



Titel: Benachteiligtenförderung aus betrieblicher Sicht
 Autor: Manuela Kramer, Michael Res
 Projekt: Professionalisierung in der Benachteiligtenförderung

**Benachteiligtenförderung aus betrieblicher Sicht –
 Untersuchungsergebnisse einer Befragung betrieblicher
 Ausbildungsexperten**

1. Einleitung2
2. Auswahl und Strukturmerkmale der Betriebe und Interviewpartner4
3. Wie definieren die Ausbildungsverantwortlichen die Gruppe der Benachteiligten?6
4. Engagement in der Benachteiligtenförderung: Einstellung und Erfahrungen der Betriebe.....7
 4.1. Gründe für ein Engagement7
 4.2. Gründe gegen ein Engagement8
 4.3. Positive Erfahrungen mit der Förderung „schwächerer“ Jugendlicher..... 10
 4.4. Negative Erfahrungen mit der Förderung „schwächerer“ Jugendlicher 11
 4.5. Zwischenfazit..... 12
5. Lernortkooperation: Zusammenarbeit mit Berufsschulen und Bildungsträgern 13
 5.1. Kooperation zwischen Betrieb und Berufsschulen..... 13
 5.2. Kooperation zwischen Betrieb und Bildungsträgern 15
6. Modulare Qualifizierung 17
7. Ermittlung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs und -potentials als Dienstleistung19
8. Unterstützungsbedarfe der Betriebe in der Benachteiligtenförderung 20
 8.1. „Hilfe zur Selbsthilfe“ 20
 8.2. Hilfe durch externe Unterstützung..... 21
9. Fazit 24

1. Einleitung

Der vorliegenden Untersuchung liegt eine qualitative Befragung von 17 Bildungsdienstleistern und 15 Betrieben zugrunde. Die Befragung wurde von der bfz Bildungsforschung im Rahmen des Projektes „Professionalisierung in der Benachteiligtenförderung“, gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, durchgeführt. Die Interviews fanden im Zeitraum November 2006 bis Februar 2007 statt und hatten zum Ziel, Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten von Akteuren der Benachteiligtenförderung zu erheben.

Hierfür fand eine zweifache Bedarfserhebung 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 Ergebnisse der betrieblichen Interviews sind Gegenstand der vorliegenden Ausführungen.

Der Benachteiligtenbegriff, wie er im Rahmen der Benachteiligtenförderung verstanden wird und damit auch dieser Befragung zugrunde liegt, umfasst Jugendliche und junge Erwachsene, „die den Anforderungen des modernen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes ohne zusätzliche Hilfe nicht genügen können“¹ und aus diesem Grund bislang ohne Berufsabschluss sind.² In der Regel lässt sich Benachteiligung auf eine Kumulation von Problemlagen zurückführen. Zum einen sind das Problemlagen familiärer, sozialer, milieubezogener, lernbezogener oder verhaltensbezogener Art, zum anderen spielen wirtschaftlich-konjunkturelle Bedingungen eine wesentliche Rolle.

Nach einer kurzen Darstellung des forschungsmethodischen Vorgehens und der Auswahl und Strukturmerkmale der befragten Betriebe gibt die Untersuchung Einblick in die betriebliche Definition von „Benachteiligung“, die betrieblichen Erfahrungen mit der Ausbildung „schwächerer“ Jugendlicher und junger Erwachsener sowie die Einstellungen und ggf. Bedenken gegenüber einem Engagement in der Benachteiligtenförderung. Abschnitt 5 beleuchtet die aktuellen Kooperationsbeziehungen mit Bildungsträgern und Berufsschulen aus

¹ BMBF (Hrsg.) 2005: Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Benachteiligtenförderung. Bonn, Berlin. S. 12.

² Im Folgenden wird zur besseren Lesbarkeit von Jugendlichen gesprochen, soweit nicht anders vermerkt sind dabei jedoch Jugendliche und junge Erwachsene gemeint. Ebenso wird zur besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Schreibweise von Personen und Funktionsbezeichnungen verwendet. Soweit nicht anderweitig angemerkt, sind damit immer beide Geschlechter angesprochen.

betrieblicher Sicht. Die Einstellung zu modularer Qualifizierung und der Ermittlung betrieblichen Qualifizierungsbedarfs durch externe Dienstleister sind in Abschnitt 6 und 7 ausgeführt. Abschnitt 8 stellt schließlich den erhobenen Unterstützungsbedarf der Betriebe durch externe Bildungsdienstleister dar.

2. Auswahl und Strukturmerkmale der Betriebe und Interviewpartner

Die Befragung wurde mittels nichtstandardisierter, leitfadengestützter Interviews durchgeführt. Insgesamt wurden 15 betriebliche Ausbilder und Ausbildungsverantwortliche befragt. Die persönlichen Interviews dauerten im Schnitt ca. eine Stunde, wurden elektronisch aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Erstellung der Interviewleitfäden wurde der gegenwärtige Stand der Fachdiskussion über neue Herausforderungen und aktuelle Entwicklungen der Benachteiligtenförderung, wie z. B. verstärkte Kooperation und Modularisierung, einbezogen, so dass gezielt die betriebliche Einstellung und möglicher Unterstützungsbedarf hierzu erfragt wurden.

Bei der Auswahl der Betriebe wurden generell alle Unternehmen in Betracht gezogen, die bereits Erfahrung in der Benachteiligtenförderung aufwiesen oder aber Interesse an der Thematik äußerten. Zudem wurden Branchen bevorzugt, die potenzielle Tätigkeitsfelder für gering Qualifizierte bieten. In den nachfolgenden 15 Betrieben wurden Interviews durchgeführt.

Betrieb	Branche	Interviewpartner	Anzahl der Mitarbeiter (MA)	Maßnahmenfeld
A	Kfz-Handwerk	Inhaber (Kfz-Meister)/ Lehrlingswart der Kfz-Innung	4 MA (1 Auszubildender)	EQJ, BaE, abH
B	Kfz-Handwerk (Kfz-Innung)	Schulungsleiter der Kfz- Handwerksinnung		Ausbildung, abH
C	Einzelhandel (Fahrräder)	Geschäftsinhaber	Unter 5 MA (kein Auszubildender)	Praktika
D	Holzgewerbe	Zuständig für Grundsatzfragen im Bereich Personal	Über 1000 MA (90 Auszubildende)	Praktika
E	Dienstleistung (Friseur- innung)	Lehrlingswart der Friseurinnung/ Friseurmeister		EQJ, Praktika
F	Metall & Elektro	Personalreferentin	135 MA (11 Auszubildende)	Praktika
G	Baugewerbe (Schreinerei)	Inhaber (Schreinermeister)/ Lehrlingswart der Schreinerinnung	unter 20 MA (2 Auszubildende)	Ausbildung, abH
H	Druck & Maschinenbau	Berufsschulleiter/ Ausbildungsleiter	2000 MA (150 Auszubildende)	BvB, EQJ, Ausbildung, abH, Praktika
I	Sonnenschutz technik	Ausbildungsverantwortlicher	2500 MA (100 Auszubildende)	Ausbildung, abH, Praktika
J	Maschinen- & Anlagenbau	Ausbildungsleiter	290 MA (24 Auszubildende)	BvB, EQJ, Ausbildung, abH

K	Einzelhandel (Bäckerei)	Inhaber (Bäckermeister)/ Lehrlingswart der Bäckereiinnung	25 MA (3-4 Auszubildende)	EQJ, BaE
L	Baugewerbe (Malerbetrieb)	Inhaber (Malermeister)	Unter 10 MA (1 Auszubildender)	EQJ, Praktika
M	Dienstleistung (IT)	Ausbildungsleiter	500 MA (20 Auszubildende)	BVJ, AQJ, Praktika
N	Baugewerbe (Malerbetrieb)	Inhaber (Maler- und Lackiermeister)	13 MA (1 Auszubildender)	Praktika
O	Einzelhandel (Metzgerei)	Inhaber (Metzgermeister)	16 MA (2 Auszubildende)	EQJ, Praktika

Abbildung 1: Übersicht über die befragten Betriebe (n = 15)

Fast alle Betriebe haben für benachteiligte Jugendliche bereits diverse Praktika im Rahmen von Schulpraktika oder berufsvorbereitenden Maßnahmen zur Verfügung gestellt (13 Betriebe) – darunter sieben Betriebe, die Jugendliche auch im Rahmen von EQJ betreut haben bzw. zum Befragungszeitpunkt betreuten. Insgesamt sechs der befragten Betriebe haben bereits benachteiligte Jugendliche ausgebildet und im Rahmen dessen ausbildungsbegleitende Hilfen in Anspruch genommen.

