

# Berufspädagogische Konzeption

für marktorientiert arbeitende  
gemeinnützige Betriebe

**Verein zur Förderung der  
berufsbezogenen Jugendhilfe e.V. - München**

AWS      A & F      ÖKOMOBIL      STATTAUTO

veröffentlicht im März 1995 - unveränderte Neuauflage im August 2009  
**Spectrum – Arbeit Beruf Soziales e.V. - München**

## **Impressum**

(der Ausgabe vom März 1995)

### **Titel**

Berufspädagogische Konzeption  
für marktorientiert arbeitende gemeinnützige Betriebe

### **Herausgeber**

Verein zur Förderung der berufsbezogenen Jugendhilfe / vfbj e.V.  
Kapuzinerstraße 39a, 80469 München  
Tel 089 - 202 31 34  
Fax 089 - 201 30 45

### **Text und Redaktion**

Barbara Klamt und Jürgen Tesch

### **Fachliche Beratung und Mitarbeit**

Meister / Werkstattleiter, SozialpädagogInnen und Geschäftsführer der Betriebe des Vereins  
**AWS, A&F,ÖKOMOBIL und STATTAUTO München:**

Andreas Dembowski, Titus Ebert, Elisabeth Götz, Michael Grünberg, Othmar Jarmer,  
Anne Jørgensen, Clemens Jenaczek, Winfried Mohr, Karl Pfau, Christian Vordemfelde,  
Günther Weinrich, Volker Widmann,

### **Förderung**

Diese Arbeit wurde aus Mitteln des ESF (Europäischer Sozialfond) im Rahmen der  
Gemeinschaftsinitiative EUROFORM gefördert. Die fachliche Koordination des  
EUROFORM - Programms lag beim Bundesinstitut für Berufsbildung / BIBB.

---

## **Impressum**

der unveränderten Neuausgabe vom August 2009

verantwortlich: Jürgen Tesch

### **Spectrum – Arbeit Beruf Soziales e.V.**

Hans-Mielich-Str. 2  
81543 München  
Tel 089 - 202 31 34  
Fax 089 - 202 39 223

**E-Mail: [verein@spectrum-ev.de](mailto:verein@spectrum-ev.de)**

**Internet: [www.spectrum-ev.de](http://www.spectrum-ev.de)**

Die wichtigsten Änderungen seit 1994 / 1995:

- 1996: Beschluss der Namensänderung zu „**Spectrum – Arbeit Beruf Soziales e.V.**“
- 2001: Übernahme der Trägerschaft des „**Stadtwerkeprojekts**“ (Ausbildungsbegleitung)
- 2003: Zusammenlegung von AWS und A&F zu „**A24**“ - seit 2007 „**A24 GmbH**“
- ab 2004 - Gründung weiterer Maßnahmen zur Berufsorientierung und Ausbildungsbegleitung:  
„**Horizonte**“ und „**Telos**“ bzw. „**Azubisten**“ (jeweils Initiativen von ÖKOMOBIL) und „**MinA**“  
(Initiative des Stadtwerkeprojektes)
- 2009 - aktueller Bestand „marktorientiert arbeitender gemeinnütziger Betriebe“ des Vereins:  
ÖKOMOBIL (seit 1984),  
A24 GmbH (seit 1986 bzw 1990 bzw 2003) und  
STATTAUTO München CarSharing (seit 1992)

# Vorwort

In der heutigen betrieblichen Organisationsentwicklung ist der Begriff **Qualitätssicherung** von zentraler Bedeutung. Damit ist eine Zielrichtung beschrieben, die auch für die Betriebe unseres Vereins gilt - und zwar in zweifacher Hinsicht. Als marktorientiert arbeitende Betriebe müssen sie zunächst den Kunden ihre Produkte und Dienstleistungen in einer marktüblichen Qualität verkaufen können. Als gemeinnützige Betriebe erfüllen sie diese Aufgabe aber nur dann, wenn es ihnen zugleich gelingt, ihre Beschäftigten - ca. 70% sind Personen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt als benachteiligt gelten - zu befähigen, eine entsprechende marktgerechte Dienstleistungsqualität zu erzeugen. Hierzu bedarf es eines zusätzlichen Instrumentariums betrieblicher Qualitätssicherung und zwar eines differenzierten betrieblichen Handlungskonzepts, das geeignet ist, die berufliche und soziale Integration dieses Personenkreises zu fördern: eine praxisrelevante **berufspädagogische Konzeption**.

