



IHK BERLIN

Businessplan „Wirksame Bildung“



„Wir investieren in Bildung und lebenslanges Lernen. Bildung ist der Schlüssel zu einem selbstbestimmten und freien Leben. Unser Ziel ist, dass Bildungserfolg und Zukunftschancen von Kindern und Jugendlichen nicht vom Elternhaus abhängen. Deshalb ermöglichen wir allen Kindern und jungen Menschen – ob mit oder ohne Behinderung – von der Kita bis zur Berufs- und Hochschule die besten Chancen durch gute Bildungseinrichtungen und außerschulische Angebote.“

„Zukunftshauptstadt Berlin“ – Koalitionsvertrag 2021-2026, Präambel

Inhalt

| | |
|--|----|
| Die Mitglieder des Expertenteams „Wirksame Bildung“ | 4 |
| Vorwort | 5 |
| Executive Summary | 6 |
| Stakeholder/Partner | 7 |
| Bedarfsanalyse | 8 |
| Produkte | |
| Bedarfsfeld Potenziale frühkindlicher Bildung innerhalb der Bildungskette besser nutzen | |
| „Individuelle Förderung auf Basis der Kita-Qualitätsdaten bis Schulstart“ | 10 |
| Bedarfsfeld Produkte für die Wirksamkeit von Schule | |
| „Ökonomische Bildung in Schule“ | 12 |
| „Systematischer Einsatz und Nutzung von digitalen Produkten, die mathematische und sprachliche Kompetenzen stärken und individuelle Wissenslücken schließen“ | 14 |
| Bedarfsfeld Neue Impulse für die berufliche Bildung | |
| „Unternehmenspools für Praktika bilden und Praktika zentral sichtbar machen“ | 16 |
| Bedarfsfeld Förderung und Begleitung von Innovationen in Schulen | |
| „Innovation Lab für Schulen“ | 18 |
| Bedarfsfeld Gutes Personal in Schulen stärken | |
| „Schulleitungsstellen attraktiver gestalten durch Unterstützungsstrukturen in der Führung“ | 20 |
| Anlage: Gesamtübersicht Produktideen (nach Bedarfen) | 22 |
| Impressum | 30 |



Die Mitglieder des Expertenteams „Wirksame Bildung“

Stefan Spieker, IHK Berlin, Vorsitzender Fachausschuss Bildung, Fachkräfte und Arbeitsmarkt | FRÖBEL Bildung und Erziehung gemeinnützige GmbH, Geschäftsführer

Dr. Carsten Breyde, Best-Sabel GmbH, Geschäftsführer

Jacob Chammon, Forum Bildung Digitalisierung e.V., geschäftsführender Vorstand

Stephan Dorgerloh, Wider Sense GmbH, Geschäftsführer/ Kultusminister des Landes Sachsen-Anhalt a.D.

Norman Heise, Landeselternausschuss Berlin, Vorsitzender

Barbara Jaeschke, GLS Sprachenzentrum Berlin, Inhaberin

Arndt Kwiatkowski, bettermarks GmbH, Geschäftsführer

Prof. Dr. Olaf Köller, IPN Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik, Geschäftsführender Wissenschaftlicher Direktor

Stefan Mathews, IHK Berlin, Bereichsleiter Prüfungen Aus- und Weiterbildung

Yvonne Meyer, IHK Berlin, Public Affairs Managerin Wirtschaft & Politik

Dieter Mießen, Frisch & Faust GmbH, Prokurist

Jörg Nolte, IHK Berlin, Geschäftsführer Wirtschaft & Politik

Jan Pörksen, IHK Berlin, Geschäftsführer Bildung & Beruf

Ulrike Senff, Quinoa Bildung gGmbH, Geschäftsführerin

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg, GetYourWings gGmbH, Geschäftsführerin

Sandra Theede, IHK Berlin, Public Affairs Managerin Wirtschaft & Politik

Sandra Trommsdorf, IHK Berlin, Bereichsleiterin Wirtschaft & Politik

Susanne Vieth-Entus, Verlag Der Tagesspiegel GmbH, Journalistin

Dr. Michael Voges, Staatsrat der Freien und Hansestadt Hamburg a.D.

Gerd Woweries, ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH, Geschäftsführer

Vorwort



Berlin kann die vielfältigen Herausforderungen entlang der gesamten Bildungskette nur bewältigen, wenn Strukturen und Umsetzungsprozesse zielorientiert verbessert werden. Mit entsprechender Priorität muss sich die neue Berliner Landesregierung aus Sicht der Berliner Wirtschaft diesem Thema widmen. Die IHK hat ihrerseits im Arbeitsprogramm 2022 unter der Überschrift „Revolution der Bildung“ einen thematischen Schwerpunkt in der aktiven Begleitung der Landesregierung gesetzt, um die Bildung mit konkreten Forderungen und Lösungsangeboten zu verbessern.

Da es bezüglich der Herausforderungen nicht an Erkenntnissen mangelt, wollen wir keine weitere vertiefte Problemanalyse betreiben oder Verbesserungsvorschläge erarbeiten, die bereits vorliegen. Das gilt insbesondere für die Vorschläge, die von der wissenschaftlichen Expertenkommission („Köller-Kommission“) im Oktober 2020 vorgelegt wurden. Unser Ziel ist die Sondierung und Sichtbarmachung von neuen konkreten Maßnahmen und Handlungsfeldern mit hoher Wirkungsorientierung, um so

gemeinsam dem Berliner Bildungssystem neue Impulse zu geben. Nur wenn es uns in Berlin gelingt, konsequent wirksame Bildungsangebote zu generieren, kann Berlin im Bildungsvergleich mit den anderen Bundesländern aufholen und langfristig das Potential zur eigenen Fachkräftesicherung heben.

Die Stärke des Expertenteams liegt neben der hohen und vielseitigen Expertise, in der heterogenen Zusammensetzung der Expertinnen und Experten. Unsere im ersten Schritt ausgewählten Produkte zeichnen sich durch eine schnelle Umsetzbarkeit und hohe Wirkung aus. Neben der Regierenden Bürgermeisterin, als erster Ansprechpartnerin, finden wir unsere Adressatinnen und Adressaten in der Senatsbildungsverwaltung, in den nachgeordneten Ämtern und bei den Schulleitungen, Lehrkräften und in der Berliner Wirtschaft.

Die erarbeiteten Ergebnisse sind für alle Stakeholder relevant, die Berlins Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickeln und definieren ihre dafür notwendigen Anteile in den kommenden drei Jahren.

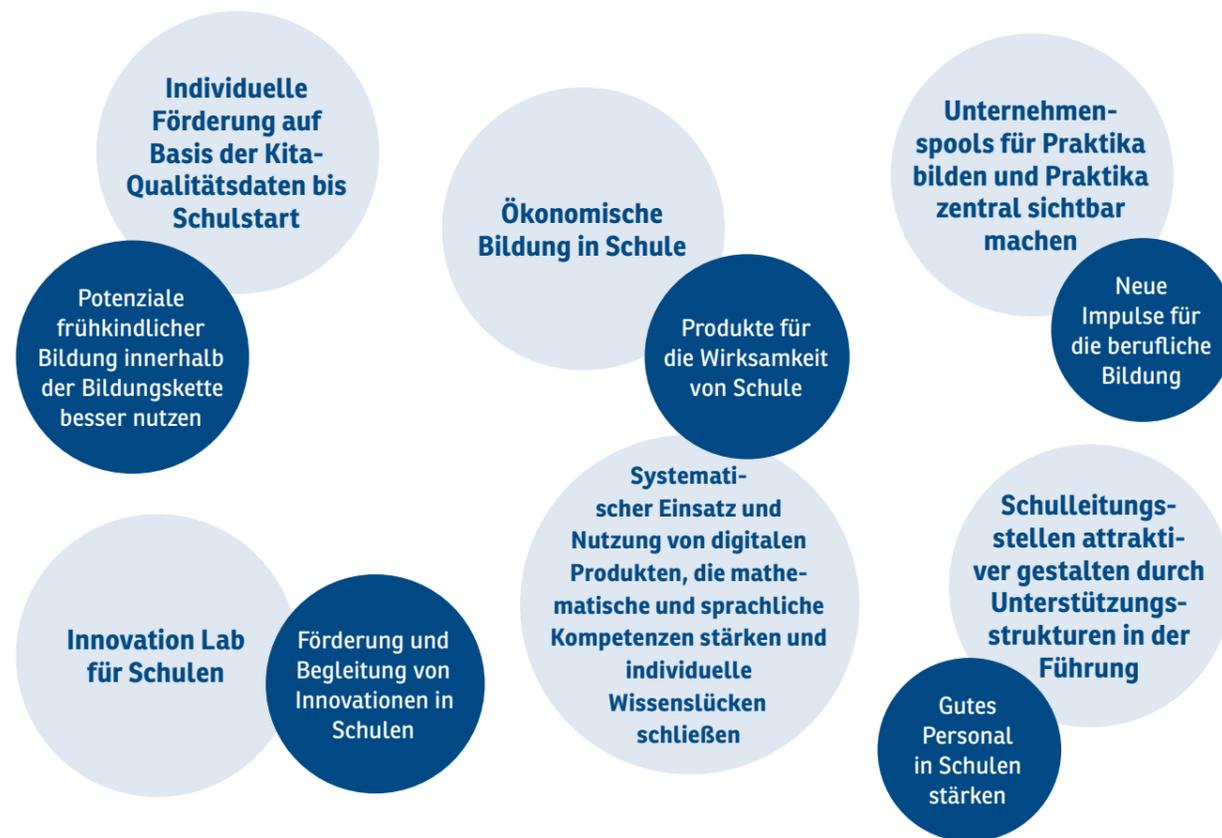
Stefan Spieker

Leitung Expertenteam „Wirksame Bildung“
Vorsitzender IHK-Fachausschuss Bildung, Fachkräfte & Arbeitsmarkt



Executive Summary

Das Expertenteam spiegelt mit seiner Kompetenz eine große Bandbreite der Fachlichkeit im Bildungssystem wider. Gemeinsam konnten Umsetzungsmaßnahmen für eine wirksame, moderne und konsistente Bildungspolitik entwickelt und sichtbar gemacht werden. Im ersten Schritt wurden sechs Handlungsfelder und Bedarfe entlang der Bildungskette bis zur dualen Ausbildung identifiziert. Im weiteren Prozess wurden 33 Maßnahmen diskutiert und hiervon in weiterführenden Workshops die Top-6 als konkrete Produkte zur Umsetzung entwickelt. Sie bilden den Kern des vorliegenden Businessplans und haben das Potenzial, im Berliner Bildungssystem in Zusammenarbeit der Partnerinnen und Partner Wirkung zu erzielen.