Abbildung 2 zeigt die Unternehmensgröße der befragten Betriebe. Einen Großteil stellen Klein- und Kleinunternehmen dar (9 Betriebe) – die befragten Interviewpartner sind zumeist die Firmeninhaber selbst und haben als Meister die Auszubildereignung (7 Befragte).³ Zwei Befragte sind Personal- bzw. Ausbildungsleiter mittelständischer Unternehmen, vier Interviewpartner sind Mitarbeiter in Großunternehmen und in verantwortlicher Position im Bereich Personal/ Ausbildung.

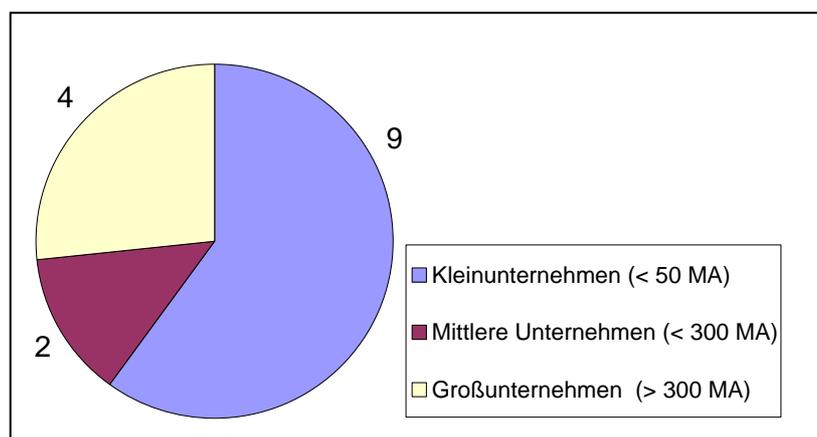


Abbildung 2: Größe der befragten Betriebe (n = 15)

³ Nachdem anzunehmen ist, dass im Allgemeinen die Mehrzahl der Friseur- und auch Kfz-Betriebe den Kleinbetrieben zuzuordnen sind, wurden die Innungen als Vertreter dieser Branchen den Kleinunternehmen zugeordnet. Der Befragte der Friseurinnung selbst ist ebenfalls Kleinunternehmer.

3. Wie definieren die Ausbildungsverantwortlichen die Gruppe der Benachteiligten?

Der Personenkreis der Benachteiligten wird – wie zu erwarten – sehr unterschiedlich definiert. Einige Befragte haben ein sehr umfassendes Verständnis von „Benachteiligten“. Sie verstehen darunter Jugendliche, *„die einfach durch ihre Persönlichkeit, durch ihre Noten, durch das ganze Umfeld oder auch durch ihr Aussehen – ganz egal – nicht in der Lage waren, einen Ausbildungsplatz zu bekommen“* (E: 7).

Einige Befragte subsumieren unter Benachteiligten lediglich Jugendliche mit geistiger oder körperlicher Behinderung und grenzen diejenigen aus, *„die aufgrund eigenen Verschuldens“* in eine problematische Lage geraten sind. *„Benachteiligt sind für mich Menschen, die wirklich körperliche Nachteile haben, die vielleicht auch geistig benachteiligt sind – aber nicht Menschen, die aufgrund von irgendeinem sozialen Status, in der Regel aus Eigenverschulden in irgendeine Schiene reinrutschen und dann nicht mehr hochkommen“* (D: 33).

Gesprächspartner B vertritt eine ähnliche Sichtweise und schließt Jugendliche mit Motivationsproblemen aus dem Benachteiligtenbegriff aus, da sie ihre geringe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt selbst zu verantworten hätten. *„Kinder, [...] die aufgrund von Lernunlust [...] einfach keinen Bock gehabt haben zu lernen, würde ich jetzt nicht als benachteiligt betrachten“* (B: 17-22).

Es zeichnen sich somit zwei definatorische Tendenzen ab: Zum einen die betrieblichen Fachkräfte, die ein sehr umfassendes, dem Begriffsverständnis der Benachteiligtenförderung sehr ähnliches Verständnis von „Benachteiligung“ aufweisen (für eine Definition siehe Einleitung) und diejenigen, die ein sehr enges Begriffsverständnis haben, vorwiegend begrenzt auf Behinderungen.⁴

⁴ Trotz des Versuches seitens der Interviewer, sich mit den Teilnehmern für das weitere Interview auf ein einheitliches Verständnis dieses Terminus zu verständigen, konnte ein definatorischer Grundkonsens nicht immer hergestellt oder durch das gesamte Interview durchgehalten werden. Die Interpretation der Aussagen wird dadurch erschwert, da nicht immer klar ist, ob alle Beteiligten auf der Ebene einvernehmlicher Definitionen argumentieren. Darüber hinaus sei auf die Problematik verwiesen, dass die Verantwortlichen der Betriebe die Bezeichnungen Auszubildende und Benachteiligte zum Teil synonym verwenden. Die Aussagen der Betriebe spiegeln daher auch die Einstellung und Erfahrungen im Zusammenhang mit Ausbildung allgemein wider und beziehen sich oftmals nicht nur auf den spezifischen Bereich der Benachteiligtenförderung.

4. Engagement in der Benachteiligtenförderung: Einstellung und Erfahrungen der Betriebe

4.1. Gründe für ein Engagement

Laut Aussagen der Mehrheit der Befragten ist **soziale Verantwortung** ein wichtiger Bestandteil der Firmenphilosophie. Aussagen wie „*Wir sind von Grund auf ein soziales Unternehmen*“ (H: 48-48) oder „*schon immer sozial engagiert*“ (I: 58-59) bilden hier den Grundtenor der Selbstwahrnehmung. Dieses soziale Selbstverständnis hat größtenteils einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft zur Benachteiligtenförderung. In diesem Zusammenhang betont ein Großteil der Interviewten die soziale Verpflichtung, auch „*schwächeren Jugendlichen eine Chance zu eröffnen*“ (H: 47).

Die grundsätzliche Bereitschaft zur Benachteiligtenförderung ist nicht gleichbedeutend mit der Bereitschaft jegliche benachteiligten Jugendlichen auszubilden. Einige Befragte koppeln die Bereitschaft zur Unterstützung von Jugendlichen daran, dass diese „*unverschuldet*“ in eine missliche Lage geraten sind. „*Die Unternehmen haben nicht die Kraft und auch nicht die Aufgabe einem Benachteiligten zu helfen. Wo ich die Aufgabe sehe, ist bei Behinderten. Aber das ist ein anderes Thema, weil die Leute können ja nichts dafür. Da versuchen wir ja auch zu helfen*“ (D: 93-93).

Neben der wahrgenommenen sozialen Verantwortung werden vereinzelt weitere Gründe für ein Engagement angeführt: Der Besitzer eines kleinen Dienstleistungsbetriebes äußert sich dahingehend, dass Leistungsfähigkeit nicht das alleinige Kriterium bei der Auswahl der Auszubildenden sei. Vielmehr könnten **positive charakterliche Eigenschaften auch fachliche Defizite kompensieren**: „*Die menschlichen Ressourcen sind wichtiger als die fachlichen*“ (E: 65-65), so der Lehrlingswart einer Innung im Dienstleistungssektor. Der Besitzer eines kleinen Handwerksbetriebes ist der Meinung, dass Benachteiligte „*bei entsprechender Behandlung zu gleichen, teilweise sogar besseren Leistungen in der Lage sind*“ (N: 15). Gesprächspartner C hebt hervor, dass er durch der Arbeit mit „*schwierigen*“ Jugendlichen wertvolle pädagogische Erfahrungen sammeln könne. Außerdem, so Befragter G, sei es auch eine **motivierende Erfahrung für Ausbilder**, wenn man Jugendlichen mit „*schlechteren Startchancen*“ zu positiven (Arbeits-) Erfahrungen verhelfen könne.

Nicht zuletzt sind auch **persönliche Kontakte** zu Jugendlichen, die zum Kreis der „*benachteiligten Jugendlichen*“ zählen, ein ausschlaggebender Faktor, sich in dem Bereich zu engagieren (z. B. eigener Sohn an der Förderschule, Nachbarschaftskontakte etc.).

