

## Ausbildung in Kooperation von Bildungsträger und Betrieben

### 1. Problemlagen in der Benachteiligtenausbildung

Seit 25 Jahren werden Jugendliche, die einer besonderen Förderung zur Bewältigung einer Berufsausbildung bedürfen, in speziellen Bildungsmaßnahmen ausgebildet. Die sozialpädagogisch orientierten Ausbildungsmaßnahmen werden meist in außerbetrieblichen Lehrwerkstätten durchgeführt.

Seit Mitte der 90er Jahre wird diese **außerbetriebliche Organisationsform kritisch in Frage gestellt**. Trotz aller Erfolge dieser bislang dominierenden Form der Benachteiligtenausbildung sehen viele Bildungsträger, sehen die Jugendhilfe und die Arbeits- und Sozialpolitik ein Problem: die sogenannte 2. Schwelle, der Übergang in den 1. Arbeitsmarkt, die Vermittlung in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis. Außerbetrieblich ausgebildete Jugendliche haben an der 2. Schwelle deutlich größere Probleme als betrieblich ausgebildete.

Hier kommen mehrere Faktoren zusammen:

#### □ **Fachliche Probleme**

Die besonderen Bedingungen außerbetrieblicher Ausbildung bewirken, dass es den Jugendlichen an Arbeitsroutine, an Schnelligkeit, an Ausdauer, oft auch an Kraft, an Baustellenerfahrung, an Erfahrungen mit Kunden und mit älteren Kollegen, an Disziplin, an Reparatur- und Pfuschricks fehlt. Sie sind zwar oftmals gründlicher ausgebildet, zwangsläufig aber nicht „betriebsgerecht“. Dies sind zwar keine unaufholbaren Defizite, viele Betriebe scheuen aber den notwendigen Einarbeitungsaufwand, solange sie besser verwertbare Arbeitskräfte finden.

#### □ **Der „Realitätsschock“**

Nach 2-, 3- oder 3½-jähriger mehr oder weniger „beschützender“ außerbetrieblicher Ausbildung, mit betrieblichen Praktikumphasen, die oft nur mühsam überstanden werden, ist die raue Wirklichkeit betrieblicher Arbeitsrealität für das noch sensible innere Gleichgewicht vieler

Jugendlicher eine absolute Überforderung. Von denjenigen, die das Glück hatten, einen Arbeitsplatz zu finden, beenden viele das Arbeitsverhältnis nach kurzer Zeit selbst wieder, weil sie das Betriebsklima - d. h. als Diskriminierung empfundene Umgangsweisen - nicht ertragen können und weil der Stabilisierungszusammenhang der Ausbildungswerkstatt, der ihnen in derartigen Situationen Verarbeitungshilfe und Halt gegeben hatte, ersatzlos entfallen ist. Dieser „Doppelbelastung“ sind viele Jugendliche nicht gewachsen.

#### **□ Imageprobleme**

In der Wirtschaft, insbesondere im Handwerk, gilt die Ausbildung in außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen als praxisfern und nicht realitätsgerecht. Zwar sind die Prüfungserfolge dieser Einrichtungen nicht selten besser als die der Betriebe, das ändert allerdings nichts an der Grundeinstellung. Was zählt, ist eben weder die viel zu große Zahl der betrieblichen Auszubildenden, die keine Abschlussprüfung schaffen, noch ist es die mitunter beeindruckende Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung von außerbetrieblich ausgebildeten, benachteiligten Jugendlichen, die eine echte Chance verdienten. Was zählt, ist einzig die erwartete unmittelbare betriebliche Verwertbarkeit der AusbildungsabsolventInnen.

Zweite Ebene ist das Imageproblem der Jugendlichen. Auszubildende aus außerbetrieblichen Einrichtungen sind Jugendliche mit Handicaps. Für viele Handwerksmeister und Personalchefs ist das eine Risikogruppe, die man sich nicht als MitarbeiterInnen in den Betrieb holt.

#### **□ Konjunktur und Arbeitsmarkt**

Die genannten Probleme führen dazu, dass Auszubildende aus außerbetrieblichen Einrichtungen relativ schlechte Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Wenn die Arbeitsmarktlage dies erlaubt, werden in jedem Fall zuerst in Betrieben ausgebildete junge Leute eingestellt, AusbildungsabsolventInnen aus außerbetrieblichen Einrichtungen sind durchweg die letzte Wahl. In Zeiten schlechter Konjunktur haben sie trotz ihrer individuell oft enormen Ausbildungsleistungen kaum eine Chance auf angemessene Vermittlung auf dem Arbeitsmarkt.

Die Probleme sind bekannt. Ebenso ihre Ursachen und ihre Folgen. Nach drei bis sechs Monaten vergeblicher Suche nach einem qualifizierten Arbeitsplatz haben die Jugendlichen meist ihre Hoffnung verloren, sind enttäuscht,

demotiviert und fast schon wieder auf Null, denn ihr so mühsam aufgebautes fachliches und persönliches Selbstbewusstsein ist solch existenziellen Verletzungen noch nicht gewachsen.

Der Wechsel von der beschützten außerbetrieblichen Ausbildung zu den harten Realitäten des ersten Arbeitsmarktes ist für viele Jugendliche zu radikal. Oft zerstören die Einbrüche beim Versuch der Integration in Arbeit sogar wieder alle sozialpädagogischen Erfolge der Ausbildungszeit.

Seit Mitte der 90er Jahre mehren sich die Stimmen, die nach neuen Wegen einer betriebsnahen Ausbildung verlangen, nach Ausbildungskooperationen von Bildungsträgern und Betrieben. Ein „neues Problembewusstsein“ kann ausgemacht werden. Bei vielen Bildungsträgern, Betrieben und auch Schulen machte sich Ratlosigkeit angesichts der Zukunft der Ausbildung breit. Damit verbunden war eine gewisse **Offenheit gegenüber neuen Ideen und Lösungsansätzen**. Bildungsträger, Betriebe und auch Schulen begannen offener zu werden für neue Formen der Zusammenarbeit, wenn sie überzeugt werden konnten von dem Nutzen, den neue Kooperationsmodelle ihnen bringen.

