



bfz Bildungsforschung



Titel: Professionalisierung in der Benachteiligtenförderung –
Eine Untersuchung des internen Qualifizierungsbedarfs
bei Bildungsorganisationen

Autor: Manuela Kramer

Erschienen in: Onlinepublikation, Nürnberg 2008.



**Professionalisierung in der Benachteiligtenförderung – Eine Unter-
suchung des internen Qualifizierungsbedarfs bei Bildungsorganisa-
tionen**

Auswertung von Experteninterviews zum Thema Benachteiligtenförderung

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG: HINTERGRUND UND FORSCHUNGSINTERESSE.....	4
2. FORSCHUNGSMETHODISCHES VORGEHEN	5
2.1. DATENERHEBUNG	5
2.2. INTERVIEWLEITFADEN	5
2.3. AUSWAHL UND STRUKTURMERKMALE DER INSTITUTIONEN UND INTERVIEWPARTNER.....	5
3. NEUE HERAUSFORDERUNGEN IM ÜBERGANGSMANAGEMENT AUS SICHT DER BILDUNGSORGANISATIONEN.....	8
3.1. DIE RAHMENBEDINGUNGEN.....	8
3.2. DIE ZIELGRUPPE	11
3.3. DIE SOZIALEN NETZWERKPARTNER.....	12
3.4. VERÄNDERTE TÄTIGKEITSANFORDERUNGEN	13
3.5. FAZIT	14
4. IST DAS PERSONAL AUF DIE NEUEN HERAUSFORDERUNGEN VORBEREITET?... 16	
4.1. INTERNE LÖSUNGSANSÄTZE IM UMGANG MIT DEN NEUEN HERAUSFORDERUNGEN.....	16
4.2. UNTERSTÜTZUNG VON AUßEN.....	17
4.3. SCHWIERIGKEITEN UND ÜBERFORDERUNG.....	19
4.4. POTENTIELLE LÖSUNGSANSÄTZE	20
4.5. FAZIT	21
5. WEITERBILDUNG IM ÜBERGANGSMANAGEMENT	23
5.1. WEITERBILDUNGSPRAXIS IM ÜBERGANGSMANAGEMENT.....	23
5.2. DAS BESTEHENDE WEITERBILDUNGSANGEBOT AUS SICHT DER FACHKRÄFTE.....	24
5.3. KRITERIEN GUTER WEITERBILDUNG AUS SICHT DER FACHKRÄFTE.....	26
5.4. MÖGLICHE WEITERBILDUNGSTHEMEN.....	29
5.5. FAZIT	32
6. PROFESSIONSVERSTÄNDNIS DER FACHKRÄFTE IM ÜBERGANGSMANAGEMENT 33	
6.1. EXKURS: ÜBERGANGSMANAGEMENT – EINE EIGENSTÄNDIGE PROFESSION?.....	33
7. UNTERSTÜTZUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARF DER FACHKRÄFTE IM ÜBERGANGSMANAGEMENT	35
Literatur.....	36
Anlage 1: Interviewleitfaden.....	37
Anlage 2: Interviewpartner.....	40

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Verantwortungsbereich der Interviewpartner.....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 2: Berufliche Qualifikation der Interviewpartner.....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 3: Maßnahmenfeld der befragten Bildungseinrichtungen.....</i>	<i>7</i>
<i>Abbildung 4: Interessante Weiterbildungsthemen aus Sicht der Befragten</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 5: Interesse der Befragten an potentiellen Weiterbildungsthemen.....</i>	<i>31</i>

Abkürzungsverzeichnis

<i>abH</i>	<i>Ausbildungsbegleitende Hilfen</i>
<i>AQJ</i>	<i>Arbeit und Qualifizierung Jugendlicher</i>
<i>BaE</i>	<i>Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen</i>
<i>BvB</i>	<i>Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme</i>
<i>BVJ</i>	<i>Berufsvorbereitungsjahr</i>
<i>EQJ</i>	<i>Einstiegsqualifizierung Jugendlicher</i>
<i>JoA</i>	<i>Jugendliche ohne Ausbildungsplatz</i>
<i>VBE</i>	<i>Vorbereitung und Begleitung der beruflichen Erstausbildung</i>

1. Einleitung: Hintergrund und Forschungsinteresse

Der vorliegenden Untersuchung liegt eine qualitative Befragung von 32 Bildungsdienstleistern und Betrieben zugrunde. Die von Ende 2006 bis Anfang 2007 durchgeführten Interviews hatten zum Ziel, Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten von Akteuren der Benachteiligtenförderung zu erheben. Hierfür fand eine zweifache Bedarfs-erhebung statt: In Gesprächen mit Fachkräften von Bildungsorganisationen ging es darum, Anhaltspunkte für den internen Qualifizierungs- und Veränderungsbedarf aus der Binnenperspektive der Organisationen selbst zu gewinnen. Darüber hinaus wurden betriebliche Ausbildungsexperten befragt, welchen Bedarf an Unterstützung sie im Zusammenhang mit der betrieblichen Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener haben, welche Dienstleistungen, Kompetenzen und welches Know-how nachgefragt werden und welche Erwartungen sie diesbezüglich an Bildungseinrichtungen stellen.

Die Resultate der Erhebung bildeten die Grundlage für die Konzeptionierung des Weiterbildungsarrangements „Kompetent Fördern und Fordern“, welches im Rahmen des vom Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie geförderten Projektes „Professionalisierung in der Benachteiligtenförderung“ entwickelt wurde.

Konkrete Fragestellungen der Erhebung waren:

- Mit welchen neuen Herausforderungen und Veränderungen sind die Fachkräfte in der Benachteiligtenförderung durch das neue Fachkonzept bei den „Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen“ und der Einführung des SGB II konfrontiert?
- Wie gehen sie damit um?
- Welches Professionsverständnis haben die Akteure in der Benachteiligtenförderung?
- Wie sieht die Weiterbildungspraxis des Personals in der Benachteiligtenförderung aus?
- Welche Erwartungen stellt das Fachpersonal an Weiterbildung?
- Welchen Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf sehen Betriebe im Zusammenhang mit der Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener?
- Welche Erwartungen stellen die Betriebe an Bildungsorganisationen im Zusammenhang mit der Qualifizierung Jugendlicher und junger Erwachsener?
- In welchen Bereichen besteht für das Personal in der Benachteiligtenförderung Unterstützungs- bzw. Schulungsbedarf?

Die Ergebnisse des betrieblichen Interviews sind in einer eigenen Publikation veröffentlicht¹, die nachfolgenden Ausführungen haben die Interviews mit den Bildungsorganisationen zum Gegenstand.

¹ Kramer, Res (2007): Benachteiligtenförderung aus betrieblicher Sicht – Untersuchungsergebnisse einer Befragung betrieblicher Ausbildungsexperten. Nürnberg (Onlinepublikation).

2. Forschungsmethodisches Vorgehen

2.1. Datenerhebung

Die Befragung wurde mittels nichtstandardisierter, leitfadengestützter Interviews durchgeführt. Insgesamt wurden 20 Fachkräfte von Bildungsorganisationen befragt. Die persönlichen Interviews dauerten im Schnitt ca. eine Stunde. Die Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet, transkribiert und mit MaxQDA ausgewertet. Lediglich ein Interviewpartner lehnte die elektronische Aufzeichnung ab, so dass hier im Anschluss an das Gespräch ein Gedächtnisprotokoll erstellt wurde.

2.2. Interviewleitfaden

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde der gegenwärtige Stand der Fachdiskussion über neue Herausforderungen und aktuelle Entwicklungen in der Benachteiligtenförderung einbezogen. Auf Grundlage dieser Auseinandersetzung wurden potentielle Weiterbildungsthemen herausgearbeitet. Diese dienten im Sinne einer Teilstrukturierung der Interviews zur Erfassung des Qualifizierungsbedarfs (vgl. Anlage 1, Tabelle 1):

- Methodik/Didaktik der Arbeit mit Benachteiligten
- Das Berufsfeld „Benachteiligtenförderer“
- Individualisierte Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Lernortkooperationen/Netzwerkarbeit
- Lernort Betrieb/Akquisition von Praktika
- Arbeitsplatznahe Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Modulare Qualifizierung und Weiterbildung
- Qualifikationsbedarf und Qualifikationspotentiale ermitteln (als Dienstleistung für Betriebe und bezogen auf die eigenen Mitarbeiter)
- Fördermöglichkeiten und -projekte in der Benachteiligtenförderung

2.3. Auswahl und Strukturmerkmale der Institutionen und Interviewpartner

Bei der Auswahl der Bildungsorganisationen wurde darauf geachtet, sowohl schulische als auch außerschulische Träger zu befragen, die möglichst verschiedene Maßnahmetypen durchführen. Ausgeschlossen wurden Träger und Maßnahmen im Reha-Bereich, da sich diese durch mehrere Merkmale stark von den anderen Maßnahmen der Benachteiligtenförderung unterscheiden.

Insgesamt wurden 17 Bildungseinrichtungen befragt, darunter 13 freie Bildungsträger, drei Berufsschulen und eine Kammer als Träger der Jugendhilfe. An einzelnen Interviews nahmen zwei Personen teil, so dass sich eine abweichende Anzahl von Inter-

viewpartnern von insgesamt 20 Personen ergibt. Abbildung 1 zeigt den Zuständigkeitsbereich der Interviewten: Sechs Befragte befinden sich in oberster Führungsposition, d.h. sie sind Schulleiter oder Geschäftsführer einzelner Bildungsdienstleister. Sechs Befragte nehmen mittlere Führungspositionen ein, sie sind Koordinatoren bzw. Verantwortliche einzelner Abteilungen oder Geschäftsbereiche. Acht Befragte schließlich sind Kursleiter, Bildungsbegleiter, Fachlehrer etc. In den Interviews ist damit eine umfassende Perspektive auf die Tätigkeit der Bildungsorganisationen aus verschiedenen Entscheidungs- und Verantwortungsebenen heraus gegeben.

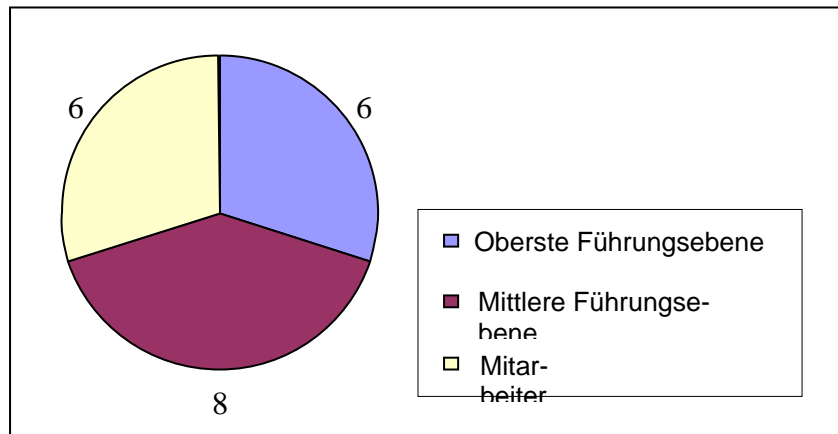


Abbildung 1: Verantwortungsbereich der Interviewpartner (n=20)

Alle Befragte waren zum Befragungszeitpunkt mindestens ein Jahr in der Benachteiligtenförderung tätig, tendenziell jedoch wesentlich länger – dies gilt insbesondere für die Befragten der mittleren und oberen Leitungsebene.

Die berufliche Qualifikation der Befragten ist in Abbildung 2 dargestellt. Ein Großteil der Befragten sind Sozialpädagogen und (Sonder-)Pädagogen (10 Personen) oder Berufsschullehrer (6 Personen). Darüber hinaus wurden drei Sozialwirte bzw. Soziologen und eine „fachfremde“ Handelsfachwirtin interviewt.

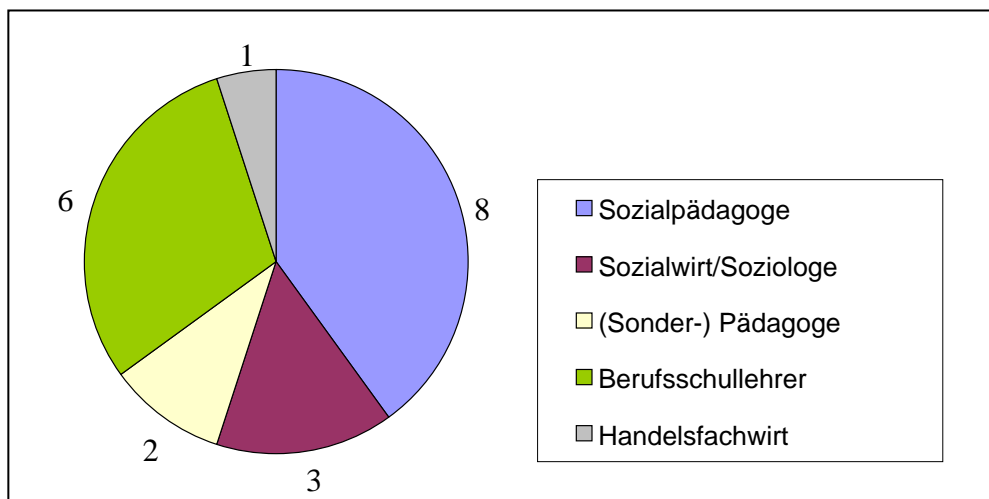


Abbildung 2: Berufliche Qualifikation der Interviewpartner (n=20)

Der nachfolgenden Tabelle ist das Maßnahmenfeld der befragten Bildungseinrichtungen zu entnehmen.² Die Mehrheit war zum Befragungszeitpunkt in der Berufsvorbereitung und -ausbildung tätig – überwiegend im Rahmen der von der Bundesagentur für Arbeit geförderten Maßnahmen (14 Einrichtungen), ein Träger in einem ESF-geförderten Projekt.³ Zwei Organisationen agierten im Feld der beruflichen Nachqualifizierung.

Interview- nummer	Maßnahmen
1	BvB, BaE (früher auch abH, AQJ, EQJ), <i>Reha</i>
2	BVJ, JoA, Ausbildung
3	Trainings-, Qualifizierungs-, Arbeitsvermittlungsmaßnahmen
4	BvB, BaE, Integrationskurse, <i>Reha</i>
5	BvB, BaE, AQJ, Vermittlung in Arbeit
6	BvB, BaE (früher auch AQJ)
7	BaE, abH (früher auch BvB)
9	BVJ, JoA,
10	VBE (ESF Projekt)
11	BaE
12	BaE (früher auch BJA, Bewerbertraining)
13	BvB, BVJ, Ausbildung, <i>Reha</i>
14	Trainings-, Eingliederungs-, Arbeitsvermittlungsmaßnahmen
15	BvB, BVJ, JoA, Förderunterricht, Ausbildung
17	BaE, <i>Reha</i>
18	BvB
19	BaE

Abbildung 3: Maßnahmenfeld der befragten Bildungseinrichtungen (n=17)

² Bei größeren Organisationen sind die Angaben jeweils auf den befragten Standort bezogen.

