches Projekt grundsätzlich dazu beitragen könne, das Handwerk stärker als berufliche Perspektive sichtbar zu machen und Schulen für die Themen Praktikum und Ausbildung zu sensibilisieren.

Vor diesem Hintergrund wurde insbesondere auf die Notwendigkeit einer tragfähigen finanziellen und personellen Ausstattung vergleichbarer Projekte hingewiesen. Seitens der Agentur für Arbeit wurde betont, dass, *„wenn ich das als wirklich etwas Neues aufstellen will, was auch Mehrwert bringt, dann brauche ich entsprechende finanzielle Ressourcen dafür, um das Ganze anschieben zu können und nicht, es dann den Teilprojekten zu überlassen, selber zu gucken, wie man irgendwie da Mittel dann auch zusammenbekommt“* (Agentur für Arbeit Da1: 33). Zwar hätten über den Förderantrag beim Fachkräftebündnis Mittel eingeworben werden können, zugleich habe dies aber zu Verzögerungen im Projektverlauf geführt und sich damit für die Umsetzung als hinderlich erwiesen. Darüber hinaus bestand Einigkeit darüber, dass ein solches Projektvorhaben mit ausreichenden personellen Ressourcen ausgestattet sein müsse. Vor dem Hintergrund der Personalsituation sei das Vorhaben häufig als zu ambitioniert beschrieben worden. Viele Interviewpersonen kamen zu dem Schluss, dass die Vielzahl der Tätigkeitsbereiche und mitunter zeitgleichen Anforderungen mit nur einer Person kaum zu bewältigen gewesen seien. Das Fazit vieler lautete daher: *„Eine Person ist einfach zu wenig“* (Agentur für Arbeit Da2: 60).

Insbesondere die Überlagerung konzeptioneller Schritte mit der operativen Projektumsetzung führte zu einem *„Durcheinander mit Loslaufen, Homepage erstellen, Termine abstimmen und schon ins Doing zu kommen und den ersten Bericht zu schreiben“* (Agentur für Arbeit Da2: 82). Die als unzureichend wahrgenommenen personellen Kapazitäten beeinträchtigten sowohl die Schnittstellenarbeit mit Schulen, Betrieben und Berufsberater*innen als auch die Praktikumsbegleitung. Dies erwies sich insbesondere dann als problematisch, wenn kein tragfähiges Vertretungsmanagement bestand, da urlaubs- oder krankheitsbedingte Abwesenheiten der Projektstelle dazu führten, dass geplante Veranstaltungen ausfielen oder verschoben werden mussten. Viele Projektbeteiligte sprachen sich daher dafür aus, dass ein solches Projekt mit mindestens zwei Personen durchgeführt werden müsse. Die Zusammenarbeit von mindestens zwei Personen wurde dabei nicht nur für ein verlässliches Vertretungsmanagement, sondern auch für den fachlichen Austausch und die gemeinsame Reflexion von Ideen als bedeutsam eingeschätzt. So ermögliche eine Tandemstruktur eine gegenseitige Rückkopplung bei der Planung und Bewertung von Vorgehensweisen und trage zugleich dazu bei, Ausfälle einzelner Personen aufzufangen. Für alleinverantwortlich arbeitende Projektstellen wurde demgegenüber das Risiko gesehen, dass einzelne Termine oder ganze Projektbestandteile bei Abwesenheiten nicht umgesetzt werden könnten. Selbst eine strukturierte Arbeitsorganisation habe diese Überlastung nicht kompensieren können, da *„die Decke immer zu kurz“* (Handwerkskammer Db2: 21) gewesen sei.