Erster Schritt auf diesem Wege war eine genaue Analyse der Problemlagen aller potenziellen Partner, ein offenes Benennen der Schwierigkeiten und der fehlenden Möglichkeiten. Gleichzeitig mussten aber auch die besonderen Stärken und Kompetenzen herausgearbeitet werden.

Welche spezifischen Ressourcen haben die in Frage stehenden Partner? Welche Defizite? Wo können sie sich ergänzen und sich wechselseitig von Nutzen sein?

## **2. Potenziale der verschiedenen Lernorte**

### **Die sozialpädagogisch orientierten außerbetrieblichen Ausbildungsstätten**

Ihre spezifische Qualität liegt in der ganzheitlichen Orientierung. Dadurch, dass sie nicht nur auf die Vermittlung berufsfachlicher Qualifikationen ausgerichtet sind, sondern notwendigerweise die **individuellen Problemlagen der Jugendlichen** mit einbeziehen, können sie vielen Jugendlichen aus der Verfangenheit in aussichtslos erscheinenden materiellen

und sozialen Problemsituationen helfen, können Orientierungs- und Ziellosigkeit überwinden helfen und zur **Entwicklung von Perspektiven, Lebensentwürfen und Überlebensstrategien** beitragen.

Sie können also Problemkonstellationen aufgreifen und angehen, die viele Jugendliche zum Nichtaufnehmen oder zum Abbrechen einer Ausbildung veranlassen, weil sie für sie ungleich gewichtiger sind als die Ausbildung und zu übermächtig für ihre geringe Problemlösungskompetenz. An diesem für das Gelingen oder Scheitern von Biographien so entscheidenden Punkt kann hier geholfen, und können Fähigkeiten trainiert werden.

Daneben können viele andere **soziale Fähigkeiten** in der sozialpädagogisch orientierten Ausbildung entwickelt und gefördert werden: Selbstvertrauen, Geduld, Wahrnehmungsfähigkeit, Offenheit, Toleranz, Experimentierfreudigkeit, Teamfähigkeit, Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Selbstbewusstsein.

Auch in der berufsfachlichen Qualifizierung hat die außerbetriebliche Ausbildung eine Reihe nennenswerter Vorteile gegenüber der betrieblichen Ausbildung. Es können mehr **Lernhilfen** gegeben werden in Form von zusätzlichen zielgenauen theoretischen und praktischen Gruppen- und Einzelunterweisungen. Es können zielgruppengerechte Methoden und Didaktiken - auch neue Lernmedien - eingesetzt werden. **Lernsituation und Lehrplan können individuell an die Bedürfnisse und Entwicklungsverläufe der Auszubildenden angepasst werden.** Die Ausbildung kann breit, grundlegend und systematisch aufgebaut werden, ohne, wie in Betrieben, durch die zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben des Produktionsdrucks eingengt und destrukturiert zu werden. Es kann die gerade für das Handwerk als existenznotwendige Innovation geforderte „ganzheitliche Ausbildung“<sup>1</sup> vermittelt werden, die handwerkliche Facharbeit nicht auf die weisungsgebundene Durchführung beschränkt sieht, sondern die ihr nur in der integrierten Ausführung von Kundenberatung, Planung, Durchführung und Evaluierung von Aufträgen eine mittelfristige Überlebenschance gibt. Neben dem Fachwissen müssen hierzu Kreativität, Planungskompetenz, systematisches und antizipierendes Denken, Eigenständigkeit, Übersicht, Verantwortung und Kommunikationsfähigkeit entwickelt und trainiert werden.

---

<sup>1</sup> Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWI), Kontinuität und Innovation in der beruflichen Bildung, Thesen zum 3. Fachkongress des BIBB, Heft 5/1996, S. 13

Die Probleme und Defizite der außerbetrieblichen Ausbildung sind bekannt. In der Hauptsache sind dies die zu **spärlichen Erfahrungen mit realen Arbeits- und Betriebssituationen**, aus denen die schon benannten fachlichen und sozialen Probleme folgen.

## **Die Betriebe**

Die Qualitäten und Defizite der betrieblichen Ausbildung können im Grunde als komplementär zu denen der außerbetrieblichen Ausbildung beschrieben werden. Eben das, was als besondere Qualitäten der außerbetrieblichen Ausbildung skizziert wurde, sind auf der anderen Seite Schwachstellen der betrieblichen Ausbildung. Hier steht die Existenz des Betriebes, der Auftrags- und Arbeitsdruck im Zentrum und nicht die/der Auszubildende. Im Gegenteil, im Handwerk wurden und werden z. T. auch heute noch Auszubildende lediglich als Kostensenkungsfaktor angesehen. Aber auch wo das nicht so ist, lässt der Existenzkampf der Betriebe in aller Regel kaum Zeit, sich intensiv um die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten zu kümmern oder gar auf individuelle Lernschwierigkeiten oder persönliche Probleme einzugehen. **In den Betrieben fehlt für Stützung und Förderung in der Regel Zeit und Kompetenz.**

Diese Art der Ausbildung funktionierte, solange die Betriebe auf leistungsbereite und -fähige, problemlose Auszubildende zurückgreifen konnten. Sie wurde zum Problem in dem Maße, wie einerseits die individuellen und sozialen Schwierigkeiten der Jugendlichen zunahmen und zugleich nur noch diese schwächere Gruppe für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen war, und wie gleichzeitig auf der anderen Seite die Ausbildungsanforderungen in vielen Berufen stiegen.

Heute ist der Unterschied zwischen den Auszubildenden im Handwerk und den Auszubildenden in außerbetrieblicher Ausbildung häufig nicht mehr sehr groß. Die Übergänge sind fließend. **Die Betriebe sind absolut überfordert.** Sie klagen über die Jugendlichen, sie klagen über die allgemeinbildenden Schulen, sie klagen über die Berufsschulen, sie klagen über die gesetzlichen und tariflichen Regelungen, sie beklagen die gesamte Ausbildungssituation. Die Überforderung der Betriebe hat zwei Auswirkungen:

- **Viele Betriebe ziehen sich aus der Ausbildung zurück**
- **Eine z.T. dramatisch hohe Zahl von Jugendlichen scheitert in den Gesellenprüfungen**

Beide Probleme werden noch zu wenig angegangen.