³ Bei der Rückmeldung der Befragungsergebnisse an die Interviewpartner stellte sich heraus, dass dieser Standort nach auslaufen des Projektes geschlossen worden war.

3. Neue Herausforderungen im Übergangsmanagement aus Sicht der Bildungsorganisationen

Die Rahmenbedingungen und Tätigkeitsanforderungen haben sich aus Sicht der Fachkräfte in den letzten Jahren stark verändert, sowohl im Hinblick auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Tätigkeit im Übergangsmanagement als auch hinsichtlich der soziostrukturellen und psychischen Merkmale der Zielgruppe. Die Einführung des SGB II und das neue Fachkonzept bei den „Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB)“ der Bundesagentur für Arbeit stellt eine deutlich Wende der Förderpolitik bezogen auf die Jugendlichen und bezogen auf die Maßnahmenvergabepraxis an die Bildungsorganisationen dar.

3.1. Die Rahmenbedingungen

Aus Sicht der Befragten gilt seit der Einführung des SGB II und des neuen Fachkonzepts die **Integration in Arbeit als das oberste Ziel** der Benachteiligtenförderung durch die Arbeitsagenturen.⁴ Diese Veränderung wird überwiegend negativ wahrgenommen: Die Mehrheit der Befragten empfindet eine Diskrepanz zwischen dem Ziel der Integration in den Arbeitsmarkt und der pädagogischen Arbeit mit den Jugendlichen im Sinne einer ganzheitlichen Förderung der Persönlichkeit. Der Bildungsanspruch in den BvB-Maßnahmen würde dadurch auf die „Brauchbarmachung“ für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt eingengt, was aus berufs- und sozialpädagogischer Sicht problematisch sei:

„Man hat so das Gefühl und das sieht man auch ein Stück weit an den Ausschreibungen, dass Integration, Netzwerkarbeit und Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagement mehr wiegt als die pädagogische Arbeit und das kann man dann ja anhand dieser Bewertungssysteme ganz leicht nachvollziehen. Und das macht die Mitarbeiter, die diese Maßnahme durchführen, irgendwann schon ein bisschen müde, weil dann könnte ich auch sagen, mal so ganz flapsig, ich stelle einen Lehrer hin, der soll die bespaßen, das ist einer unserer Lieblingsbegriffe, bestimmt auch bei anderen Bildungsträgern, und egal was für eine Qualität an Arbeit dabei rumkommt, Hauptsache er ist am Schluss integriert. Und das kann es ja wohl nicht sein. [...] es geht aus unserer Sicht nicht nur um Integration in Arbeit oder Ausbildung, sondern auch erst mal um die Integration in die soziale Gesellschaft (06: 44).“

In den Aussagen zeigt sich die klassische Diskrepanz des Arbeitsauftrages von Trägern der Jugendhilfe (öffentliche Fürsorge) und der Grundsicherung (öffentliche Vermittlung von Arbeit), in dessen Spannungsfeld die Mitarbeiter in der Benachteiligtenförderung tätig sind.⁵ Das erwerbsorientierte Qualifizierungsziel der durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Maßnahmen berücksichtigt aus Sicht der Befragten nur unzureichend die notwendige individuelle Unterstützung, die die Jugendlichen zur Be-

⁴ Nicht, dass dieses Ziel erst durch das neue Förderkonzept an Bedeutung gewonnen hätte, doch wurde es nach eigenen Aussagen erstmals eindeutig in den Ausschreibungen für Maßnahmen festgeschrieben.

⁵ Vom beruflichen Selbstverständnis her ordnen sich die Befragten eher dem Auftrag der Jugendhilfe zu (siehe Kap. 5).

wältigung der oftmals brüchigen und langwierigen Übergangsphasen benötigen, was letztlich auch das Qualifizierungsziel gefährdet:

„Was sich vielleicht verändert hat, ist diese Verschiebung hin zur Zielorientierung, also Ausbildungsplatzsuche, Arbeitsplatzsuche und weg von der Arbeit mit dem Jugendlichen. Das ist eigentlich das Zentrum von sozialpädagogischer, pädagogischer Arbeit, dass man einfach schaut, dass man die Jugendlichen fit macht, damit sie dann später auch selbständig über die Runden kommen. Und da muss man halt wirklich schauen, dass man die Zeit irgendwie wirklich noch findet, weil viel für die Ausbildungsplatzsuche draufgeht, was natürlich auch wichtig ist, aber es gibt da leichte Verschiebungen“ (05: 58).

Zudem wird die **verkürzte Maßnahmedauer** von den Befragten mehrheitlich kritisiert. Es bliebe dadurch zu wenig Zeit, bei den Jugendlichen dauerhafte Veränderungsprozesse zu initiieren, welche eine kontinuierliche Betreuung und Begleitung über einen längeren Zeitraum hinweg erfordern. Viele Jugendliche würden daher nach Absolvieren des vermittelten Praktikums wieder in eine geförderte Maßnahme zurückkehren, da sie nicht ausreichend auf die schwierige Übergangsphase von der Schule in die Arbeitswelt vorbereitet werden konnten.⁶

„Wir hatten früher z.B. für benachteiligte Jugendliche Zweijahres-Maßnahmen. Und das gibt es nicht mehr und das finde ich schwierig, weil gerade je weiter einer vom Arbeitsmarkt weg ist, desto länger braucht er auch um da wieder rein zu finden, das schaffe ich in einem viertel Jahr nicht, vielleicht ein halbes Jahr, aber das ist auch zu kurz, wenn er noch irgendwo in eine Firma soll. Das finde ich ein ganz großes Handicap“ (17: 64).

Eine Befragte gibt außerdem zu Bedenken, dass die verkürzte Maßnahmedauer zu einer Verdichtung von qualifizierenden Anteilen in den Maßnahmen führt. Gleichzeitig stünde wie bereits erwähnt weniger Zeit für sozialpädagogische Unterstützung zur Verfügung. Ziehe man dann noch in Betracht, dass nach dem neuen SGB II nicht nur „gefördert“, sondern auch mehr Eigeninitiative „gefordert“ ist, seien einige Jugendliche den Anforderungen nicht gewachsen.⁷

Eine gute Veränderung im Sinne der Jugendlichen ist aus Sicht zweier Befragter die **Differenzierung der BvB-Maßnahmen nach Qualifizierungsebenen**⁸, die die früheren z. T. zusammenhanglos nebeneinander stehenden Fördermaßnahmen wie Förderlehrgänge oder Berufsgrundbildungsjahr ablösen. Positiv bewertet wird auch die **Differenzierung nach Bildungsbegleiter und Pädagogen**. Diese Arbeitsteilung bewirke eine Arbeitsentlastung für die Mitarbeiter.

Durch die **veränderte Maßnahmenvergabepraxis** im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens habe sich die **Kontinuität der Arbeit** nach Aussage einiger Interviewpartner **stark verringert**. So berichtet die Schulleiterin einer Berufsschule zur sonderpäda-

⁶ Zu ähnlicher Schlussfolgerung kommen auch Christe und Wende (2006: 51). So scheint sich auf Grundlage ihrer Befragungsergebnisse bei Bildungsträgern abzuzeichnen, dass sich das Prinzip der Warteschleifen angesichts der kürzer getakteten Maßnahmen zu verfestigen scheint.

⁷ Christe und Wende (2006) befürworten in Konsequenz dessen niedrigschwelligere Maßnahmen für diese Gruppe von Jugendlichen.

⁸ Die abgestufte Förder- und Qualifizierungsstruktur umfasst vier Qualifizierungsebenen: 1. Eignungsanalyse, 2. Grundstufe, 3. Förderstufe, 4. Übergangsqualifizierung.

gogischen Förderung, dass sie früher eine langjährige Zusammenarbeit mit einzelnen Bildungsträgern bei bestimmten Maßnahmen pflegte. Relativ früh war jeweils bekannt, wann welche Jugendlichen für welche Dauer und mit welcher Belastbarkeit zur Berufsschule kommen würden. Entsprechende Klassen konnten geplant und Inhalte mit den Bildungsträgern abgestimmt werden. Nachdem sich nun jedes Jahr neu entscheidet, welcher Träger welche Maßnahmen durchführt, entscheidet sich auch für die Berufsschule jedes Jahr neu, mit welchen Trägern kooperiert werden muss. Synergieeffekte aufgrund der konstanten Zusammenarbeit gingen damit verloren. Auch **langfristige Klassenplanungen** der Berufsschulen würden damit **erschwert**: wie viele Jugendliche für wie lang mit welchem Leistungshintergrund die jeweilige Berufsschule besuchen werden, stellt sich seit dem neuen Förderkonzept nach Meinung der Schulleiterin zu spät heraus. Entsprechend kurzfristig müssen die Klassen dann zusammengestellt und geplant werden:

„Und die Jugendkonferenzen, die informieren schon. Aber sie informieren im Oktober über den Stand. In der Jugendkonferenz, das ist ja vom Gesetz vorgeschrieben, im Rahmen der Berufsvorbereitung und dann erfährt man im Oktober, welcher Träger welche Maßnahmen bekommen hat und welche Schüler da sind. Das ist für die Klassenplanung zu spät. Es hilft mir nichts mehr, wenn ich im Oktober erfahre, dass [der Träger xy] im PAKT 80 neue Losteilnehmer gekriegt hat. Das hilft mir im Juni, aber im Nachhinein informiert zu werden, was da ist, das hilft mir gar nichts.“ (15: 43)

Dies bleibt nicht folgenlos für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter bei den Bildungsträgern. Aufgrund der geringen Planungssicherheit der Bildungseinrichtungen nahmen **Befristungen** und **prekäre Beschäftigungsverhältnisse** nach eigenen Aussagen in den letzten Jahren zu.

Einstimmig beklagen die Befragten, dass – zusätzlich zu dem deutlich gestiegenen Aufwand für die Maßnahmenakquisition – die von der Bundesagentur für Arbeit gewünschte **Ausschreibungskonkurrenz** Dumping-Preise befördert. Die Diskrepanz zwischen dem Preis-Leistungsverhältnis wird mehrfach in den Interviews angeprangert.⁹

„Da ich [die Maßnahmen] auch mitkalkuliert habe die letzten Male, wir sind halt echt ein Knecht des Preises. Wir könnten mehr tun, wenn einfach mehr Geld da wäre. Qualitativ hochwertigere Arbeit leisten, wenn wir nicht so an den Preis gebunden wären.“ (13: 25)

„Die neue Herausforderung ist halt auch zu gucken, wie kann man mit immer weniger Geld, die gleiche Qualität schaffen. Das ist auch ein starker Kritikpunkt, der ja der BA mit Sicherheit bekannt ist, dass [...] immer mehr konkrete Qualität gefordert wird, aber man soll zu einem immer günstigeren Preis arbeiten.“ (06: 36)

Positive Konsequenz des Kostendrucks ist nach Einschätzung einer Interviewpartnerin die notwendige Folge – so auch von der Bundesagentur für Arbeit erhofft – dass die Bildungsträger verstärkt gezwungen sind, zusammen zu arbeiten, um die knappen

⁹ Wie Christe und Wende (2006: 50) in ihrer Untersuchung von Entwicklungen im Maßnahmenfeld der Jugendhilfe feststellten, führt dieser Kostendruck zum „Herausdrängen von Maßnahmebestandteilen, die die ergänzende sozialpädagogische Unterstützung zur Persönlichkeitsentwicklung und Stabilisierung der sozialen Situation bewirken“.

Ressourcen optimal nutzen zu können – z.B. durch Bietergemeinschaften. (siehe auch Kap. 3.1.1.)

Nicht zuletzt bemerken die Befragten im Zusammenhang mit den arbeitsmarktpolitischen Neuerungen ein gestiegenes Arbeitspensum (erhöhter Personalschlüssel, aufwändigere Maßnahmeakquisition, verstärkte Qualitätssicherungsmaßnahmen etc.).

„Dann was sehr stark auffällt, das Arbeitsvolumen hat zugenommen für die Mitarbeiter, weil die Personalschlüssel, die vorgegeben sind, also im Vergleich zu alten Zeiten. [...] Klassisches Beispiel ist BvB, ein alter BBE-Kurs, der hatte früher einen Betreuungsschlüssel von Schätzungsweise 1:16, 1:14. Heutzutage BvB [...] ist ein Betreuungsschlüssel von 1:28. Der Kursleiter in dem Fall, auch der hauptverantwortliche Bildungsbegleiter hat die alleinige Verantwortung. Wenn man sich das ganze Aufgabenfeld anschaut, da ist zwar noch eine sozialpädagogische Betreuung dabei, aber von der Aufgabenbetreuung deckt der über 90 Prozent ab, der Sozialpädagoge ist lediglich da für Krisenintervention.“ (05: 47)

3.2. Die Zielgruppe

Eine **abnehmende Grundqualifikation** bei den Jugendlichen allgemein wurde bereits in mehreren Studien quantitativ belegt. Die Aussagen der Interviewpartner decken sich hier im Wesentlichen mit den Ergebnissen der Pisa-Studie etc. So stellen die Interviewpartner einstimmig eine geringere Grundbildung (Mathe, Deutsch) und auch stärkere Defizite im sozialen Bereich bei der Zielgruppe fest. Zu letzterem zählen sie neben den so genannten Soft Skills wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Höflichkeit auch eine deutlich geringere Konzentrationsfähigkeit, geringes Körperempfinden und verstärkte Aufmerksamkeitsdefizite im Vergleich zu einigen Jahren zuvor. Hierzu einige Aussagen der Interviewpartner:

„Die Defizite bei den Teilnehmer, vor allem bei den jetzigen Hauptschülern [...] liegen nicht nur im sprachlichen Bereich oder allgemein im kognitiven Bereich, sondern auch vor allem im sozialen Bereich, d.h. die Teilnehmer bringen immer weniger mit von sich aus oder auch vom Elternhaus nötige Qualifikationen, die dringend erforderlich sind, z.B. damit sie überleben können im ersten Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt. Das sind ganz einfache Sachen, wie Zuverlässigkeit, Arbeitseifer, Motivation, Pünktlichkeit, soziale Anpassung im Betrieb oder im Praktikumsbetrieb.“ (10: 21)

„So von der Gesamtzahl, das ist so mein Eindruck und das habe ich auch schon nach Rücksprache mit den Kollegen so raus gehört, waren die [Jugendlichen] früher, wie soll ich sagen fitter. Dass die keine Arbeitserfahrung und Lebenserfahrung haben in dem Alter ist ja klar. Ja, also ich meine jetzt nicht diese preußischen Tugenden, [sondern] das Allgemeine, das Cleversein zum Beispiel, ausgefuchst sein, sich durchsetzen können oder Selbstständigkeit.“ (05: 69/71)

„Was lässt sich noch feststellen über die Jahre gesehen? Die Konzentrationsfähigkeit lässt rapide nach. Ganz simple körperliche Möglichkeiten reduzieren sich immer mehr. Also früher konnten [die Jugendlichen] wenigstens noch auf einem Bein stehen. Wenn Sie jetzt einer Gruppe von Jugendlichen sagen, stellt euch auf ein Bein, von 20 sind bestimmt 5 die einfach umkippen. Die können nicht mehr gerade stehen, also denen fehlt es wirklich an den wesentlichen Sachen. Die können

auch nicht mehr geradeaus laufen. Das klingt so albern, ja, aber wir haben ...“ (01: 27).