Aus Sicht der Schulvertreter*innen hätte ein zentraler Mehrwert des Projekts in der Vermittlung von Betriebskontakten sowie in verbindlichen Zusagen von Betrieben zur Aufnahme und Betreuung von Praktikant*innen bestanden. In diesem Zusammenhang wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht auch eine stärker strukturbezogene Lösung ausreichen könnte. Als denkbare Alternative wurde benannt, Betriebe gezielt zu schulen und den Schulen eine Übersicht über solche Betriebe zur Verfügung zu stellen, die bereit und in der Lage gewesen wären, Praktikant*innen aufzunehmen und angemessen zu begleiten. Auf diese Weise wäre sichergestellt worden, dass Schulen und Jugendliche auf verlässliche Anlaufstellen hätten zurückgreifen können und zugleich bekannt gewesen wäre, welche Betriebe

über die notwendigen Voraussetzungen für eine qualitativ angemessene Praktikumsdurchführung verfügten.

Das Teilprojekt ermöglichte insbesondere der Handwerkskammer Einblicke darin, *„wie die Schule tickt“* (Handwerkskammer Db1: 39). In der Projektdurchführung zeigten sich vor allem die schulischen Rahmen- und Kontextbedingungen als Herausforderung sowie die Notwendigkeit frühzeitiger Planung und Organisation zur Verankerung eines Projekts im Schulalltag. Vor dem Hintergrund heterogener Rahmenbedingungen und Bedarfen der Schulen müsse ein Projekt auf die schulischen Rahmenbedingungen flexibel eingehen können. Dies erfordert wiederum intensiven Austausch und Abstimmung mit den Schulen: *„Also man muss sich für jede Schule, mit der man arbeitet, einen Plan machen. Man muss gucken, wann haben die ihre Praktika, wann muss ich welche Veranstaltung machen, wann passt die in die Schule hinein, und da eben auch das Wissen haben oder ansonsten eben auch sehr intensiv mit den Schulen absprechen, wie die Abläufe sind, sodass es dann auch für die Schule wirklich passt“* (Agentur für Arbeit Da2: 83). Rückblickend wurde der Einbezug der Schulen in die Konzeptionsphase als wichtig angesehen, um die jeweiligen Gegebenheiten der Schule stärker in den Blick zu nehmen. Da die erfolgreiche Projektdurchführung auch von der *„Grundhaltung“* (Agentur für Arbeit Da2: 68) der Schule und der *„Bereitschaft der Schulleitungen, das Ganze zu ermöglichen oder auch nicht“* (Agentur für Arbeit Da1:11) abhing, wurde die frühzeitige Einbeziehung der schulischen Verantwortlichen in die Planungs- und Implementationsphase als bedeutsam erachtet. Der Erfolg des Projekts hing damit von der institutionellen Anschlussfähigkeit an die jeweilige Schule und den dort vorhandenen personellen Voraussetzungen ab. Aus Sicht der Schulen hätte eine frühzeitige Beteiligung zudem bereits im Vorfeld deutlich machen können, mit welchen Herausforderungen die geplante Umsetzung verbunden sein würde.

Auch auf operativer Ebene wäre nach Einschätzung der Befragten eine stärkere Kooperation zwischen Handwerkskammer und Agentur für Arbeit erforderlich gewesen: *„Strategisch hätte es anders gehen müssen, dass wir uns also auch gemeinsam reinhängen müssten [...], da hätte man mehr gemeinsam auch planen müssen“* (Agentur für Arbeit Da2: 7). Mit einer stärker gemeinschaftlichen Umsetzung hätte das Wissen der Agentur für Arbeit über die Schulen, deren Bedarfe und organisatorische Rahmenbedingungen systematischer in die Planungen einbezogen werden können. Dies hätte insbesondere eine bessere Abstimmung des Vorgehens an den einzelnen Standorten ermöglicht. Nach Einschätzung der Agentur für Arbeit wurde dieses Kooperationspotenzial nicht vollständig ausgeschöpft.