Die Kritik an den Ausbildungsleistungen der Wirtschaft sollte nicht übersehen, dass es nicht funktionieren kann und absolut unangemessen ist, die Betriebe - und das sind eben vielfach auch von eigenen Existenzsorgen geplagte kleine Handwerksbetriebe - allein zu lassen mit den Lern-, Verhaltens- und Orientierungsproblemen von Jugendlichen, an denen schon der Erziehungsauftrag der Eltern und LehrerInnen gescheitert ist.

**Das Anforderungsprofil in der beruflichen Bildung hat sich verändert - nicht nur fachlich, sondern auch pädagogisch. Die daraus resultierenden Probleme können nicht die Betriebe lösen. Dazu bedarf es neuer Antworten.**

Natürlich hat die betriebliche Ausbildung auf der anderen Seite gravierende Vorzüge gegenüber der außerbetrieblichen. Sie **bereitet die Auszubildenden optimal auf das Berufsleben vor**, indem sie sie kontinuierlich in dessen fachliche und soziale Anforderungen einführt und sie von Beginn an alltäglich in „Ernstsituationen“ stellt.

## **Die Berufsschulen**

Ihre speziellen Ressourcen und Defizite sind schnell benannt. Auf der einen Seite verfügen sie in der Regel über eine bessere Sachausstattung als Betriebe und außerbetriebliche Ausbildungsstätten und bieten damit bessere Lernmöglichkeiten. Auf der anderen Seite haben sie oft deutliche Defizite im Personalbereich. Wie die HandwerksmeisterInnen, so sind auch die meisten **BerufsschullehrerInnen von den Lern- und Verhaltensproblemen ihrer SchülerInnen überfordert**. Die heterogenen Klassenzusammensetzungen, die Ablehnungs- und Verweigerungshaltung vieler SchülerInnen erhöhen die Belastung. Für den Unterricht unter solcherart erschwerten Bedingungen sind die BerufsschullehrerInnen nur sehr selten speziell qualifiziert.

## **Fazit**

Die Konsequenz aus diesen Fakten liegt auf der Hand. Was liegt näher, als die Ressourcen zusammenzuführen, um durch die wechselseitige Ergänzung die Defizite der verschiedenen Ausbildungsträger zu beseitigen oder zu

verringern. Die Komplementarität der Vor- und Nachteile fordert geradezu dazu auf.

Eine intensivierete Zusammenarbeit hat zunächst einige elementare, banal klingende, aber dennoch keineswegs selbstverständliche Voraussetzungen. Voraussetzung für eine qualitative Kooperation ist, alle Partner von Sinn und Nutzen der Benachteiligtenausbildung zu überzeugen, ist ferner, die anderen Lernorte in ihren Rahmenbedingungen, Zielen und Aufgaben genau zu kennen und zu verstehen und auch Unterschiede zuzulassen. Voraussetzung ist weiterhin, Konkurrenz und Arroganz zu vermeiden und ein Klima von Gleichberechtigung und Vertrauen zu entwickeln und zu pflegen.<sup>2</sup>

### **3. Ausbilden im Verbund – Stufenweiser Übergang von außerbetrieblicher in betriebliche Ausbildung**

In der Jugendwerkstatt Felsberg<sup>3</sup> wurde 1998 ein neues Modell der Kooperation von Bildungsträger und Betrieben entwickelt.<sup>4</sup> Die gemeinsame Ausbildung benachteiligter Jugendlicher im Lernortverbund hat das Ziel, die 2. Schwelle des Übergangs von der Ausbildung in den Beruf für Jugendliche aus

---

<sup>2</sup> Vgl. LIPPEGANS, PETRA, Lernortkooperation in der beruflichen Qualifikation benachteiligter Jugendlicher, in: Berufsfindung, 4,5/1995, Heft 32, S. 34 f.

<sup>3</sup> Die Jugendwerkstatt Felsberg ist ein gemeinnütziger Verein mit Standort in Felsberg, einer ländlichen Kleinstadt im strukturschwachen Nordhessen. Seit 1984 werden in der Jugendwerkstatt benachteiligte Jugendliche ausgebildet. Seit 1985 werden modellhafte Konzeptionen für die Benachteiligtenausbildung entwickelt. Die Jugendwerkstatt Felsberg hat den Status eines regionalen Berufsbildungszentrums, das in seiner Region alle relevanten Angebote zur Begleitung benachteiligter Jugendlicher beim Übergang in den Arbeitsmarkt vorhält,

- Berufsorientierungsangebot und Übergangsbegleitung von der Schule in den Beruf in den Hauptschulabgangsklassen von 5 umliegenden Haupt- und Gesamtschulen,
- Ausbildungsbegleitung für Jugendliche (abH) und Betriebe (externes Ausbildungsmanagement),
- Berufsvorbereitungslehrgänge in 6 Berufsfeldern mit der Möglichkeit, den Hauptschulabschluss nachzumachen,
- außerbetriebliche Ausbildung zu Bürokaufleuten, ElektrikerInnen, TischlerInnen, HauswirtschafterInnen, MalerInnen, MetallbauerInnen,
- Verbundausbildung in den Bereichen Elektro, Maler, Holz, Metall und Büro mit zur Zeit ca. 70 Betrieben.

<sup>4</sup> Siehe dazu auch HORSTKOTTE-PAUSCH/ANGELIKA, STAHMER, INA: Neue Ausbildungsmodelle für benachteiligte Jugendliche. Ausbildung im Verbund. In: Berufsbildung, Heft 62/2000, S. 41 – 43

geförderten Ausbildungen zu mindern. Die Entwicklung und Erprobung des neuen Konzepts einer Verbundausbildung von Bildungsträger und Betrieben wurde in Modellversuchen vom Bundesjugendministerium und vom Bundesbildungsministerium gefördert. Inzwischen liegen 8 Jahre Praxiserfahrungen vor.