Diesem zweiten Aspekt betrieblicher Qualitätssicherung bei marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben dient diese vorliegende Arbeit. Sie ist das Zwischenergebnis eines Konzeptentwicklungsprozesses in den Betrieben unseres Vereins, der im Jahr 1994 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds / ESF im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative **EUROFORM** gefördert wurde. Hauptakteure waren dabei die Fachkräfte in den Betrieben des Vereins. Unterstützt wurde dieser Prozeß aber auch extern durch fachkundige Beratung, für die wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Hervorzuheben ist zunächst **Prof. Dr. Arnulf Bojanowski**, der den Konzeptentwicklungsprozeß in Teilen moderiert und bis zum Abschluß als externes Korrektiv begleitet hat. Er hat unserer Arbeit entscheidende Impulse gegeben. Uns war diese Kooperation besonders wichtig, da er nach unserer Einschätzung in den letzten 10 Jahren wichtige Beiträge für die Weiterentwicklung der allgemeinen benachteiligenspezifischen berufspädagogischen Konzeptdebatte geliefert hat.

Zu danken ist auch dem **Institut für Praxisforschung und Projektberatung / IPP** - namentlich Wolfgang Gmür, Lis Keimeleder, Gaby Kerscher und Florian Straus, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des EUROFORM - Projekts auch auf den Konzeptentwicklungsprozeß Einfluß genommen haben. Dabei waren vor allem Erkenntnisse des IPP aus der Befragung der Zielgruppenbeschäftigte von großer Bedeutung. Auch im IPP hatte der Verein bei der Projektdurchführung einen wichtigen fachlichen Kooperationspartner, denn auch das IPP hatte sich in der Vergangenheit bereits mehrfach durch Untersuchungen in Arbeitsfeld "Beschäftigungsmaßnahmen / berufsbezogene Jugendhilfe" profiliert.

Ein besonderer Dank aber gebührt unserer Mitarbeiterin **Barbara Klamt** (Sozialpädagogin bei ÖKOMOBIL). Sie hat den gesamten Konzeptentwicklungsprozeß koordiniert, war zuständig für die Ergebnissicherung und hat die vorliegende Schrift in ihren wesentlichen Teilen verfaßt. **Bereits zum jetzigen Zeitpunkt zeichnet sich ab, daß sich die betriebliche Qualitätssicherung im Hinblick auf die beruflichen und sozialen Integrationsleistungen der Betriebe des Vereins positiv entwickelt hat.** Dieser Effekt des EUROFORM - Projekts war wohl für die weitere Arbeit unseres Vereins am bedeutsamsten. Wenn darüber hinaus mit dieser Schrift dem Verein ein Beitrag zur Entwicklung der zielgruppenspezifischen berufspädagogischen Konzeptdebatte gelingen sollte, dann wäre auch den hohen Ansprüchen des EUROFORM - Programms (Innovation in der beruflichen Bildung) Rechnung getragen. Adressat dieser Schrift ist die einschlägige Fachöffentlichkeit.

München, im Dezember 1994

Jürgen Tesch

(Vereinsgeschäftsführer)

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. DIE KONZEPTION IM FACHPOLITISCHEN KONTEXT.....</b>	<b>6</b>
1.1 Maßnahmehqualität und berufspädagogische Kompetenz.....	6
1.2 Maßnahmehqualität und Marktorientierung.....	6
1.3 Kompetenzentwicklung und Konzeptentwicklung.....	7
1.4 Was leistet die vorliegende berufspädagogische Konzeption ?.....	8
<b>2. RAHMENBEDINGUNGEN DER BERUFSPÄDAGOGISCHEN ARBEIT.....</b>	<b>10</b>
2.1 Die Betriebe des Vereins.....	10
2.2 Positive Effekte der Marktorientierung für die berufspädagogische Arbeit.....	11
2.2.1 Praxisrelevante Lernbedingungen.....	11
2.2.2 Entstigmatisierung.....	12
2.2.3 Motivationsförderung.....	12
2.2.4 Besondere diagnostische Möglichkeiten.....	12
2.2.5 Ziel- und Ergebnisorientierung.....	12
2.2.6 Fazit.....	13
2.3 Das besondere Profil im Vergleich zu gewerblichen Betrieben.....	13
2.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	14
<b>3. DIE ZIELGRUPPEN - PROBLEMLAGEN UND ENTWICKLUNGSZIELE.....</b>	<b>15</b>
3.1 Die Zielgruppen der Betriebe.....	15
3.2 Die Problemlagen der Zielgruppen.....	16
3.3 Ziele der Entwicklungsförderung.....	18
<b>4. KOOPERATION DER BERUFSGRUPPEN .....</b>	<b>19</b>
4.1 Die berufspädagogisch aktiven Berufsgruppen.....	19
4.2 Originäre Aufgabenstellungen und besondere Anforderungsprofile.....	19
4.2.1 Originäre Aufgaben der Meister und Anleiter.....	19
4.2.2 Das besondere Anforderungsprofil - die pädagogische Kompetenz .....	20
4.2.3 Originäre Aufgaben der SozialpädagogInnen.....	20
4.2.4 Das besondere Anforderungsprofil - die betriebliche Kompetenz.....	20
4.3 Inhalte und Formen der Kooperation.....	21
4.3.1 Austausch relevanter Informationen.....	21
4.3.2 Entwicklungsziele erarbeiten und kontrollieren.....	22
4.3.3 Weiterentwicklung der berufspädagogischen Arbeit.....	23
4.3.4 Weiterentwicklung der betrieblichen Arbeit.....	23
4.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
<b>5. BERUFSPÄDAGOGISCHE HANDLUNGSSTRATEGIEN.....</b>	<b>24</b>
5.1 Struktur und Rahmen der berufspädagogischen Arbeit.....	24
5.2 Grundsätze der berufspädagogischen Arbeit.....	26
5.2.1 Individualisierung.....	26
5.2.2 Prozeßorientierung.....	26