Die Projektverantwortlichen gaben an, dass von den drei Jahren Laufzeit faktisch nur etwa ein Jahr an den Schulen habe genutzt werden können. Seitens der Handwerkskammer wurde die vorgesehene Projektlaufzeit von Beginn an als sehr knapp eingeschätzt. Bereits in der Planungsphase habe sich gezeigt, dass der vorgesehene Ablauf ambitioniert sei. Als besonders problematisch habe sich erwiesen, dass die für eine nachhaltige Verankerung wichtigen Wiederholungsphasen an den Schulen zeitlich nicht in dem erforderlichen Maße realisiert werden konnten. Dadurch sei es nicht gelungen, ausreichend Routine in der Umsetzung zu entwickeln und das Projekt an einzelnen Schulen mehrfach durchzuführen. Aus Sicht der Befragten habe dies wesentlich dazu beigetragen, dass das Projekt über die gesamte Laufzeit hinweg unter erheblichem Zeitdruck gestanden habe.

Die Handwerkskammer begründete die als zu kurz empfundene Laufzeit insbesondere damit, dass die konzeptionelle Ausarbeitung und die inhaltliche Entwicklung des Projekts erheblich mehr Zeit in Anspruch genommen hätten als ursprünglich angenommen. Zwar hätten zu Beginn bereits Modulzeichnungen vorgelegen, deren konkrete inhaltliche Ausgestaltung habe jedoch erst im weiteren Projektverlauf und unter Einbezug der schulischen Bedarfe entwickelt werden müssen. Hinzu sei gekommen, dass auch der Zugang zu den Schulen und die tatsächliche Umsetzung der Projektinhalte zusätzliche Zeit erfordert hätten. Aus Sicht der Handwerkskammer wäre eine auf fünf Jahre angelegte Projektlaufzeit günstiger gewesen, da sich auf diese Weise mehr Durchläufe an den Schulen hätten realisieren lassen. Die Agentur für Arbeit bewertete demgegenüber eine Laufzeit von drei Jahren grundsätzlich als ausreichend.

7 Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Ziel des Teilprojekts war es, Schüler*innen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks zu geben und damit größere Sicherheit bei der Berufswahl zu ermöglichen, um das Risiko eines Ausbildungsabbruchs zu reduzieren. Im Fokus standen dabei drei ausgewählte Berufsfelder, die den Schüler*innen vorgestellt und in denen Praktika vermittelt werden sollen: (1) Elektroniker*in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik, (2) Anlagenmechaniker*in für Sanitär/Heizung/Klima und (3) Kfz-Mechatroniker*in. Für die Evaluation wurde eine Implementations- und theoriebasierte Wirkungsanalyse durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse werden im Folgenden gebündelt dargestellt und bilden zugleich die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 8).

Im Hinblick auf das Ziel, bei Schüler*innen Interesse an einer Ausbildung im Handwerk zu wecken, ließ sich dem Projektansatz keine eindeutige Wirkung zuschreiben. Die begrenzte Wirkung ist dabei eng mit den Bedingungen der Projektumsetzung verknüpft. So konnten die Informationsveranstaltungen ihre Funktion nur eingeschränkt erfüllen, da ihre Präsentationen infolge des verspäteten Projektstarts und des damit verbundenen Zeitdrucks konzeptionell und inhaltlich nur begrenzt ausgearbeitet waren. Hinzu kam, dass durch den ausbleibenden Einbezug von Handwerksbetrieben ein praxisnaher Zugang fehlte, wodurch die vorgestellten Inhalte vielfach abstrakt und wenig anschaulich blieben. Unter diesen Bedingungen gelang es nur eingeschränkt, bei den Schüler*innen Interesse für ein Praktikum im Handwerk zu wecken. Zugleich deutet sich an, dass Schüler*innen, die bereits ein Interesse am Handwerk mitbrachten, ihren Weg in ein Praktikum häufig auch unabhängig von einer Projektteilnahme fanden. Die Auswahl der Berufsfelder erwies sich zudem als stark männlich konnotiert, wodurch junge Frauen durch das Projekt nur unzureichend angesprochen wurden. Zwar wurde versucht, durch Materialien sowie den Einbezug junger Auszubildender weibliche Identifikationsangebote zu schaffen, dies konnte jedoch nur begrenzt ausgleichen, dass die ausgewählten Berufsfelder bereits stark männlich konnotiert waren. Ein gendersensibles und klischeefreies Vorgehen darf nicht ausschließlich bei der Darstellung einzelner Berufsfelder ansetzen, sondern bereits die Konzeption, Auswahl und Rahmung der einbezogenen Berufsfelder müssen so gestaltet werden, dass geschlechtsspezifische Zuschreibungen gezielt hinterfragt und alternative Zugänge eröffnet werden. Zugleich zeigte sich, dass Eltern und Erziehungsberechtigte als relevante Akteur*innen im Prozess der beruflichen Orientierung zwar grundsätzlich bedeutsam waren, ihre Einbindung im Projekt jedoch nicht realisiert werden konnte.