4.2. Gründe gegen ein Engagement

Trotz der mehrheitlich positiven Grundhaltung gegenüber Benachteiligtenförderung tragen die befragten Betriebe viele Einwände und Hinderungsgründe vor:

Als wichtiges Ausschlusskriterium für die Bereitschaft zur Benachteiligtenförderung wird häufig die **Unvereinbarkeit zwischen dem fachlichen Anforderungsprofil der jeweiligen Tätigkeit und dem spezifischen Leistungsvermögen der Benachteiligten** genannt. Verfügen Jugendliche z. B. über mangelnde Grundbildung, gäbe es im Betrieb keine Einsatzmöglichkeiten:

„Deutsch schreiben, Rechtschreibung, Ausdruck –, eine Katastrophe. Solche Leute kann man im Unternehmen nicht mehr einsetzen, vielleicht bei kleinen Unternehmen, die regional arbeiten. Aber wir arbeiten international, wir arbeiten mit Banken zusammen, mit Analysten, mit anderen gewichtigen Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft und Sonstigen. Ohne diese Grundthemen kommen Sie da nicht mehr weiter“ (D: 93).

Andere betonen, dass der hohe Spezialisierungsgrad sowie der hohe intellektuelle Anspruch an die Tätigkeit die Integration von Leistungsschwächeren von vornherein ausschließt. Entsprechend argumentiert ein Befragter Kfz-Meister – der vielfach ausgebildet und Jugendliche im Rahmen von Praktika im Betrieb betreut hat – beispielsweise, dass viele Hauptschüler im Kfz-Gewerbe in Anbetracht der gestiegenen Leistungsanforderungen, die auf den enormen technischen Wandel zurückzuführen sind, eine Ausbildung kaum erfolgreich absolvieren könnten. *„Ich bin ja mittlerweile schon soweit, dass ich sage, entweder einen guten Quali oder Mittlere Reife. Ansonsten stelle ich hier nichts mehr ein“ (A: 58).* Ähnlich argumentieren Gesprächspartner I und J: Für Leistungsschwächere seien nur ausgewählte Einsatzgebiete im Bereich sog. einfacher Tätigkeiten geeignet – andernfalls drohe eine Überforderung sowohl des Jugendlichen als auch des Ausbilders. Diese Arbeitsplätze seien im Betrieb jedoch kaum noch bzw. nicht mehr vorhanden.

Befragte E, L und C sehen die Inkompatibilität zwischen den betrieblichen Anforderungen und dem spezifischen Leistungsvermögen der Benachteiligten weniger im fachlichen Bereich als in der **fehlenden Sozialkompetenz** bzw. den mangelnden Soft Skills. Als Vertreter von Dienstleistungsbetrieben mit intensiven Kundenkontakten sind für sie Faktoren wie *„Kommunikation, äußeres Aussehen sowie Auftreten, Umgang mit Menschen“ (E: 7-11)* von elementarer Bedeutung. Weisen Jugendliche Defizite in diesen Bereichen auf, käme eine Qualifizierung im Betrieb nicht in Frage. Für diese Zielgruppe sei eine Tätigkeit in Betrieben mit geringer Kundenfrequenz eventuell besser geeignet: *„Und vielleicht tut sich da jetzt ein anderer Handwerksbetrieb leichter, der mit einem Stück Holz arbeitet oder mit einem Stück Metall als mit einem lebenden Menschen“ (E: 111).*

Eine ebenso häufig genannte Begründung gegen ein Engagement in der Benachteiligtenförderung ist die **oftmals fehlende Motivation, das Desinteresse und mangelndes Durchhaltevermögen** der Jugendlichen. In diesen Fällen ist einigen Verantwortlichen „*die Zeit zu schade*“ (G: 24-27), dieses Klientel zu qualifizieren bzw. auszubilden. Einige Interviewpartner streichen heraus, dass der ohnehin schon zeitintensive Betreuungsaufwand in der Benachteiligtenförderung durch die Auseinandersetzung mit demotivierten Jugendlichen zu einer unannehmbaren „*Zusatzbelastung*“ (K: 103) für die Mitarbeiter würde. „*Der Betrieb reibt sich [dabei] auf*“ (E: 51), so der Grundtenor.

Eine weitere Begründung ergibt sich aus der Finanzierungsproblematik. Schon die reguläre Ausbildung stelle für einige Betriebe einen enormen Kostenfaktor dar, „*denn Azubis brauchen länger, häufen Fehlzeiten an und haben Blockunterricht*“ (N: 25). Dieser negative Effekt würde sich aufgrund des erhöhten Betreuungsaufwands bei Benachteiligten noch verstärken:

„*In einem Unternehmen, in dem die Kostensituation immer mehr drückt, in dem auch sehr viel auf Zeit und Geld geschaut wird, ist vielleicht auch nicht immer die Zeit da, um sich etwas mehr zu kümmern*“ (D: 30-31, ähnlich H: 29-30).

Der **permanente Kosten- und Erfolgszwang der Unternehmen** wirkt sich somit aus Sicht mehrerer Befragter kontraproduktiv auf das Bestreben, Benachteiligte stärker zu integrieren, aus. Dieses Problem verschärfe sich bei einer **schlechten wirtschaftlichen Lage**. Die Bereitschaft zur Ausbildung im Allgemeinen und zur Benachteiligtenförderung im Speziellen sei abhängig von der Auftragslage der Betriebe. Die betriebswirtschaftlichen Spielräume in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation ließen ein zusätzliches Engagement in der Benachteiligtenförderung nicht zu.

Nicht zuletzt führt eine Befragte als Hinderungsgrund für eine vermehrte Benachteiligtenförderung im Betrieb **mangelnde räumliche und personelle Kapazitäten** an:

„*Wir bilden schon weit über Bedarf aus. Und Ausbilden heißt Kapazitäten binden. Wir investieren sehr viel Geld, Zeit und Wissen in die Auszubildenden. Ich sage mal, wir befinden uns schon an der oberen Kante des Möglichen, da zusätzlich noch Leute mit aufzunehmen, ist aufgrund unserer hohen Ausbildungsquote fast nicht möglich*“ (D: 46).

Einen letzten Sachverhalt spricht Befragter C an. Dieser knüpft seine Bereitschaft zur Benachteiligtenförderung an eine Mindest-Verweildauer der Praktikanten im Betrieb. **Kurzpraktika** lehnt er grundsätzlich ab. Nur bei einer längeren Zusammenarbeit (über einen Monat) könnten sowohl Jugendlicher als auch Betrieb nachhaltig profitieren. „*Wenn jemand einen Monat bei mir ist, dann haben wir beide was davon*“ (C: 60).

4.3. Positive Erfahrungen mit der Förderung „schwächerer“ Jugendlicher

Interviewpartner I hat die Erfahrung gemacht, dass Jugendliche, die erst nach langer Suchzeit und möglicherweise auf dem Umweg einer berufsvorbereitenden Maßnahme **leistungsbereiter und dem Unternehmen gegenüber loyaler** wären als Jugendliche, die ohne größere Hürden ihren Ausbildungsplatz gefunden hätten. Diese Leistungsbereitschaft wirke sich auch gewinnbringend für das Unternehmen aus, „weil die auch wissen, dass die Firma ihnen die Chance gegeben hat und das zahlen sie dreifach zurück“ (I: 125-128).

Der Erfahrung mehrerer Befragter nach sind **schlechte schulische Leistungen nicht gleichbedeutend mit unterdurchschnittlichen Leistungen im Betrieb**. Vielmehr verhalte es sich zuweilen auch genau umgekehrt: „Die [leistungsschwächeren Jugendlichen] lernen oft eher über das Praktische und können das dann besser als die, die nur Theorie pauken; sie haben weniger Angst und gehen unbefangener ran an Aufgaben und schaffen oft mehr“ (N: 19). Außerdem seien leistungsschwächere Jugendliche oftmals **motiviert, ihre schulischen Defizite durch bessere praktische Arbeit zu kompensieren**. „Sie begehen einen Fehler kein zweites Mal, weil sie besser motiviert sind, zu zeigen, dass sie nicht doof sind [...]“ (N: 19; ähnlich H). Interviewter C betont zudem, dass motivierte Jugendliche im Rahmen berufsvorbereitender Maßnahmen während der Praktikumszeit im Betrieb auch Selbstverantwortung und Eigeninitiative entwickelt hätten.