5.2.3 Ganzheitlichkeit.....	26
5.2.4 Praxisorientierung.....	26
5.3 Dimensionen berufspädagogischen Handelns .....	27
5.3.1 Schaffung von entwicklungsförderlichen Rahmenbedingungen .....	27
5.3.2 Arbeitsorganisation.....	28
5.3.3 Methodische Verfahrensweisen.....	31
5.3.3.1 Methoden der betrieblichen Mitarbeiterführung.....	31
5.3.3.2 Zielgruppenspezifische Methoden.....	32
5.3.3.3 Außerbetriebliche Aktivitäten.....	33
5.3.4 Personale Dimension.....	33
5.4 Zusammenfassung .....	34
<b>6. ZUSÄTZLICHE AUFGABEN.....</b>	<b>35</b>
6.1 Beratung und Weitervermittlung von Bewerbern.....	35
6.2 Begleitung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	35
<b>7. ERFOLGSKRITERIEN UND GRENZEN.....</b>	<b>36</b>
7.1 Erfolgskriterien der berufspädagogischen Arbeit.....	36
7.1.1 Zur Problematik arbeitsmarktpolitischer Erfolgskriterien.....	36
7.1.2 Bewertung des individuellen Entwicklungsfortschritts.....	37
7.1.3 Formen der Erfolgskontrolle.....	39
7.2 Grenzen der berufspädagogischen Möglichkeiten.....	40
7.2.1 Betriebliche Grenzen.....	40
7.2.2 Grenzen in der Person des Beschäftigten.....	40
<b>8. ZUKÜNTIGE ENTWICKLUNGSAUFGABEN.....</b>	<b>42</b>
<b>9. ANHANG.....</b>	<b>43</b>
9.1 Kooperationsmodelle aus der Praxis.....	43
9.1.1 ÖKOMOBIL.....	43
9.1.2 A&F.....	44
9.1.3 AWS.....	45
Die Aktivitäten des Vereins.....	46

# 1. Die Konzeption im fachpolitischen Kontext

## 1.1 Maßnahmequalität und berufspädagogische Kompetenz

Seit Mitte der siebziger Jahre hat sich in der Bundesrepublik Deutschland ein vielfältiges Spektrum von sozialstaatlichen Ergänzungsmaßnahmen zum Regelsystem der Berufsbildung und zum Beschäftigungssystem entwickelt: Beratungsstellen, außerbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen, Beschäftigungsprojekte / -gesellschaften, sog. Selbsthilfefirmen etc. Diese Maßnahmen dienen vorrangig dem Zweck, Personen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt als benachteiligt oder schwervermittelbar gelten, einen neuen Zugang zum regulären Arbeitsmarkt und Bildungssystem zu verschaffen. Die Einrichtung dieser Maßnahmen war aus sozial- und arbeitsmarktpolitischen Gründen notwendig, da das Regelsystem der berufsbildenden Schulen oder das Regelangebot der Bundesanstalt für Arbeit im Rahmen von Berufsvorbereitung, Fortbildung- und Umschulung (überwiegend über-/ außerbetriebliche Lehrgänge) für diesen Personenkreis keine ausreichende Effektivität bieten konnte (geringe Akzeptanz, methodische und curriculare Probleme) etc..

Die Qualität dieser Maßnahmen konnte sich nach unserer Einschätzung allerdings nicht parallel zum quantitativen Wachstum entwickeln. In der Arbeitsmarkt- / Sozialpolitik lag bisher das Schwergewicht auf der relativ schnellen Umsetzung der entsprechenden Programme mit relativ hoher Anzahl von Maßnahmeteilnehmern unter den Bedingungen von hohen Planungsunsicherheiten für die Maßnahmeträger, da diese Programme in der Regel ohne eine längerfristigere Förderperspektive aufgelegt werden. Dieser Trend hält nach wie vor an. Dagegen spielte die Frage, welche **Maßnahmequalität** erforderlich ist, um für die Zielgruppen **effektive berufliche und soziale Integrationsleistungen** zu erbringen, eine eher untergeordnete Rolle, obwohl bei höherer Maßnahmequalität klarere Lebensperspektiven oder bessere Vermittlungschancen für die Zielgruppen nach Ablauf der Maßnahmen und damit ein effektiverer Einsatz öffentlicher Fördermittel unterstellt werden kann.