Im Hinblick auf das Ziel, Schüler*innen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks zu vermitteln, ließ sich dem Projektansatz ebenfalls keine eindeutige Wirkung zuschreiben. Die begrenzte Wirkung ist auch hier im Zusammenhang mit den Bedingungen der Projektumsetzung zu interpretieren. So erschwerten die bereits dargestellten Umsetzungsbedingungen insbesondere den Aufbau dauerhafter Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben. Damit fehlten verlässliche Strukturen, über die Schüler*innen kontinuierlich betriebliche Einblicke erhalten konnten. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Zielerreichung nicht nur von der Projektkonzeption, sondern wesentlich von tragfähigen Kooperationsbeziehungen und den dafür verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen abhing.

Auch im Hinblick auf das Ziel, die Handlungssicherheit in der Berufswahl zu fördern, ließ sich keine eindeutige Wirkung feststellen. Die eingeschränkte Wirkung ist dabei ebenfalls vor dem Hintergrund der Implementationsbedingungen zu lesen. Zwar unterstreichen die Ergebnisse die hohe Bedeutung praxisbezogener Erfahrungen im Prozess der beruflichen Orientierung, da durch das praktische Erleben von Berufsfeldern berufliche Vorstellungen konkretisiert und realistische Einblicke in Tätigkeitsfelder ermöglicht werden können. Das Projekt verfolgte zwar das Ziel, Schüler*innen solche Einblicke in ausgewählte handwerkliche Berufsfelder zu eröffnen, jedoch gelang dies nur eingeschränkt, da die Berufsfelder nicht hinreichend praxisnah vorgestellt wurden. Zugleich zeigte sich, dass mit Formaten wie Azubi-Tagen und Ausbildungsmessen bereits Angebote existierten, die unmittelbare Kontakte zwischen Schüler*innen und betrieblicher Praxis ermöglichten. Vor diesem Hintergrund erscheint der eigenständige Beitrag des Projekts zur kontinuierlichen beruflichen Orientierung begrenzt, sofern es nicht gelingt, bestehende Angebote passgenau zu ergänzen. Hinzu kommt, dass das Projekt nur eingeschränkt auf den individuellen Prozess beruflicher Orientierung ausgerichtet war. Vielmehr war es eng an bestehende schulische Strukturen der beruflichen Orientierung angebunden und fokussierte in seiner konkreten Ausgestaltung vor allem auf die Vermittlung von Praktika. Die Unterstützung einer offenen, alters- und entwicklungsangemessenen Auseinandersetzung mit beruflichen Interessen und Möglichkeiten trat demgegenüber in den Hintergrund. Gleichwohl kann die Teilnahme an einem Praktikum mittelbar zur beruflichen Orientierung beitragen, indem praktische Erfahrungen die Reflexion über eigene Interessen und Fähigkeiten fördern und auf diese Weise Sicherheit in Bezug auf die Berufswahl entstehen lassen. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Haltung und Offenheit von Schulleitungen und Lehrkräften für die Umsetzung entsprechender Angebote von erheblicher Bedeutung waren. Dort, wo das Projekt seitens der Schulen unterstützt und positiv aufgenommen wurde, konnten Zugänge erleichtert und das Thema berufliche Orientierung stärker im schulischen Kontext verankert werden. In diesem Sinne konnte das Projekt durchaus einen sensibilisierenden Effekt entfalten, indem es die Auseinandersetzung mit beruflicher Orientierung und dem Handwerk als möglichem Berufsfeld innerhalb der Schulen anregte.