Auffällig aus Sicht der Befragten ist auch die **Zunahme an Multiproblematiken**. So mischen sich beispielsweise zunehmend Defizite im kognitiven oder sozialen Bereich mit psychischen Auffälligkeiten und Krankheitsbildern oder auch verstärkter Armut unter den Jugendlichen.

Nicht zuletzt beobachten die Befragten nach eigenen Aussagen deutlich eine **zunehmende Motivations- und Perspektivlosigkeit**, einhergehend mit einer **geringeren Leistungsbereitschaft**. Befragt nach den Ursachen dessen nennen die Befragten verschiedenen Problemlagen, so z.B. die schlechten Arbeitsmarktaussichten der Jugendlichen, mangelnde familiäre Unterstützung, lern- und verhaltensbezogene Defizite der Jugendlichen etc.

Die in den letzten Jahren verstärkte Verlagerung einfacher Tätigkeiten ins Ausland ging bekanntermaßen mit **steigenden Anforderungen an einfache Arbeit** in Deutschland einher. Benachteiligte Jugendliche waren bzw. sind dadurch einem verstärkten Verdrängungswettbewerb ausgesetzt:

„Es ist natürlich auch so, dass Arbeitsplätze Anforderungen stellen im Bereich Metall zum Beispiel, die technisch immer höher und anspruchsvoller werden, dem können die Jugendlichen manchmal nichts entgegensetzen, das heißt, die haben die Basisqualifikation dafür einfach nicht.“ (04: 55)

Parallel dazu zeigt sich eine interessante Tendenz, welche den Zwiespalt der Arbeitgeber angesichts des Mangels an geeigneten Bewerbern in einigen Branchen aufzeigt. So stellt eine Befragte fest, dass einzelne Arbeitgeber trotz der steigenden Anforderungen an die Ausbildungs- und Arbeitsplätze ihre **Erwartungen an die Jugendlichen z. T. heruntersetzen** und bereits froh sind, wenn die Auszubildenden beispielsweise pünktlich sind:

„Und das ist im Prinzip eine Veränderung, die nicht vom Arbeitsmarkt gewollt ist, die aber trotzdem gekommen ist, dass [ein Ausbilder] einfach sagt: mir reicht es ja schon, wenn der Jugendliche will und pünktlich da ist. Das habe ich früher nie gehört. Solche Sachen von einem Arbeitgeber! Da waren schon die Anforderungen ein ganzes Stück höher geschraubt.“ (4:55)

Fasst man die Aussagen der Interviewpartner bezogen auf die Jugendlichen zusammen, so zeichnet sich eine zunehmende Überforderung ab, was neben den persönlichen Defiziten auch durch die mangelnde Unterstützung im sozialen Umfeld bedingt wird.

3.3. Die sozialen Netzwerkpartner

Von **zunehmender Überforderung der Eltern** berichten mehrere Interviewpartner. So seien die Eltern vielfach entweder hilflos, kennen sich im deutschen (Aus-) Bildungswesen nicht aus oder sind schlichtweg uninteressiert.

„Also das Desinteresse bzw. in manchen Fällen die Hilflosigkeit der Eltern im Umgang mit ihren Kindern ist [...] also wirklich enorm. Es gab Eltern, die waren total erstaunt, als sie gehört haben ihr Sohn hat diesen Berufswunsch, weil sie haben

noch nie vorher mit ihm darüber geredet, was er eigentlich machen möchte. Und dann gibt es Eltern, die sich wirklich bemühen, die wirklich etwas tun wollen, aber keinen Draht haben zu den Kindern, [...] die kommen zum Schlafen und zum Klammottenwechseln nach Hause und zack sind sie wieder weg und die haben keinen Zugriff auf ihre Kinder. Und da ist aber eine große Hilflosigkeit [...] bei den Eltern.“ (04: 47)

„Und ich will nicht sagen, dass heutzutage die Familienhäuser kaputter sind, aber ich denke mal, da spielt sich auch schon sehr viel auf der materiellen Ebene ab. Früher [...], war einer in der Familie berufstätig, oft im klassischen Sinn und einer war zu Hause da. Heutzutage ist er und sie berufstätig, die kommen nach Hause, haben erst mal keinen, setzen sich vor die Flimmerkiste und irgendwelche Nächstenliebegefühle, die werden eben wieder gut gemacht durch irgendwelche Geschenke. Wir sehen ja, wenn die mit 200 €-Turnschuhe hier reinkommen, [...] dann habe sie wieder ein Lob bekommen.“ (05: 69)

In Folge dessen gestaltet sich auch die Zusammenarbeit mit den Eltern, sei es bei der Berufswahl oder bei anderweitigen (Bildungsweg-) Entscheidungen der Jugendlichen schwierig. Vielfach versuchen die Fachkräfte die fehlende familiäre Unterstützung durch persönliches Engagement auszugleichen (z.B. Herausgabe persönlicher Handynummer für Notfälle), was dauerhaft zu einem Überlastungsproblem für die Fachkräfte führt („Bereitschaftsdienst rund um die Uhr“).

Auch die Lehrer der **abgebenden Schulen** seien angesichts dessen, dass sie zunehmend die Erziehungsaufgaben der Eltern übernehmen müssten, von dem **Überlastungsproblem** betroffen, was sich nach Aussage zweier Befragter auch auf die Kooperationsbereitschaft mit den aufnehmenden Bildungsinstitutionen auswirke. Eine bessere Verzahnung von abgebender und aufnehmender Institution sei noch nicht realisiert (z.B. bessere Kommunikation bzgl. der Leistungsstärken/Leistungsschwächen einzelner Jugendlicher).

Befragt nach Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Betrieben konstatiert die Mehrheit der Interviewten eine (nach wie vor) **gute Kooperation mit langjährigen Kontaktpartnern**. Bei **jüngeren Betriebskontakten** zeige sich eher eine Negativentwicklung. So sei die **Kooperationsbereitschaft gesunken**, dem entgegen die „Mitnahmentalität“ gestiegen: Die Betriebe seien „wählerischer“ und würden die Jugendlichen v.a. auch in Abhängigkeit von der Förderung, und nicht primär nach der Eignung auswählen. Als Grund für die gesunkene Kooperationsbereitschaft wird der erhöhte Wettbewerbs- und Zeitdruck genannt, der keinen zeitlichen Spielraum für die Unterstützung förderungsbedürftiger Jugendlicher ließe.¹⁰ Auch sind Personalverantwortliche oftmals der vielen Praktikumsanfragen überdrüssig, was es erschwert, neue betriebliche Kooperationspartner zu gewinnen.

3.4. Veränderte Tätigkeitsanforderungen

In Folge der geschilderten Veränderungen der Rahmenbedingungen ergeben sich auch abweichende Tätigkeitsanforderungen für die beschäftigten Mitarbeiter im Über-

¹⁰ Diese Einschätzung aus Sicht der Bildungsträger deckt sich mit den Aussagen der Betriebe selbst (Kramer, Res 2007).

gangsmanagement. So ergibt sich aus der verstärkten Schwerpunktsetzung auf die Arbeitsmarktintegration zunächst einmal die Notwendigkeit, **vermehrt Akquise von Praktika und Ausbildungsplätze** zu betreiben. Zugleich gestaltet sich diese Akquisetätigkeit aufgrund der härteren Arbeitsmarktbedingungen für die Zielgruppe schwieriger als noch vor einigen Jahren, so die mehrheitliche Aussage der Befragten. Im Zusammenhang damit steht auch die Notwendigkeit, noch **mehr Berufsorientierung und Bewerbungstrainings** mit den Jugendlichen durchzuführen, um sie auf die gestiegenen Qualifikationsanforderungen bei gleichzeitig geringerer Grundqualifikation und familiärer Unterstützung vorzubereiten.

Außerdem erfordert das neue Ausschreibungsverfahren **vermehrte Kooperationen zwischen den Bildungsträgern** – eine Änderung, die erwünscht ist von Seiten der ausschreibenden Stellen und auch von den Befragten mehrheitlich positiv bewertet wird:

„Heute ist die Tendenz und das finde ich eigentlich auch sehr positiv, dass ist die einzige Veränderung die wir durch diese ganzen Strukturen Hartz-IV und vorher Hartz-III und diesen ganzen Wandel mit Ausschreibungsverfahren und Ähnlichem, das was ich wirklich begrüße ist, dass Bildungsträger heutzutage miteinander reden müssen, dass man darüber nachdenken muss, was für Angebote man macht“ (04:67). Kritisch wird der Punkt gesehen, „dass man dadurch in einer gewissen Form auch in Konkurrenz zueinander steht, das ist natürlich auch schwierig und streckenweise ein bisschen absurd geworden.“ (04: 67)

Gefordert wird im neuen Förderkonzept eine **stärkere individuelle Förderung** der Jugendlichen. Aus pädagogisch-fachlicher Sicht stimmen die Befragten dem Ansatz zu, fühlen sich jedoch bei der praktischen Umsetzung angesichts des hohen bzw. gestiegenen Betreuungsschlüssels nicht unterstützt:

„Klassisches Thema Einzelgespräche. [...] Betreuung von 1:28. Es wird gefordert, Einzelgespräche, die individuelle Zuwendung. Da soll mir mal einer erklären, wie das bei einer normalen Stundenwoche, und im sozialen Bereich kann man ja eh nicht pünktlich den Spaten um halb fünf in die Ecke stellen, wie das dann machbar sein soll. Es ist machbar, wir kriegen das alles hin, aber das hat natürlich auch zugenommen das [Arbeits-]Volumen.“ (05: 53)

Neben dem gestiegenen Betreuungsschlüssel tragen aus Sicht der Befragten auch die verstärkt erforderlichen Qualitätssicherungsmaßnahmen dazu bei, dass die Zeit für die pädagogische Arbeit am Einzelnen immer knapper wird – im Widerspruch zu der Forderung nach mehr individueller Begleitung.

Veränderte Tätigkeitsanforderungen ergeben sich auch aus der Zunahme an Multiproblematiken innerhalb der Zielgruppe. So müssten die Mitarbeiter nach Aussage eines Befragten über ein zunehmend breiteres Methodenspektrum verfügen, um auf die komplexen Problemlagen der Jugendlichen im Übergangmanagement reagieren zu können.

3.5. Fazit

Wie bereits eingangs konstatiert sind nach Aussage der Befragten die Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte stark gestiegen, sowohl in Bezug auf die metho-

disch-didaktische Arbeit mit der Zielgruppe als auch in Bezug auf die pädagogisch/professionelle Tätigkeit innerhalb der strukturellen Rahmenbedingungen. Die von den Befragten wahrgenommenen negativen Veränderungen überwiegen deutlich im Verhältnis zu den positiven Veränderungen.

Die fachliche Konzeption der neuen BvB wird mehrheitlich begrüßt, die Differenzierung nach Bildungsbegleiter und Pädagogen wird überwiegend positiv wahrgenommen, d.h. als ein unterstützendes Instrument für das Trägerpersonal. Die generelle Verkürzung der Maßnahmedauer und die veränderte Maßnahmenvergabepraxis werden jedoch stark kritisiert, letzteres wird von freien Bildungsträgern und auch von schulischen Trägern als zusätzliche Arbeiterschwerinis empfunden. In Bezug auf die Tätigkeitsanforderungen zeigt sich eine deutliche Schwerpunktverlagerung weg von klassischer sozialpädagogischer Förderung hin zu arbeitsmarkt-integrationsbezogenen Tätigkeiten.

4. Ist das Personal auf die neuen Herausforderungen vorbereitet?

4.1. Interne Lösungsansätze im Umgang mit den neuen Herausforderungen

Beim Umgang mit den neuen Herausforderungen werden zunächst und überwiegend interne Lösungen gesucht: So gaben mehrere Interviewpartner an, **Bietergemeinschaften** mit anderen Bildungsträgern einzugehen, um vorhandene Ressourcen angesichts des hohen Konkurrenz- und Kostendrucks besser nutzen zu können. Beispielsweise berichtet die Leiterin eines städtischen Bildungsträgers von einer Bietergemeinschaft mit zwei anderen Bildungsträgern für BvB-Maßnahmen, um die Werkstattkapazitäten aller beteiligten Bieter besser nutzen zu können:

„Und der Gedanke, der da dahinter stand, war der, zu sagen, dass man die Werkstattkapazitäten ausnützt, einfach, weil, wenn man schon einem Preiskrieg unterworfen ist, dann muss man schauen, dass man die Ressourcen besonders gut nützt, weil sonst nichts mehr hängen bleibt. [...] man kann diese extrem anstrengende und fordernde Tätigkeit nicht gut machen, wenn man selber permanent existentielle Sorgen hat, das ist ein Ding der Unmöglichkeit und das macht auch keiner mehr. Also noch ein Grund mehr über Bietergemeinschaften die Ressourcen einfach gut aufzuteilen, weil sonst das nicht mehr funktioniert“ (01: 16/59).

Eine Interviewpartnerin fasst es treffend zusammen, indem sie **Kooperation** und **Netzwerkarbeit** als einzigen Weg sieht, Ressourcen optimal zu nutzen und kostengünstig zu arbeiten. Für das Überleben eines Bildungsträgers ist ihrer Ansicht nach zudem der Respekt vor und das Lernen von der Arbeit anderer Bildungsträger nötig (01: 36).

Fast alle Interviewpartner gaben an, sich selbständig zu **informieren** und soweit vorhanden, **trägerinterne** und z. T. auch **standortübergreifende Schulungen** zu besuchen, so z.B. zu rechtlichen Fragestellungen. *Kollegiale Beratung* und Unterstützung sowie *enge Teamarbeit* nennen ebenfalls die meisten Interviewpartner als wichtige Voraussetzung, sich den neuen bzw. gestiegenen Anforderungen stellen zu können.