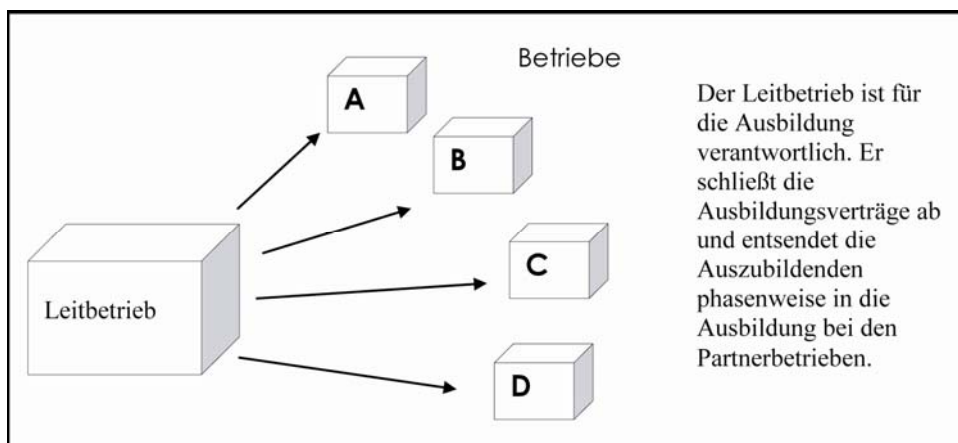
Zentraler Ansatz der veränderten Ausbildungsorganisation ist die bedarfsgerechte Verzahnung der Lernorte und ein langsamer Übergang von der außerbetrieblichen in die betriebliche Ausbildung. Die Übergangsphase zwischen Ausbildungswerkstatt und Betrieb wird vorgezogen, entschärft und pädagogisch begleitet.

Zielsetzungen des Verbundmodells:

- ◆ Außerbetriebliche und betriebliche Ressourcen für die Ausbildung benachteiligter Jugendlicher bündeln,
- ◆ den Betrieb als Lernort stärker gewichten,
- ◆ die BaE realitäts- und wirtschaftsnäher gestalten,
- ◆ außerbetriebliche und betriebliche Ausbildung in lokalen/regionalen integrierten Ausbildungsverbänden verzahnen,
- ◆ Vorurteile und Berührungängste auf Seiten der Betriebe, der Schulen, der BaE-Träger und der Azubis abbauen und Abgrenzungen überwinden,
- ◆ die Betriebe im pädagogischen Bereich entlasten, stützen und sie zugleich stärker in die Verantwortung nehmen für die Ausbildung und die Beschäftigung benachteiligter junger Menschen.

## Der organisatorische Rahmen des Verbundmodells

Die Verbundausbildung orientiert sich am Modell „Leitbetrieb mit Partnerbetrieben“. Der Leitbetrieb – die Jugendwerkstatt Felsberg – hat die Verantwortung und die Regie für die Ausbildung.



Zum Lehrjahresbeginn stellt die Jugendwerkstatt Felsberg neue Auszubildende ein. Gegen Ende des 1. Ausbildungshalbjahres werden Betriebe für die Auszubildenden gesucht. Die Nähe zum Wohnort der Auszubildenden ist dabei das vorrangige Kriterium, denn im ländlichen nordhessischen Raum ist die vom öffentlichen Personennahverkehr abhängende Mobilität begrenzt.

Zwischen den am Verbund beteiligten Betrieben und der Jugendwerkstatt wird ein Vertrag geschlossen, in dem die Aufgaben, Rechte und Verpflichtungen jedes Partners festgelegt sind, auch die geplante Übernahme des Ausbildungsvertrags.

## **Die Ausbildungsorganisation**

Eine zentrale Stellung unter den Regiearbeiten nimmt die Akquise von Praktikums- und potenziellen Ausbildungsbetrieben ein. Der Erstkontakt erfolgt entweder telefonisch oder wird bei Innungsversammlungen hergestellt.

Im 1. Lehrjahr bleiben die Jugendlichen zunächst ein halbes Jahr in der außerbetrieblichen Lehrwerkstatt. Hier stehen die Unterstützung bei der Stabilisierung der Persönlichkeit, das Entwickeln von Berufsidentifikation und Lernmotivation, der Abbau schulischer Defizite und berufsspezifische Grundqualifikationen im Focus.

Durch kurze „Schnupperpraktika“ in 2 - 3 verschiedenen Betrieben und ein 6-wöchiges „Gewöhnungspraktikum“ werden die Azubis auf den Übergang in die Betriebe vorbereitet. Die passenden Betriebe und Azubis sollen sich finden. Das 2. Lehrjahr verbringen die Azubis fast vollständig im „Dauerpraktikum“ in „ihren“ Betrieben. Nur etwa neun Wochen sind sie für die Vertiefung theoretischer Grundlagen in der Jugendwerkstatt.

Im 3. und ggf. im 4. Lehrjahr kommen die Auszubildenden für noch kürzere Zeit zu Kursen in die Jugendwerkstatt. Vor Prüfungen erfolgt allerdings eine intensive Vorbereitung.

Während der betrieblichen Phasen sind die Azubis in der Regel an drei vollen Tagen pro Woche im Betrieb.

Ab dem 3. Ausbildungsjahr wird die Ausbildungsverantwortung formal auf die Betriebe übertragen. Die Partnerbetriebe sollen sie jetzt als „ihre“ Auszubildenden sehen, denn so werden sie sich für die berufliche Zukunft dieser Auszubildenden eher verantwortlich fühlen.

Über die gesamte Ausbildungszeit bekommen die Azubis Stützunterricht und pädagogische Betreuung in der Jugendwerkstatt. Dafür ist der Nachmittag des 2. Berufsschultages vorgesehen.