Auch Befragter I berichtet von positiven Erfahrungen mit der Ausbildung und Integration von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf in den Betrieb. So würden viele Jugendliche mit schlechten Schulabschlüsse im praktischen Bereich keine Leistungsdefizite aufweisen, sondern im Betrieb schon zu „Top-Facharbeitern“ ausgebildet werden. Zudem könnten die **erfolgreich in den Betrieb Eingegliederten** selbst einen positiven Beitrag zur zukünftigen betrieblichen Benachteiligtenförderung leisten, indem sie als positives Beispiel vorangehen und nachfolgenden schwächeren Jugendlichen (psychologische) Hilfestellung geben. Seiner Erfahrung nach wurden Mitarbeiter, die vormals selbst gefördert wurden, in bestimmten Situationen zu **guten „Benachteiligtenförderern“**, weil sie sich besser in deren Lage hineinversetzten konnten.

Jedoch geben die Befragten auch zu bedenken, dass die Förderung auf die jeweiligen Jugendlichen abgestimmt sein muss, damit die Maßnahme (das Praktikum, die Ausbildung etc.) im Betrieb erfolgreich verläuft – man müsse auf die Jugendlichen eingehen und sie „richtig anpacken“. Die Perspektive, ein laufendes Praktikum bei adäquaten Leistungen in ein Ausbildungsverhältnis zu übertragen, motiviere zudem die Jugendlichen, denn sie wüssten „was es heißt, eine Lehrstelle zu haben“ (N: 61-80).

4.4. Negative Erfahrungen mit der Förderung „schwächerer“ Jugendlicher

Die von den Befragten berichteten negativen Erfahrungen lassen eine Grundtendenz der Kritik erkennen: Bei den meisten Befragten stehen weniger die mangelnde Grundbildung, Lernschwäche oder fehlende Fach- und Methodenkompetenz im Mittelpunkt der Kritik. Zwar wurden auch hier negative Punkte, wie schulische Defizite oder verlangsamte Aufnahmefähigkeit erwähnt, doch werden diese bei denjenigen Betrieben, die sich grundsätzlich für ein Engagement in der Benachteiligtenförderung entschieden haben, eher als „legitime“ Schwächen der Jugendlichen angesehen und von diesem Standpunkt aus akzeptiert. Als Hauptproblem werden dagegen vorwiegend **charakterliche Defizite bzw. mangelnde Sozialkompetenz** der Jugendlichen aufgeführt: „Also bei den schwächeren Auszubildenden ist es meistens so, dass [die Defizite] gar nicht so im kognitiven Bereich liegen, sondern einfach eben im sozialen Bereich, im sozialen Umfeld“ (H: 50-51).

Häufig wird neben **fehlender Motivation Desinteresse, fehlende Eigeninitiative, Willenlosigkeit und geringe Leistungsbereitschaft** genannt. Gesprächspartner D weist in diesem Zusammenhang auch auf die mangelnde Belastbarkeit hin: „Die meisten, die brechen ab einem bestimmten Druck schon zusammen. Und dann ziehen die sich sofort wieder ins Schneckenhaus zurück und sagen, ich bin ja sozial benachteiligt und die hacken immer nur auf mir rum“ (D: 33).

Außerdem berichten die Befragten von **Unpünktlichkeit** und **häufigen Fehlzeiten** in Schule und Betrieb. „Es ist auch das Problem, dass vieles einfach nicht wichtig genug genommen wird. Das geht schon los mit der Pünktlichkeit. Das geht los mit der Verantwortlichkeit. All diese wichtigen Tugenden, die wirklich in unserem Beruf mit an oberster Stelle stehen, die werden da absolut vernachlässigt“ (E: 8-11). Auch **mangelnde zwischenmenschliche Umgangsformen** werden häufig aufgeführt. Interviewter N beklagt den Mangel an grundlegenden Werten wie Bescheidenheit, Genügsamkeit und vor allem Respekt. „Die schämen sich teilweise, einen Besen in die Hand zu nehmen, dabei ist das das Grundprinzip guter handwerklicher Arbeit“ (N: 21-24). Interviewpartner E beobachtet in diesem Zusammenhang **mangelnde Teamkompetenz**: „Sie stören auch total in der Schule, weil sie einfach ein problematisches Sozialverhalten haben. Ich will jetzt nicht alle über einen Kamm scheren, aber viele sind nicht in der Lage sich im Team zu bewegen, im Team auf andere Rücksicht zu nehmen“ (E: 5). Gesprächspartner D führt außerdem **mangelnde Kritikfähigkeit** an: „Die [Jugendlichen] sind in der Regel überhaupt nicht kritikfähig, weil sie es nicht gelernt haben. Weil zu Hause gibt es Prügel, zu Hause wird gelogen, wird gestritten, aber nicht diskutiert, kein Kompromiss“ (D: 85-86). Zwei Befragte berichten zudem von Diebstahl und Drogenproblemen.

Mehrere Befragte haben die Erfahrung gemacht, dass die Jugendlichen bedauerlicherweise das **Praktikum oder die Ausbildung abgebrochen** hätten, zum Teil recht spontan und aus betrieblicher Sicht ohne Vorzeichen. „Dann hat sie gesagt, sie hat jetzt keine Lust mehr zu arbeiten. Sie möchte eine Zeit lang

aufhören“ (O: 160-166). Angesichts des persönlichen Engagements, die der zitierte Ausbilder in die Förderung der Jugendlichen investiert hatte, eine frustrierende Erfahrung, aufgrund derer er künftig weniger persönliches Engagement investieren würde.

4.5. Zwischenfazit

Die geschilderten positiven und negativen Erfahrungen und die daraus von den Ausbildungsverantwortlichen gezogenen Schlüsse sind – wie zu erwarten – zum Teil widersprüchlich in ihrer Gesamtheit und verstehen sich als Einblick in die betrieblichen Probleme und Bedenken, die die Verantwortlichen im Zusammenhang mit der Benachteiligtenförderung sehen.

Die Ausführungen der Befragten zeigen natürlich auch, dass es „den“ Benachteiligten und „die“ Begründung für ein (Nicht-)Engagement für die Betriebe nicht gibt. Vielmehr ist eine grundsätzliche Offenheit der befragten Betriebe festzustellen, dennoch herrscht auch große Skepsis vor. So bleibt im Einzelfall zu prüfen, ob Jugendlicher und Unternehmen zusammen passen, wo der spezifische Förderbedarf des Jugendlichen liegt und inwiefern dieser durch das Unternehmen oder gegebenenfalls durch einen Bildungsdienstleister abgedeckt werden kann. Tendenziell zeigt sich allerdings, dass die befragten Betriebe eher bereit sind, von guten Noten und fachlicher Leistungsfähigkeit als im Bereich Sozialkompetenz Abstriche zu machen. Jedoch kann auch dies nicht verallgemeinert werden, sondern muss vor dem Hintergrund der jeweiligen Branchen betrachtet werden: Während die Tendenz auf Dienstleistungsbetriebe und Kleinunternehmen eher zutrifft, können (hoch-) technisierte Produktionsbetriebe nach Aussage der Befragten auch im Hinblick auf fachliches Leistungsvermögen keine Abstriche machen.

5. Lernortkooperation: Zusammenarbeit mit Berufsschulen und Bildungsträgern

Versteht man unter Kooperation eine regelmäßige und organisierte Form der Zusammenarbeit, die unter Umständen auch eine Abstimmung zu methodischen und konzeptionellen Fragen und die Mitarbeit in lernortübergreifenden Gremien einschließt, dann lässt sich feststellen, dass Kooperationen auf der Ebene der Benachteiligtenförderung bei den meisten befragten Betrieben auf einem wenig formalisierten Niveau stattfinden. Die Gesprächspartner berichten kaum von einer systematischen Zusammenarbeit mit anderen an der Benachteiligtenförderung beteiligten Institutionen oder Betrieben. Entsprechend äußerte sich z. B. der Ausbildungsleiter eines Großunternehmens in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Bildungsträgern: „Kooperationen, würde ich jetzt fast zuviel des Guten sagen, aber es gibt auf jeden Fall Kontakt und man redet da auch immer wieder drüber“ (M: 48-61).

Häufig ist die Zusammenarbeit auf informelle Kontakte beschränkt. Die Qualität der Zusammenarbeit hängt dabei oft vom persönlichen Verhältnis zwischen Ausbildern, Lehrern oder Dozenten ab. Der „gute Draht“ zu anderen Personen ist ein häufig genanntes Kriterium für eine positiv eingeschätzte Zusammenarbeit. Ähnlich wichtig ist nach Einschätzung der Befragten auch das persönliche Engagement der entsprechenden beteiligten Akteure.

Viele Verantwortliche der Betriebe sprachen auch Defizite in der Zusammenarbeit mit Berufsschulen und Bildungsträgern an. Die geäußerten Verbesserungsvorschläge konzentrierten sich dabei auf die Bereiche Informationsaustausch und Kommunikation.