Im Hinblick auf die schwierigen Arbeitsmarktbedingungen für die Jugendlichen werden verschiedene Lösungsansätze genannt: Ein Bildungsträger gab an, auf die Vermittlung von **Qualifikationen für den regionalen Arbeitsmarkt** zu achten. So werden in den Werkstätten z.B. CNC-Maschinen verwendet, die die Betriebe in der Region benutzen. Ein weiterer Mitarbeiter im BvB-Bereich gab an, die Berufswünsche der Jugendlichen in regelmäßigen gemeinsamen Gesprächen im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit zu reflektieren. Außerdem baut er *„regelmäßig Deutsch und Rechnen“* in den Unterricht ein, damit die Jugendlichen in diesen Grundkenntnissen *„auch auf dem Laufenden bleiben, dass sie da auch auf jeden Fall in der Ausbildung bestehen“* (18: 19). Wichtiges Instrument ist zudem der Einsatz von **Qualifizierungsbausteinen** und die **flexible Gestaltung von Bildungsangeboten** je nach vorhandenem Bedarf:

„Und dann sind wir auch flexibel, z.B. vor zwei Jahren hatten wir eine Gruppe mit vielen Mittlere Reife Leute, die mehr in den Bürobereich gehen wollten und da haben wir den Europäischen Computerführerschein für die angeboten, damit sie da

auch ein Zertifikat haben, das sie mitnehmen können, um dann bessere Marktchancen zu haben. Und wie ich es vorhin schon angedeutet habe mit den Qualifizierungsbausteinen, das ist auch daraus entstanden, dass wir gesagt haben, wir müssen auf jeden Fall, jedem etwas an die Hand geben, damit er etwas vorweisen kann, dass er daran teilgenommen hat und sich da schon bewährt hat.“ (18: 19-21)

Generell sprechen sich alle Befragten für einen offenen Umgang mit den Jugendlichen im Hinblick auf die schwierige Arbeitsmarktsituation aus, denn es nütze nichts, falsche Hoffnungen zu machen.

Bezüglich dem hohen Arbeitspensum für die einzelnen Mitarbeiter gab eine Interviewpartnerin – Verantwortliche für die Jugendhilfe bei einer Kammer – an, durch **Transparenz** und die **enge Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen** des Trägers den Zusammenhalt des Kollegiums und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter möglichst zu stärken.

„Wir sind uns bewusst, dass unsere Qualität der Maßnahmen steht und fällt mit der Qualität des Personals, was auch immer schwieriger ist in Anführungszeichen das Personal bei Laune zu halten, wie schaffen wir das? Durch Transparenz. Wir binden bei uns das Personal in jegliche Entscheidungen mit ein. Es sei denn sie sind auf höchster Ebene, wo ich auch keinen Einfluss habe. Ansonsten binde ich sie ins Team ein, dass sie die Entscheidungen, die wir teilweise treffen müssen auch mittragen und sie sind auch schon in die Vorbereitung der Maßnahme mit eingebunden, also von der Ausschreibung bis zum Abschluss der Maßnahme ist das Personal dabei. Das ist denke ich für uns der entscheidende Punkt, dass wir das Ganze sehr offen gestalten.“ (06: 51)

Weitere Befragte führten einen ähnlichen „Lösungsansatz“ auf: sie verwiesen auf **enge Teamarbeit** und kollegialen Zusammenhalt als wichtigen Faktor dafür, potentielle Synergieeffekte (besser) nutzen zu können. Ein Bildungsträger versucht zusätzlich über die Etablierung einer **firmeninternen Datenbank**, über die die Teilnehmer geführt werden, Zeitersparnisse und Prozessoptimierung zu erzielen. Zum Befragungszeitpunkt wurde die Software gerade erst in Betrieb genommen – ob die angestrebten Ziele zu erreichen sind, konnte der Befragte daher noch nicht einschätzen (z.B. zeitlicher Mehraufwand bei der Dateneinpflege und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter bei der Pflege der Datenbank etc. noch unbekannt).

4.2. Unterstützung von Außen

Neben diesen internen Lösungsansätzen gaben mit einer Ausnahme alle Interviewpartner an, regelmäßig **externe Fortbildungen** zu besuchen: Die vom Trägerpersonal der BvB durch die Bundesagentur für Arbeit geforderte Mindestanzahl von einer Fortbildung pro Jahr wird meist übertroffen. Häufig werden mehrere Fortbildungen, Informationsveranstaltungen etc. pro Jahr besucht. Die Interviewpartner mit Leitungsfunktionen sind zudem auch in diversen **regionalen Arbeitskreisen**, z.B. der Kammern und der Migrationsdienste vertreten.

Befragt nach weiterer externer Unterstützung nannte eine Befragte, Leiterin der Jugendberufshilfe bei einem städtischen Träger, die **Differenzierung nach Bildungsbegeleiter und Pädagogen** im neuen Fachkonzept. Die Rektorin einer Berufsschule er-

wähnte positiv, dass die **Fallmanager für die Jugendlichen** zugleich Ansprechpartner für die Lehrer seien. Eine weitere Befragte, Standortleiterin eines Bildungsträgers in einer ländlichen Region, sah sich durch die sehr **gute Zusammenarbeit** mit der zuständigen Mitarbeiterin **der örtlichen ARGE** unterstützt. Die hohe Kooperationsbereitschaft und die offenen Kommunikationswege erhöhten die Planbarkeit für den Bildungsträger:

„Wir haben einen sehr guten Draht zur Agentur für Arbeit. Das ist eine Frau [xy] und die arbeitet mit uns super zusammen. Die macht für uns auch sehr viel möglich. Und zwar ist es oft so, dass nach dem ersten Lehrjahr fünf, sechs Leute weg sind und wir hätten Personal kürzen müssen. Und dann hat sie es geschafft, weil die Maßnahme ist auf drei Jahre ausgelegt, uns noch einmal Leute für eine zweijährige Lehrzeit zuzuweisen. Oder wir hätten dieses Jahr auch wieder die Option gehabt hauswirtschaftstechnische Helfer auszubilden und da ist auch die Frau [xy] schon Monate vorher auf mich zugekommen und hat gesagt, ich muss irgendwo streichen, was ich denn davon halte, wenn sie die HtH streicht. Also es ist nicht nur gestrichen worden, sondern ich wusste das, sie hat mich davor darauf angesprochen, sie hat gesagt, das wird wahrscheinlich auf Sie zu kommen.“ (13:27)

Gut funktionierende Zusammenarbeit als wesentlicher Unterstützungsfaktor nannte auch eine Standortleiterin eines Bildungsträgers in einer ländlichen Region. So war der Bildungsträger in das Projekt „Lernende Regionen“ integriert, im Rahmen dessen eine **enge regionale Netzwerkstruktur** entstanden ist: Gemeinsame Projekte werden nun u.a. mit Haupt- und Berufsschulen, mit dem Schulamt und der Berufsberatung durchgeführt. Synergieeffekte können dadurch zugunsten passgenauer Angebote für Jugendliche genutzt werden, z.B. im Bereich Berufsorientierung an Hauptschulen.

Zwei Berufsschullehrer beklagten, dass es sehr schwierig sei, notwendige Unterstützung zu erhalten. In beiden Fällen bezogen sie sich darauf, dass **dringend Sozialpädagogen an den Schulen** zur Unterstützung der Lehrkräfte **benötigt** würden, jedoch trotz umfassender Bemühungen bei diversen Ämtern keine Finanzierung ermöglicht werden konnte. Die Rektorin einer privaten Berufsschule zur sonderpädagogischen Förderung dazu:

„Die Perspektiven für unsere Jugendlichen sind immer schlechter auf dem Markt und das drückt sich in ihrem Verhalten, ihrer Leistungsmotivation aus, d.h. die Schüler sind sehr viel schwerer motivierbar, in die Schule zu kommen und Leistung zu zeigen. D.h. wir bräuchten an den Schulen Sozialpädagogen, Schulsozialarbeit. [Bei der Bemühung um einen Sozialpädagogen] stelle ich fest, dass die Schulen, dass wir den schwarzen Peter haben, zwischen Kultusministerium und Sozialministerium und der Agentur. Das KM sagt, Sozialarbeit gerne, wenn das das Sozialministerium finanziert. Das Sozialministerium sagt, die sollen doch berufsreif gemacht werden, dass soll doch die Agentur bezahlen. Die Agentur sagt, warum bezahlt das nicht das KM. Das wird hin und her geschoben und die Schulen versuchen auf irgendeine Art und Weise, an Leute zu kommen, die uns einen Sozialpädagogen bezahlen.“ (15: 21)

4.3. Schwierigkeiten und Überforderung

Auf die Frage hin, an welchen Punkten die Interviewpartner bei ihrer Arbeit an Grenzen stoßen bzw. sich überfordert fühlen, werden hauptsächlich fachlich-pädagogische Aspekte im Umgang mit den Jugendlichen genannt, insbesondere **bei Verhaltensauffälligkeiten, aggressivem Verhalten und Suchtproblematiken**.¹¹

Zwei Berufsschullehrer berichten z.B. davon, dass sie sich für den Umgang mit verhaltensauffälligen Jugendlichen nicht ausreichend qualifiziert fühlen:

„Ich hatte vor einigen Jahren mal eine gemischte Jungarbeiterklasse da waren mehrere, die sehr aggressiv in ihrer Gesamthaltung immer wieder reagiert haben, dann waren welche drin mit ADS-Syndrom, also die keine zwei Minuten aufpassen konnten. Und das war eine Ansammlung von solchen Problemfällen in einer Klasse. Es waren nur 14 Schüler, aber in der Klasse bin ich eindeutig an meine Grenzen gekommen. Und im Gespräch haben wir das festgestellt, das ging allen Lehrern so, wir haben da auch das Gefühl gehabt, wir sind überhaupt nicht für so etwas ausgebildet, wir haben mit allen pädagogischen Tricks, die uns zur Verfügung standen versucht, die einigermaßen so in Schach zu halten, dass die sich nichts antun, dass die nicht aufeinander losgehen. Aber jeder war fix und fertig, wenn er da mal drei/vier Stunden am Stück in dieser Klasse war.“ (09: 134)

Sie seien für die Wissensvermittlung qualifiziert, nicht jedoch dafür, „die Erziehung des Elternhauses“ (09: 141) zu übernehmen. Auch angesichts der zunehmenden Sprachprobleme innerhalb der Maßnahmenteilnehmer stoßen die Berufsschullehrer an ihre fachlich-didaktischen Grenzen.

Zwei befragte Sozialpädagoginnen berichten davon, v.a. bei Suchtproblemen (Essstörung, Drogenabhängigkeit) überfordert zu sein.

Ein Unterschied in den Aussagen zeigt sich zwischen den verschiedenen Professionen. Während die befragten Berufsschullehrer ihre Überforderung darauf zurückführten, formal eigentlich nicht für die Arbeit mit dem Klientel qualifiziert worden zu sein, (entsprechendes Wissen wurde überwiegend durch Selbststudium, Fortbildung und durch Praxiserfahrung erworben), berichten die befragten Sozial- und Sonderschulpädagogen zwar auch von Überforderung, führten dies jedoch nicht zwangsläufig auf eine unzureichende formale Qualifizierung zurück:

„Interviewer: Gibt es Bereiche, wo Sie an Ihre Grenzen stoßen? Z. T. auch fachlich? Befragter: Von der Qualifikation her würde ich jetzt nicht sagen. Wir haben sicherlich sehr gut ausgebildete Mitarbeiter, sehr erfahrene Mitarbeiter.“ (19: 28-29)

Als weitere Gründe für Überforderung werden der zeitweise sehr **hohe Krankenstand** der Mitarbeiter bei gleichzeitig **zu wenig Vertretungslehrern**, die **schlechte Planungssicherheit** von Maßnahmen und die **Klassengrößen**, die die notwendige Einzelförderung oftmals nicht zulassen, genannt.

¹¹ Im Zusammenhang mit möglichen Schwierigkeiten kritisieren mehrere Befragte, dass Supervision nicht mehr generell über die Maßnahmen finanziert sei, sondern nur noch einzelfallbezogen finanziert würde (siehe auch Kap. 2.4.).

4.4. Potentielle Lösungsansätze

Befragt nach potentiellen Lösungsansätzen für die Herausforderungen, mit denen sich die Bildungseinrichtungen konfrontiert sehen, wurden mehrere Vorschläge und Ideen von den Befragten eingebracht:

Bezüglich des harten Kostendrucks auf die Bildungseinrichtungen wünschten sich zwei Interviewpartner ein Art **Mindestpreis für die Maßnahmen**, festgelegt in den Ausschreibungen der Bundesagentur, unterhalb dessen die Angebote der Bildungseinrichtungen nicht liegen dürften. Ein weiterer Befragter fände eine Art tariflicher Lohn für Mitarbeiter in den Maßnahmen, ebenfalls festgelegt von der Agentur für Arbeit, wünschenswert. Beide Ideen zielen darauf ab, das „Lohndumping“ in der Benachteiligtenförderung zu begrenzen und die Maßnahmenqualität sicher zu stellen.

„Und da wird auch immer wieder die Forderung laut, die auch wir vertreten, dass es irgendwo eine Grenze geben sollte nach unten, [...] die die BA einfach vorgibt und sagt unter diesen Wert darf ein Angebot nicht gehen oder Pädagogen oder Mitarbeiter dürfen nur bis maximal dahin unterste Grenze bezahlt werden. Das ist ja auch einer der weiteren Kritikpunkte, dass man sagt, wenn die BA da mehr Forderungen oder Grenzen setzen würde, dann wäre der Preis auch erträglicher.“ (06: 36)

Zwei weitere Ideen beziehen sich auf den „Maßnahmedschungel“ in der Benachteiligtenförderung: So schlug der stellvertretende Geschäftsführer eines städtischen Bildungsträgers vor, das **bestehende Förderangebote für die Jugendlichen zielgruppenadäquat auf einer eigenen Plattform** aufzubereiten, so dass sich die Jugendlichen eigenständig ein Bild von den verschiedenen Bildungsangeboten machen können. Auch die Berufsorientierung müsse noch zielgruppenadäquater gestaltet werden:

„Die Agentur, die Berufsberatung bietet ja in regelmäßigen Abständen diese Berufsorientierung an, aber meines Erachtens sind es Module, die nicht unbedingt teilnehmeradäquat sind. Es gibt dieses Buch „Beruf aktuell“, aber kaum jemand, der die Sprache nicht beherrscht, wird sich da durchlesen können und dann fehlen ihnen einfach die Informationen. Vom Elternhaus erhalten sie sowieso keine Unterstützung, weil auch die Eltern überfordert sind, oder sie haben keine Kenntnisse oder Informationen über das deutsche Bildungssystem.“ (10: 28)

Ein **für die Mitarbeiter in der Benachteiligtenförderung** adäquat aufbereiteter **Überblick über die Förderangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Jugendlichen** wäre aus Sicht des Befragten ebenfalls wünschenswert, z.B. in Form einer Internetdatenbank. Diesbezüglich war ihm kein ansprechendes Angebot bekannt. Zwei weitere Befragte wünschen sich ein besseres Wissensmanagement und mehr **Transparenz**, sowohl in Bezug auf die vorhandenen Maßnahmen und auf Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter als auch **in Bezug auf die Maßnahmenvergabe** und die Bewertung der einzelnen Angebote durch die Agentur für Arbeit. Zu letztgenanntem kritisierte eine Befragte, dass die Kriterien, nach welchem die Lose von der Bundesagentur für Arbeit verteilt würden, nicht transparent seien. Die Bildungsträger könnten daher auch nichts für die nächsten Ausschreibungen dazulernen. Insbesondere angesichts des hohen Aufwandes bei der Erstellung eines Angebotes:

„hätte man dann aber auch gerne mehr Transparenz in den Entscheidungen und das wird dann ja auch wieder nicht gewährt und dann sagt man, man ist am Ende

dabei oder eben nicht dabei. [Ich finde,] egal wie viele Angebote eingegangen sind, sollten die Träger die Möglichkeit haben einen Einblick zu bekommen, zumindest in die Bewertung ihres eigenen Angebotes. [...] mir geht es gar nicht unbedingt um den Preis, das ist wieder ein ganz anderes Thema. Aber woher will ich denn wissen, was ich vielleicht konzeptionell verändern muss, um da weiter zu kommen.“ (06: 38)

Die Geschäftsführerin eines städtischen Bildungsträgers würde sich eine **übergeordnete Koordinierungsstelle** wünschen, die **Verbundausbildung** für Betriebe **organisiert**. Indem auf diesem Wege für die beteiligten Betriebe und Kooperationspartner kein Mehraufwand durch Verbundausbildung entstehen würde, würden ihrer Meinung nach mehr Ausbildungsplätze entstehen.