### **Vorteile für alle**

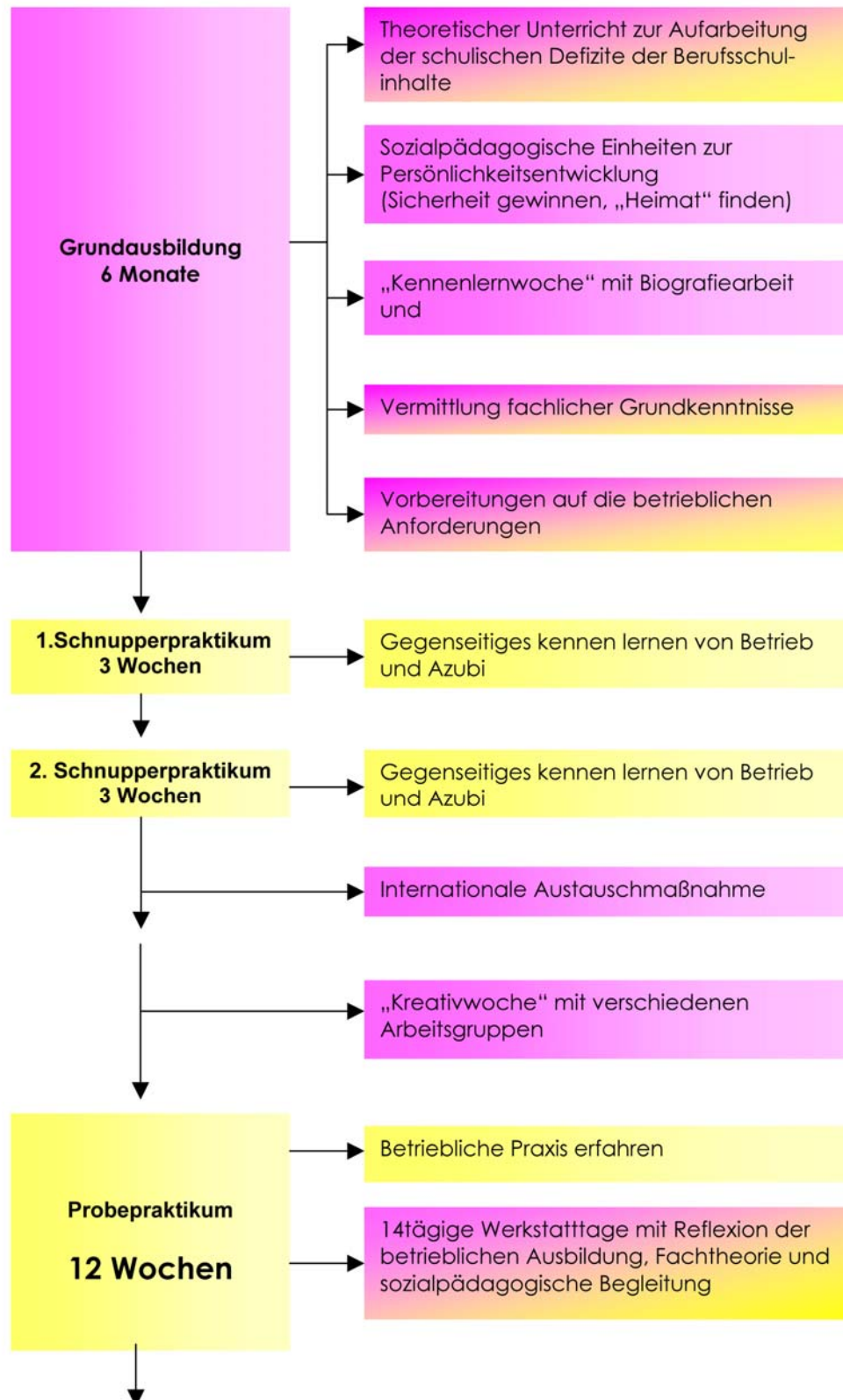
Für die Betriebe bietet das Modell der Verbundausbildung mit einem Bildungsträger entscheidende Vorteile, denn zum einen bekommen sie gut vor- und ausgebildete Lehrlinge, die sie bereits ausgiebig kennen gelernt haben und denen sie noch den letzten betriebsspezifischen "Feinschliff" geben, zum anderen haben sie die Gewissheit, dass sie weiterhin pädagogische und fachliche Unterstützung der Jugendwerkstatt Felsberg in Anspruch nehmen können, d. h. sie haben die Sicherheit, bei Schwierigkeiten in der Ausbildung nicht allein dazustehen.

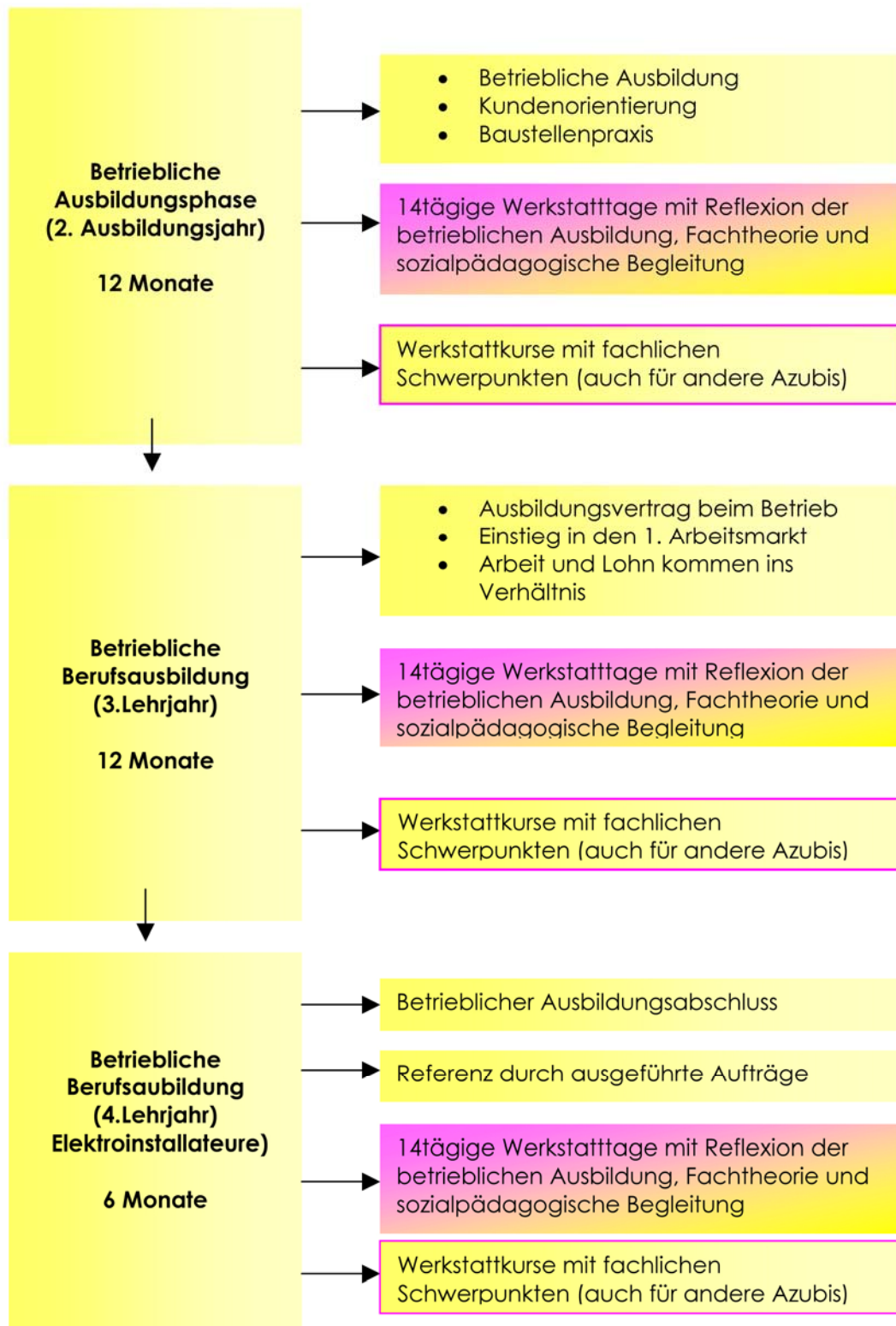
Für die Jugendlichen bietet das Modell pädagogische Förderung und Lernhilfen, verbunden mit einer praxisgerechten Ausbildung. Die spezifische Mischung aus Förderung und Herausforderung führt bei den Auszubildenden zu einer erhöhten Motivation und Leistungsbereitschaft. Und schließlich verbessern sich für die Jugendlichen die Arbeitsmarktchancen durch die praxisnahe Ausbildung.

