



Schulkooperationen

10 Erfolgsfaktoren für Dauerkooperationen zwischen Schulen
und Unternehmen

Faktenblatt

01 | 2024



Es gibt verschiedene Möglichkeiten für die Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen in der Beruflichen Orientierung. Von besonderer Bedeutung sind langfristige Kooperationen auf Basis von Vereinbarungen. Sie zeichnen sich durch eine Reihe von Eigenschaften aus, die grundlegend sind für den Bestand, die Wirksamkeit und Effizienz der Zusammenarbeit auf Dauer. Hervorzuheben sind vor allem diese zehn Erfolgsfaktoren.

1 Gemeinsame Ziele

Kern jeder Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen sind gemeinsame Ziele, also zukünftige Ergebnisse des handelnden Zusammenwirkens, die man gemeinsam erreichen will. Als abstrakte Oberziele drücken sie die geteilten Visionen aus. Sie bilden das Fundament der Kooperation. Für die erfolgreiche Realisierung gemeinsamer Projekte sind Ziele konkreter zu formulieren, um eine klare Handlungsorientierung zu ermöglichen und den Erfolg messbar zu machen. In langfristig erfolgreichen Kooperationen gibt es über gemeinsamen Visionen hinaus stets eine genaue Vorstellung davon, was innerhalb einer bestimmten Zeit gemeinsam erreicht werden soll. Im Bereich der Beruflichen Orientierung geht es dabei in der Regel um bestimmte Kompetenzen und Verhaltensweisen von Jugendlichen, die gefördert werden sollen.

2 Wechselseitiges Verständnis

Schulen und Unternehmen, die dauerhaft erfolgreich kooperieren, verstehen sich und haben über die Zeit hinweg eine gemeinsame Sichtweise entwickelt. Jeder kennt die einschlägigen Interessen, Erwartungen, Ressourcen und Restriktionen des jeweils anderen Akteurs und weiß, was sie für die gemeinsamen Vorhaben bedeuten. Ebenso gibt es eine gemeinsame Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit, in der man zusammen etwas voranbringen will. Man teilt grundsätzliche Annahmen über relevante Handlungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und Zusammenhänge. Ausschlaggebend ist ein gemeinsames Verständnis der Zielgruppe mit ihren Eigenschaften und vor allem darüber, wie Ziele am besten verwirklicht werden können. Es gibt einen gemeinsamen Resonanzboden in der alltäglichen Kommunikation, der für einen guten Klang in der Zusammenarbeit sorgt.

3 Effiziente Koordination der Zusammenarbeit

Um gemeinsame Ziele zu erreichen, müssen Aktivitäten geplant und notwendige Umsetzungsaufgaben auf die beteiligten Akteure verteilt werden. Erfolgreiche Dauerkooperationen verfügen über ein organisationsübergreifendes Koordinationsteam, das die Zusammenarbeit während der Planung und Umsetzung der vereinbarten Vorhaben abstimmt. Es gibt reguläre Verfahrensweisen der Zusammenarbeit zwischen den Koordinatoren/innen, also z. B. regelmäßige Treffen. Bei der Planung der gemeinsamen Vorhaben verständigt sich das Koordinationsteam auf die konkreten Aufgaben, die zeitliche Abfolge der Aufgaben und die Aufgabenverantwortlichen. Beide Seiten bemühen sich um eine verlässliche Kommunikation und stellen die dafür notwendige Erreichbarkeit sicher.

4 Interne Arbeitsgruppe

Während ein organisationübergreifendes Koordinationsteam für die Abstimmung zwischen den Organisationen sorgt, kümmert sich innerhalb jeder Organisation ein weiteres Team um die interne Leistungserbringung und die damit verbundene Koordination. Mindestens ein Teammitglied sitzt im organisationübergreifenden Koordinationsteam und stimmt die Entscheidungen, Planungen und Handlungen der Gruppen aufeinander ab. In Schulen übernimmt idealerweise eine ständige Arbeitsgruppe zur Beruflichen Orientierung die interne Koordinationsfunktion. Sie ist für die berufsorientierenden Aktivitäten der Schule und die Kooperationen mit verschiedenen außerschulischen Akteuren zuständig. Die Arbeitsgruppe sorgt für die notwendige Abstimmung mit den verschiedenen Gremien und der Schulleitung. Die Schulleitung steht in erfolgreichen Dauerkooperationen fest hinter den eingegangenen Vereinbarungen mit Unternehmen und sorgt für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.

5 Vertrauen und Verlässlichkeit

Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen beruhen auf Vereinbarungen, in denen festgehalten wird, was wie erreicht werden soll, wer was einbringt etc. Da diese Vereinbarungen in der Regel keine rechtsverbindlichen Verträge sind, muss jeder darauf vertrauen können, dass Verpflichtungen auch tatsächlich erfüllt werden. In erfolgreichen Dauerkooperationen basiert Vertrauen auf wiederholten Interaktionen, bei denen die beteiligten Akteure die Erfahrung gemacht haben, dass der Partner oder die Partnerin verlässlich ist. Und man achtet auf Kontinuität. Das heißt, auch bei einem Personalwechsel stellen Verantwortliche in den Organisationen sicher, dass die vereinbarte Zusammenarbeit verlässlich weiterläuft.