Schließlich schlagen mehrere Befragte vor, (mehr) **Sozialpädagogen an Schulen** einzustellen. Diese könnten z.B. für Ausbildungsplatzakquise oder auch für die individuelle Einzelbetreuung von Schülern zuständig sein. Ein Befragter spricht sich auch dafür aus, zusätzliche **psychologische Fachkräfte** bei den Bildungsträgern einzustellen. Gerade angesichts der Zunahme von Multiproblematiken und psychischen Auffälligkeiten bis hin zu manifesten Störungen bei den Jugendlichen gäbe es Bedarf an Fachkräften, die z.B. Verhaltenstrainings mit den Jugendlichen durchführen können. Mehrere Interviewpartner bedauern auch, dass **regelmäßige Supervisionen** nicht mehr über die Maßnahmen mitfinanziert werden. Hier bestünde großer Bedarf, welcher derzeit über kollegiale Beratung und Unterstützung abgedeckt wird. Nur zwei Fachkräfte berichteten, einzelfallbezogene Supervision in Anspruch nehmen zu können, sofern es durch die Maßnahmen finanziert sei.

4.5. Fazit

Ist das Personal auf die neuen Herausforderungen vorbereitet? Es zeigt sich eine enorme Anpassungsfähigkeit, auf die Veränderungen und gestiegenen Anforderungen wird nach eigenen Aussagen neben der zwangsläufig strafferen Preiskalkulation v.a. mit verstärkter Kooperation – sowohl intern im Kollegenteam als auch mit externen Partnern –, mit Weiterbildung und nicht zuletzt mit verstärktem persönlichen Engagement reagiert. Bezüglich Weiterbildung besteht aus Sicht der Fachkräfte auch weiterhin großer Bedarf, um sich gegenüber den Herausforderungen und neuen Entwicklungen behaupten zu können.

Überwiegend werden interne Lösungsansätze im Umgang mit den neuen Rahmenbedingungen und der nach eigener Einschätzung „schwieriger werdenden Zielgruppe“ gesucht. Von außen erleben die befragten Fachkräfte derzeit nur geringfügig Unterstützung in ihrer Arbeit mit den Jugendlichen, denkbar z.B. durch die Finanzierung von Schulsozialarbeit oder die transparentere und kontinuierlichere Maßnahmenvergabe.

Tendenziell zeugen die vorwiegend negativen Einschätzungen der Befragten bezüglich der veränderten Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2) von einer Resignation unter den pädagogischen Fachkräften, zumindest jedoch von einer nicht zu vernachlässigenden Unzufriedenheit innerhalb der Fachkräfte. Mitgestaltungsmöglichkeiten werden nicht geschildert bzw. bestehen aus Sicht der Träger nicht, stattdessen versucht man das „Beste aus der Situation zu machen“. Neben dem vorhandenen fachlich-didaktischen Weiterbildungsbedarf (vgl. Kap. 3.3) erscheint es daher notwendig, die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Fachkräfte auszubauen und so die Akzeptanz der derzeitigen

Förderlogik sowie die Mitarbeiterzufriedenheit in der Benachteiligtenförderung zu erhöhen und nicht zu letzt das Know-how der Fachkräfte für die kontinuierliche Verbesserung der Förderprinzipien nutzbar zu machen. Eine Befragte resümiert das Interview abschließend:

„Was ich mir einfach wünschen würde für die Zukunft, dass viel mehr Lobbyarbeit betrieben wird und dass man die Arbeit [Anm.: Benachteiligtenförderung] auch wichtig nimmt und nicht immer nur der eine bestimmt, wie es zu machen ist und die anderen führen das aus und werden dann noch kontrolliert und kriegen eine aufs Maul, wenn sie sich das anders vorstellen. [...] Das finde ich falsch. Und das ist schade, weil da auch viel Kompetenz verloren geht. Ich denke, wir sind kompetente Gesprächspartner als Träger und ich würde einfach gerne mitarbeiten an diesen Konzepten. Da würde ich gerne das Know-how auch einbringen, dass man da auch Möglichkeiten für bekommt.“ (01: 151)

5. Weiterbildung im Übergangsmanagement

5.1. *Weiterbildungspraxis im Übergangsmanagement*

Generell betonen alle Befragten, dass **kontinuierliche Weiterbildung sehr wichtig** sei und sie für neue Ansätze der Benachteiligtenförderung offen sind. So wird Weiterbildung als wichtige Möglichkeit gesehen, ‚das eigene Methodenspektrum zu erweitern‘, als ‚Instrument der Mitarbeitermotivation‘, als Ansatz, den ‚wechselnden Anforderungen im Arbeitsleben gerecht zu werden‘ oder auch als Kontaktplattform, um ‚sich mit anderen Trägern der Benachteiligtenförderung auszutauschen‘.

Wie bereits in Punkt 3.1. und 3.2. ausgeführt, besuchen auch bis auf wenige Ausnahmen alle befragten Mitarbeiter in der Benachteiligtenförderung **regelmäßig Fort- und Weiterbildungen**.¹² Die Wahl, ob **interne oder externe Weiterbildungen** besucht werden, hängt dabei von mehreren Faktoren ab – u.a. der Größe des Bildungsträgers (Gibt es ein ausreichend vielfältiges Angebot an internen Fortbildungen?) und dem Standort (Gibt es externe Angebote in erreichbarer Nähe?). Interne Fortbildungen bieten aus Sicht der Befragten den Vorteil, dass flexibel und relativ kurzfristig auf Qualifizierungsbedarf reagiert werden kann. Zudem sind sie Ressourcen schonend, wenn interne Multiplikatoren die Schulungen durchführen. Externe Fortbildungen bieten den Vorteil, trägerübergreifend Erfahrungen auszutauschen und Netzwerke aufzubauen.

Die Befragten fühlen sich mehrheitlich **von ihren Vorgesetzten** in den eigenen Weiterbildungsbemühungen **unterstützt**, auch die thematische Wahl der Fortbildung wird zumeist den Mitarbeitern selbst überlassen. Lediglich eine Befragte berichtet, dass Weiterbildungsbemühungen aus Kostengründen vom Vorgesetzten nicht erwünscht und durch gezielte Informationsunterbindung über Fortbildungsangebote gebremst werden.

Als wesentliche **Ausschlusskriterien** für Weiterbildungsangebote werden zunächst einstimmig die **Kosten**¹³ sowie die Absicherung von **Vertretungspersonal** während der Abwesenheit einer Lehrkraft angeführt. Darüber hinaus werden zwei Tendenzen sichtbar: Während ein Teil der Befragten thematische Nähe zum Arbeitsfeld und ein **nachhaltiger Nutzen** für die Tätigkeit des jeweiligen Mitarbeiters bzw. für die gesamte Einrichtung zwingend erforderlich finden, fassen einige Befragte diese Kriterien etwas weiter. Ein Mitarbeiter in mittlerer Leitungsposition bei einem Bildungsträger räumte ein:

„Um den Erfahrungshorizont zu erweitern, ist es immer gut, jegliche Art von Weiterbildung wahrzunehmen. Ich denke gerade in dieser Arbeit, die hier die Kursleiter

¹² Gemäß den Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit sind die Mitarbeiter der Maßnahmenträger verpflichtet, einmal jährlich eine Fortbildung nachzuweisen. Für öffentliche Schulen gilt die Vorgabe des Bayerischen Kultusministeriums, dass Lehrkräfte innerhalb von 4 Jahren 12 Fortbildungstage nachweisen müssen.

¹³ Für das Trägerpersonal in berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB, BaE, abH) fördert die Bundesagentur für Arbeit Weiterbildungen. Die Kosten für die spezifisch für Lehrkräfte angebotenen Weiterbildungen werden i.d.R. vom Bayerischen Kultusministerium getragen. Bei allen anderen Mitarbeitern, die nicht zu diesen Personenkreisen zählen, entscheidet sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Arbeitgeber, ob die Kosten privat getragen werden müssen oder vom Arbeitgeber übernommen werden.

leisten müssen, ist immer wichtig, die zu unterstützen. Jetzt haben wir [z.B.] noch was aufgetan im internationalen Bereich. Eine Fortbildung generell, mal eine ganz andere Thematik, wo die Mitarbeiter auch ihren Horizont erweitern [...] Jugendarbeit international, „Globales lernen“ (05: 117).

Nicht zuletzt entscheiden auch die **zeitlichen Ressourcen**, ob Weiterbildung in Anspruch genommen werden kann. Trotz des nach mehrheitlicher Aussage gestiegenen Arbeitspensums finden bzw. nehmen sich die meisten Interviewpartner Zeit für regelmäßige Fortbildungen. Nur zwei Interviewpartner gaben an, aufgrund der täglichen Arbeitsfülle keine Zeit für Weiterbildung zu haben, obwohl dringender Bedarf besteht, z.B. zum Thema ‚Unterscheidung von Lernschwäche und Lernbehinderung‘.

Bei **externen Fortbildungen** werden v.a. die von der Bundesagentur für Arbeit **geförderten Weiterbildungen** für das Trägerpersonal in berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen besucht. Lehrkräfte besuchen vorwiegend die vom bayerischen Kultusministerium geförderten Weiterbildungen. Einzelne Befragte besuchten darüber hinaus Fortbildungen und Tagungen freier Bildungsdienstleister und Träger der Jugendhilfe oder auch von Fachhochschulen und Forschungsinstituten, wobei hier der Kostenfaktor zum Tragen kommt. Die oftmals teuren Angebote werden nur vereinzelt in Anspruch genommen und v.a. nur dann, wenn kein Zugang zu den geförderten Weiterbildungen besteht.

Neun der insgesamt 15 befragten Einrichtungen führen regelmäßig **interne Fortbildung** durch (60 Prozent). Diese finden überwiegend ein bis zweimal jährlich statt, bei Bedarf auch häufiger und dauern einen halben bis ganzen Tag. Fehlt hausinternes Wissen, so werden externe Experten dafür eingeladen. Die Themen werden nach Aussage der Befragten in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern je nach spezifischem Bedarf ausgewählt. Mehrfach genannt wurden psychologische Fragestellungen, zu denen Expertenwissen von außen eingekauft wurde (z.B. Suchterkrankung und Motivation). Lediglich eine Befragte in mittlerer Leitungsposition berichtet, aus finanziellen Gründen in der Einrichtung ausschließlich Fortbildungen nach dem Prinzip „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ durchführen zu können: besteht Bedarf in einem bestimmten Bereich, so arbeitet sich jeweils ein Mitarbeiter in das Thema ein und schult anschließend die Kollegen. Größere Bildungsträger gaben mehrheitlich an, interne Fortbildung v.a. standortübergreifend durchzuführen.

5.2. Das bestehende Weiterbildungsangebot aus Sicht der Fachkräfte

Zu den besuchten Fortbildungen befragt, äußert ein Drittel der Interviewpartner (z. T. starke) **Kritik hinsichtlich der Qualität**: Es wurde mehrfach kritisiert, dass die fachliche Unterweisung in den Seminaren nicht den Erwartungen der Teilnehmer entspricht, der fachliche Input sei zu kurz, stattdessen würde zuviel Wert auf gegenseitigen Austausch gelegt. So überließen es die Seminarleiter vielfach den Teilnehmern, sich die Inhalte in Arbeitsgruppen zu erarbeiten. Die Auswertung und Zusammenfassung dessen gemeinsam mit dem Seminarleiter bzw. Referenten käme dann häufig zu kurz.

„Man macht das gern bei Fortbildungen, das man oft so Kleingruppenarbeiten anbietet. Das [...] einer die Begrüßung [macht] und dann wird kurz das Thema des Tages erläutert und dann das man sagt, so wir haben jetzt vier Themen und bilden vier Arbeitsgruppen, ihr setzt euch eine Stunde zusammen und dann gehen wir wie-

der ins Plenum. Furchtbar, ist so uneffektiv [...]. Es ist die Beschäftigungstherapie, [...] aber der Lerneffekt, was ich mit nach Hause nehme ist gleich null. Ich fahre fast schon gar nicht mehr auf Fortbildung. Aus dem Grund. Da sitzt man dann mit vier fünf anderen auch nichts Ahnenden, weil die sagen, ich bin ja gekommen, weil ich was mitnehmen möchte. [...] und dann hocken die vier zusammen oder diese Kleingruppe und dann ein ewiges Gelabere und jeder erzählt aus dem Nähkästchen, was er wieder erlebt hat.“ (11: 59)

„Ich sage Ihnen aus meiner Erfahrung, die ganzen Seminare die angeboten werden, müssten meines Erachtens straffer durchgeführt werden. Nicht die Länge macht es aus, sondern wie ein Seminar stattfindet. D. h. ich halte nicht unbedingt viel von Arbeitsgruppen und selber erarbeiten, sondern ich habe selber die Erfahrung gemacht, dass viele Seminarteilnehmer gesagt haben, jetzt sind wir so weit wie vorher. Wir haben jetzt in Arbeitsgruppen irgendetwas erarbeitet, aber ob das jetzt so richtig ist oder ob das vielleicht aus einer anderen Sicht gesehen werden könnte, dafür war die Zeit nicht mehr da.“ (19:37)

Drei Befragte kritisieren, dass Fortbildungsinhalte **oftmals nicht „praxistauglich“** seien. Das Gelernte sei nicht umsetzbar innerhalb der bestehenden Strukturen, in welchen die Mitarbeiter tätig sind.