Auf Seiten der Jugendwerkstatt bedeutet diese Ausbildungsorganisation eine enge Zusammenarbeit mit Betrieben und ein realistischeres Ausbildungsangebot.

## Ausbildungselemente und Lernortverteilung

Bewerbung – Fördervoraussetzung, Ausbildungsfähigkeit prüfen





## 4. Erfahrungen mit der Ausbildung im Verbund von Bildungsträger und Betrieb

### Neustrukturierung und Effektivierung der außerbetrieblichen Ausbildung

Die Praxis der Ausbildung im Verbund verlangt eine komplette Umstrukturierung der Arbeit, damit Rahmenbedingungen hergestellt werden können, innerhalb derer Ausbildung an verschiedenen Lernorten ermöglicht wird. Durch die verschiedenen Lernorte wurde es notwendig, die Ausbildungsinhalte sachgemäß zu verteilen.

Gravierend ist die **Verkürzung der Ausbildungszeit beim Träger** gegenüber der normalen BaE. Dies erfordert einen entschieden konzentrierteren Einsatz der pädagogischen und fachlichen Inhalte und Vermittlungsstrategien.

Fachliche und pädagogische Handlungspläne und eine bewusste Methodenauswahl führen zu einer gezielteren Ausbildungsgestaltung. Dies wird möglich durch die Arbeitsteilung mit den Betrieben und durch die ungeteilte Konzentration auf jeweils nur ein Ausbildungsjahr mit den verschiedenen Kursen und Stützangeboten, denn die Ausbildungsjahrgänge werden in diesem Konzept notwendigerweise separiert.

### Lernort Betrieb: Realitätserfahrung und Eigenverantwortlichkeit

Innerhalb des Systems der verschiedenen Lernorte bekommt der Lernort Betrieb eine zentrale Bedeutung. Die Jugendlichen befinden sich jetzt nicht mehr in einer für sie eingerichteten Lebenswelt, sondern in einer alltäglichen Lebenswelt, mit der sie zurechtkommen müssen. Und das gelingt ihnen erstaunlich gut. Hier zeigt sich, dass „**die Wirklichkeit als Erziehungsmoment**“ (Hans Brandtner)<sup>5</sup> vielfältige positive Wirkungen zeigen kann, wenn für die notwendigen Ausgleiche, Ergänzungen und Stützen gesorgt ist.

Innerhalb der außerbetrieblichen Ausbildung besteht die Tendenz, die Verantwortung für die Jugendlichen zu übernehmen, zu beobachten und zu entscheiden, was notwendig ist für ihren Ausbildungsfortschritt. Jetzt werden die Jugendlichen gezielt dahin geführt, ihre Erfahrungen im Betrieb, ihre

---

<sup>5</sup> Siehe auch: BRANDTNER, HANS: Wege in eine betriebliche Ausbildung für benachteiligte Jugendliche, hiba Durchblick 1/2001

erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten selbst zu bewerten und die Verantwortung für ihre Ausbildung selbst zu übernehmen. Die Jugendlichen müssen immer wieder Entscheidungen treffen, beispielsweise die Wahl des Praktikums und des Betriebes, und sie werden immer wieder veranlasst, den Verlauf ihrer Ausbildung zu reflektieren. Dabei spielt die Auseinandersetzung mit der betrieblichen Realität eine wesentliche Rolle. Bei den meisten Jugendlichen wirken die Anforderungen der realen Arbeitswelt motivationsfördernd, da sie erkennen, dass ihre erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten einen konkreten Nutzen haben. Außerdem können die Jugendlichen den Sinn ihres Handelns erleben und erkennen. Diese verschiedenen Aspekte führen dazu, dass die Jugendlichen aktiver und selbstverantwortlicher ihre Ausbildung in die Hand nehmen und gestalten.

### **Einfluss- und Kontrollverlust**

Der Übergang in den Betrieb bedeutet allerdings auch, dass die Jugendlichen früher aus der unmittelbaren Einflussosphäre des Bildungsträgers entlassen werden und dass somit auch nachteilige Entwicklungen von den AusbilderInnen und PädagogInnen schlechter kontrollierbar und beeinflussbar sind. Bei der Einführung des Verbundmodells hat die Frage, wie in dieser Situation der Einfluss auf die Jugendlichen aufrecht erhalten werden kann, eine zentrale Rolle gespielt. Im Laufe der Zeit sind die Ängste und Bedenken geringer geworden.

Heute werden sogar größere Anteile an fachfremden Ausbildungsinhalten (z. B. Sanitär- statt Elektroarbeiten, Verkaufs- statt Bürotätigkeiten) in Kauf genommen, wenn Betriebsintegration, Zufriedenheit und Leistungsstand des Azubi und weitgehend gesicherte Übernahmeaussichten eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration vermuten lassen. Die rangiert in der Jugendwerkstatt vor einem Einklagen des formalen Ausbildungsplans, denn inzwischen hat man die Sicherheit gewonnen, dass durch Lehrgänge und Prüfungsvorbereitung noch immer ausreichend Möglichkeiten gegeben sind, den Jugendlichen das nötige Prüfungswissen zu vermitteln. Die Nachteile der begrenzten Einflussnahme werden bisher durch die positiven Effekte der schrittweisen Integration in die Betriebe mehr als ausgeglichen.