Der Struktur eines Businessplans Rechnung tragend, gliedert sich die Konkretisierung der priorisierten Produkte in eine erklärende Beschreibung, messbare Key Performance Indicators (KPIs), die Operationalisierungsschritte, dafür erforderliche Stakeholder sowie aufzubringende Ressourcen.

Stakeholder/Partner

Eine moderne und wirksame Bildung in Berlin benötigt die Zusammenarbeit zahlreicher Stakeholder. Dies beinhaltet eine Reihe übergeordneter Verantwortlicher der Landes- und Bezirksebene sowie nachgelagerter Behörden und Netzwerke aus der Stadtgesellschaft (siehe unten). Darüber hinaus zielen die entwickelten Produktideen auf die Einbindung weiterer spezifischer Partnerinnen und Partner ab, die in die individuelle Operationalisierung bzw. Umsetzung der Produkte eingebunden werden sollten.

LANDESEBENE

- Abgeordnetenhaus von Berlin
- Berliner Datenschutzbeauftragte/-r
- Chief Digital Officer (CDO)
- Jugendberufsagentur Berlin (JBA)
- Regierende Bürgermeisterin von Berlin (RBm – Skzl)
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF)
- Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS)

BEZIRKSEBENE

- Gesundheitsämter
- Bezirksstadträtinnen und -räte für Schule, Jugend und Familie

NACHGELAGERTE BEHÖRDEN

- Öffentliche Schulen
- Berliner Kita-Eigenbetriebe
- Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg (ISQ)

NETZWERKE & MULTIPLIKATOREN

- Akteure der beruflichen Bildung
- Branchenverbände
- City Lab Berlin
- Digitalagentur Berlin (DAB)
- Eltern und -vertretungen
- Innovationshub Berlin
- Freie Kita-Träger und Verbände
- Freie Schulträger und Verbände
- Handwerkskammer Berlin
- IHK Berlin
- Landesarbeitsgemeinschaft Schuldner- und Insolvenzberatung Berlin e.V.
- Partner Schule Wirtschaft (PSW)
- Schulleitungsverbände
- Wirtschafts- und Sozialpartner
- Unternehmensnetzwerke und -verbände
- Unternehmerinnen und Unternehmer
- Verein Young Enterprise Switzerland (Leaders in Exchange)
- Verein zur Förderung der beruflichen Bildung Berlin e.V.



Bedarfsanalyse

1. POTENZIALE FRÜHKINDLICHER BILDUNG INNERHALB DER BILDUNGSKETTE BESSER NUTZEN

In Berlin hat die frühkindliche Bildung in den vergangenen Jahrzehnten zwar enorm an Bedeutung gewonnen, jedoch werden immer noch weniger als die Hälfte der Kinder unter drei Jahren in einer Berliner Kita betreut. Die Betreuung der Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren liegt Berlinweit bei 92 Prozent, in zwei Bezirken liegt die Quote bei lediglich 80 Prozent. Neben der Quantität spielt auch die Qualität der frühkindlichen Bildung eine zunehmend wichtige Rolle. Trotz des seit 2004 bestehenden Berliner Bildungsprogramms für Kitas und Kindertagespflege, bieten die Ergebnisse aus den Schuleingangsuntersuchungen durch die Berliner Gesundheitsämter Anlass zur Sorge: Bei den Einschulungsuntersuchungen im Jahr 2018 wurden bei rund 29 Prozent der Kinder Sprachdefizite festgestellt, 10 Prozent waren übergewichtig, bei 14 Prozent der Kinder vermerkten die Gesundheitsämter eine grenzwertige und bei 12 Prozent eine auffällige Körperkoordination. Die Zahlen verdeutlichen, dass die Voraussetzung für ein guten Bildungsstart bereits in den frühen Jahren gelegt wird. Dabei bildet der Besuch einer Kita aus bildungspolitischer Perspektive das Fundament für eine erfolgreiche Bildungsbiografie. Kita als wichtigster Bildungsort – dies muss der Blick von Eltern, Kinderärztinnen und -ärzten, Kitaleitungen und -personal sowie Entscheiderinnen und Entscheidern in Politik und Verwaltung sein.

2. WIRKSAMKEIT VON BERLINER SCHULE

Würden die Berliner Schulen benotet, müssten viele von ihnen befürchten, den Abschluss nicht zu schaffen. Vielen Schulen gelingt es nicht, den schulgesetzlichen Auftrag erfolgreich umzusetzen. Nimmt man die bundesweiten Leistungsvergleiche als Maßstab, spiegeln die Berliner

Schulabschlüsse nicht die tatsächlich erworbenen Kompetenzen wider. Ausbildungsbetriebe und Universitäten konstatieren bei den Berliner Schulabsolventinnen und Schulabsolventen teilweise erhebliche Defizite. Es gibt keinen Mangel an Erkenntnissen und Daten zu den Gründen für diesen Zustand. Die Qualitätskommission zur Schulqualität in Berlin hat in ihrem Abschlussbericht bereits konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation formuliert. Für Unternehmen bedeutet die aktuelle Situation, dass sie sich immer weniger auf den Abschluss verlassen und eigene Einstellungstests durchführen oder verstärkt sich um vermeintlich leistungsstärkere Schülerinnen und Schüler mit Hochschulreife bemühen. Diese Entwicklung wird weiter forciert durch unzureichende lebensnahe Berufsorientierung in Schulen, die den Schulabsolventinnen und -absolventen kaum einen realistischen Abgleich ihrer Erwartungen mit einem beruflichen Alltag ermöglicht.

3. GUTES PERSONAL AN SCHULEN STÄRKEN

Durch den immensen Schüleraufwuchs und qualitative Unterrichtsmodelle (bspw. Teilungsunterricht) steigt auch der Bedarf an Lehrkräften. Mehr als jede vierte Lehrkraft ist älter als 55 Jahre. Gleichzeitig sind lediglich rund 17 Prozent der Lehrkräfte 34 Jahre alt oder jünger. Neben der Intensivierung der Lehrerbildung ist eine neue Führungs- und Personalkultur dringend notwendig. Die Personalentwicklung zur Schulleitung kann und sollte um Personalführungskompetenzen und Kompetenzen im Bereich der Steuerung, Umgang mit Diversität und Veränderung sowie Wirkungsorientierung ergänzt werden, die in der Privatwirtschaft eine immer größere Rolle erhalten. Dadurch können Leitungskräfte an Schulen ihre Lehrkräfte besser binden und bei der Gewinnung neuer Lehrerinnen und Lehrer Stärken entwickeln. Das wird einen Beitrag

dabei leisten, um die zunehmende Lücke von Fach- und Lehrkräften in Schulen abzufedern. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber müssen ihre Tätigkeit und Aufgabe in der Berliner Bildungsverwaltung als attraktiven Arbeitsplatz erleben, denn die Wiedereinführung der Verbeamtung ist kein alleiniges Heilmittel.

4. DIENSTLEISTUNGSORIENTIERTE UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN FÜR SCHULE

In Berlin gibt es gefühlt für jedes schulische Problem ein eigenes Projekt und somit einen Unterstützungsdschungel, bei dem die Akteure untereinander kaum vernetzt sind. Gleichzeitig gibt es kaum Transparenz über das Nutzerverhalten und die Wirksamkeit. Damit Unterstützungsstrukturen wirken können, müssen bereits in der Konzeption die späteren Anwenderinnen und Anwender eingebunden werden. Zudem muss eine regelmäßige Evaluation stattfinden, die sowohl das Nutzerverhalten als auch eine Zufriedenheitsumfrage einschließt. Dieses Prinzip gilt auch für größere Organisationseinheiten im System.

5. FÖRDERUNG UND BEGLEITUNG VON INNOVATIONEN IN SCHULEN

Die Pandemie verdeutlichte die Versäumnisse aller Akteure hinsichtlich der Digitalisierung der Schulen und initiierte für manche Schulen eine wichtige Erkenntnis: Weniger „Schema F“ mehr Innovation. Hier geht es aber nicht nur um die digital-technische Strukturen, sondern kann beliebig erweitert werden, wenn entsprechender Bedarf festgestellt wird. In den bestehenden Strukturen scheint dieser Weg für öffentliche Schule besonders schwierig – es ist auffällig, dass insbesondere die privaten Schulen mit innovativen Konzepten auf die Herausforderungen reagieren und damit erfolgreich sind.