6 Gute Beziehungen

Kooperationen von Schulen und Unternehmen bestehen formal zwar zwischen Organisationen, realisiert werden sie aber erst durch konkrete Personen. In erfolgreichen Dauerkooperationen haben sich persönliche Beziehungen herausgebildet, die positiv erlebt werden und motivieren. Es gibt eine wertschätzende Atmosphäre, ein gleichberechtigtes Zusammenwirken, einen respektvollen Umgang und die Bereitschaft zu Kompromissen in Konfliktsituationen. Die Suche nach Lösungen erfolgt in einer offenen, kreativen und vertrauensvollen Kommunikation. Geben und Nehmen halten sich die Waage. Man teilt grundlegende Normen und Werte und arbeitet insgesamt gerne mit den Partnern und Partnerinnen zusammen.

7 Dauerhafte Kooperationsanreize

Kooperiert wird grundsätzlich nur, wenn es einen greifbaren Nutzen gibt, welcher die Kosten der Zusammenarbeit übersteigt und mit ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit auch eintritt. Grundsätzlich soll eine Kooperation in der Beruflichen Orientierung für Schulen einen wirksamen Beitrag zur Ausbildung von Berufswahlkompetenzen liefern und Unternehmen wiederum wollen junge Menschen mit guter Schulbildung als Nachwuchskräfte gewinnen. Können diese Ziele besser auf anderem Wege erreicht werden, schwindet die Kooperationsbereitschaft. Da sich Bedingungen fortlaufend verändern, prüfen die Partner und Partnerinnen in einer erfolgreichen Dauerkooperation kontinuierlich die konkreten Ziele der Zusammenarbeit und ändern sie bei Bedarf, um die Attraktivität zu erhalten. Und sie bemühen sich darum, die Erwartung zu festigen, dass Ziele auch tatsächlich erreicht werden, z. B. durch effektive Koordinationsstrukturen und Verlässlichkeit.

8 Faire Verteilung von Kosten und Nutzen

Kooperationen werden in Frage gestellt, wenn ein Akteur von der Zusammenarbeit ständig deutlich weniger profitiert als der andere Akteur. Für eine langfristige Zusammenarbeit ist eine faire Verteilung von Nutzen und Aufwand bzw. Kosten zwischen den Organisationen von Bedeutung. Fair bedeutet, dass der Nutzen in einem proportionalen Verhältnis zu den Beiträgen steht. Wer mehr einbringt, kann auch mehr bekommen. Da Nutzen und Aufwand einer Kooperation in der Beruflichen Orientierung selten präzise messbar sind, ist die subjektive Wahrnehmung von großer Bedeutung. In langfristig erfolgreichen Kooperationen wird darauf geachtet, dass alle Partner und Partnerinnen von der Zusammenarbeit in angemessener Weise profitieren, man kommuniziert über wahrgenommene Ungleichgewichte und sucht nach zufriedenstellenden Lösungen.

9 Qualitätsmanagement

Qualität wird in erfolgreichen Dauerkooperationen nicht dem Zufall überlassen. Die Kooperationspartner/-innen prüfen und bewerten die Erreichung ihrer gemeinsamen Kooperationsziele sowie die Qualität der vereinbarten Maßnahmen und Prozesse der Zusammenarbeit in regelmäßigen Abständen auf Basis gemeinsamer Kriterien. Bei der Abweichung von Zielen in der Umsetzungsphase werden abgestimmte Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Wurden Ziele am Ende dennoch nicht adäquat erreicht, wird gemeinsam analysiert, woran es lag und überlegt, wie beim nächsten Mal die relevanten Aktivitäten, Strukturen und Prozesse optimiert werden können. Das Koordinationsteam ist verantwortlich für das Qualitätsmanagement.

10 Gemeinschaft

In vertieften Dauerkooperationen sind die Organisationsgrenzen durchlässiger und das jeweilige Unternehmen ist ein Teil der Schulgemeinschaft. Vertreter und Vertreterinnen des Unternehmens sind zum Beispiel als Lernbegleiter bei Schulprojekten, in Arbeitsgemeinschaften oder im Fachunterricht fester Bestandteil der Schule und im Kreis der Lehrkräfte bekannt. Sie nehmen auch außerhalb der vereinbarten Aktivitäten am Schulleben teil, z. B. an Schulfesten. Das Unternehmen ist ein ständiger außerschulischer Lernort, den viele Schüler und Schülerinnen beispielsweise im Rahmen des Praxislernens kennenlernen. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen waren früher selbst Schüler und Schülerinnen an der Schule oder sind als Elternteil mit der Schule verbunden. Gemeinschaftliche Beziehungen erfüllen die Kooperation mit Leben.



Das Netzwerk Zukunft ist Ihr Partner für die Berufliche Orientierung im Land Brandenburg. Als landesweites Netzwerk unterstützen, beraten und informieren wir Schulen, Unternehmen und Eltern sowie weitere Akteure der Beruflichen Orientierung, um Schülerinnen und Schüler im Land Brandenburg für ihre berufliche Zukunft zu stärken.

Weitere Fakten zu Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen erhalten Sie unter: netzwerkzukunft.de/mediathek

Bleiben Sie beim Thema Berufliche Orientierung auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter:
netzwerkzukunft.de/newsletter

© Netzwerk Zukunft | Breite Str. 2 d, 14467 Potsdam | info@netzwerkzukunft.de | 0331 2011-679



Das Netzwerk Zukunft wird gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg und unterstützt durch Beiträge der Vereinsmitglieder.