„Dass manche Angebote sich dann später nach Ablauf der Fortbildung eben nur schlecht in den Alltag integrieren lassen. Die Erfahrung war auch oft schon so, dass Leute von Fortbildungen zurückkommen mit guten Ideen und die Umsetzung nicht immer so war, wie man sich das erhofft hat.“ (17: 46)

Kritisiert wird von einer Befragten auch der Weiterbildungswert von Fachtagungen, wie sie vielfach durchgeführt werden:

„Da werden Veranstaltungen angeboten, Fachtagungen, wo man sich dann auch mit Vertretern von Trägern deutschlandweit treffen kann. Was an und für sich eine gute Sache ist, aber wo dann natürlich die reinste Massenveranstaltung hin kommt, wo vorne welche sitzen, die kluge Vorträge halten, kluge Zahlen und kluge Statistiken auf wunderschönen PowerPoint-Präsentationen zum Besten geben. Deren Interpretation dann aber im Dunkeln bleibt und mit einem viel sagenden und alles wissenden Kopfnicken. [...] Also es sind halt fragwürdige Methoden mit diesen Fachkonferenzen. So gut wie sie wären, so schlecht werden sie durchgeführt und ineffizient dann letztlich.“ (01: 41)

Zwei Berufsschullehrer kommen zu dem nüchternen Fazit, dass die derzeit angebotenen Weiterbildungen eher wenig bringen, v.a. weil es **zuwenig passende Angebote** gäbe, auch wenn sie sich manchen „Kniff und Trick“ mitnehmen könnten.

Die Schulleiterin einer Berufsschule zur sonderpädagogischen Förderung beklagt außerdem, dass es **keine Angebote für nicht-pädagogisch qualifiziertes Personal** in der Benachteiligtenförderung gibt: So könnten die Meister und Ausbilder häufig mit den vorhandenen Angeboten nichts anfangen, die Seminare seien nicht auf deren Vorkenntnisse und Wissensstand ausgelegt:

„Was jetzt in [xy] angeboten wird ist natürlich für die Lehrkräfte interessant, für unsere Meister, die noch gar keine pädagogische Ausbildung haben hingegen ist das oft noch fremd. Wir bräuchten so ein Mittelangebot, ein Angebot, eigentlich eine

Nachqualifizierung von noch nicht ausgebildetem Personal. [...] Da fehlen teilweise einfach die grundlegenden Dinge.“(15: 55-58)

Auf die Frage hin, warum es kein Angebot gibt, meint sie: *„[Es] wird von uns verlangt, dass wir das selber machen. Ihr seid Lehrer, ihr könnt euer Personal selber fortbilden. Das ist zeitlich fast nicht möglich und zum anderen [...] gibt es bestimmte Bereiche, die kann ich nicht. Da kommen dann zu leicht die Ebenen durcheinander und wenn ich dann sage, du hast einen Schüler im Gang mit Sie angesprochen, das finde ich nicht so gut, dann ist das für ihn eine Information der Schulleitung. Das wäre von außen her besser.“ (15: 59-61)*

5.3. Kriterien guter Weiterbildung aus Sicht der Fachkräfte

Unmittelbar ableitbar aus der Kritik sind die Kriterien für gute Weiterbildung. So zeichnen sich nach Meinung der Befragten nutzbringende Fortbildungen durch folgende Charakteristika aus:

- **Qualität – hohe Fachlichkeit:** Wie bereits dargestellt, wurde in den Interviews mehrfach kritisiert, dass die Qualität der fachlichen Unterweisung in Seminaren nicht den Vorstellungen der Teilnehmer entspricht. Hier erwarten die Interviewpartner deutlich mehr fachlichen Input und Rückmeldung zu den Ergebnissen der Arbeitsgruppen von Seiten der Seminarleitung. Auch Best-Practice-Beispiele würde sich eine Interviewpartnerin wünschen.

„Das stellt man immer wieder fest, von Weiterbildungsseminaren, dass im Endeffekt außer einem Impuls sehr viel Selbstarbeit ist und da bin ich der Meinung, da müsste man schon ein bisschen mehr Fleisch liefern, von den Anbietern die so etwas durchführen. Nicht nur eine Arbeitsgruppe drüber und dann tragen wir vielleicht etwas zusammen oder tragen auch nichts zusammen. [...] Also Professionalität wäre hier gewünscht.“ (19: 37)

- **Begleitende Supervision** wünschen sich mehrere Befragte. Umsetzungsprobleme könnten so thematisiert und Rückfragen gestellt werden:

„Was ich gut fände, wäre z.B. Weiterbildungssupervision. Der Mitarbeiter geht dann ja mit dem Problem um, macht seine Erfahrungen und dann finde ich es gut, wenn man dann noch mal darüber reden kann.“ (03: 75)

- **Langfristig angelegt:** Um sich intensiv mit einem Thema befassen zu können, befürwortet die Mehrheit der Interviewpartner Weiterbildungen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. So könnten z.B. quartalsweise oder auch monatlich kleinere Schulungseinheiten (einzelne Tage, nur abends, Freitag bis Samstag etc.) über einen Gesamtzeitraum von einem Jahr stattfinden. Fänden die Einheiten Freitag bis Samstag statt, könnten Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils einen Tag beisteuern – der „Zeiteinsatz“ wäre sozusagen paritätisch geteilt. Eine andere Idee wäre, zweimal zwei- bis dreitägige Schulungen im Halbjahresabstand durchzuführen.

Drei Befragte sprechen sich für eine Weiterbildung am Block aus, d.h. ca. drei bis maximal fünf zusammenhängende Schulungstage. Dies sei aus Sicht dieser Befragten leichter zu organisieren und v.a. bei weiter entfernten Schulungsorten öko-

nomischer. Eine weitere Befragte merkt jedoch an, dass gerade die Abwesenheit über einen längeren Zeitraum am Stück angesichts des längeren Arbeitsausfalls schwierig zu organisieren sei.

Lediglich eine Befragte, Leiterin eines städtischen Bildungsträgers, präferiert kurze, prägnante Schulungen, die bestenfalls keine Nacharbeiten erfordern und leicht transferierbare Impulse für die tägliche Arbeit beinhalten – dies jedoch v.a. aus pragmatischer, zeitökonomischer Sicht. Idealerweise würde sie sich eine wohnortnahe Weiterbildung wünschen, die – ähnlich wie oben aufgeführt – regelmäßig stattfindet und verschiedene Themenbereiche auffrischt.

- **Praxiserfahrene Referenten:** Tendenziell sind für die Befragten fachpraktische Erfahrungen der Referenten (sehr) wichtig, nach Möglichkeit sollten diese auch aktuell noch in dem Feld tätig sein. Zwei Befragte könnten sich jedoch sowohl Fachpraktiker als auch Wissenschaftler als Referenten vorstellen. Letztere könnten den neuesten Stand der Forschung darstellen. In der Weiterbildung könne dann diskutiert werden, wie das Wissen in der Praxis zu integrieren sei. Lediglich eine Befragte findet nicht-praxiserfahrene Referenten völlig ungeeignet: so sei die Theorie aus dem Studium ohnehin bekannt, das schwierige sei gerade die praktische Umsetzung, wofür fachpraktische Anleitung benötigt würde.
- **Methodenvielfalt:** Für die meisten Befragten ist eine gute Fortbildung gekennzeichnet durch den wechselnden Einsatz unterschiedlicher Methoden, bei welchen sowohl die Theorie als auch die Praxis thematisiert, diskutiert und – besonders wichtig – handlungsorientiert ausprobiert wird. Die Befragten wollen sich selbst einbringen können mit Ideen, z.B. in Gruppenarbeiten, nicht jedoch stellvertretend für fachliche Inputs durch die Referenten, sondern in Ergänzung, um das Gelernte transferieren und besser verinnerlichen zu können.
- **Kurzfristige und flexible Angebote:** Um flexibel auf kurzfristigen Weiterbildungsbedarf reagieren zu können, sind kurze Anmeldefristen aus Sicht zweier Interviewpartner sehr wünschenswert.

„Was jetzt für mich ein Problem ist, das kann man gar nicht oft so langfristig planen, dass man sagt ah ja nächstes Jahr um die Zeit bräuchte ich Fortbildung so und so. Für manche Fortbildungen muss man sich ja schon Monate im Voraus anmelden.“ (12:96)

Auch können Mitarbeiter nur bedingt langfristig planen, in welchen Zeiten Freiraum für Weiterbildung vorhanden sein wird. Sich beispielsweise ein halbes Jahr vor Beginn einer Weiterbildung diesbezüglich festzulegen, fällt vielen Mitarbeitern daher schwer, wie mehrere Befragte zu bedenken geben.

- **Ortswechsel trotz Arbeitsplatznähe:** Je weniger Zeit und finanzielle Ressourcen für Weiterbildung vorhanden sind, umso bedeutsamer sind den Interviewpartnern arbeitsplatznahe und gut erreichbare Weiterbildungsangebote (geringere Fahrtzeiten und -kosten, weniger Arbeitsausfallstunden). Nicht zwangsläufig werden deshalb jedoch auch interne Fortbildungen bevorzugt: Ortswechsel, d.h. die räumliche Trennung zur täglichen Arbeitsumgebung, aber auch der Kontakt zu Fachkräften anderer Bildungseinrichtungen werden als positiv und wichtig bewertet, um mit Abstand die eigene Arbeit reflektieren und (sich) weiterentwickeln zu können:

„Also ich wünsche das jedem Kollegen, dass er mal eine Woche auf so einen Workshop fährt, der ein Seminar macht, weil ich auch immer selber feststelle, mir tut am besten, wenn ich außerhalb des täglichen Trubels bin, aber immer mit der Sache befasst. Also wenn ich mich nur um meine Arbeit kümmerge, um meine Schule kümmerge, aber nicht mitten drin hocke. Da habe ich die besten Ideen, da kann ich auch am meisten sortieren und da kann ich Prioritäten setzen.“ (01: 91)

- **Regionalität** ist einigen Befragten wichtig, um die unmittelbaren Träger der Umgebung kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Der Aufbau von Netzwerken spielte in den Aussagen der Befragten dabei keine Rolle. Die Leiterin eines städtischen Bildungsträgers gab jedoch zu bedenken, dass bei deutschlandweiten Fortbildungen das Konkurrenzgefüge nicht so stark sei, da nicht nur unmittelbare, regionale Konkurrenten an der Weiterbildung teilnehmen. Der Austausch sei so u. U. offener und gewinnbringender (siehe nachfolgendes Zitat).

- **Kleine, trägerübergreifende Gruppen** ermöglichen einen intensiven Austausch. V.a. sollte aus Sicht mehrerer Befragter Raum zum Austausch mit anderen Einrichtungen sein:

„Ich denke, es ist immer etwas Positives, wenn jemand aus seinem Alltag heraus kommt, vor allen Dingen, der Informationsaustausch von anderen, die ähnliche Maßnahmen durchführen, das scheint mir besonders wichtig zu sein. Praxisorientiert, Informationsaustausch, damit man nicht so in seinem eigenen Saft schmort. Ich weiß natürlich, dass das auch ein gewisses Konkurrenzgefüge ist, aber ich habe selber bei derartigen Fortbildungen die Erfahrung gemacht, das war so gut gemischt, die Leute waren aus der ganzen Bundesrepublik, nicht unbedingt die unmittelbaren Konkurrenten, so dass da schon ein offener Austausch stattfinden konnte.“ (19: 35)

- **Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit des Wissens** sind nicht zuletzt wesentliche Qualitätskriterien von Fortbildungen aus Sicht der Befragten, was v.a. durch Praxisnähe durch beispielsweise praktische Anleitungen sowie Raum für Anwendung und Erprobung des Gelernten (mittels Rollenspiel, Gruppenarbeit, Fallbeispielen etc.) zu erreichen ist.

„Wichtig ist, denke ich, immer der Praxisbezug bei einer Fortbildung, weil dass ich mir einen Vortrag zum Thema anhöre, das kann ich auch so machen oder dass ich mir das selber ranhole. Das, denke ich, ist nicht das Problem, der Praxisbezug, den finde ich immer am allerwichtigsten. [...] Was mache ich, wenn die und die Situation eintrifft, das fände ich sehr entscheidend.“ (12: 134)

„Bei sehr guten Fortbildungen [wird] auch viel mit Fallbeispielen gearbeitet. Weil da erzählen die Leute ja, was sie sonst nur in der Kaffeepause in den berühmten 15 Minuten nur austauschen, kommt bei manchen Fortbildungen dann auch wirklich als Beispiel auf den Tisch und davon lebt dann auch das Ganze. Weil [Weiterbildungs-]Themen, denke ich mal, kann es nicht genug geben in dem Bereich, was ganz wichtig ist, ist die Umsetzung.“ (05: 125)

- **Zertifizierung?** Allen Befragten ist eine Teilnahmebestätigung als Nachweis wichtig, darüber hinaus erscheint ein Zertifikat, welches die genauen Inhalte der Fortbildung bestätigt, nur im Hinblick auf spätere Bewerbungen bedeutsam. Als Zusatz-

qualifikation, die auch vom eigenen Arbeitgeber honoriert werden sollte, sind aus Sicht der Befragten nur intensivere Lehrgänge zu verstehen, die dann auch zertifiziert werden sollten. Nur einer Befragten ist ein Zertifikat im dem Sinne wichtig, als dass sie damit einen höheren Qualitätsanspruch an die Weiterbildung knüpft.