6. NEUE IMPULSE FÜR DIE BERUFLICHE BILDUNG

Besonders in Zeiten des digitalen Wandels sehen die Unternehmen die enge Kooperation und Abstimmung mit ihrer Berufsschule als einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren beim Ausbilden an. Unternehmen verändern sich immer schneller, passen beispielsweise ihre Produktion auf neue Technologien an oder setzen neue Arbeitsweisen ein, um agiler zu werden. Gerade hier ist es wichtig, dass die Inhalte des Berufsschulunterrichts mit der Ausbildungsrealität in den Betrieben möglichst gut zusammenpassen. Damit werden gelingende Kooperationen zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen, aber auch allgemeinbildende Schule zu einer zentralen Frage, um die duale Ausbildung in Berlin zum Erfolg zu machen.



„Individuelle Förderung auf Basis der Kita-Qualitätsdaten bis Schulstart“

Produktbeschreibung

Nicht-Kita-Kinder und ihre Familien fallen in der Begleitung durch die zuständigen Stellen durch alle Raster. Die beteiligten Verwaltungen können sich nur schwer koordinieren, da die Zuständigkeit für Schulen und Jugendhilfe voneinander getrennt sind. Durch ein softwaregestütztes Leitsystem für die betroffenen Familien kann Abhilfe geschaffen werden. Kinder sollen durch diese Leit- und Fördersystem gut begleitet, die einzelnen Schritte für Familien, Behörden und unterstützende Akteure möglichst transparent und auf Basis von Sprach- und Entwicklungsdokumentationen wirksame Förderung etabliert werden. Die Kitas sollen ausdrücklich einbezogen werden.

Zweiter Schritt: Für Kita-Kinder gibt es diverse Untersuchungen von Entwicklungsständen: durch die Amtsärztinnen und -ärzte im Rahmen der Einschulungsuntersuchung, durch die pädagogischen Fachkräfte im Rahmen von QUASta (Qualifizierte Stuserhebung Sprachentwicklung vierjähriger Kinder in Kitas) sowie durch die Kinderärztinnen und -ärzte im Rahmen von U-Untersuchungen. Die zum Entwicklungsstand vorliegenden unterschiedlichen Dokumentationen werden je Kind in einer Datenbank DSGVO-konform zusammengefasst – mit jeweils durch die Erziehungsberechtigten individuell und bedarfsgerecht angepassten Zugriffsrechten für Schulen/Lehrkräfte, Kitas/pädagogische Fachkräfte und Gesundheitsämter.

Ziel ist, auf Basis der Daten eine individuelle, zielgerichtete Förderung für alle Kinder bis zum Schulstart sicherzustellen, insbesondere bei Entwicklungsdefiziten. Die Familien sind besser in die Entwicklung des Kindes einbezogen und können aktiv unterstützen. Gute Beispiele für die Vorteile einer Dokumentationssoftware gibt es z.B. in Dänemark, Neuseeland und Australien. Durch eine gesetzliche Grundlage können durch die Erziehungsberechtigten weitere Akteure, z.B. Gesundheits- und Jugendämter, Logopädiepraxen und Schulen in die Dokumentation eingebunden werden, so dass die Daten für eine bessere Gestaltung von Übergängen durch akteursübergreifende Informationen und Fördermaßnahmen genutzt werden können.



Key Performance Indicators (KPIs)

- 100 Prozent aller Nicht-Kita-Kinder im Alter zwischen vier und sechs Jahren sind in einer Datenbank erfasst
- 100 Prozent aller Kinder im Alter zwischen vier und sechs Jahren sind in einer Datenbank mit Kita-Status erfasst
- Datenbank läuft DSGVO-konform und wird für die akteursübergreifende Information und die Konzipierung von Fördermaßnahmen für Berliner Kinder genutzt

Operationalisierung

1. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie als federführende Umsetzerin gewinnen
2. Berliner Datenschutzbeauftragten, IDTZ und Bezirke einbinden
3. Übergreifenden Beirat zusammenstellen, Vertreter aller Stakeholder einbinden und mit folgenden Aufgaben betrauen:
 - Desk-Research über die bestehenden Datensätze und -sammlungen in Berlin
 - Strukturierung und Bewertung der bestehenden Daten
 - Desk-Research bereits genutzter digitaler Dokumentationssoftware im Bereich frühkindlicher Bildung – auch international
 - Research-Ergebnisse bewerten und Konzept erstellen
4. Projektstruktur zur Umsetzung und Einführung implementieren
5. In die Linie der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie überführen
6. Begleitende Informationskampagne für alle Akteure, insbesondere Eltern, erstellen

Ressourcen

Personelle Ressourcen:

- Konzeptionierung, Umsetzung und Pflege der Datenbank
- Einbindung der Akteure und Betreuung des Beirats
- Projektsteuerung und Projektkompetenz

Finanzielle Ressourcen

- Umsetzung und Pflege der Datenbank
- Lizenzen
- Informationskampagne

Stakeholder & Partner

- **Regierende Bürgermeisterin/Chief Digital Officer:** Ressortübergreifende Steuerung der Datenbank-einführung
- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Entwicklung bzw. Lizenznehmerin und Betreiberin der Datenbank, Initiatorin einer Informationskampagne
- **Berliner Datenschutzbeauftragte:** Mitwirkung bei der DSGVO-konformen Umsetzung und Entwicklung der Datenbank
- **Abgeordnetenhaus von Berlin:** Gesetzliche Grundlage für diese Datenbank schaffen
- **IDTZ:** Bereitstellung der Infrastruktur, Support bei Beschaffung und Projektumsetzung
- **Bezirksämter:** Bereitstellung von Schnittstellen, Umsetzung der neu geschaffenen gesetzlichen Grundlage zum Datenaustausch
- **Kita-Träger und ihre Verbände:** Mitwirkung im Beirat, Kommunikation und Bewerbung des Produkts bei den Kitas und Eltern, Nutzung der Daten für individuelle zielgerichtete Förderung
- **Grundschulen:** Mitwirkung im Beirat, Kommunikation und Bewerbung des Produkts bei den Grundschulen und Eltern, Nutzung der Daten für individuelle zielgerichtete Förderung
- **Kinderärzte- und -ärztinnen:** Mitwirkung im Beirat, Kommunikation und Bewerbung des Produkts bei den Eltern, Nutzung der Daten für individuelle zielgerichtete Förderung
- **Gesundheitsämter:** Mitwirkung im Beirat, Umsetzung der neu geschaffenen gesetzlichen Grundlage zum Datenaustausch, Nutzung der Daten für individuelle zielgerichtete Förderung
- **Eltern:** Mitwirkung im Beirat, aktive Nutzung der Datenhoheit, Nutzung der Daten für individuelle zielgerichtete Förderung



„Ökonomische Bildung in Schule“

Produktbeschreibung

Ökonomische Grundbildung ist ein Schlüssel für erfolgreiche Teilhabe in der modernen Gesellschaft. Sie befähigt durch grundlegende Kompetenzen in den Bereichen Finanzen, Wirtschaftskreisläufe und Unternehmertum zur Lebensbewältigung und -gestaltung. Schülerinnen und Schüler reflektieren ihre Rolle als Verbraucherinnen und Verbraucher, ihre Erwerbsfähigkeit sowie ökonomisch geprägte Alltagssituationen. Zudem bedarf es entsprechende Kenntnisse, um politische Entscheidungen im ökonomischen Kontext als mündige Bürgerinnen und Bürger bewerten zu können. Zur Stärkung der ökonomischen Bildung in allen Jahrgangsstufen der Sekundarstufe wird die Berliner Service- und Koordinierungsstelle für Berufliche Orientierung Partner Schule Wirtschaft (PSW) weiterentwickelt. Ziel ist ein entsprechender Kompetenzzuwachs bei Schülerinnen und Schülern.

Gemeinsam mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft und Beratungsstellen bietet PSW pädagogische Fortbildungen und Unterrichtsmodule in analoger sowie digitaler Form an. Ferner vermittelt PSW Praxiskontakte für den Unterricht. Ziel ist, ökonomische Themen aus dem Alltag von Jugendlichen und Wirtschaftsalltag aus Unternehmen in den Unterricht zu integrieren. Das IHK-Projekt „Ich mach mich selbstständig“ (IMMS), über das Gründerinnen und Gründer Schulen besuchen, um für Unternehmertum zu begeistern, wird verzahnt. Die IHK Berlin setzt sich zudem intensiv für eine Stärkung der ökonomischen Bildung ein, zum Beispiel durch eine bessere Lehrkräfteausbildung, Unterrichtsverpflichtung für das Schulfach WAT und eine entsprechende Anpassung des Curriculums.



Key Performance Indicators (KPIs)

- 100 Prozent aller ISS/Gemeinschaftsschulen und Gymnasien (Sekundarstufe) sind informiert über das Angebot
- 100 Prozent der ISS/Gemeinschaftsschulen und Gymnasien (Sekundarstufe) haben Zugang zu Unterrichtsmodulen und Fortbildungen zur ökonomischen Bildung
- Im ersten Jahr: 50 Prozent aller o.g. Schulen nutzen ökonomische Unterrichtsmodule (ab dem zweiten Jahr: Wachstumsrate von jeweils 10 Prozent/Jahr)
- Mindestens 50 neue Schulen jährlich binden in den Unterricht Praxiskontakte ein (IMMS/Referate/Testimonials)
- Mindestens die Lehrkräfte der Ankerfächer (z.B. WAT) nutzen PSW-Fortbildungsangebote zur ökonomischen Bildung
- Mindestens zehn außerschulische Partnerinnen und Partner stehen für Schul- und Unterrichtsbesuche zur Verfügung

Operationalisierung

1. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie als federführende Umsetzerin gewinnen
2. Personelle, räumliche und digitale Kapazitäten bei PSW ausbauen
3. Projektteam aus PSW, Regionaler Fortbildung und Wirtschaft zur Konzepterarbeitung/-konkretisierung einsetzen
 - Ist-Zustand der vorhandenen Beratungs- und Fortbildungsangebote analysieren und außerschulische Partner einwerben.
 - Leitfäden und Vorlagen speziell für Berliner Anforderungen entwickeln und veröffentlichen.
 - Bei Lehrkräften und Schulleitungen für die Angebote werben.