5.1. Kooperation zwischen Betrieb und Berufsschulen

Die Mehrheit der Betriebe gab an, Kontakte zu Berufsschulen zu haben, wobei die Intensität der Zusammenarbeit von Betrieb zu Betrieb variierte. Auch die Bewertungen hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit fielen unterschiedlich aus: Einige Gesprächspartner waren grundsätzlich zufrieden, andere äußerten Kritik und Verbesserungsvorschläge. Der Schulungsleiter einer Handwerksinnung sah generell keinen Verbesserungsbedarf in der Zusammenarbeit mit Berufsschulen, da die Zusammenarbeit sehr pragmatisch und unkompliziert funktioniere:

„Also ich glaube, dass da eigentlich wenig Defizite da sind, dass die Berufsschulen mit den Betrieben zusammenarbeiten, die Betriebe mit uns. Also da glaube ich, dass es keine großen Probleme gibt. Man sieht es ja, wenn ein Lehrling in der Berufsschule fehlt, wird angerufen, wo ist er denn? Also das stellen wir in der täglichen Praxis fest, dass da wenig sich verbessern könnte“ (B: 135).

Auch der Personalreferent eines mittelständischen Unternehmens ist mit der Kooperation im Grunde zufrieden:

„Also vielleicht mal, dass automatisch eher Notenspiegel oder Rückmeldungen kommen. Aber, wenn ich das haben will, rufe ich an und dann kriege ich es auch. [...] Ich habe es noch nie erlebt, dass ich irgendwie auf einer Berufsschule mal eine Anfrage gehabt hätte und wäre nicht weitergekommen“ (F: 124-131).

Die gute Zusammenarbeit wird zum Teil auf intensive persönliche Kontakte zurückgeführt, die durch das Engagement der Ausbilder selbst oder z. B. bei einem Befragten über seine Funktion als Lehrlingswart entstanden sind.

„Also ich persönlich habe einen sehr guten Draht zur Berufsschule, überhaupt durch meine Tätigkeit als Lehrlingswart. Ich kenne davon eigentlich sämtliche Lehrer, vom Teilzeitlehrer bis zum Direktor, also Abteilungsleiter kann man so sagen, sehr gut und wenn da irgendwas nicht funktioniert bei meinen Auszubildenden, dann kriege ich einen Telefonanruf. Also ich muss sagen, bei mir funktioniert es recht gut“ (G: 138-139).

Viele Gesprächspartner betonen die Wichtigkeit der individuellen Betreuung der Jugendlichen durch die Berufsschullehrer und wünschen sich, über individuelle (Lern-)Schwierigkeiten der Auszubildenden informiert zu werden, um als Betrieb angemessen reagieren zu können und auch die Vorgehensweise mit der Schule abzusprechen: *„[Dies] halte ich eigentlich für sehr, sehr wichtig, weil wenn der Betrieb keine Rückkopplung kriegt von der Schule, dann läuft das irgendwie vorbei und genau umgekehrt“ (G:136-137).*

Bezüglich der individuellen Betreuung gibt es aus Sicht einiger Gesprächspartner noch Verbesserungsbedarf. So kritisieren einige Befragte, dass eine aktive Kontaktaufnahme seitens der Berufsschule nur stattfindet, wenn Probleme auftreten, *„wenn es nicht glatt läuft, wenn da wirklich Handlungsbedarf ansteht“ (G: 124-131)* – und zudem oft zu einem Zeitpunkt, an dem pädagogische Interventionen nur noch wenig Erfolgsaussichten hätten bzw. *„in der Regel dann, wenn das Kind schon im Brunnen liegt“ (G: 138-139)*. Neben der frühzeitigen Kontaktaufnahme bei Schwierigkeiten wünschen sich die Betriebe zudem generell mehr Unterstützung durch die Berufsschulen, *„weil es einfach ausgebildete Pädagogen sind, die ja erkennen müssen, wo der Jugendliche vielleicht Probleme hat“ (M: 29-37)*. Mehrere Befragte plädieren dafür, kontinuierlich über die Leistungsentwicklung und Lernfortschritte der Jugendlichen informiert zu werden – gerade bei lernschwächeren Jugendlichen sei dies wichtig.

Der Inhaber eines kleinen Handwerksbetriebes sieht darüber hinaus einen Abstimmungsbedarf zwischen Berufsschulen und Betrieben in Bezug auf die Lerninhalte: *„Dass man den [Lehrer] mal abfragen kann danach, was sie gemacht haben bzw. was sie überhaupt durchnehmen. Weil das wäre z. B. für mich wichtig gewesen, was machen die in der Schule, welchen Themen werden behandelt?“ (A: 142-143)*. In diesem Zusammenhang hat Gesprächspartner M die Idee, „Ausbildersprechtag“ in den Berufsschulen zu etablieren.

5.2. Kooperation zwischen Betrieb und Bildungsträgern

Kooperation zwischen den befragten Betrieben und Bildungsträgern findet hauptsächlich auf der Ebene der Praktikumsvermittlung und -betreuung und der ausbildungsbegleitenden Hilfen statt. Letzteres wird mit einer Ausnahme von allen Befragten sehr positiv bewertet. So ist der Inhaber eines kleinen Handwerksbetriebes durchweg zufrieden mit der Arbeit der Bildungsträger. Seit vielen Jahren nutzt der Betrieb einen Förderunterricht für Lernschwache bei einem städtischen Bildungsträger und profitiert dabei von den guten Ergebnissen. In kleinen homogenen Gruppen würden die Auszubildenden hier eine spezielle Förderung erhalten, die gezielt auf die individuellen Probleme des Einzelnen abgestimmt sei. Auch die Absprachen mit dem Bildungsträger – meistens telefonisch – verliefen reibungslos.

Von positiven Erfahrungen mit ausbildungsbegleitenden Hilfen berichtet auch der Leiter einer einem Großunternehmen angegliederten Berufsschule: *„Wir haben auch immer ein gutes Verhältnis zu den Trägern gehabt. Die kamen dann mal zu uns hier her und umgekehrt haben wir auch bei denen mal Besprechungen gehabt, damit die Betreuer dann auch wissen, worauf es ankommt“* (H: 43). Zur besseren Abstimmung der Betreuung *„haben [wir] die auch mit entsprechenden Prüfungsmaterialien versorgt“*. Diese Vorgehensweise hätte dazu geführt, dass *„so mancher [...] seine Prüfung dann auch ganz gut gemacht hat“* (H: 45). Außerdem hätten die Betreuer meist selbst die Initiative ergriffen. Die Kooperation im Bereich der ausbildungsbegleitenden Hilfen sei daher *„in jedem Fall eine Erfolgsgeschichte. Also das hat super funktioniert“* (H: 87).

Von ähnlich positiven Erfahrungen berichtet der Lehrlingswart einer Handwerksinnung: *„Klappt sehr gut. [...] Und auch die Lehrer, die da unterrichten, sind Leute [...] die Engagement mitbringen. Also ich habe da sehr, sehr positive Erfahrungen gemacht“* (G: 76-83). Auch die Organisation des Unterrichts in kleinen Gruppen beurteilt er bezüglich des Lernerfolgs positiv.

Lediglich ein Interviewpartner äußert Verbesserungswünsche im Bereich Kommunikation und Abstimmung. So *„wäre [es] für beide Seiten wichtig, [dass] Ausbilder und der Zuständige, der die auch betreut, in Kontakt stehen. Ich habe in der Regel aber bei dem Bildungsträger xy nur mit den Leitern zu tun. [...] Ich habe noch keinerlei Abstimmungsmöglichkeiten mit dem Dozenten gefunden, dass ich dem sagen kann, die und die Aufgaben braucht er nicht üben, dafür hat er keine Schwächen. Gar nicht. [...] Da müsste man die Abstimmung verbessern, weil dann sind die Erfolge auch wesentlich höher“* (I: 76-79).

Außerdem kritisiert er, dass keine Leistungsnachweise von den Dozenten erstellt würden und der Betrieb keine Rückmeldung bzw. Handlungsempfehlungen für die weitere Ausbildung nach Abschluss der ausbildungsbegleitenden Hilfen von den Bildungsträgern bekäme. *„Ich kriege keine Leistungsnachweise z. B. oder keine Einschätzung von demjenigen, der den betreut, [...] es sei denn ich kümmere mich darum. Dann muss sich aber erstmal die Schulleitung wieder mit dem Dozenten auseinandersetzen. Es geht alles über drei Ecken. Aber so eine*

richtige Beurteilung oder was im Betrieb verändert werden müsste, das fehlt“ (I: 70-73).