5.4. *Mögliche Weiterbildungsthemen*

Auf die Frage hin, in welchen Bereichen sich die Befragten eine Weiterbildung wünschen bzw. allgemeinen Bedarf auch bei Kollegen sehen, wurden die folgenden Themen genannt:

Bereich Didaktik/Methodik:	
1. Umgang mit Gewalt/ Konfliktbewältigung/ Krisenintervention	(6 Nennungen)
2. Motivationstraining/ Gesprächsführung	(5 Nennungen)
3. psychologische Krankheitsbilder/ Suchtprobleme/ Missbrauch	(5 Nennungen)
4. Unterrichtsplanung/ -aufbau/ Umgang mit heterogenen Gruppen	(4 Nennungen)
5. Abgrenzung Lernbehinderung – Lernschwäche – geistige Behinderung/ Lerntechniken für Lernschwache	(4 Nennungen)
6. Biografiearbeit	(1 Nennung)
7. Erlebnispädagogik	(1 Nennung)
8. Lebenskompetenztraining	(1 Nennung)
Bereich Berufsfeld Benachteiligtenförderung allgemein:	
9. Casemanagement/ Zeitmanagement	(5 Nennungen)
10. Berufskunde/ Übergang in den Arbeitsmarkt/ Berufsorientierung	(3 Nennungen)
11. Benachteiligtenförderung im internationalen Vergleich/ Tendenzen	
in der Benachteiligtenförderung	(2 Nennungen)
12. Sozialstruktur/ Lebenslagen in Deutschland	(2 Nennungen)
13. rechtliche Grundlagen (Arbeitsrecht, Schulrecht)	(2 Nennungen)
14. interkulturelle Kompetenzen	(1 Nennung)
15. Nachqualifizierung für nichtpädagogische Mitarbeiter (z.B. Meister, Ausbilder)	(1 Nennung)
16. Professionsethik	(1 Nennung)
17. Abgrenzung Pädagogik – Erwachsenenpädagogik	(1 Nennung)
Bereich Lernortkooperationen:	
18. Passgenaue Akquisition von Praktika	(2 Nennungen)
19. Verbundausbildung	(1 Nennung)
20. Projekte entwickeln und initiieren	(1 Nennung)
Bereich Fördermöglichkeiten:	
21. Angebote und Maßnahmen der Jugendsozialhilfe und der Bundesagentur für Arbeit / Projekte in der Region	(3 Nennungen)

Abbildung 4: Interessante Weiterbildungsthemen aus Sicht der Befragten (offene Frage, n = 20, Mehrfachnennung möglich)

Die Häufigkeit der Nennungen zeigt, dass insbesondere im Bereich **Methodik/Didaktik** der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen Weiterbildungsbedarf besteht. Zum Teil, weil die Fachkräfte nach eigenen Aussagen im Rahmen ihrer Ausbildung für bestimmte Aspekte der Tätigkeit nicht qualifiziert wurden:

Eine Berufsschullehrerin dazu: *„Ich höre das sehr oft von Kollegen, wir sind ja eigentlich gar nicht auf diese Arbeit vorbereitet, auf den Umgang mit solchen Leuten, wobei wir das jetzt nicht nur bei den Jugendlichen ohne Ausbildung haben, sondern wir haben das teilweise auch in den Fachklassen, dass da wirklich sehr verhaltensauffällige Leute drin sitzen, wo man eigentlich gar nicht so recht weiß, wo wir im Internet nachlesen, was ist das eigentlich für eine Verhaltensauffälligkeit, gibt es dazu schon irgendwelche Fallstudien, wie kann man sich in dem Fall verhalten.“* (09: 174)

Teilweise aber auch, weil für die pädagogische Arbeit mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen und den damit verbundenen verschiedensten Problemlagen schlichtweg ein ständiges Dazulernen und methodisches Weiterentwickeln notwendig ist:

Ein Sozialpädagoge dazu: *„Also es gibt ja ein rapides methodisch didaktisches Repertoire mit dem man arbeitet und davon muss man eigentlich weg, man muss das erweitern, man muss was aus der Sonderpädagogik her nehmen, was die meisten dann nicht kennen oder aus der Erwachsenenbildung oder oder oder. Da gibt es vielfältigste Möglichkeiten, da noch mal ein wenig breiter zu werden.“* (07: 91)

Größten Bedarf äußern die Fachkräfte bei den Themen **Umgang mit Gewalt, Konflikten und Krisen, Motivierung der Jugendlichen** und damit verbunden **motivierende Gesprächsführung** sowie **Umgang mit diversen psychischen Auffälligkeiten** und Krankheitsbildern. Auch die **Abgrenzung von Lernschwäche und Lernbehinderung**, das Kennen lernen von angemessenen **Lerntechniken für lernschwache Jugendliche** sowie **Unterrichtsplanung und -aufbau** bei heterogenen Lerngruppen sind Bereiche, in denen sich mehrere Befragte bei der täglichen Berufspraxis unsicher fühlen und daher (großes) Interesse an Weiterbildung bekunden.

Antworten (n =20)	Methodik/ Didaktik	Fördermöglichkeiten	Modularisierung	Individuelle Förderung	Qualifikationsbedarf (intern)	Berufsfeld Benachteiligtenförderung	Arbeitsplatznahe Förderung	Lernortkooperation	Qualifikationsbedarf (extern)	Lernort Betrieb
Interessant (Antwort x)	19	18	13	13	13	11	11	11	8	5
Uninteressant (Antwort 1/ 2/ 5)	0	0	2	3	4	3	4	5	9	8
für spezifische Gruppen interessant (Antwort 3/ 4/ 6)	1	2	3	0	1	2	1	2	1	1
weiß nicht/ k.A./ sonstiges (Antwort 0)	0	0	2	4	2	4	4	2	2	6

x – interessant; 1 – kein Bedarf (wird intern abgedeckt/ Qualifikation bereits vorhanden); 2 – nicht relevant für die Arbeit/ nicht leistbar; 3 – nur für Leitungsebene; 4 – nur allgemeine Informationen (Handzettel reicht); 5 – andere Abteilung/ der Betrieb zuständig; 6 – nur nicht pädagogisch-qualifiziertes Personal; 0 – weiß nicht/ k.A./ sonstiges

Abbildung 5: Interesse der Befragten an potentiellen Weiterbildungsthemen – Häufigkeitsauszählung (siehe Interviewleitfaden Tabelle 1, geschlossene Frage)

Die Abfrage potentiellen Weiterbildungsbedarfs anhand vorgegebener Themenbereiche ergab ähnliches: Größtes Interesse bekunden die Interviewpartner beim Thema Methodik/ Didaktik, lediglich eine Schulleiterin ist der Meinung, bei pädagogisch qualifiziertem Personal bestünde diesbezüglich kein Bedarf, dafür aber um so dringender bei nicht-pädagogisch qualifizierten Fachkräfte, d.h. bei den Meistern und Ausbildern (genauere Inhalte siehe Abbildung 4).

Auch das Thema „**Fördermöglichkeiten und Projekte in der Benachteiligtenförderung**“ stößt auf breites Interesse. Insbesondere bei langfristigen Förderprogrammen (z.B. ESF-Förderung) wäre eine Schulung zu den Förderschwerpunkten, Zielgebieten, Vorgehen bei Förderanträgen etc. interessant. Generell bestünde allerdings das Problem, dass sich die Rahmenbedingungen (Gesetzeslage, Fördervoraussetzungen etc.) sehr schnell ändern und Informationen somit zeitlich und nicht zuletzt auch regional sehr begrenzt gültig sind. Aus Sicht einiger Befragter wären zu dem Thema daher schriftliche Informationen ausreichend, die idealerweise regelmäßig aktualisiert würden – eine Schulung wäre v.a. auf Koordinatoren- bzw. Leitungsebene interessant.

Die Mehrheit der Interviewpartner sehen darüber hinaus Weiterbildungsbedarf bei den Themen **Modularisierung, individuelle Förderung und Erhebung des internen Qualifikationsbedarfs und -potentials**. Die Akzeptanz modularer Qualifizierungskonzepte ist unter den Befragten sehr hoch, hierdurch würden sinnvolle Anschluss- und Aufbaumöglichkeiten für schwächere Jugendliche entstehen. Mehrere befragte Einrich-

tungen arbeiten bereits seit längerem mit Qualifizierungsbausteinen, was im Großen und Ganzen recht gut funktioniere. Problematisch wird nach wie vor die Frage der Anerkennung gesehen, so würden viele Betriebe trotz IHK- bzw. HWK-Zertifizierung einer Ausbildungsverkürzung nicht zustimmen. Handlungsbedarf besteht daher aus Sicht der Befragten v.a. auf politischer Handlungsebene im Sinne der Einführung von bundesweit einheitlichen Qualifizierungsbausteinen. Dennoch bekunden die Bildungsdienstleister bezüglich der Modularisierungsdebatte auch für sich Informations- bzw. Diskussionsbedarf.

Weniger interessant werden die Themen „Qualifikationsbedarfs- und Potentialanalysen als Dienstleistung für Betriebe“ und der „Lernort Betrieb“ eingestuft. Beide Bereiche werden zwar grundsätzlich als wichtig beurteilt. So stellt ersteres aus Sicht mehrerer Befragter ein interessantes Geschäftsfeld dar und wäre aus ihrer Sicht in vielen Betrieben auch notwendig, jedoch sei das Interesse der Betriebe daran eher gering. Die Notwendigkeit, diese Dienstleistung den Betrieben zunächst bekannt zu machen, wird nicht gesehen. Im Rahmen einer Weiterbildung hat das Thema für die Befragten daher wenig Priorität. Zum Thema „Lernort Betrieb“ wird auf die Unternehmen selbst verwiesen: So obliege es den Betrieben, ihren Lernort adäquat zu gestalten – die Betriebe fragen diesbezüglich nur wenig bzw. keine Unterstützung und Expertise von Bildungsorganisationen an, so dass das Interesse bei den Befragten zu dem Thema entsprechend gering sei.

5.5. Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass die befragten Mitarbeiter in der Benachteiligtenförderung sehr fortbildungswillig sind. Es wird mehrfach kommuniziert, dass ein großer Bedarf an Unterstützung und fachlicher Weiterbildung besteht. Entgegen dem relativ breit gefassten Fortbildungsangebot, welches für Lehrkräfte und v.a. für pädagogisch qualifizierte Mitarbeiter von Bildungsträgern besteht, zeigt sich aus Sicht einer Befragten eine Angebotslücke für nichtpädagogisch qualifiziertes Personal bei Bildungsorganisationen. Thematisch wird insbesondere im Bereich „Methodik/Didaktik“ Bedarf artikuliert.

Der großen Nachfrage steht aus Sicht mehrerer Befragter ein qualitativ nur unzureichendes Weiterbildungsangebot gegenüber. Angesichts der umfangreichen Kritik, die in den Interviews zur Sprache kamen, stellt sich allerdings auch die Frage, warum die Teilnahme an Weiterbildungen dennoch so hoch ist und oftmals über das geforderte Mindestmaß hinausgeht. Hier zeigt sich zum einen der Anforderungsdruck an die Fachkräfte, welcher die Bereitschaft zu Weiterbildung trotz gewisser Unzufriedenheiten erhöht. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Erwartungen an Weiterbildung gerade angesichts der enormen Anforderungen und neuen Herausforderungen im Arbeitsalltag des Personals sehr hoch sind. Fraglich ist, ob diese im Rahmen der verhältnismäßig eher kurzen Fortbildungen zu erfüllen sind. Nichtsdestotrotz besteht hier für Weiterbildungsanbieter Handlungsbedarf, insbesondere, was die methodische Ausgestaltung von Fortbildungen betrifft.

6. Professionsverständnis der Fachkräfte im Übergangsmanagement

Zwei wesentliche Ziele ihrer Arbeit führen die Befragten an: zum einen die individuelle Persönlichkeitsförderung der Jugendlichen und soziale Integration in die Gesellschaft und zum anderen die Arbeitsmarktintegration. Während letzteres tendenziell als von außen gesetztes bzw. als übergeordnetes Ziel eingestuft wird, identifizieren sich die befragten Fachkräfte persönlich vor allem mit dem erstgenannten Ziel. So käme es neben der Vermittlung von Qualifikationen vor allem darauf an,

- jedem Teilnehmer „das Gefühl [zu] geben, dass er als Mensch akzeptiert und anerkannt ist“ (01: 50),
- jeden Teilnehmer, der „weiterkommen möchte, der Bildung haben möchte, zu unterstützen“, (Die Befragte benutze „ganz bewusst nicht das Wort helfen, helfen beinhaltet Hilfslosigkeit, sondern einfach zu unterstützen zu einer Selbständigkeit.“ 04: 130),
- „bestimmte in der Person liegende oder als Soft Skills bezeichnete, als Schlüsselqualifikation bezeichnete Dinge zu fördern“ (07: 64),
- langfristige Entwicklungen bei den Jugendlichen zu initiieren bzw. anstoßen,
- und nicht zuletzt bei privaten Problemen mit Rat zur Seite zu stehen.

Vom Auftraggeber her oder auch als übergeordnetes Ziel steht die Integration in den Arbeitsmarkt. Allerdings – mit den Worten einer Befragten: „Man darf sich da ja auch nichts vormachen. Letztendlich müssen wir die ja erstmal so weit bringen, dass wir sie integrieren können“ (06: 28). D. h. die Bildungsträger verstehen hier ihren persönlichen Auftrag v.a. in der Vermittlung von Ausbildungsreife und sehen sich „als Sprungbrett raus auf den Azubimarkt“ (05: 69). Die Schulleiterin eines privaten Bildungsträgers nennt für ihre Einrichtung zudem das Ziel, möglichst vielen Jugendlichen im Rahmen der BvB-Maßnahme einen Schulabschluss zu vermitteln, um deren Chancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen:

„Also wir legen einen großen Wert drauf, offiziell durften wir nicht, inoffiziell haben wir, dass die Jugendlichen mit einem Schulabschluss bei uns weggehen. Wir haben eine ganze Reihe gehabt, die keinen Hauptschulabschluss hatten oder kein Quali hatten und den braucht man einfach für einen Arbeitsplatz also. Das war leider Gottes in BvB nur Nebenthema, bei uns war es ein wichtiges Thema. Und das war also wirklich eine harte Arbeit, eine gute Arbeit, eine sinnvolle Arbeit.“ (04: 118)

6.1. Exkurs: Übergangsmanagement – eine eigenständige Profession?

In der einschlägigen Literatur sind in den letzten Jahren erste professionstheoretische Überlegungen (vgl. Niemeyer 2004) aufgetaucht. Gibt es im Übergangsmanagement spezifische Kompetenzanforderungen, die im Rahmen der derzeit üblichen Ausbildungen der in der Benachteiligtenförderung Tätigen nicht vermittelt werden – die also nur über informelle Lernprozesse und Weiterbildung erlangt werden? Ist ggf. ein eigenständiger Studienschwerpunkt oder gar Studiengang erforderlich?

Im Folgenden werden kurz die drei häufigsten Berufsfelder in der Benachteiligtenförderung hinsichtlich der o.g. Fragestellung beleuchtet: Sozialpädagogen, Lehrer und betriebliche Ausbilder.

Unter den Aussagen der befragten Sozialpädagogen zeichnen sich zwei „Hauptmeinungen“ ab: Nach Ansicht der einen Gruppe qualifiziere der derzeit übliche Studienschwerpunkt „Rehabilitation“ – nach Möglichkeit ergänzt um einschlägige Praktika – relativ passengenau für die Tätigkeit im Übergangmanagement (z.B. Wissen über Krankheitsbilder inbegriffen). Die zweite Gruppe würde eine Mischung aus den Studienschwerpunkten „Jugendarbeit“ und „Rehabilitation“ begrüßen, beide Felder vermitteln wichtige Qualifikationen für die Benachteiligtenförderung. In jedem Fall, und da sind sich die Befragten einig, ist zusätzlich spezifisches Wissen über die Arbeitswelt zu erwerben (Arbeitsrecht, Berufsfelder, Ausbildungssystem, betriebliche Bedarfe etc.). Dies wird von den Befragten jedoch als Spezialisierung angesehen, die während der Berufspraxis erfolgen kann. Eine spezifische Qualifikation bereits während der Ausbildung wird nicht unbedingt als notwendig erachtet. Darüber hinaus sei „echte Professionalität“ ohnehin erst in der Berufspraxis zu erlangen.

Bei den Lehrern zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den verschiedenen Fachrichtungen. So fühlt sich eine Sonderpädagogen sehr passgenau für das Berufsfeld „Benachteiligtenförderung“ qualifiziert. Zwei Berufsschullehrer konstatieren dagegen, sie seien „für die Vermittlung von Wissen qualifiziert“, weniger jedoch für den Umgang mit „schwierigen Jugendlichen“. Hier zeigt sich Bedarf an sozialpädagogischen und psychologischen Kenntnissen, welche im Rahmen der Ausbildung von Berufsschullehrern nicht (ausreichend) vermittelt werden. Auch der in den Interviews geäußerte Bedarf an Schulsozialarbeit macht diese „Qualifizierungslücke“ deutlich.