Ressourcen

- Projektstelle bei PSW für die Stärkung ökonomischer Grundbildung in Schule
- Personelle Ressourcen für Mitwirkung im Projektteam, Umsetzung und Durchführung
- Sächliche Ressourcen für Fortbildungen und Unterrichtsbesuche

Stakeholder & Partner

- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Einrichtung einer Projektstelle „Ökonomische Bildung“ bei PSW, Bewerbung und Kommunikation des Angebots bei der schulischen Zielgruppe
- **PSW:** Screening potenzieller Partner und Ansprache (Wirtschaftsvertreter, Unternehmen, andere außerschulische Partner), Generierung und Entwicklung von themenbezogenen Fortbildungsangeboten und geeignete Ansprache von Lehrkräften
- **IHK Berlin:** Partner bei der Konzeptionierung und Evaluation durch Interviews, Projektträger von IMMS, Einbindung Unternehmen
- **Unternehmen:** Stehen für Praxiskontakte, Referate und Austausch im Unterricht und Fortbildung zur Verfügung
- **Außerschulische Partnerinnen und Partner:** Stehen für Praxiskontakte, Referate und Austausch im Unterricht und Fortbildung zur Verfügung
- **Lehrkräfte:** Nutzen die Angebote und planen entsprechende Unterrichtsmodule



„Systematischer Einsatz und Nutzung von digitalen Produkten, die mathematische und sprachliche Kompetenzen stärken und individuelle Wissenslücken schließen“

Produktbeschreibung

Die Senatsbildungsverwaltung screen systematisch digitale Produkte und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Eignung, mathematische und sprachliche Kompetenzen sowohl in den Sekundarstufen I und II als auch in der beruflichen Bildung nachweislich zu stärken und vorhandene Kompetenzlücken bedarfsgerecht zu schließen. Die Ergebnisse werden allen Lehrkräften leicht zugänglich und nutzerorientiert zur Verfügung gestellt. In der beruflichen Bildung erfolgt hierzu eine enge Kooperation zwischen den pädagogischen Lehrkräften und dem Ausbildungsbetrieb. Die lizenzierten digitalen Produkte werden bei Auszubildenden und Schülern beworben und ihnen nutzerorientiert zur Verfügung gestellt. Insbesondere bei der beruflichen Bildung kooperiert dafür die Berliner Wirtschaft bei Bedarf mit Anbietern, die bereits über eine Landeslizenz über die Qualitätsprüfung und Anerkennung durch die zuständige Senatsbildungsverwaltung verfügen, zum Beispiel in dem sie Ausbildungsbetriebe und Auszubildende über die Angebote informiert und für ein Mentoring der Angebote durch Ausbildungsbeauftragte wirbt.

Key Performance Indicators (KPIs)

- Nutzung in beruflichen Schulen etabliert – als Best Practices werden innerhalb von drei Jahren 20 Prozent der Auszubildende an Berliner beruflichen Schulen erreicht
- Steigerung der erfolgreichen Abschlussprüfungen in der dualen Ausbildung
- Agiles Nachhilfeangebote für Auszubildende in Unternehmen
- Kompetenzlücken bei Auszubildenden geschlossen (Interviews, anonymisierte Auswertung der Nutzungsdaten)
- Implementierung tragfähigen Strukturen zur Nutzung digitaler Lern- und Lehrangebote
- Die Berliner Wirtschaft gewinnt 50 Ausbildungsbetriebe als Mentoren und Förderer
- Anzahl der teilnehmenden Schulen über den Verlauf erhöhen (allgemeinbildende und berufliche Schulen)
- Sicherung von Ausbildungsqualität
- Imagegewinn für betriebliche Ausbildung, durch Verwendung moderner, digitaler Wissensvermittlung
- Roll-out auf allgemeinbildende Schulen ist erfolgt

Operationalisierung

1. Screening und Bewertung der vorhandenen digitalen Lern- und Lehrangebote durch die Senatsverwaltung Bildung, Jugend und Familie
2. Veröffentlichung einer Whitelist digitaler Lern- und Lehrangebote, insbesondere derer, für die eine Landeslizenz vorliegt
3. Systematische Ansprache und Information potenzieller Nutzer durch die Berliner Wirtschaft und der Senatsbildungsverwaltung zu den lizenzierten Angeboten

Ressourcen

Personelle bzw. zeitliche Ressourcen bei beteiligten Stakeholdern

Stakeholder & Partner

- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Prüfstelle für digitale Lehr- und Lernangebote, Vergabe von Landeslizenzen und Veröffentlichung von Whitelists
- **Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales:** Einbindung in geeignete Projekte, wie z.B. zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen
- **Projektträger:** Ansprache der Nachhilfeinstitute im Rahmen des Stark-trotz-Corona-Projekts
- **Unternehmen:** deren digitale Angebote von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie lizenziert sind
- **IHK Berlin:** Multiplikator von lizenzierten digitalen Angeboten Richtung Ausbildungsbetriebe
- **Handwerkskammer Berlin:** Multiplikator von lizenzierten digitalen Angeboten Richtung Ausbildungsbetriebe
- **Ausbildungsbetriebe:** Informieren und ermöglichen über Mentoren und Ausbildungsleitungen ihre Auszubildenden die Nutzung der Förderangebote
- **Lehrkräfte:** Nutzen die lizenzierten digitalen Angebote im Unterricht
- **Azubis und Schülerinnen und Schüler:** Nutzen die lizenzierten digitalen Angebote im Unterricht und im Selbststudium
- **Hochschulen:** Einbindung von wissenschaftlicher Expertise



„Unternehmenspools für Praktika bilden und Praktika zentral sichtbar machen“

Produktbeschreibung

Mit dem Ziel die Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler zu verbessern, wird die Weiterentwicklung der Schülerpraktika in der 9. Jahrgangsstufe von einem einzelnen Unternehmenspraktikum zu einem Zirkelpraktikum angestrebt. Statt lediglich ein Unternehmen und ein Berufsbild zu erkunden, lernen sie innerhalb eines Berufsfeldes mehrere Berufsbilder und mehrere Unternehmen innerhalb des Praktikumszeitraums kennen. Die Schülerinnen und Schüler können so ihre Erwartungen mit mehreren Berufen und Unternehmen abgleichen und ihre Berufswahlkompetenz schärfen. Zu diesem Zweck wird das bestehende Projekt „Verbundberatung für die duale Berufsausbildung Berlin“ gemeinsam mit Berliner Unternehmens- und Bildungsnetzwerken entsprechende Unternehmen eines Berufsfeldes poolen und den Ablauf von Zirkelpraktika organisieren. Hierfür geben die Unternehmen eine Zusage ab, jährlich eine von ihnen selbst definierte Zahl von Schülerpraktikantinnen und -praktikanten aufzunehmen und ihnen im Rahmen z.B. eines Ringpraktikums einen Einblick in den Berufsalltag zu geben. Schülerinnen und Schüler können eine Gruppe der beteiligten Unternehmen auswählen, die sie besuchen. Das Matching zwischen Schülerinnen und Schülern und Unternehmen soll perspektivisch digital erfolgen, um positive Skalenerträge zu erzielen. Eine Bedingung für die Generierung und Besetzung von Praktikumsplätzen ist die Flexibilisierung der Praktikumszeiten. Die Unternehmen, die Praktika anbieten, sind auf der zentralen Seite www.praktikum.berlin, die gerade im Aufbau ist, für Jugendliche, Eltern und Schulen sichtbar.



Key Performance Indicators (KPIs)

- Im ersten Jahr: Unternehmenspools für mindestens fünf Berufsfelder mit 50 teilnehmenden Unternehmen, 20 Schulen sind aktiv in Unternehmenspools eingebunden
- Alle BSO-Teams kennen das Produkt und integrieren es in die schulinterne Beratung gegenüber Schülerschaft und Lehrkräften
- Zentrale, digitale Plattform www.Praktikum.berlin existiert
- Im ersten Jahr: Auf www.praktikum.berlin sind mind. 1000 Unternehmen sichtbar

Operationalisierung

Praktikum.berlin

1. Finanzierung und entsprechende Beteiligungen für Aufbau des Portals unter der Federführung der IHK Berlin klären
2. Fertigstellen der Infrastruktur, Inbetriebnahme „soft launch“
3. Partnerinnen und Partner verständigen sich über die Notwendigkeit, die Ressourcen und die Durchführung einer Kampagne zu praktikum.berlin / Erfahrungen durch ausbildung.berlin sind bereits vorhanden

Unternehmenspool für Zirkelpraktika

1. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung Berlin e.V. als federführende Umsetzer für das Projekt Zirkelpraktika gewinnen
2. Umsetzungskonzept unter Einbindung der Expertise von bestehenden Unternehmensnetzwerken und -verbänden ausarbeiten
3. Personelle, räumliche und digitale Kapazitäten beim bestehenden Projekt ausbauen.
4. Finanzierung des Projekts für mindestens 5 Jahre sicherstellen

Ressourcen

- Finanzielle Ressourcen für Aufbau des Portals praktikum.berlin und Imagekampagne
- Einrichtung einer Projektstelle beim Projekt Verbundberatung für die duale Berufsausbildung Berlin
- Finanzielle Ressourcen für Aufbau von Datenbanken, Arbeitsplatz und Veranstaltungen im Rahmen der Projektstelle
- Finanzielle Ressourcen zur Implementierung einer Softwarelösung für Matching Zirkelpraktika