## **Lebendige Partnerschaft zwischen Träger und Betrieben**

Ergebnis des Verbundkonzepts ist auch eine Verbesserung der Verhältnisses zu den Betrieben und Innungen. Die kritische Distanz, die vorher auf beiden Seiten überwog, ist einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gewichen. Im Zuge dieser Entwicklung haben sich die Sichtweisen in der Jugendwerkstatt verändert: Man ist selbstkritischer geworden und sieht eher das Nachteilige der vorherigen außerbetrieblichen Ausbildung und das Positive der betrieblichen Ausbildung. Die Annäherung der Jugendwerkstatt und der Betriebe hat sich in einem gemeinsamen Prozess entwickelt, in dem die gemeinsame Aufgabe Ausbildung die zentrale Rolle spielte. Deutlich ablesbar ist, dass sich ein gegenseitiges aufeinander zu gehen entwickelt hat und dass beide Seiten sich heute **als Partner akzeptieren, schätzen und unterstützen.**

Dies wird bei der Akquirierung von Betrieben als Verbundpartner besonders deutlich. Hier hat die Jugendwerkstatt nicht mehr die Rolle des Bittstellers, wie es bei der Akquirierung von Praktikumplätzen für die außerbetriebliche Ausbildung der Fall war. Heute ist sie Partner für die Betriebe, denen sie ein interessantes und für diese vorteilhaftes Angebot machen kann.

Die Betriebe schätzen insbesondere das Auswahlverfahren, bei dem sie ihre zukünftigen Azubis über einen langen Zeitraum in der realen Arbeitssituation kennen lernen können. Darüber hinaus wissen sie, dass sie sich auf ein vielfältiges Begleitangebot, das gut funktioniert und jederzeit zugänglich ist, verlassen können.

Das **Know how der Jugendwerkstatt wird auch bei Problemen mit betrieblichen Jugendlichen in Anspruch genommen**, weil die Betriebe die Kompetenz, sowohl in pädagogischen als auch in fachlichen Fragen zu schätzen gelernt haben.

## **Grenzen des Lernorts Betrieb**

Der Lernort Betrieb birgt eine Fülle von Möglichkeiten hinsichtlich Entwicklungsförderung und beruflicher Integration von Jugendlichen. 8 Jahre Erprobung des Verbundmodells lassen aber auch die Grenzen des Lernorts Betrieb deutlich werden. Ohne die Flankierung durch stützende und stabilisierende Angebote eines Bildungsträgers ist eine erfolgreiche Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen im Betrieb nur in Einzelfällen

denkbar. Auch mit Trägerbegleitung über den gesamten Ausbildungszeitraum ist eine betriebliche Ausbildung nur für einen Teil der benachteiligten Jugendlichen geeignet.

Der größere Teil der Zielgruppe braucht deutlich mehr Betreuung. Erst eine außerbetrieblich aufgebaute solide Ausgangsbasis an Selbstvertrauen, Stabilität und Zielorientierung verschafft den Jugendlichen die Voraussetzungen für ein Bestehen der betrieblichen Anforderungen. Umfang und Intensität der Förderangebote entscheiden letztlich über die Erfolgsquote verschiedenartiger Ausbildungsmodelle. Dabei wird das hier erprobte **Modell des langsamen und vorbereiteten Übergangs in Betriebe der größtmöglichen Anzahl von Jugendlichen auf verschiedenen Entwicklungsstufen** gerecht.<sup>6</sup> Selbst hier zeigt sich allerdings, dass eine relevante Teilgruppe den Anforderungen einer betrieblichen Ausbildung auch nach 1 oder 2 Jahren intensiver Förderung noch nicht dauerhaft gewachsen ist und eine noch längere Intensivbetreuung braucht. Dieses, wie der Tatbestand, dass auch diese Sozialisationsphase von Höhen und Tiefen gekennzeichnet ist, verlangt vom Träger das **Bereithalten eines differenzierten, individuell zu steuernden Betreuungsangebots**, d. h. auch **das Angebot einer außerbetrieblichen Ausbildung**, in der der Azubi seine Ausbildung im Bedarfsfall phasenweise oder dauerhaft fortsetzen kann.

### **Berufsschule: institutionelle Ignoranz und individuelles Engagement**

Die Berufsschulen sind die mit Abstand schwierigsten Kooperationspartner. Außer ihren eigenen Problemen, Logiken und Modalitäten interessiert sie zunächst einmal wenig. Ausbildungsplanung wird immer wieder behindert durch die Planungsprobleme der Berufsschulen. Das Interesse und die pädagogische Kompetenz für die Unterrichtung benachteiligter Jugendlicher ist gering. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird zwar proklamiert, aber selten auch bedarfsgerecht umgesetzt.

Gegenwärtig ist es ein zufälliges Glück, an engagierte LehrerInnen zu geraten, die sich mit ihren individuellen Interessen einbringen und die durch engen Austausch und gemeinsame Projekte im Rahmen eines Verbundkonzepts in ihrer Unterrichtstätigkeit unterstützt und weiter qualifiziert werden können.

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu ZIMMERMANN, HILDEGARD, Zur Verzahnung von außerbetrieblicher und betrieblicher Ausbildung, BiBB, 2002

## Strukturentwicklung im Ausbildungsverbund

Dass es trotz intensiver Propagierung des Verbundgedankens bisher kaum Ausbildungsverbände im Handwerk gibt, schon gar nicht in ländlichen Regionen, ist kein Zufall. Auch die Modellversuche der Jugendwerkstatt haben letztlich eine andere Konstruktion von Verbund realisiert als ursprünglich geplant war. Entstanden ist in den mehrjährigen Modellzeitraum kein fester Verbund mit konstanten Mitgliedern, sondern ein loser **Zusammenschluss mit wechselnden Mitgliedern**, die einzeln eine befristete vertragliche Bindung mit der Jugendwerkstatt und einem Azubi eingehen. Eine andere Verbundform war angesichts der immer wieder anderen Wohnorte der jährlich neu eingestellten Azubis nicht realisierbar, denn das erste Suchkriterium bei der Gewinnung neuer Verbundbetriebe ist, dass sie vom Wohnort einer/s TeilnehmerIn aus gut zu erreichen sind. Dieser beständige Wechsel bedingt, dass Anfangsüberlegungen zu einer dauerhafteren Konstruktionsform, gar einer Vereinsgründung, wieder fallen gelassen wurden. Dennoch hat sich ein Kern längerfristig kooperationsinteressierter und geeigneter Betriebe herausgebildet, die jetzt bereits seit 8 Jahren gemeinsam mit der Jugendwerkstatt ausbilden.<sup>7</sup>