Auf die Frage hin, in welcher Hinsicht die Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern noch professioneller verlaufen könne – auch im Hinblick auf Praktikumsbetreuung – bemängelt eine Interviewpartnerin das fehlende Verständnis einiger Fachkräfte bei Bildungsträgern für die Funktionsweise (z. B. Produktionsabläufe, Kosten-Nutzen-Denken) eines Betriebes:

„Manche sind eher weltfremd. [...] Es ist schwierig, wenn jemand z. B. frisch von der Schule kommt, Studium hat und motiviert ist, aber vielleicht selbst noch nicht in einem Unternehmen [gearbeitet hat]. Ich setzte voraus, dass so jemand auch Abläufe aus einem Industrieunternehmen kennt, wenn er jemanden in die Bereiche schickt oder auch dort Weiterbildungen vornimmt. [...] Wie gesagt, das sind so Voraussetzungen, so etwas auch einfach mal selber kennen gelernt zu haben. Und das vermisse ich manchmal, nicht immer“ (F: 99-111).

6. Modulare Qualifizierung

Die meisten Befragten geben an, bis dato noch keine modulare Qualifizierung durchgeführt zu haben und auch den Modularisierungsansatz an sich noch nicht zu kennen. Aufgrund dessen äußern die Befragten unterschiedliche Begriffsauffassungen. Teilweise wird modulare Qualifizierung als beliebig aufeinander folgende, zusammenhangslose Teilqualifizierung verstanden: *„Wenn man überall nur eine Stück Ausbildung macht, [...] immer nur ein Jahr in dem Beruf und dann ein Jahr in einem anderen Beruf und so weiter. Das ist nichts Halbes und nicht Ganzes“* (G: 144-153). Zum Teil wird auch jegliche Weiterbildung der betrieblichen Mitarbeiter mit modularer Qualifizierung gleichgesetzt. *„Ich sage mal, [das] wird in unserem Handwerk mit Sicherheit auch schon gelebt [...]. Beispiel Weiterbildung im Rahmen [der] Abgasuntersuchung, dass sie Lehrgänge machen, damit sie die Abgasuntersuchung durchführen dürfen. Und dass sie Lehrgänge besuchen, um Klimaanlage warten und reinigen zu dürfen. Das geht weiter bis zum Servicetechniker, bis zur Meisterweiterbildung, bis zum Diagnosetechniker und was es da so alles gibt“* (B: 165-166). Eine alternative Definition hat Gesprächspartner E. Dieser versteht unter modularer Qualifizierung eine Art Weiterbildung, die zeitlich während der eigentlichen Berufsausbildung absolviert wird: *„Ich könnte mir jetzt z. B. vorstellen, dass jemand noch einen Tag [...] auf eine andere Art geschult werden soll, [z. B. zum Thema] Motivation, überhaupt das Leben zu gestalten oder anders als bisher zu gestalten“* (E: 174-183).

Aufgrund des geringen Informationsstandes der Befragten zum Modularisierungsansatz konnte ihre Einstellung dazu nur ansatzweise in den Interviews erhoben werden. Nach der Erläuterung der Grundidee durch den Interviewer wurden erste Meinungen zum Modularisierungskonzept geäußert. Diese sind als Einblick in die betrieblichen Bedenken gegenüber modularer Qualifizierung nachfolgend aufgeführt. Sie machen deutlich, dass in Bezug auf modulare Konzepte noch viel „Aufklärungsarbeit“ von den Bildungsinstitutionen zu leisten ist, soll die betriebliche Akzeptanz diesbezüglich steigen – z. B. im Hinblick auf die Bereitschaft, Teilqualifikationen auf die Ausbildung anzurechnen.

Viele Befragte äußern Skepsis gegenüber dem Modularisierungsansatz. Befragte N konstatiert, dass der Trend bei der Ausbildung im Handwerk in Richtung weniger Spezialisierung gehe. Generalisierung wäre heute ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Ausbildung. *„Der Kunde will nicht 25 Handwerker haben, sondern einen – es geht also in die Richtung von weniger Spezialisierung. Die Leute müssen hinsichtlich des Ausbildungsbildes flexibler werden“* (N: 42-43). Dieses Ziel sei durch modulare (Teil-)Qualifizierung und Ausbildung nicht zu erreichen.

Einige Gesprächspartner äußern Bedenken dahingehend, dass sich die Ausbildung flexibel an der vielfältigen betrieblichen Praxis orientieren müsse – vorstrukturierte Qualifizierungsbausteine wären diesbezüglich eher hinderlich, würden sie doch möglicherweise noch kleinteiliger als die bisherigen Ausbildungsordnungen die Ausbildungsinhalte festschreiben. *„Die Ausbildung vom Bäcker selbst ist so viel-*

fältig, dass es sehr schwierig wird, zu sagen, wir machen einzelne Module und ich richte mir was nur für [einen einzelnen Jugendlichen] ein. Da kommen so viele Sachen, die ineinander laufen müssen“ (K: 146-171, ähnlich L: 261-264).

Befragter I weist auf die Schwierigkeiten der betriebsinternen Umsetzung hin. Die Umstellung auf eine modular ausgerichtete Ausbildung müsse schrittweise passieren, kurzfristig sei sie nicht umzusetzen. „Ich brauche einfach Zeit. Ich kann von heute auf morgen nicht die Ausbildungsstrategien, die 25 Jahre Bestand hatten, umschmeißen. Weil es so viele eingefahrene Strukturen sind, so viele arbeitsintensive Unterlagen, alles, das müsste ich ja dahingehend abstimmen. Das innerhalb von einem Jahr durchzubringen – keine Chance. Da fehlen die Zeit und die Mittel.“ Außerdem gibt er zu bedenken, dass eine gewisse Grundbildung auch im Falle der Einführung von Modulen unter allen Umständen erhalten bleiben müsse. „Es wird immer eine Grundbildung geben. [...] Das war ja am Anfang so gedacht, die Auszubildenden sollen jetzt selbständig lernen. Prima. Aber ich muss einem erstmal zeigen, wie eine Bohrmaschine bohrt. Ich muss gewisse Dinge erst mal vorleben. Bis zu einem gewissen Punkt. Das war früher viel zu viel, stimmt. Aber das erste Jahr muss weiterhin so bleiben“ (I: 86-91).

Befragter K gibt zu Bedenken, dass sich aus einer modularen Ausbildungsstruktur keine prüfungstechnische Mehrbelastung für die Betriebe ergeben dürfe: „Das ist wie beim Studium mit dem Schein ablegen. [...] Das ist im Studium auch in Ordnung, aber dann muss das auch firmentechnisch bestätigt werden. Nur kann ich den Firmen nicht noch mehr Prüfungsaufwand zumuten, weil die großen Firmen haben jetzt ja schon diese ganze Prüfungsbetreuung. Mit Scheinen ja, aber es müsste so laufen, dass es für die Firmen kein größerer Betreuungsaufwand ist, wenn die wirklich Prüfungen selbst machen“ (K: 94-95).

Ein weiterer kritischer Aspekt ist aus Sicht eines Befragten die mangelnde Kompatibilität der verschiedenen Module und die Vergleichbarkeit der modularen Qualifizierung in den unterschiedlichen Betrieben. „Das ist schwierig, weil man dann wieder verschiedene Dinge beachten muss. Ist das denn jetzt wirklich abgedeckt vom Lehrplan und von der Firma. Es wird ja unterschiedlich ausgebildet. Eine kleine Firma bildet anders aus als eine größere. Z. B. die eine Firma XY schult Hydraulik, weil sie es in der Firma viel brauchen und dafür nur wenig Pneumatik. Jetzt ist die Vergleichbarkeit dann eben nicht da“ (I: 178).

Doch wird nicht nur Skepsis geäußert. Gesprächspartner C sieht den zentralen Vorteil der Modularisierung darin, dass in den jeweiligen Zertifizierungen die vorhandenen Kompetenzen der Jugendlichen genau festgehalten und für jeden nachvollziehbar dokumentiert werden. „Und das sind so Dinge, wo ich mir eben aus so modularen Systemen etwas verspreche, [dass] ich eine Bewertung schreiben kann, in der hinterher drin steht, kann alleine denken oder kann das nicht“ (C: 110). Befragter K greift einen ähnlichen Aspekt auf, indem er den zentralen Vorzug im transparenten Qualifikationsprofil sieht, welcher den optimalen Einsatz der Benachteiligten im Betrieb gemäß ihrer spezifischen Kompetenzen ermögliche. „Ich finde es insofern Klasse, weil man dann die Leute nach ihren Stärken einsetzen könnte“ (K: 150).