Stakeholder & Partner

- **IHK Berlin:** Aufbau einer digitalen Plattform praktikum.berlin nach Vorgabe von ausbildung.berlin, Informationskampagne zur Internetseite, aktive Ansprache von geeigneten Unternehmen für Unternehmenspools
- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Mitwirkung bei der Konzeptionierung der Zirkelpraktika sowie Unterstützung bei der Gestaltung der Rahmenvorgaben, insbesondere bei Schaffung zeitlicher Flexibilität von Praktikumszeiträumen, durch entsprechende Verordnungen. Beteiligung an der Finanzierung einer Projektstelle bei der Verbundberatung. Unterstützung bei der Ansprache der Schulen und BSO-Teams
- **Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales:** Beteiligung an der Finanzierung der Kampagne, Unterstützung der Einrichtung der Projektstelle beim bestehendem Projekt Verbundberatung
- **Verein zur Förderung der beruflichen Bildung Berlin e.V.:** Erweitert als Projektträger „Verbundberatung für die duale Berufsausbildung Berlin“ das Aufgabenspektrum um die Organisation der Unternehmenspools
- **Unternehmensverbände, Handwerkskammer Berlin:** Informationskampagne zur Internetseite, aktive Ansprache von geeigneten Unternehmen für Unternehmenspools
- **Unternehmen, Unternehmensverbände und -netzwerke:** Mitwirkung an der Realisierung des Praktikumpools; Bereitstellung von Praktikumsplätzen und Bekanntmachung und Unterstützung der Aktion
- **Schulleitungen und BSO-Teams:** Bereitschaft und Mitwirkung bei der Umsetzung von Zirkelpraktika in der 9. Jahrgangsstufe
- **Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte:** Interesse am Produkt und Teilnahme an Zirkelpraktika
- **Akteure der beruflichen Bildung:** Mögliche Beteiligung am Produkt



„Innovation Lab für Schulen“

Produktbeschreibung

Ein Innovation Lab Berliner Schule wird gegründet als Kristallisationspunkt für Innovationstransfer in der Bildung und als Ort des Austauschs für interessierte Schulleitungen, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler. An einem besonderen Ort werden laufend Best Practice im Bereich der Didaktik, der Schulentwicklung, Herausforderungen aus dem Schulalltag und der Digitalisierung sowie Weiterentwicklung des Systems diskutiert und erlebbar. Transferprozesse werden in Berliner Schulen etabliert.

Die Workshops, Netzwerk- und Themenveranstaltungen stehen pädagogischem Personal von öffentlichen Schulen und in freier Trägerschaft zur Verfügung. Schulen sind dann besonders innovativ bei der Erreichung ihrer Ziele, wenn die Regulation von außen auf ein notwendiges Maß reduziert und die Eigenverantwortung gestärkt wird. Freie Schulen sind oftmals Innovationsinkubatoren für neue Konzepte und deren Umsetzung.

Mit der Entwicklung von Prozessen und Netzwerken werden Learnings von öffentlichen und Schulen in freier Trägerschaft zugänglich gemacht. Die Wahl der Themen orientiert sich an den Praxisbedarfen. Dabei kann es sich auch um die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern oder die Nutzung von landeslizenzierter Produkten handeln. Hoher Praxisbezug führt zur entsprechenden Akzeptanz und Relevanz bei teilnehmenden Schulleitungen und Lehrkräften. Die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie organisiert den Rahmen. Alle Veranstaltungen werden als Fortbildung anerkannt.



Key Performance Indicators (KPIs)

- Dauerhafte Angebote von Workshops, Netzwerk- oder Themenveranstaltungen
- Laufend fünf beteiligte beziehungsweise teilnehmende Schulleitungen
- Laufend zehn beteiligte beziehungsweise teilnehmende Lehrkräfte
- 20 Prozent der Teilnehmenden berichten von Motivationssteigerung und konkreten Handlungsimpulsen für Einrichtungen (Interviews, Umfragen, Transfer in Schule)

Operationalisierung

1. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie als federführende Umsetzungspartnerin gewinnen
2. Projektteam zur Konzeptarbeit/-konkretisierung und -umsetzung einsetzen
3. Ressourcen für die dauerhafte Etablierung planen:
 - Anzahl der festen und ggf. neuen Personalstellen festlegen
 - Budget für Umbaumaßnahmen & Miete
4. Wissenschaftliche Begleitung budgetieren und beauftragen

Ressourcen

- Personalressourcen und Budget für Konzeptionierung, Einrichtung und Umsetzung des Labs
- Budget für Personalbereitstellung
- Personal und Budget für organisierte Netzwerk- und Austauschveranstaltungen Verwaltung – Wirtschaft

Stakeholder & Partner

- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Federführung bei der Konzeption, Durchführung von Thementumfragen bei Schulleitungen und Lehrkräften sowie Organisation der Veranstaltungen
- **Außerschulische Partner:** Mitwirkung an der Ausgestaltung von Veranstaltungen
- **Schulleitungen und Lehrkräfte:** Inputgeber von relevanten Themen, Nutzer von Angeboten des Education Lab, Vortragende von Best Practices, Umsetzer von Innovationsimpulsen
- **Schulleitervereinigungen:** Beteiligung an der Konzeption, Multiplikator für die Veranstaltungen, Inputgeber von relevanten Themen
- **Educational Technologies:** Mitwirkung an der Ausgestaltung von Veranstaltungen
- **Digitalagentur Berlin:** konzeptionelle Begleitung, Umsetzung von Austausch sowie prototypische Umsetzung
- **Digital Education Lab (IHK Berlin):** konzeptionelle Begleitung, Umsetzung von Austausch sowie prototypische Umsetzung
- **City Lab Berlin:** konzeptionelle Begleitung, Umsetzung von Austausch sowie prototypische Umsetzung
- **Innovationshub Schule:** konzeptionelle Begleitung, Umsetzung von Austausch sowie prototypische Umsetzung



„Schulleitungsstellen attraktiver gestalten durch Unterstützungsstrukturen in der Führung“

Produktbeschreibung

Schulleitungsstellen werden durch transparente Anforderungs- und Kompetenzprofile, durch geeignete, zielgruppenscharfe Unterstützungsangebote, durch Verwaltungsleitungen auf Führungsebene und durch Tandemmodelle mit Unternehmensleitungen zu Führungsthemen etc. attraktiver gestaltet. Hierzu konzipiert und pilotiert die Berliner Wirtschaft gemeinsam mit dem neuen Leadership.lab der Senatsbildungsverwaltung und den Berliner Schulleitungsverbänden nach dem Schweizer Vorbild „Leaders in Exchange“ einen aktiven Austausch zwischen Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen und Schulen. Durch Perspektivwechsel und Wissenstransfer zu aktuellen Herausforderungen, wie z.B. dem Fachkräftemangel, werden neue Lösungsimpulse für alle Teilnehmenden erzielt und Netzwerke zwischen Schulen und Unternehmen generiert. Verwaltungsleitungen an Schulen sollen pädagogisch hochqualifizierte Schulleitungen entlasten. Dafür bedarf es eine Evaluierung der bisherigen Stellen hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Ziel sowie eine Anpassung der bestehenden Anforderungs-, Kompetenz- und Aufgabenprofile.



Key Performance Indicators (KPIs)

- Im ersten Jahr zwei Tandemmodule durchgeführt
- Fünf Tandems zwischen Schul- und Unternehmensleitungen pro Kooperationsrunde
- Drei Veranstaltungen für Schul- und Unternehmensleitungen pro Jahr
- Evaluierung der aktuellen Verwaltungsleitungsstellen wurde durchgeführt und im Abgeordnetenhaus erörtert

Operationalisierung

1. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie als Unterstützerin gewinnen
2. Federführend setzt die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie ein Projektteam mit Mitgliedern aus IHK Berlin, Schulleitungen und Leadership.lab zur Konzepterarbeitung/-konkretisierung und -umsetzung ein
3. Ressourcen für die dauerhafte Etablierung planen sowie Anzahl der festen und ggf. neuen Personalstellen festlegen
4. Evaluierung der aktuellen Verwaltungsleitungsstellen in Schulen konzipieren und durchführen
5. Ergebnisse der Evaluierung im Abgeordnetenhaus Berlin und hier im Ausschuss für Bildung, Jugend und Familie vorstellen und mit diesem die Ergebnisse erörtern

Ressourcen

- Personalkapazitäten bei Leadership.lab, Senatsbildungsverwaltung und IHK Berlin
- Zeitliche Ressourcen bei Schulleitungen und Führungskräften in Unternehmen
- Budget für Marketing und Veranstaltungen

Stakeholder & Partner

- **Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie:** Beauftragt die Evaluation und Konzeptionierung und Durchführung einer Veranstaltungs- und Kooperationsreihe zwischen Schul- und Unternehmensleitungen
- **Abgeordnetenhaus Berlin:** Unterstützt die Durchführung der Evaluation zu den Verwaltungsleitungsstellen an Schulen
- **IHK Berlin:** Mitglied im Projektteam, Unterstützt das Leadership.lab bei der Konzeptionierung und ist Multiplikator gegenüber Unternehmensleitungen
- **Leadership.lab:** Federführung im Projektteam, Konzeptionierung und operative Durchführung der Veranstaltungs- und Kooperationsreihe zwischen Schul- und Unternehmensleitungen
- **Leaders in Exchange:** Best Practices und beratende Expertise
- **Schul- und Unternehmensleitungen:** Interesse am Austausch und Bereitschaft zur Teilnahme
- **Unternehmens- und Schulleitungsverbände:** Multiplikatoren und Unterstützer



Anlage: Gesamtübersicht Produktideen (nach Bedarfen)

Die nachstehend aufgeführten Maßnahmen geben einen Überblick über alle im Expertenteam entwickelten Produktideen. Alle Vorschläge, die nicht im Rahmen der Top-6-Auswahl berücksichtigt wurden, können weitere Ansätze für wirksame Bildung sein.