Als zentrale Merkmale einer Verbundstruktur, die den spezifischen Bedingungen des (ländlichen) Handwerks gerecht wird, haben sich Elemente partnerschaftlicher Akzeptanz und Entgegenkommens erwiesen. Dazu zählt z. B.:

- Anpassung der Zeitstruktur der Kursangebote an die saisonale Arbeitsstruktur der Gewerke,
- ausgedehnter Prüfzeitraum für die Betriebe in Bezug auf Auszubildende, Funktionsweise der Verbundkonstruktion und Leistungen des Trägers,
- „Sicherheitsgarantien“ bezüglich pädagogischer, fachlicher und organisatorischer Dienstleistungen, bis hin zur Möglichkeit, Auszubildende in die BaE zurückgeben zu können.
- gegenseitige Kontrolle, aber keine Vorgaben und leichtfertigen Eingriffe in die betriebliche Ausbildungsautonomie,

---

<sup>7</sup> Aussagen von Betrieben zur Ausbildungskooperation mit Bildungsträgern dokumentiert ein 2006 produzierter Film, der als DVD bei der Jugendwerkstatt Felsberg bestellt werden kann.

- keine zu hohen Forderungen an Betriebsinhaber und Gesellen hinsichtlich Fortbildungsbereitschaft und Kommunikation mit dem Träger.

## 5. Strukturelle und förderrechtliche Rahmenbedingungen

Die Ausbildung im Verbundmodell der Jugendwerkstatt Felsberg wurde von 1998 – 2004 mit einer Kombination von BaE- und abH-Förderung finanziert. Solange der Ausbildungsvertrag mit dem Bildungsträger abgeschlossen war, wurde die Ausbildung aus BaE-Mitteln finanziert, nach der Übernahme des Vertrages durch einen Betrieb gingen auch die Ausbildungskosten auf den Betrieb über, die Weiterbegleitung der Ausbildung durch den Bildungsträger wurde über ausbildungsbegleitende Hilfen finanziert. Ein Finanzierungsmodus, welcher die erreichten Qualitätssteigerungen dieses Ausbildungsmodells sogar mit Kostenersparnis verband.

Diese Finanzierungsform ist seit der vielkritisierten marktradikalen Neuausrichtung der Bundesagentur für Arbeit nicht mehr möglich. Jetzt wird diese innovative Ausbildungsform wieder mit dem alten Instrument der BaE-Förderung finanziert. Auszubildende werden jetzt erst im Verlauf des 3. Ausbildungsjahres in Betriebe übergeleitet, selbst wenn ein früherer Übergang möglich wäre. Nur so aber ist gewährleistet, dass die in der Regel notwendige Weiterbetreuung durch den Bildungsträger bis zur Prüfung stattfinden kann. Angepasste Finanzierungsinstrumente könnten zu sinnvolleren und kostengünstigeren Förderwegen führen.

Auch die Rückkehrmöglichkeit im Fall des Scheiterns nach dem Übergang in betriebliche Ausbildung bedarf der förderrechtlichen Regelung. Bisher besteht ein solcher Anspruch nicht, sondern die Rückkehr aus betrieblicher Ausbildung in BaE liegt im Ermessen der zuständigen MitarbeiterInnen der Arbeitsagenturen.

Eine **Flexibilisierung und Anpassung der Förderinstrumente** an die Bedarfe kooperativer Ausbildung würde die weitere Verbreitung dieser erfolgreichen Ausbildungsformen<sup>8</sup> erheblich unterstützen.

---

<sup>8</sup> Vgl. GERICKE, THOMAS, Die Wiedergewinnung des Betriebes als Ausbildungsort für Benachteiligte – Strategien und Leistungen der Jugendberufshilfe. und GERICKE, THOMAS/LEX, TILLY/SCHREIBER-KITTL, MARIA/SCHRÖPFER, HAIKE (2001): Fördern und fordern: Jugendliche in Modellversuchen der Jugendsozialarbeit

Literaturhinweise:

Brandtner, Hans: Wege in eine betriebliche Ausbildung für benachteiligte Jugendliche, hiba Durchblick 1/2001

Lippegans, Petra: Lernortkooperation in der beruflichen Qualifikation benachteiligter Jugendlicher, in: Berufsfindung, 4,5/1995, Heft 32, S. 33 ff.

Kontinuität und Innovation in der beruflichen Bildung, Thesen zum 3. Fachkongress des BIBB, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWI), Heft 5/1996, S. 13

HORSTKOTTE-PAUSCH/ANGELIKA, STAHMER, INA: Neue Ausbildungsmodelle für benachteiligte Jugendliche. Ausbildung im Verbund. In: Berufsbildung, Heft 62/2000, S. 41 – 43

ZIMMERMANN HILDEGARD: Zur Verzahnung von außerbetrieblicher und betrieblicher Ausbildung, BiBB, 2002

GERICKE, THOMAS (2001 a): Die Wiedergewinnung des Betriebes als Ausbildungsort für Benachteiligte – Strategien und Leistungen der Jugendberufshilfe. Arbeitspapier 3/2001 aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut.

GERICKE, THOMAS/LEX, TILLY/SCHREIBER-KITTL, MARIA/SCHRÖPFER, Haike (2001): Fördern und fordern: Jugendliche in Modellversuchen der Jugendsozialarbeit. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut 2001

*Anschrift der Autorin:*

*Angelika Horstkotte-Pausch, Jugendwerkstatt Felsberg e. V.,  
Sälzerstr. 3a, 34587 Felsberg*

*E-Mail: [info@jugendwerkstatt-felsberg.de](mailto:info@jugendwerkstatt-felsberg.de)*