8 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Evaluation verdeutlichen, dass der Erfolg schulbezogener Projekte nicht allein von ihrer inhaltlichen Ausgestaltung abhängt, sondern in erheblichem Maße durch ihrer Passung zu den institutionellen, organisatorischen und zeitlichen Rahmenbedingungen der Schulen bestimmt wird. Schulen erweisen sich dabei nicht lediglich als Orte der Umsetzung, sondern als zentrale Kooperationspartner, deren Routinen, Bedarfe und Handlungsspielräume bereits in der Konzeptions- und Planungsphase berücksichtigt werden müssen. Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den Befunden mehrere Handlungsempfehlungen ableiten, die auf eine stärkere Einbindung der Schulen, eine bessere Abstimmung mit bestehenden Strukturen sowie eine insgesamt passgenauere und verlässlichere Gestaltung schulbezogener Projektumsetzungen zielen:

Schulen frühzeitig und verbindlich als Kooperationspartner einbeziehen

Die Projekterfahrungen verdeutlichen, dass Schulen nicht nur als Umsetzungsorte, sondern als zentrale Kooperationspartner eines solchen Vorhabens zu betrachten sind. Projekte können an Schulen nicht einfach durchgeführt werden, sondern müssen gemeinsam mit ihnen geplant und umgesetzt werden. Dies gilt insbesondere deshalb, weil Schulen über zentrale Informationen zu schulischen Abläufen, Praktikumszeiträumen, organisatorischen Spielräumen sowie zu den Bedarfen und Voraussetzungen der Schüler*innen verfügen. Für zukünftige Projekte wird daher empfohlen, Schulen bereits in der Konzeptionsphase frühzeitig und verbindlich einzubeziehen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass schulische Rahmenbedingungen, Zeitfenster und Bedarfe von Beginn an angemessen berücksichtigt werden und das Projekt besser zum Schulalltag passt.

Zusammenarbeit auf operativer Ebene verbindlich organisieren

Für die Umsetzung komplexer Kooperationsprojekte ist eine aktive, verbindliche und kontinuierliche Kommunikation aller Beteiligten erforderlich. Eine solche Kommunikation stellt dabei nicht nur eine kontinuierliche Wissens- und Informationsweitergabe sicher, sondern ermöglicht auch die gemeinsame Abstimmung und den Austausch über Anforderungen und Herausforderungen. Für zukünftige Projekte empfiehlt es sich daher, verbindliche Kommunikations- und Abstimmungsstrukturen zu etablieren, in denen Zuständigkeiten, Informationswege und regelmäßige Austauschformate klar geregelt sind. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass einzelne Beteiligte bereits stark terminlich gebunden sein können, sodass gemeinsame Aktivitäten frühzeitig und mit ausreichendem Vorlauf geplant werden müssen.