Bedarf „Potenziale frühkindlicher Bildung innerhalb der Bildungskette besser nutzen“

1. Erhobene qualitative Daten der Berliner Kitas systematisch zur Steuerung nutzen

Seit über zehn Jahren werden die Qualitätsdaten von Berliner Kitas extern evaluiert und liegen beim BeKi (Berliner Kita-Institut für Qualitätsentwicklung) vor. Dieser Datenschatz wird im Rahmen einer Transparenzinitiative ausgewertet und die Qualitätsergebnisse der Kitas zur Stärkung des Wunsch- und Wahlrechts der Eltern schrittweise der (Eltern-) Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Durch die mittelfristige Einführung eines Bonus-Malus-Systems bei der Kitafinanzierung erhalten Kitas mit besonders guten Qualitätsergebnissen Zuschläge, bei schlechten Ergebnissen werden nach proaktiven Unterstützungsangeboten Abzüge von der Kita-Finanzierung vorgenommen. In einem ersten Schritt können die Daten freiwillig veröffentlicht werden. Der sich daraus von selbst generierte Druck zu mehr Offenheit wird ein gestärktes Selbstverständnis zu Transparenz und Qualität entstehen lassen.

2. Individuelle Förderung auf Basis der Kita-Qualitätsdaten bis Schulstart

Für Kinder gibt es diverse Untersuchungen von Entwicklungsständen: durch die Amtsärztinnen und -ärzte im Rahmen der Einschulungsuntersuchung, durch die pädagogischen Fachkräfte im Rahmen von QUASTA (Qualifizierte Stuserhebung Sprachentwicklung vierjähriger Kinder in Kitas), durch die Kinderärztinnen und -ärzte im Rahmen

von U-Untersuchungen. Zum Entwicklungsstand liegen unterschiedliche Dokumentationen vor. Diese werden je Kind in einer Datenbank zusammengefasst – mit jeweils individuellen und bedarfsgerecht angepassten Zugriffsrechten für Eltern, Schulen/Lehrerkräften, Kitas/ pädagogischen Fachkräften und Gesundheitsämtern (DSGVO-konform). Es wird auf Basis der Daten eine zielgerichtete Förderung für alle Kinder sichergestellt bis zum Schulstart, beginnend bei der Sprache. Hierfür wird das letzte Kita-Jahr systematisch genutzt.

3. Ex ante Evaluation von Maßnahmen hinsichtlich Ziels, Zielgruppe und Wirkung

Während die Regelfinanzierung im Bereich Kita eher eng kalkuliert wird, werden immer neue Zusatzprogramme aufgelegt, die grundsätzliche Probleme angehen sollen. Einige dieser Programme sind immens teuer, politisch motiviert („Hauptstadtzulage“) und haben keinen Wirkungsbezug zur Zielsetzung guter Bildung für alle Kinder. Vor diesem Hintergrund sollte für alle Maßnahmen ein konkreter Wirkungsbezug von Beginn an hergestellt und als Bedingung für neue Maßnahmen und Projekte formuliert werden. Der Wirkungsbezug wird für jedes Projekt evaluiert – bei besonders guten Ergebnissen erfolgt eine Überprüfung für ein nachfolgendes Mainstreaming der Maßnahme.

4. Förderindex für Kitas umsetzen

Als Folge einer vollständigen digitalen Erfassung aller Entwicklungs- und Sprachständen von Kindern in Berliner

Kitas kann aus den Daten ein quantitativer Förderindex pro Kita erhoben werden. Dieser Förderindex wird errechnet durch die Standardabweichung des Mittelwerts und ist Basis für eine Anhebung der Grundförderung pro Kita, um entsprechende individuelle Fördermaßnahmen bzw. einen besseren Personalschlüssel finanzieren zu können. Immer mehr Bundesländer nutzen eingeführte Entwicklungs- und Sprachstandserhebungen (Beispiel BASIK, Sismik, Seldak), die digital erfasst werden können. Eine Partnerschaft mit anderen Bundesländern zur Weiterentwicklung dieser Erhebungsverfahren würde Ressourcen und Zeit sparen.

5. Innovationsinkubator Kita (z.B. Social Impact Labs)

In einer Metropole wie Berlin besteht ein enormes Vernetzungspotenzial zwischen den vielen Akteuren der frühen Bildung zwischen Hochschulen, Fachschulen, Trägern, Verbänden, Stiftungen und Behörden. Gleichzeitig besteht ein hohes Innovationspotenzial in der frühen Bildung, um auf gesellschaftliche Veränderungen angemessen einzugehen. Nach dem Beispiel bestehender Inkubatoren in der Wirtschaft wird für Berlin ein Innovationsinkubator aufgebaut, in dem Projektteams an Innovationen für die frühe Bildung zusammenarbeiten können. Die Stipendien werden halbjährlich durch eine multiprofessionelle Jury an Studierende, pädagogischen Fachkräfte und Experten vergeben. Schwerpunkt der geförderten Innovationen sind die Entwicklung von Apps, Tools, Produkten und Vorgehensweisen, um pädagogischen Fachkräfte, Kinder und Familien bei den Bildungsprozessen und in der Erziehungspartnerschaft zu unterstützen. Der Umgang mit sprachlicher und kultureller Vielfalt steht dabei im Mittelpunkt.

Bedarf „Produkte für die Wirksamkeit von Schule“

1. Institut für wirkungsorientierte Steuerung an Schulen

Aufbau eines Fortbildungsinstituts gemeinsam mit Vertretern aus der Wirtschaft. Mit erprobten Instrumenten aus der Wirtschaft (z.B. Design-Thinking, Persona etc.) entwickeln Schulen ein neues Verständnis für ihre Zielgruppen, formulieren Ziele, entwickeln geeignete Prozesse und richten alle Maßnahmen danach aus. Für Schulleitungen wird eine gesonderte Fortbildung für die wirkungsorientierte Steuerung entwickelt und dafür ein Stipendienprogramm aufgelegt. Ein Siegel „wirkungsorientierte Schule“ wird an alle Schulen vergeben, die einen jährlichen, datengestützten Wirkungsbericht vorlegen. Es folgt eine jährliche Evaluation der Schulen (mit Vergleichsgruppe), um die Wirkung der Maßnahmen zu dokumentieren. Ein jährlicher Wirkungswettbewerb zeichnet die Schulen mit den überzeugendsten Wirkungsberichten aus, analysiert und veröffentlicht auch die Organisationsstrukturen und Gründe für das gute Ergebnis, um die Ergebnisse als Best Practice zu verbreiten.

2. Ökonomische Bildung in Schule

Ökonomische Grundbildung ist ein Schlüssel für erfolgreiche Teilhabe in der modernen Gesellschaft. Sie befähigt zur Lebensbewältigung und -gestaltung in den Rollen als Verbraucher und der eigenen Erwerbsfähigkeit sowie in zunehmend ökonomisch geprägten Alltagssituationen. Zudem bedarf es ökonomischer Kenntnisse, um politische Entscheidungen im ökonomischen Kontext als mündiger Bürger zu bewerten. Die Berliner Wirtschaft bietet gemeinsam mit Partnern z.B. pädagogische Weiterbildungen inkl. Unterrichtsmodulen für Lehrkräfte an, um ökonomische Themen aus dem Alltag von Jugendlichen und Lebenswelten aus KMU in den Unterricht zu integrieren. Das Projekt



„Ich mach mich selbstständig“ (IMMS), über das Gründerinnen und Gründer Schulen besuchen, um für Unternehmertum zu begeistern wird verzahnt.

3. Fellowship-Programm für das Unterrichtsfach WAT bzw. Wirtschaft in Schule

Nach dem Vorbild von Teach First wird gemeinsam mit Partnern ein neues Fellow-Programm aufgebaut, um das Unterrichtsfach Wirtschaft-Arbeit-Technik als Brücke für praxisorientierten Unterricht und Berufsorientierung zu stärken. Das Fellowship-Programm wird von Stiftungen, Unternehmen und dem Senat gemeinsam finanziert und soll eine möglichst wirtschaftsnahe und praxisorientierte Ausbildung an Schulen sicherstellen.

4. Beschleunigter Schulbau durch bessere Kommunikation und digitale Zusammenarbeit

Im Rahmen eines Pilotprojekts zur Einführung der digitalen Bauakte wird diese zuerst für die Umsetzung von Sonderbauten für Schulen und Kitas eingesetzt. Dabei werden bereits bestehende und am Markt bewährte Produkte (z.B. BIM) zur zügigen Einführung geprüft. Durch die digitale Akte wird eine parallele Bearbeitung der Genehmigungsstränge diverser Behörden möglich (Naturschutz, Denkmalschutz, Brandschutz, städtebauliche Bewertung). Durch den Einsatz eines besonderen Bonussystems für schnelllaufende Genehmigungen wird eine zusätzliche Beschleunigung sichergestellt. Eine „schnelle Eingreifgruppe“ in der Bildungsverwaltung erhält ebenso Zugang wie die Bildungsstadträte der einzelnen Bezirke, so dass alle die Genehmigungsdauer von Tag eins an verfolgen können und die Entwicklung laufend im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auswerten.