7. Ermittlung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs und -potenzials als Dienstleistung

Wie zu erwarten, zeigt sich, dass die meisten Betriebe noch wenig informiert und auch sensibilisiert sind für eine systematische Ermittlung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe und -potenziale durch externe Bildungsdienstleister. Die meisten befragten Betriebe stehen einer solchen Maßnahme skeptisch gegenüber, die Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen sei primär Aufgabe der Betriebe. Nur die Verantwortlichen des Betriebes würden die Anforderungen und Abläufe im Detail sowie die Schwächen und Stärken der Mitarbeiter kennen. Vor allem Vertreter von Kleinbetrieben sehen keinen Bedarf an einer externen Unterstützung: *„Also für meinen Betrieb kann ich es mir nicht vorstellen. Auch aufgrund der Betriebsgröße. Ich hab da schon alles im Griff“ (O: 110-113)*. Wenn überhaupt, dann sehen einige Gesprächspartner einen Bedarf an dieser Dienstleistung bei größeren Betrieben gegeben.

Der Ausbildungsleiter eines mittelständischen Unternehmens ist einer der wenigen Befragten, der einer solchen Maßnahme nicht ablehnend gegenübersteht. Prinzipiell ist zwar auch er der Meinung, dass der Qualifikationsbedarf innerbetrieblich erhoben werden müsse. Er sieht jedoch Bedarf, die eigenen Mitarbeiter der Personalabteilung diesbezüglich zu schulen, was z. B. durch einen Bildungsdienstleister erfolgen könne. Zudem wünscht er sich eine bessere Kooperation zwischen den Personalentwicklern des Betriebes und den Bildungsträgern in dem Sinne, dass letztere den intern erhobenen Qualifikationsbedarf durch Schulungen decken könnten: *„Personalentwickler und Bildungsträger müssten da zusammen arbeiten. Dass die Personalentwickler sagen, was brauche ich für Qualifikationen und die Bildungsträger müssten sagen, das und das können wir machen“ (J: 97-98)*.

8. Unterstützungsbedarfe der Betriebe in der Benachteiligtenförderung

Die befragten Betriebe haben grundsätzlich (großen) Bedarf an externer Unterstützung im Zusammenhang mit der Qualifizierung bzw. Ausbildung von „schwächeren“ Jugendlichen. Dabei lässt sich das breite Spektrum an möglicher Unterstützung in zwei Hauptbereiche unterteilen. Der erste Bereich könnte als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bezeichnet werden, d. h. Betriebe möchten die Förderung der Benachteiligten selbst übernehmen, sehen aber Unterstützungsbedarf im Hinblick auf eine professionelle Vorgehensweise. Die Spannweite erstreckt sich hierbei von Informationen zu Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung bis hin zu konkreter pädagogischer Weiterbildung der Ausbildungsverantwortlichen.

Auf der anderen Seite fürchten viele befragte Betriebe eine strukturelle Überlastung, sollten sie die Praktikabetreuung oder Ausbildung „schwächerer“ Jugendlicher im Betrieb eigenständig durchführen. Aufgrund fehlender pädagogischer Kompetenzen, zeitlicher Engpässe oder fehlendem Personal könnten diese Betriebe den notwendigen zusätzlichen Unterstützungsbedarf der bzw. des Jugendlichen nicht leisten – Schwerpunkt des betrieblichen Ausbildungsauftrags sei die Vermittlung fachlicher Kompetenzen. Die Befragten äußern daher einen hohen Unterstützungsbedarf, sollte sich ihr Betrieb im Bereich der Benachteiligtenförderung engagieren.

8.1. „Hilfe zur Selbsthilfe“

Viele Befragte sehen im Bereich „pädagogische Kompetenzen“ Weiterbildungsbedarf – sowohl im Hinblick auf sich selbst als auch im Hinblick auf weitere Personal- und Ausbildungsverantwortliche im Betrieb. So sieht Gesprächspartner J, Ausbildungsleiter eines mittelständischen Unternehmens, einen allgemeinen Unterstützungsbedarf der Betriebe bei der praktischen Umsetzung didaktisch-methodischer Konzepte:

„[Z. B.] Einstellungsverfahren, was es da zu berücksichtigen gibt oder jetzt auch die Umstellung auf die ganzen Lernmethoden, [...] wie man das Praktische einbinden kann – dafür fehlt immer die Zeit in diesen AdA-Kursen [...]. Wir stellen das immer wieder fest, dass selbst zu uns Ausbilder kommen, die sich hier informieren, wie macht ihr das. [...] Und warum kann man das dann nicht auch der allgemeinen Masse zeigen? Da ist sicher ein Bedarf da. Damit der Ausbilder nicht allein gelassen wird auf weiter Flur, sondern man ihn bei seiner Aufgabe auch ein bisschen unterstützt“ (J: 61-65).

Konkreter Weiterbildungsbedarf besteht aus seiner Sicht z. B. zum Thema prozessorientierte Ausbildung, arbeitsplatzorientierte Aus- und Weiterbildung, neue Wege individueller Qualifizierungen, Büromanagement, Methoden der Ausbildung oder Motivationstraining für Auszubildende. Verantwortlich für die Gestaltung eines solchen Weiterbildungsangebots wären seiner Meinung nach die Kammern.

Der Leiter einer einem Großunternehmen angegliederten Berufsschule wünscht sich v. a. im „Bereich Lerntechniken und auch Tageseinteilung und Eigenmotivation“ (H: 77-80) Unterstützung. Ein weiterer Ausbildungsleiter eines Großunternehmens möchte grundsätzlich mehr Informationen über pädagogische Methoden: „Ist das so, wie wir das im Prinzip handhaben, der richtige Weg [oder] gibt es noch andere Wege?“ (I:35). Ähnlich auch der Schulungsleiter einer Handwerksinnung, der im Umgang mit Konflikten und heterogenen Lerngruppen Lernbedarf sieht: „[...] irgendwelche Bausteine, Module, wo man Ausbilder, Trainer, Lehrer, Ausbildungsverantwortliche in den Betrieben ein bisschen so mit Konfliktmanagement betraut, so nach dem Motto, wenn ich [...] eine Gruppe mit zwölf Mann habe, wovon drei offensichtlich aufgrund von Sprachproblemen dem Unterricht nicht folgen können und die ganze Gruppe möglicherweise in Mitleidenschaft ziehen, welche Schulungsideen, Schulungsansätze es da geben würde, um da ein bisschen eine Struktur rein zu bringen“ (B:168-168). Der Inhaber eines städtischen Bäckereibetriebes hätte gern mehr psychologisches Hintergrundwissen: „Wo ich gerne was lernen würde, das wäre so mehr der psychologische Standpunkt, wo packe ich die an, wenn sie so reagieren oder wenn sie so oder so sind. Das würde mich noch interessieren. Warum handelt derjenige jetzt so? Was bewegt ihn dazu? Was kann ich dagegen tun“ (K: 114-115).

Mehrere Gesprächspartner geben an, dass sie über die Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung in der Benachteiligtenförderung gern besser informiert wären, so z. B. der oben zitierte Berufsschulleiter: „Wenn mir jetzt was einfällt, wie ich an Mittel ran komme, dann kann ich die Zahl meiner Ausbildungsplätze erhöhen. So einfach ist das eigentlich. Und dadurch, dass ich eigentlich nirgends an irgendwelche Geldströme herankomme, habe ich einen sehr, sehr hohen Weiterbildungsbedarf, was die finanzielle Seite [...] angeht“ (H: 110).

Generell kann festgestellt werden, dass v. a. größere Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe wünschen, sich sonst aber einen Großteil der zusätzlichen Unterstützungsleistungen für „schwierige“ Jugendliche selbst zutrauen bzw. dies betriebsintern leisten können.

8.2. Hilfe durch externe Unterstützung

Viele befragte Betriebe möchten oder können den Mehraufwand, der die Betreuung von „schwierigen“ Jugendlichen oft nach sich zieht, nicht selbst leisten. Mehrfach erwähnt werden in diesem Zusammenhang mangelnde zeitliche Spielräume, welche eine intensive Betreuung von Benachteiligten erschwere. Entsprechend äußert sich der Schreinermeister eines Kleinbetriebes: „Aber es ist oft sehr schwer und manchmal schaffen wir es auch nicht, dass wir irgendwie diese Leistung [...] erbringen können, einfach weil dann der Zeitaufwand zu groß ist und [...] das tägliche Geschäft immer wieder mal ablenkt“ (G: 17). Viele Gesprächspartner bevorzugen deshalb Hilfe von außen. Hierbei werden prinzipiell zwei Arten von externer Unterstützung angesprochen, zum einen Stützunterricht und zum anderen sozialpädagogische Betreuung.