Vorhandene Strukturen nutzen und Parallelstrukturen vermeiden

Die Befunde zeigen, dass Schulen als Kooperationspartner in der Umsetzung von Projektvorhaben in der Regel ein hohes Maß an Vorlauf, Abstimmung und Kontinuität erfordern. Zusätzliche, von bestehenden schulischen Routinen entkoppelte Angebote sind dabei mit besonderen Herausforderungen verbunden: Wenn für ein Projekt neue Zeitfenster geschaffen, Schüler*innen freigestellt und zusätzliche organisatorische Ressourcen mobilisiert werden müssen, steigt der Abstimmungsaufwand erheblich. Da spontane Projektverankerungen an Schulen, insbesondere durch den Schulen bislang unbekannte Projektverantwortliche, als schwierig gelten, wird für zukünftige Projekte empfohlen, an bereits etablierte und belastbare Kooperationsbeziehungen sowie bestehende Strukturen der berufli-

chen Orientierung anzuknüpfen. Insbesondere die bereits etablierten Veranstaltungen der Berufsberater*innen bieten potenzielle Anknüpfungspunkte, um Projekthalte in bestehende schulische Abläufe zu integrieren, da diese bereits im Schuljahresplan verankert sind und die Berufsberater*innen den schulischen Verantwortlichen bekannt sind. Eine stärkere Nutzung vorhandener Strukturen könnte damit nicht nur den Zugang zu Schulen erleichtern, sondern auch die Kooperation zwischen Handwerkskammer und Agentur für Arbeit stärken sowie Reibungsverluste in der Projektumsetzung verringern.

Projekte realistisch planen und an verfügbaren Ressourcen ausrichten

Das Teilprojekt zeigt, dass Projektziele, räumlicher Zuschnitt und Aufgabenprofil in einem angemessenen Verhältnis zu den verfügbaren personellen Ressourcen stehen müssen. Wenn eine einzelne Projektstelle für einen großen Bezirk zuständig ist, unterschiedliche Akteursgruppen koordiniert und zugleich operative Aufgaben in der Projektumsetzung übernimmt, besteht die Gefahr einer strukturellen Überlastung. Zusätzliche Anforderungen, etwa im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, können diese Belastung weiter verstärken und zeitliche Kapazitäten binden, die dann an anderer Stelle, beispielsweise in der Kommunikation mit Schulen oder der Begleitung von Praktika, fehlen. Für zukünftige Projekte ist daher eine realistische Ressourcen- und Personalplanung erforderlich. Diese sollte den tatsächlichen Koordinations-, Kommunikations- und Umsetzungsaufwand eines solchen Vorhabens berücksichtigen und die personelle Ausstattung entsprechend bemessen.

Langfristige Planung und konzeptionelle Vorbereitung stärken

Die Projekterfahrungen machen deutlich, dass eine langfristige und vorausschauende Planung eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung darstellt. Dies betrifft sowohl die Kooperation mit Schulen als auch die Gewinnung und Einbindung von Betrieben. Ohne ausreichende konzeptionelle und organisatorische Vorarbeit besteht die Gefahr, dass Aufbau- und Umsetzungsaufgaben zeitlich zusammenfallen. Dies kann nicht nur zu Überforderung führen, sondern auch die Verankerung des Projekts in bestehenden Strukturen erschweren. Für zukünftige Vorhaben wird daher empfohlen, der Vorbereitungsphase einen höheren Stellenwert einzuräumen. Hierzu gehören insbesondere die frühzeitige Abstimmung mit Schulen, die rechtzeitige Sensibilisierung und Ansprache von Betrieben sowie die Entwicklung eines realistischen Umsetzungsplans, der schulische und betriebliche Zeitlogiken berücksichtigt.

Module und Formate auf schulische Praxistauglichkeit prüfen

Ein zentrales Ergebnis des Projekts ist, dass nicht alle konzipierten Module unter den Bedingungen des schulischen Alltags gleichermaßen umsetzbar sind. Insbesondere außerschulische Formate wie Betriebsbesichtigungen erwiesen sich als organisatorisch anspruchsvoll. Daraus folgt, dass die geplanten Projektbausteine bereits in der Konzeptionsphase systematisch auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden sollten. Dies setzt voraus, dass schulische Perspektiven frühzeitig einbezogen und die Bedingungen des Lern- und Schulalltags konsequent mitgedacht werden. Vorhandenes Wissen über schulische Besonderheiten und Abläufe, etwa durch den Einbezug der Berufsberater*innen, sollte dabei nicht nur verfügbar sein, sondern auch tatsächlich in die Projektplanung und -umsetzung einfließen.