5. Vernetzung von Schulen und schulischen Netzwerken mit ähnlichen Bedarfen

Einrichtung eines „City-Lab-Schule“ als Netzwerkknoten und zur Initiierung von Netzwerktreffen von Schulen in ähnlicher Lage und Typus mit den Zielen Best-Practices bei bestimmten Herausforderungen sichtbar zu machen und durch Zeit für informellen Austausch zwischen Schulleitungen und Lehrkräften die Kooperationsbereitschaft zu fördern.

6. Systematischer Einsatz und Nutzung von digitalen Produkten, die mathematische und sprachliche Kompetenzen stärken und individuelle Wissenslücken schließen

Die Senatsbildungsverwaltung screen systematisch digitale Produkte und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Eignung, mathematische und sprachliche Kompetenzen sowohl in den Sekundarstufen I und II als auch in der beruflichen Bildung nachweislich zu stärken und vorhandene Kompetenzlücken bedarfsgerecht zu schließen. Die Ergebnisse werden allen Lehrkräften leicht zugänglich und nutzerorientiert zur Verfügung gestellt. In der beruflichen Bildung erfolgt hierzu eine enge Kooperation zwischen den pädagogischen Lehrkräften und dem Ausbildungsbetrieb. Die lizenzierten digitalen Produkte werden bei Auszubildenden und Schülern beworben und ihnen nutzerorientiert zur Verfügung gestellt. Insbesondere bei der beruflichen Bildung kooperiert dafür die Berliner Wirtschaft bei Bedarf mit Anbietern, die bereits über eine Landeslizenz über die Qualitätsprüfung und Anerkennung durch die zuständige Senatsbildungsverwaltung verfügen, zum Beispiel in dem sie Ausbildungsbetriebe und Auszubildende über die Angebote informiert und für ein Mentoring der Angebote durch Ausbildungsbeauftragte wirbt.

7. Betriebe schaffen Berufsbildungsräume in Schulen

In schulischen Werkräumen oder so genannten Berufsbildungsräumen lernen Schülerinnen und Schüler praktische Tätigkeiten kennen und erleben sie haptisch. Diese sind ein wichtiger Schlüssel in der Berufsorientierung, insbesondere für gewerblich-technischen Berufsbilder. Ausbildungsbetriebe unterstützen Schulen bei der Einrichtung und Nutzung dieser Räume und gehen Partnerschaften mit Schulen ein.

8. Talent- und interessenorientierte Berufswahl

Es werden Jugendlichen in persönlichen Beratungsgesprächen gezielt Angebote an Praktika, Karrierewegen mit einer betrieblichen Ausbildung oder einem dualen Studium gemacht, die ihren jeweiligen Interessen und Talenten entsprechen, die sie im Talente Check Berlin (getragen von der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg, der Senatsbildungsverwaltung in Kooperation mit der IHK Berlin, Handwerkskammer Berlin beim Show Room Duale Ausbildung) attestiert bekommen. Zudem ist eine Evaluation aller geförderten schulischen Berufsorientierungsangebote hinsichtlich ihrer Wirkung und Nutzen für die Zielgruppe Schüler bei der Berufswahlfindung notwendig.

9. Vision-Summit: Zielbilder mit Schulen entwickeln

Durch die regelmäßige Veranstaltung eines „Vision Summit für Berliner Schulen“ gemeinsam mit der Berliner Medienlandschaft soll eine breite Öffentlichkeit hergestellt werden, um eine Entwicklung von Zielbildern für die unterschiedlichen Ebenen in der Schule und in den Teil-Systemen des Schulsystems zu fördern. Damit soll die Wichtigkeit eines klaren Zielbildes für das abgestimmte Handeln aller Verantwortlichen deutlich gemacht und alle

Zielgruppen: Schulleitungen, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Politik und Beschäftigte der Bildungsverwaltung angesprochen werden.



10. Ex ante Evaluation von Maßnahmen hinsichtlich Ziels, Zielgruppe und Wirkung

Es werden immer neue Programme und Projekte für Schulen aufgelegt, die grundsätzliche Probleme angehen sollen. Einige dieser Programme sind immens teuer, politisch motiviert („Brennpunktzulage“) und haben keinen Wirkungsbezug zur Zielsetzung guter Bildung für alle Schülerinnen und Schüler. Vor diesem Hintergrund sollte für alle Maßnahmen ein konkreter Wirkungsbezug von Beginn an hergestellt und als Bedingung für neue Maßnahmen und Projekte formuliert werden. Der Wirkungsbezug wird für jedes Projekt evaluiert – bei besonders guten Ergebnissen erfolgt eine Überprüfung für ein nachfolgendes Mainstreaming der Maßnahme.

Bedarf „Gutes Personal in Schulen stärken“

1. Schulleitungsstellen attraktiver gestalten durch Unterstützungsstrukturen in der Führung

Schulleitungsstellen werden durch transparente Anforderungs- und Kompetenzprofile, durch geeignete, zielgruppenscharfe Unterstützungsangebote, durch Verwaltungsleitungen auf Führungsebenen sowie durch Patenmodelle mit Unternehmen zu Führungsthemen etc. attraktiver gestaltet. Dafür bedarf es sowohl einer Evaluierung der bisherigen Stellen hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Ziel als auch eine entsprechende Anpassung der bestehenden Anforderungs-, Kompetenz- und Aufgabenprofile.

2. Pilotprojekt mit der HTW zur Ausbildung von Berufsschullehrkräften

Zur Verbreiterung der Zugänge zum Lehrberuf an berufsbildenden Schulen soll ein kooperativer Studiengang zwischen der HTW und Berliner Universitäten nach dem Vorbild in Nordrhein-Westfalen als Pilotprojekt entwickelt

werden, um Bachelorabsolventinnen und -absolventen der HTW einen nahtlosen Übergang in den Master of Education zu ermöglichen.

3. Lehrerfortbildungen (inkl. Schulleitungen) durch Wirtschaft

Stärkung und Revitalisierung der Landesagentur „Partner Schule Wirtschaft“ durch Konzeption und Umsetzung von modernen Fortbildungsprogrammen, die darauf abzielen, eine engere Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft zu fördern und insbesondere die neu entstandenen Möglichkeiten digitaler Kooperation zwischen den Lernorten zu nutzen. Durch Impulse aus der Wirtschaft werden neue Perspektiven ermöglicht und Schulleitungshandeln unterstützt.

4. Maßnahmenkatalog zur Bindung bester Lehrkräfte an Schulen in schwieriger Lage

Orientiert an moderner Personalarbeit wird ein Maßnahmenkatalog für Schulen und Bildungsverwaltung zur Bindung erfolgreicher Lehrkräfte an Schulen in schwierigen Lagen entwickelt. Neben mehr verbindlichen Möglichkeiten zur eigenen Fortbildung, können dies auch gut eingerichtete Klassenräume, moderne Lehrerzimmer mit hochwertiger Ausstattung und eine bessere, personelle Unterstützung bei nicht pädagogischen Aufgaben sein. Grundlage des Maßnahmenkatalogs ist eine umfangreiche Befassung mit der eigentlichen Zielgruppe durch Interviews und Einbindung in der Entwicklung.

5. Attraktiver (Quer-)Einstieg für Lehrkräfte

Screening der Zugangsvoraussetzung für Quereinsteiger ins Lehramt mit dem Ziel, Hürden, die nicht der Qualitätssicherung dienen, zu identifizieren und abzubauen. Umset-

zung von Maßnahmen, die darauf abzielen, die Attraktivität des Lehrkräfteberufes mit Blick auf Gewinnung von Berufs- und Quereinsteigern, Bindung von Bestandslehrkräften und Reduzierung von Teilzeit, Personalentwicklungsmaßnahmen zu stärken. Ausbau und Entwicklung von Teilzeitalternativen auch berufsbegleitenden Lehramtsstudiengängen an den Berliner Universitäten nach dem Vorbild der Universität Potsdam.

6. International ausgebildete Lehrkräfte für Berlin gewinnen

In Kooperation mit den Deutschen Auslandsschulen werden pädagogische Fachkräfte für Berlin gewonnen, z.B. als Anschlussperspektive für befristet beschäftigte Lehrkräfte im Ausland. Die Zugangsvoraussetzungen für eine Tätigkeit als Lehrkraft sind für international ausgebildete Lehrkräfte hoch. Ein Screening dieser Voraussetzungen erfolgt mit dem Ziel, Hürden, die nicht der Qualitätssicherung dienen, zu identifizieren und abzubauen. Berlin als internationale Metropole kann eine abgestimmte Kommunikationsstrategie und ein attraktives Willkommenspaket entwickeln.

7. Wirkungsorientierte Lehrerfortbildungsangebote

Es werden für alle Fortbildungsangeboten für Berliner Lehrkräfte und Schulleitungen Ziele und Wirkung beschrieben. Eine Evaluation der Angebote der Regionalen Fortbildung erfolgt bezüglich Transfer- und Praxiswirksamkeit aus Sicht der Teilnehmenden, um die Passgenauigkeit für die Zielgruppe zu erhöhen. Gemeinsam mit den Schulaufsichten wird ausgehend von den Entwicklungsfeldern einer Einzelschule und den Personalentwicklungsbedarfen eine jährliche Personalentwicklungsplanung erstellt und begleitet.