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen nehmen die Auszubildenden bei Schwierigkeiten mit den theoretischen Inhalten der Ausbildung gezielte Lernförderung durch externe Bildungsträger in Anspruch. Hier existiert eine große Nachfrage, die aus Sicht der Befragten auch zufrieden stellend durch zahlreiche Angebote befriedigt wird. Die staatlich geförderten Angebote (ausbildungsbegleitende Hilfen) sind mehrheitlich bekannt und werden in Anspruch genommen. Entsprechend äußert sich der Ausbildungsleiter eines Großunternehmens: *„Na ja, ab und zu haben sie natürlich Lernschwierigkeiten. Da fallen sie mit ihren Noten recht ab. Aber da gibt es ja auch bei uns von der Agentur für Arbeit viele berufsbegleitende Maßnahmen und dann werden die halt da angemeldet und dann müsste das eigentlich gehen“ (J: 47)*. Ähnlich äußert sich die Personalreferentin eines mittelständischen Unternehmens, wobei zunächst firmeninterner Stützunterricht geleistet wird, bevor externe Möglichkeiten genutzt werden. *„Der [Auszubildende] lernt jetzt zweimal die Woche mit ihm und meistens versucht man es so ein bisschen an die Arbeitszeiten anzuknüpfen und dann kriegt er Hausaufgaben, einfach als hätte er einen Nachhilfelehrer und wenn das nicht fruchtet, dann kriegen sie Nachhilfe. Dass man einfach sagt, dass man externe Möglichkeiten nutzt, um sie da ein bisschen zu unterstützen“ (F: 22-25)*.

Erwartet wird von den Befragten dabei die individuelle Förderung des oder der Jugendlichen – *„dass die einfach gezielt auf die Schwachpunkte eingehen, dass wirklich das geübt wird, wo der Mangel ist und nicht irgendwas, nur weil man grad lustig ist“ (G: 84)* – sowie die Rückmeldung über Lernfortschritte und Schwierigkeiten an die Betriebe.

Einige Interviewpartner sprechen die sprachliche Förderung an, die häufig notwendig, aber von den Betrieben nicht leistbar sei. Diese müsste jedoch vor der eigentlichen Ausbildung stattfinden. *„Das heißt, wir haben EQJ-Bewerber gehabt, über die Arbeitsagentur, das waren [...] in Führungsstrichen nur Leute, die der deutschen Sprache nicht mächtig waren. Wir sind der Meinung, dass die in einer berufsvorbereitenden Maßnahme wesentlich besser aufgehoben sind, als in einem EQJ, in der praktischen Arbeit. Die müssten Deutschunterricht bekommen von früh bis abends. Das ist im Betrieb nicht machbar“ (J: 43)*. Der Inhaber eines Ein-Mann-Betriebes bringt diesen Sachverhalt wie folgt auf den Punkt: *„Aber Deutschlehrer bin ich jetzt nicht auch noch“ (C: 46)*.

Neben der Unterstützung bezogen auf die Vermittlung von theoretischen Lerninhalten sehen viele Befragte auch Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die sozialpsychologische bzw. -pädagogische Begleitung und Betreuung der Jugendlichen. So der Leiter einer einem Großunternehmen angegliederten Berufsschule: *„[Wenn] man sieht, da fruchten all die ganzen Maßnahmen nicht, dann laden wir auch die Eltern ein und empfehlen diese ausbildungsbegleitenden Hilfen, weil die haben [...] eine sozialpädagogische Betreuung. Also das können wir nicht. Wir haben die Jugendlichen nur diese sieben Stunden pro Tag. Und manche bräuchten wahrscheinlich sozialpädagogische Betreuung“ (H: 39)*.

Dazu der Besitzer eines kleinen Dienstleistungsbetriebes: *„Unterstützung könnte ich mir dann nur vorstellen, dass sie vielleicht eine Ausbildung parallel noch bekommen, was*

z. B. Umgangsformen [angeht], die banalsten Grundregeln in der Gesellschaft, die fehlen oft“ (E: 24-27).

Interviewter I äußert zudem Unterstützungsbedarf bei Sucht- oder Drogenproblemen: *„Z. B. bei Drogen, da greifen wir auf die Sucht- und Drogenberatungsstelle zurück, die uns dann unterstützt. Den Fall haben wir öfter. [...] Und dadurch haben wir eine Trefferquote von 50 %. 50 % schaffen es und 50 % verlieren wir“ (I: 42-43).*

9. Fazit

Aus den Aussagen der Gesprächspartner lassen sich bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ableiten, die ein Engagement in der Benachteiligtenförderung begünstigen oder aber be- bzw. verhindern.

Ein wichtiges Ausschlusskriterium für die Betriebe ist die Unvereinbarkeit zwischen den spezifischen und teilweise hohen Anforderungen an die jeweiligen Tätigkeiten im Betrieb und dem spezifischen Leistungsvermögen einzelner Jugendlicher. Trotz der generellen Bereitschaft, auch „schwierigen“ oder leistungsschwächeren Jugendlichen eine Chance zu geben, äußern viele Befragte Bedenken, ob diese den Anforderungen gewachsen seien. Hier spielen zum Beispiel mangelnde Grundqualifikationen wie sprachliche Defizite, Schwächen in Rechtschreibung oder Rechnen, aber auch charakterliche Schwächen (mangelnde zwischenmenschliche Umgangsformen, fehlende Motivation etc.) eine Rolle. Die impliziert geäußerte Voraussetzung für ein erhöhtes Engagement wäre demnach eine bessere **außerbetriebliche (Vorab-)Förderung der Jugendlichen**.

Andere Interviewpartner sprechen die Überlastung der Betriebe an. Hier werden der **zeitintensive Betreuungsaufwand** und mangelnde räumliche und personelle Kapazitäten erwähnt. Eine **Entlastung** in diesem Bereich würde günstige Rahmenbedingungen schaffen, damit die Betriebe verstärkt leistungsschwächere Jugendliche ausbilden.

Ein weiteres Argument der Betriebe gegen ein (intensiveres) Engagement in der Benachteiligtenförderung ergibt sich aus der Finanzierungsproblematik. So steht der permanente Kosten- und Erfolgszwang der Unternehmen dem Bestreben entgegen, Jugendliche mit „besonderen Startschwierigkeiten“ zu fördern. Eine wichtige Voraussetzung für die Betriebe ist demnach nicht zuletzt die **finanzielle Unterstützung** als Ausgleich für den erhöhten Betreuungsaufwand.

Zusammenfassend zeigt sich, dass im Hinblick auf die Bereitschaft der befragten Betriebe zur Ausbildung so genannter benachteiligter Jugendlicher einerseits die vorbetriebliche Qualifizierung der Jugendlichen („fit machen für den Betrieb“) von entscheidender Bedeutung ist und andererseits die Unterstützung der betrieblichen Ausbildung durch pädagogisch-psychologisches Know-how und nicht zuletzt auch Finanzmittel.

Im Zusammenhang mit der Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher stellen Betriebe einige zentrale Erwartungen an externe Bildungsträger. Die meisten Befragten haben grundsätzlich ein großes Interesse an einer engen und unmittelbaren Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachkräften der Bildungsträger und den Berufsschullehrern und legen Wert auf eine individuelle Betreuung ihrer Jugendlichen. Ein wichtiger Punkt für die Ausbildungsverantwortlichen ist die Möglichkeit, auf Lehrinhalte Einfluss zu nehmen. Neben der Abstimmung der Lehrinhalte sind viele Betriebe an einer gut funktionierenden Informationsver-

mittlung interessiert. Sie fordern über den aktuellen Ausbildungsstand des Auszubildenden regelmäßig informiert zu werden – z. B. in Form von Leistungsnachweisen. Darüber hinaus erwarten die meisten Befragten vor allem Unterstützung im Hinblick auf die psychologische und sozialpädagogische Begleitung und Stabilisierung der Jugendlichen und die Vermittlung von sozialen Kompetenzen. In größeren Betrieben besteht zudem auch Bedarf an der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals im Umgang mit „schwierigen“ Auszubildenden.