Ausbilder und Meister sind nur sehr bedingt bzw. gar nicht formal qualifiziert für die Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen. Zwar wird im Rahmen von Meisterkursen auch Pädagogik vermittelt, jedoch nur in Ansätzen und nicht bezogen auf die spezifischen Bedürfnisse, Kompetenzen und Anforderungen der Zielgruppe. Tätigkeitsbezogenes Wissen wird daher nach Aussage der Befragten hauptsächlich informell und direkt am Arbeitsplatz erworben, so dass bei dieser Berufsgruppe der größte Qualifizierungsbedarf anzunehmen ist.

Mehrheitliches Fazit der Befragten auf die Frage hin, ob das Tätigkeitsfeld „Benachteiligtenförderung“ möglicherweise eine eigene Profession darstellt: ein eigener Studienschwerpunkt „Übergangmanagement“ bzw. „Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher“ wäre zwar sinnvoll, eine eigene Profession dagegen schaffe nur einen zusätzlichen Splitterberuf innerhalb der sozialen Berufe.

7. Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf der Fachkräfte im Übergangsmanagement

In welchen Bereichen zeigt sich Unterstützungs- und Schulungsbedarf für die Fachkräfte bei Bildungsorganisationen? Generell ist festzustellen, dass bereits sehr viel Weiterbildung in Anspruch genommen wird, jedoch auch weiterhin hoher Bedarf artikuliert wird.

Unterschiede hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs zeigen sich in Abhängigkeit von der formalen beruflichen Qualifikation und nicht zuletzt von der Dauer der Berufstätigkeit im Feld der Benachteiligtenförderung. Tendenziell fühlen sich die befragten Sozial- und Sonderpädagogen passender qualifiziert als die Berufsschullehrer. Der größte Bedarf wird aus Sicht der Befragten bei den Ausbildern und Meistern in den Werkstätten wahrgenommen. Für diese Zielgruppe besteht auch die größte **Angebotslücke** – so mangelt es an spezifischen Fortbildungen **für nichtpädagogisch qualifiziertes Personal**.

Im Hinblick auf die Weiterbildungsthemen zeigt sich jedoch unabhängig von der beruflichen Vorqualifikation ein deutlicher mehrheitlicher Trend in Richtung „**Methodik/ Didaktik der Benachteiligtenförderung**“ - je nach Vorqualifikation wird der Bedarf jedoch differenzierter und spezifischer artikuliert.

Viel Unterstützung im Zusammenhang mit den neuen Herausforderungen wird aus der kollegialen Beratung gezogen. Angesichts der gestiegenen Anforderungen eine Zusatzbelastung, die durch **zusätzliche Supervision** für die Fachkräfte und **zusätzliche sozialpädagogische und psychologische Fachkräfte an den Berufsschulen** übernommen werden sollte. Außerdem wünschen sich die Fachkräfte, ihr Know-how und Fachwissen verstärkt **aktiv** bei der **Gestaltung der Förderkonzepte bzw. Förderprinzipien** einbringen zu können.

An **Weiterbildung** stellen die befragten Fachkräfte der Bildungsorganisationen hohe fachlich/inhaltliche Anforderungen, dem das aktuelle Angebot an Fortbildungen ihrer Erfahrung nach oftmals nicht entspricht. Insbesondere bemängelt wird das **Missverhältnis von fachlichem Input und Arbeitsgruppen**, in denen die Teilnehmer eigenständig Themen bearbeiten. Letzteres beschränkt sich oftmals auf einen **Erfahrungsaustausch** und eine fundierte Rückmeldung zu den Arbeitsergebnissen durch den Dozenten käme vielfach zu kurz. Zwar sei auch der Erfahrungsaustausch ein wichtiger Aspekt von Fortbildungen, jedoch würde er aktuell oftmals überbewertet und ginge zu Lasten des fachlichen Inputs.

Literatur

- BMBF (2005). Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Benachteiligtenförderung. Bonn, Berlin.
- Kramer, Res (2007): Benachteiligtenförderung aus betrieblicher Sicht – Untersuchungsergebnisse einer Befragung betrieblicher Ausbildungsexperten. Nürnberg (Onlinepublikation). URL vom 15.5.2008:
http://www.f-bb.de/uploads/tx_fffb/08-01-25_BNFausbetrieblicherSicht_MK.pdf.
- Niemeyer, B. (2004): Benachteiligtenförderung zwischen Berufung und Profession. Professionstheoretische Überlegungen zu einem diffusen Bildungsbereiche. In: bwp@ Ausgabe 6. URL vom 20.08.2007:
<http://www.bwpat.de/ausgabe6/niemeyer-a-bwpat6.shtml>.
- Christe, G., Wende, L. (2006): „Das realisierte System von Unterstützung und Eigenverantwortlichkeit erweist sich konkret als Verantwortungsverlagerung auf die einzelne Person“. In: Jugend Beruf Gesellschaft. Jg. 57, H. 1, S. 48-56.

Anlage 1: Interviewleitfaden

Leitfaden zur Durchführung von Experteninterviews mit Beschäftigten von Bildungsorganisationen

Vorbemerkung

Das Gespräch ist strikt vertraulich. Um eine exakte Auswertung zu ermöglichen, würde ich unser (Telefon-)Gespräch jedoch gerne auf Band aufzeichnen. Sind Sie damit einverstanden? Das Gespräch wird anschließend transkribiert, die Aufnahmen werden danach vernichtet. Ihre Aussagen werden anonymisiert und ausschließlich für die Erstellung der wissenschaftlichen Studie verwendet. – Ich schalte das Aufnahmegerät jetzt ein.

Wie sie bereits im Vorgespräch erfahren haben, möchten wir mit unserer Untersuchung herausfinden, welche Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten es im Feld der Benachteiligtenförderung aus Sicht der Bildungsträger (schulisch und außerschulisch) gibt, um deren internen Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf festzustellen und für sie ein darauf bezogenes Weiterbildungsangebot entwickeln zu können.

Fokussierungsfragen:

- Können Sie das an einem konkreten Beispiel verdeutlichen?
- Fällt Ihnen dazu ein Beispiel oder auch ein Gegenbeispiel ein?
- Erinnern Sie sich an eine Situation, in der das besonders deutlich wurde?
- Können Sie sich an eine konkrete Situation erinnern?

1. Persönlicher Hintergrund

- Welche Qualifikation haben Sie? Wie ist Ihr beruflicher Werdegang? Seit wann arbeiten Sie in der Benachteiligtenförderung? Wie viele Jugendliche betreuen Sie?
- Wie definieren Sie den **Begriff Benachteiligte**?¹⁴ Mit welchen Benachteiligtengruppen arbeiten Sie? Welche Maßnahmen führen Sie durch? Gesetzliche Grundlage? Finanzierung?

2. Neue Herausforderungen und der Umgang damit

- Haben sich die **Rahmenbedingungen** ihrer beruflichen Tätigkeit mit Benachteiligten in den letzten Jahren geändert (z.B. Zielgruppe, Klassenzusammensetzung, Kooperationsbereitschaft der Eltern, der Jugendlichen, Anforderungen in der Arbeitswelt, Qualitätsstandards der eigenen Arbeit, vom Bildungsträger zum Dienstleister)? Haben sich ihre **Tätigkeitsanforderungen** (z.B. Akquise, verstärkte Netzwerkarbeit etc.) verändert?
- Wie haben Sie auf die veränderten Rahmenbedingungen und Tätigkeitsanforderungen reagiert? Von wo beziehen Sie Informationen und Unterstützung?
- Welche Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Qualifizierung Benachteiligter treten typischerweise/gehäuft auf? Wie gehen Sie damit um? Von wo beziehen Sie Unterstützung?

¹⁴ Falls nicht bekannt, kurz vorstellen und gleiches Begriffsverständnis herstellen. Im Folgenden „Benachteiligte“ synonym für „benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene“.

- Gibt es Bereiche, in denen Sie persönlich in Ihrer beruflichen Tätigkeit mit Benachteiligten auf Schwierigkeiten stoßen (sich überfordert fühlen)? Welche und warum (fachlich, methodisch, persönlich)? Wie gehen Sie damit um? Woher beziehen Sie fachliche und methodische Lösungsstrategien?

3. Stellenwert der eigenen beruflichen Weiterbildung

- Welche Weiterbildungsangebote für Personal in der Benachteiligtenförderung sind Ihnen bekannt? An welchen Weiterbildungen haben Sie bereits teilgenommen?
- Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Erfahrung förderlich bzw. hinderlich für die Teilnahme an einer Weiterbildungssequenz (z.B. Unterstützung vom Vorgesetzten)?

4. Weiterbildungsbedarf in der Benachteiligtenförderung

- Welche Weiterbildungsmodule wären aus Ihrer Sicht für Benachteiligtenförderer interessant/ sinnvoll? In welcher Form (u.a. zeitlicher Umfang, Anbieter, Form der Weiterbildung, Methoden, Zertifizierung etc.)? Wenn nicht schon selbst genannt: Wie würden Sie z.B. das Angebot folgender möglicher Module bewerten? (Tabelle 1 dem Interviewten vorlegen und im Folgenden gemeinsam ausfüllen)
- **„Methodik/Didaktik der Arbeit mit Benachteiligten“**. Warum? Welche Konzepte und Ansätze zur Arbeit mit Benachteiligten sind Ihnen bekannt? Welche wenden Sie an? (z.B. Empowerment/ Ganzheitlichkeit und Lebensweltbezüge/ handlungsorientiertes Lernen/ Förderdiagnostik/ Partizipation) Welche Wirkung entfaltet Ihre Arbeit mit Benachteiligten? (alternativ: Wie schätzen Sie die Wirkung Ihrer Arbeit ein?) Wird z.B. die Integration in den Arbeitsmarkt verbessert durch die Maßnahmen? Ist sie überhaupt messbar? Wie kann die Wirkung verbessert werden? Wie zufrieden sind Sie selbst mit Ihrem Arbeitsergebnis?
- **„Das Berufsfeld ‚Benachteiligtenförderer‘“**. Warum? Wie verstehen Sie selbst Ihren beruflichen Auftrag in der Benachteiligtenförderung? Gibt es Ihrer Meinung nach spezifische Kompetenzanforderungen im Bereich der Benachteiligtenförderung, die beispielsweise über das Kompetenzprofil eines Sozialpädagogen hinausgehen?
- **„Individualisierte Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen“**. Warum? In der Qualifizierung Benachteiligter wird zunehmend eine individuelle Förderung gefordert: Wie sehen Sie das? Können Sie dieser Anforderung gerecht werden? Wie? Welche Faktoren fördern bzw. behindern die Umsetzung?
- **„Lernortkooperationen“**. Warum? Mit wem haben Sie bisher im Bereich der Benachteiligtenförderung zusammengearbeitet (Institutionen, Betriebe)? Haben sich Ihre Kooperationspartner in der letzten Zeit geändert? In welchem Rahmen wurde kooperiert (z.B. Lernortkooperation)? Warum? Wie verlief die Kooperation? (Positives und Negatives) Besteht Informationsbedarf bezüglich Ansprechpartnern, Kooperationsmöglichkeiten, Vorgehensweisen etc.? Wird Unterstützung beim Aufbau von Kooperationen benötigt?
- **„Lernort Betrieb“**. Warum?
- **„Arbeitsplatznahe Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen“**. Warum?
- **„Modulare Qualifizierung und Weiterbildung“**. Warum? Haben Sie bereits Erfahrungen mit modularer Qualifizierung (z.B. Vermittlung von Teilqualifikationen im Rahmen von EQJ, BVB)?

- **„Qualifikationsbedarf im Betrieb und Qualifikationspotentiale von Mitarbeitern ermitteln“.** Warum bzw. inwiefern? Antwort abwarten, um zu sehen, ob sie das Thema primär auf sich oder auf Betriebe beziehen (internes Instrument vs. Dienstleistung). Dann auch in die andere Richtung nachhaken: „Wäre dies aus Ihrer Sicht eine von Betrieben nachgefragte Bildungsdienstleistung?“ bzw. „Wäre das auch für Sie intern interessant?“.
- **„Fördermöglichkeiten und -projekte“.** Warum? Welche Fördermöglichkeiten und -projekte vermitteln Sie für Ihre Jugendlichen und jungen Erwachsenen (z.B. Projekt LOS: Förderung von Verbundausbildung/EQJ – Förderung betrieblicher Praktika etc.)? Woher beziehen Sie Ihre Informationen über Fördermöglichkeiten und -projekte? Besteht allgemeiner Informationsbedarf?

5. Schlussfrage

Wenn Sie den Verlauf des Interviews noch einmal Revue passieren lassen: Fällt Ihnen noch etwas ein, was bisher nicht angesprochen wurde? Möchten Sie etwas ergänzen?

Vielen Dank für das Gespräch!

	Mögliche Module der Weiterbildungssequenz	Ja/Nein
1.	Methodik/Didaktik der Arbeit mit Benachteiligten	
2.	Das Berufsfeld „Benachteiligtenförderer“	
3.	Individualisierte Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen	
4.	Lernortkooperationen/Netzwerkarbeit	
5.	Lernort Betrieb/Akquise	
6.	Arbeitsplatznahe Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen	
7.	Modulare Qualifizierung und Weiterbildung	
8.	Qualifikationsbedarf im Betrieb und Qualifikationspotentiale von Mitarbeitern ermitteln (extern)	
9.	Qualifikationsbedarf im Betrieb und Qualifikationspotentiale von Mitarbeitern ermitteln (intern)	
10.	Fördermöglichkeiten und -projekte	
11.	...	

* SG = Selbst genannt; NSG = Nicht selbst genannt

Tabelle 1: Potentielle Weiterbildungsthemen

Anlage 2: Interviewpartner

- 1: Geschäftsführerin eines Bildungsträgers
- 2: Schulleiterin eines beruflichen Schulzentrums
- 3: Institutsleiterin eines Bildungsträgers
- 4: Schulleiterin eines Bildungsträgers
- 5: Koordinator BaE-Maßnahmen und ein Bildungsbegleiter
- 6: Leiterin der Jugendberufshilfe einer HWK
- 7: Bereichsleiter BvB und BaE eines Bildungsträgers
- 9: zwei Studienräte einer staatlichen Berufsschule
- 10: Geschäftsführerin eines Bildungsträgers
- 11: Standortleiterin eines Bildungsträgers
- 12: zwei Kursleiterinnen eines Bildungsträgers
- 13: Koordinatorin für Berufsausbildung im Reha-Bereich bei einem Bildungsträgers
- 14: Koordinator ALG II-, SGB II- und SGB VIII-Maßnahmen eines Bildungsträgers
- 15: Sonderschulrektorin einer Sonderberufsschule in privater Trägerschaft
- 17: Koordinator BaE-Maßnahmen im gewerblich-technischen Bereich eines Bildungsträgers
- 18: Kursleiter BvB-Maßnahmen eines Bildungsträgers
- 19: Bereichsleiterin für Personal und Berufsausbildung eines Bildungsträgers