Praxisnähe stärken und das Handwerk erlebbar machen

Die Erfahrungen im Teilprojekt zeigen, dass rein theoretische oder vortragsförmige Informationen über handwerkliche Berufsfelder nur begrenzt geeignet sind, Interesse bei Schüler*innen zu wecken. Demgegenüber wurde das praktische Erleben als besonders wirksam hervorgehoben, da es reale Einblicke in Tätigkeiten ermöglicht und zugleich dazu beitragen kann, stereotype oder veraltete Vorstellungen über handwerkliche Berufe abzubauen. Für zukünftige Projekte wird daher empfohlen, praxisnahe Elemente deutlich stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Hierzu zählen insbesondere Formate, in denen Schüler*innen das Handwerk unmittelbar ausprobieren, mit Betrieben in Kontakt treten oder praktische Erfahrungen sammeln können. Projekte mit dem Ziel, Interesse an einer Ausbildung im Handwerk zu fördern, sollten deshalb systematisch darauf ausgerichtet werden, das Handwerk erfahrbar und anschaulich zu machen.

Betriebliche Mitwirkung verbindlicher sichern

Die Praxisnähe entsprechender Projekte setzt voraus, dass Betriebe nicht nur punktuell beteiligt, sondern aktiv und verbindlich in die Umsetzung eingebunden sind. Das Teilprojekt hat jedoch gezeigt, dass die Gewinnung von Betrieben für eine kontinuierliche Mitwirkung mit erheblichen Herausforderungen verbunden sein kann. Zugleich wurde deutlich, dass Projekte an der Schnittstelle von Schule und Betrieb eine wichtige Brückenfunktion übernehmen können, indem sie Kontakte zwischen Schüler*innen, Eltern, Lehrkräften und Betrieben herstellen. Für zukünftige Projekte wird daher empfohlen, die Mitwirkung von Betrieben frühzeitig anzubahnen, deren Rolle klar zu definieren und verbindliche Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Nur wenn Betriebe bereit sind, sich aktiv an der beruflichen Orientierung zu beteiligen, können solche Projekte ihr Potenzial als Brückenstruktur zwischen Schule und Arbeitswelt entfalten.

Kontinuität und Verlässlichkeit in der Umsetzung sicherstellen

Im Projektverlauf wurde deutlich, dass personelle Diskontinuitäten erhebliche Auswirkungen auf die Umsetzung haben können. Gerade im schulischen Kontext, der durch enge Zeitfenster und geringe Flexibilität geprägt ist, lassen sich ausgefallene oder verschobene Veranstaltungen häufig nicht ohne Weiteres nachholen. Daraus folgt, dass für zukünftige Projekte nicht nur eine personelle Grundausstattung, sondern auch ein tragfähiges Vertretungs- und Ausfallmanagement erforderlich ist. Kontinuität ist dabei nicht allein im Sinne einer langfristigen Projektfortführung zu verstehen, sondern auch als Verlässlichkeit in der Durchführung einzelner Projektschritte. Dies betrifft beispielsweise Informationsveranstaltungen, Praktikumsvermittlung und Praktikumsbegleitung. Für die Glaubwürdigkeit eines Projekts und das Vertrauen der Beteiligten ist es entscheidend, dass angekündigte Angebote tatsächlich verlässlich umgesetzt werden können.