Bedarf „Dienstleistungsorientierte Unterstützungsstruktur für Schulen in Bildungsverwaltung schaffen“

1. Schulische Netzwerke mit Wirtschaft generieren

Schulen und Unternehmen in den Bezirken werden durch eine Koordinierungsstelle in jedem Bezirk und in Kooperation mit Partnerschaft Schule-Wirtschaft (PSW) miteinander vernetzt. Ziel ist, mit nachhaltigen Partnerschaften, die mit Inhalten belebt werden, gute Übergänge von der Schule in die Arbeitswelt zu schaffen. Bereits erfolgreich agierende Initiativen wie z.B. die Bildungslandschaftsmanager in Marzahn-Hellersdorf oder der Bildungsinitiative Pankow werden in diesem Zuge auf alle Bezirke ausgeweitet.

2. Schulaufsichten als serviceorientierte Unterstützungsstrukturen für Schulen

Rollen, Aufgaben und insbesondere Schnittstellen zwischen Schulleitung, Schulaufsicht und Schulträger und Dritten (beispielsweise Regionale Fortbildung, ISQ) werden klar geregelt und gelebt. Es werden geeignete Instrumente und Maßnahmen für ein erfolgreiches kollaboratives Arbeiten an den Schnittstellen etabliert. Schulleitungen erhalten von den Partnern schulscharf aufbereitete Daten, Handlungsempfehlungen, angemessene Ressourcen und den notwendigen Entscheidungsspielraum, um als Dienstleister für Schulen agieren zu können. Das ISQ unterstützt dies mit Qualitätsdaten als Servicestelle für die Schulaufsicht. Anhand einer Customer Journey aus Sicht von Schulleitungen werden passgenaue Angebote, eine verbesserte Ansprache und niedrigschwellige Zugänge durch das Institut für Schulqualität (ISQ) entwickelt werden.



3. Wirtschaftspraktikum für Lehrkräfte (Modell Pankow ausweiten)

Das Projekt „Wirtschaftspraktikum für Lehrer*innen“ der Bildungsinitiative Pankow wird berlinweit ausgerollt. Lehrkräften wird ein vertiefter Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und den Aufbau eines Unternehmens ermöglicht, mit dem Ziel den Unterricht praxisbezogener zu gestalten und Wissensvermittlung an Erlebtes zu koppeln.

Bedarf „Förderung und Begleitung von Innovationen in Schulen“

1. Innovation Lab für Schulen

Ein Education Lab wird gegründet als Netzwerk und Kristallisationspunkt für Innovationen in der Bildung und als Treffpunkt und Ort des Austauschs für interessierte Schulleitungen, Lehrkräfte, Schüler und Schülerinnen. An diesem besonderen Ort wird laufend Best Practice im Bereich der Didaktik, der Schulentwicklung und der Digitalisierung und Weiterentwicklung des Systems diskutiert und erlebbar. Dabei sind Schulen dann besonders innovativ bei der Erreichung ihrer gesteckten Ziele, wenn die Regulation von außen auf ein notwendiges Maß reduziert und so die Eigenverantwortung gestärkt wird. Hier können öffentliche Schulen von den Erfahrungen von Schulen in freier Trägerschaft profitieren. Freie Schulen sind oftmals Innovationsinkubatoren für neue Konzepte und deren Umsetzung. Mit der Entwicklung von Prozessen und Netzwerken werden Erfahrungen und Learnings von öffentlichen und Schulen in freier Trägerschaft zugänglich gemacht. Das Innovation Lab für Schulen kooperiert mit anderen Innovationspunkten des Landes Berlin und des Berliner Bildungs-Ökosystems.

2. Pool von Pilotschulen aufbauen (Innovatoren, Konsultationsnetzwerk)

Um vielversprechende Konzepte, Modelle und schulische Maßnahmen zu erproben, bedarf es innovativer Schulen, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Innovative Schulen und solche, die es werden wollen, werden zu einem Pool zusammengefasst, um sowohl Innovatoren bei der Suche nach geeigneten und motivierten Schulen als auch um diese Schulen durch Netzwerkkompetenz zu unterstützen.

3. Kompetenzzentrum für digitale Bildung

Es wird ein Kompetenzzentrum für digitale Pädagogik konzipiert und aufgebaut. Es soll Schulen eine strukturierte Begleitung bei der Entwicklung von digitaler Bildung und der erfolgreichen Umsetzung des Digitalpakts bieten. Neben der Beratung geeigneter Technik und Software, geht es dabei insbesondere um die Begleitung und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in der digitalen Welt.

Bedarf „Neue Impulse für die berufliche Bildung“

1. Lernortkooperationen stärken

Sowohl die kompetenzorientierte Ausrichtung des Berufsschulunterrichts als auch dessen Umsetzung in Lernfeldern erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsbetrieben und Oberstufenzentren in Form von Lernortkooperationen. Diese sollten durch verbesserte Koordination und digitale Vernetzungsangebote weiterentwickelt werden. Ein entsprechender curricularer Rahmen wäre die Grundlage für diese Weiterentwicklung.

2. Ausbildungsbotschafter und -botschafterinnen an Berliner Schulen

Azubis aus Berliner Ausbildungsbetrieben begeistern im Rahmen eines Peer-to-Peer-Ansatzes Schülerinnen und Schüler für eine duale Ausbildung/duales Studium im Allgemeinen bzw. im Ausbildungsberuf/ bzw. -betriebe des Unternehmens, das Azubis hierfür freistellt. Im Koalitionsvertrag Bund ist dieses Projekt enthalten, d.h. Bundesmittel werden bereitgestellt, welche die Berliner Wirtschaft am Standort nutzen kann. Das Projekt lässt sich mit der Initiative „Ich mach mich selbstständig“ (IMMS) der IHK Berlin organisatorisch verzahnen. Die Senatsarbeitsverwaltung und der DEHOGA planen eine Pilotierung von Ausbildungsbotschaftern in der Hotellerie und Gastronomie, die wir auf die gesamte Berliner Wirtschaft ausweiten. Die Ausbildungsbotschafter sollen dann im Zusammenspiel mit Initiativen wie IMMS und weiteren Initiativen an und mit Schulen der Ankerpunkt in einem ganzheitlichen Projekt „Partnerschaft Schule Wirtschaft“ sein.

3. Pflichtpraktika für Berufsschullehrende und WAT-Lehrkräfte

Durch die Einführung institutionalisierter Praktika bzw. Stagen für Berufsschullehrkräfte und Lehrkräfte des Unterrichtsfachs „Wirtschaft, Arbeit, Technik“ bzw. berufsorientierende Lehrkräfte an Gymnasien in Unternehmen (und ggf. umgekehrt) wird der Blick über den Tellerrand Schule in die Unternehmenswirklichkeit geöffnet. Die betriebliche Welt in den Schulalltag zu integrieren, erhöht den Lebenswirklichkeitsbezug des Unterrichts, der Berufsorientierung bzw. insgesamt den Austausch zwischen betrieblicher und schulischer Praxis.

4. Kooperationen von Ausbilderinnen- und Ausbildern zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

Ausbildungsnetzwerke mit derselben Azubi-Zielgruppe (z.B. Schulabschluss) initiieren, um so Kooperationen und den Erfahrungsaustausch zu stärken. Zielstellung ist die Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen und die Reduzierung von Wiederholungsprüfungen.

5. Unternehmenspools für Praktika bilden und Praktika zentral sichtbar machen

Mit dem Ziel die Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler zu verbessern, wird die Weiterentwicklung der Schülerpraktika in der 9. Jahrgangsstufe von einem einzelnen Unternehmenspraktikum zu einem Zirkelpraktikum angestrebt. Statt lediglich ein Unternehmen und ein Berufsbild zu erkunden, lernen sie innerhalb eines Berufsfeldes mehrere Berufsbilder und mehrere Unternehmen innerhalb des Praktikumszeitraums kennen. Die Schülerinnen und Schüler können so ihre Erwartungen mit mehreren Berufen und Unternehmen abgleichen und ihre Berufswahlkompetenz schärfen. Die Unternehmen mit Praktikumsplätzen werden auf einer zentralen Seite wie z.B. praktikum.berlin, die gerade im Aufbau ist, für Jugendliche, Eltern und Schulen sichtbar.



Impressum

Herausgeber

IHK Berlin
Fasanenstraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 31510-0
Telefax: +49 30 31510-166
E-Mail: service@berlin.ihk.de
www.ihk.de/berlin

Das Expertenteam Wirksame Bildung ist aus einer Initiative des Präsidiums der IHK Berlin entstanden. Als temporäres Gremium bündelt es die Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen der Stadtgesellschaft, um die erforderliche Weiterentwicklung einer wirksamen Berliner Bildung mit konkreten Produkt- und Umsetzungsvorschlägen zu beschleunigen.

Kontakt

Stefan Spieker | Leitung Expertenteam „Wirksame Bildung“ und Vorsitzender IHK-Fachausschuss Bildung, Fachkräfte & Arbeitsmarkt | E-Mail: spieker@froebel-gruppe.de
Sandra Theede | IHK Berlin, Public Affairs Managerin Wirtschaft & Politik | E-Mail: sandra.theede@berlin.ihk.de
Yvonne Meyer | IHK Berlin, Public Affairs Managerin Wirtschaft & Politik | E-Mail: yvonne.meyer@berlin.ihk.de
Sandra Trommsdorf | IHK Berlin, Bereichsleiterin Wirtschaft & Politik | E-Mail: sandra.trommsdorf@berlin.ihk.de
Stefan Mathews | IHK Berlin, Bereichsleiter Prüfungen Aus- und Weiterbildung | E-Mail: stefan.mathews@berlin.ihk.de

Bildnachweise

Titel: © skyneshher – iStockphoto.com | S. 10: © vgajic – iStockphoto.com | S. 12: © Amin Akhtar – IHK Berlin | S. 16: © SolStock – iStockphoto.com | S. 18: © dorian2013 – iStockphoto.com | S. 20: © miodrag ignjatovic – iStockphoto.com