Umsetzbarkeit frühzeitig prüfen und Risiken antizipieren

Schließlich verdeutlicht das Teilprojekt die Notwendigkeit, die Umsetzbarkeit eines Projektkonzepts bereits vor Beginn der eigentlichen Umsetzung systematisch zu prüfen. Hierzu gehört, mögliche Hürden frühzeitig zu identifizieren, realistische Reaktionsstrategien zu entwickeln und ein vorausschauendes Risikomanagement zu etablieren. Insbesondere bei Projekten, die mehrere institutionelle Kontexte – etwa Schule, Berufsberatung und Betriebe – miteinander verbinden, sollten potenzielle

Schnittstellenprobleme, Ressourcenengpässe und organisatorische Unsicherheiten bereits in der Vorbereitungsphase berücksichtigt werden. Für zukünftige Projekte empfiehlt es sich daher, die Praxistauglichkeit des Konzepts gemeinsam mit den zentralen Verantwortlichen zu überprüfen und mögliche Umsetzungsrisiken von Beginn an systematisch in die Projektplanung einzubeziehen.

Literaturverzeichnis

Autor*innengruppe Bildungsberichterstattung (2022). Bildung in Deutschland 2022. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal. Online verfügbar unter <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2022> [08.10.2024].

Boockmann, B./ Bühle, E./ Koch, A./ Kugler, P. (2025). Nachwuchspotenzial im Übergangsbereich Schule/Beruf. IMPULS Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik.

Boockmann, B./ Brändle, T./ Klee, G./ Scheu, T. (2020). Die Rolle der Eltern in der Berufsorientierung. In: *PÄDAGOGIK* 20 (1), S. 38–41.

Buschfeld, D./ Reibold, R.R./ Rotthege, S. (2013). Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk: Von der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte bis zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Kilian Bizer und Jörg Thomä (Hg.): *Fachkräftesicherung im Handwerk* (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 90), S. 127–163. https://ifh.wiwi.uni-goettingen.de/site/assets/files/2571/ifh-studie_90.pdf#page=134 [08.10.2024].

Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2025): Grundlagen: Definitionen – Glossar der Statistik der BA, Stand 20.05.2025. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit/ Schulewirtschaft/ Deutschland und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2020). Eltern ins Boot holen. Checklisten & Praxisbeispiele für eine gelungene Elternarbeit in der Beruflichen Orientierung. https://www.arbeitsagentur.de/datei/eltern-ins-boot-holen_ba031005.pdf [08.04.2024].

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg., 2024): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn. URL: <https://www.bibb.de/daten-report/de/189191.php>.

Gläser, J./ Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Heinzelmann, S./ Stegner, K./ Lenz, J./ Reimann, M./ Dreibholz, P./ Weuthen, U. (2022). Evaluation der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule-Beruf in Nordrhein-Westfalen“. https://www.mags.nrw/system/files/media/document/file/arbeit_evaluation_kaoa_abschlussbericht.pdf [03.09.2024].

Heisler, D. (2014). Berufsorientierung im Spannungsfeld von Bildung und Marketing. In: *Berufs- und Wirtschaftspädagogik* (27). http://www.bwpat.de/ausgabe27/heisler_bwpat27.pdf [08.10.2024].

Kirchmann, A./ Maier, A./ Schafstädt, C. (2020). „Frauen im Handwerk“ – Zusammenfassung der Ergebnisse. Evaluationsprojekt im Auftrag der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand GmbH (BWHM). Hg. v. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V.

Kracke, B. (2014). Der Berufsorientierungsprozess aus entwicklungspsychologischer Sicht. In: *BWP* (1), S. 16–19.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel.

Oechsle, M. (2009). Berufsorientierungsprozesse unter Bedingungen entgrenzter Arbeit und entstandardisierter Lebensläufe – subjektives Handeln und institutionelle Einflüsse. In: Mechtild Oechsle, Helen Knauf, Christiane Maschetzke und Elke Rosowski (Hg.): Abitur und was dann? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23–44.

Wir gehen Ihren Fragestellungen zu Wirtschaft,
Politik und Sozialem auf den Grund.

WISSENSCHAFT.
TRIFFT.
PRAXIS.



INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.

an der Universität Tübingen

Schaffhausenstr. 73 • 72072 Tübingen

+49 7071 9896-0

iaw@iaw.edu



www.iaw.edu