Bei Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sind für die Maßnahmequalität vor allem zwei Faktoren maßgeblich: die Maßnahmestruktur, d.h. die **Rahmenbedingungen des beruflichen Lernprozesses** (Flexibilität, Individualisierung, Attraktivität, arbeitsmarktliche Relevanz) und die Handlungskompetenz des Trägers, bzw. seiner Fachkräfte, d.h. vor allem die **zielgruppenspezifische berufspädagogische Handlungskompetenz**. Beide Faktoren bedingen sich in der Regel gegenseitig. Während in der einschlägigen Fachliteratur gelegentlich Beiträge über eine Verbesserung der Maßnahmestruktur zu finden sind, scheint dagegen der berufspädagogische Diskurs im engeren Sinn fast vollständig zu fehlen (Thema: **Berufspädagogik für Benachteiligte**) oder er ist eingegrenzt auf Teilspekte des methodischen Vorgehens im Rahmen von außerbetrieblicher Berufsausbildung und berufsorientierenden Maßnahmen (Themen: sozialpädagogische Arbeit, Leittext, Fortbildung der Ausbilder, Modularisierung etc.).

Der **berufspädagogischen Handlungskompetenz** kommt unserer Einschätzung nach aber eine entscheidende Bedeutung zu. Das sozial- / arbeitsmarktpolitische Ziel dieser Maßnahmen kann nur dann wirksam verfolgt werden, wenn die **zielgruppenspezifische berufspädagogische Handlungskompetenz** der Fachkräfte **qualitativ höher entwickelt** ist, als wir es unter den üblichen Bedingungen in Schule, Betrieb und Lehrgang vorfinden, denn schließlich sind die Zielgruppen im diesem Regelsystem bereits mehrfach oder dauerhaft gescheitert.

## 1.2 Maßnahmequalität und Marktorientierung

Als Träger von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration von Benachteiligten ist der Verein mit seinen Betrieben faktisch Teil jenes oben skizzierten Systems sozialstaatlicher Ergänzungsmaßnahmen, auch wenn er kein besonders typischer Vertreter ist. Seit seiner Gründung in 1985 war dem Verein die Qualität seiner Maßnahmen ein besonderes Anliegen. Alle Maßnahmen sollten in betrieblicher Form unter üblichen Marktbedingungen durchgeführt werden. Zu diesem Zweck

wurden eigenständige, teilsubventionierte, marktorientiert arbeitende gemeinnützige Betriebe geschaffen. Damit sollten sich die Rahmenbedingungen für den beruflichen Lernprozeß im Vergleich zu anderen Maßnahmen verbessern (vgl. hierzu Kapitel 2.2.) - z.B.:

- durch Kundenorientierung,
- am praktischen Bedarf orientiertes Lernen,
- lernförderliche Gestaltung des realen (nicht simulierten) betrieblichen Sozialisationsfeldes,
- am individuellen Entwicklungsbedarf orientierte Einzelförderung,
- Flexibilität im Angebot von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen (Ausbildung, Umschulung, Teilqualifizierung, berufliche Orientierung),
- Flexibilität im Angebot der Arbeitsvertragsformen und in der Arbeitszeitgestaltung (befristete und unbefristete Verträge, Teilzeitarbeit, Vollzeitbeschäftigung), etc..

Diese konzeptionellen Überlegungen werden in der Fachdiskussion in der Regel begrüßt - zuweilen auch als innovativ eingestuft - doch es sind auch immer wieder kritische Anfragen zu hören, wie z.B.:

- Behindert der Markt- / Auftragsdruck den Lernprozeß nicht entscheidend ?
- Lassen sich marktbedingtes, betriebliches Interesse und individuelles Bildungsinteresse überhaupt miteinander vereinbaren? Gerät das Bildungsinteresse nicht automatisch ins Hintertreffen?
- Können unter diesen Bedingungen nicht nur die Besten der Zielgruppe lernen, während die Schwierigeren die Opfer der betrieblichen Selektionsprozesse bleiben ?

Diese Bedenken sind zunächst legitim, denn sie resultieren aus der Erfahrung, daß die Zielgruppen unter Marktbedingungen bisher gescheitert sind und ohne Unterstützung - nur über Marktregulative - sich beruflich nicht integrieren werden. Die Marktorientierung oder der Betrieb kann also kein Wert "an sich" sein.

Wie jedoch die Chancen der Marktorientierung für den individuellen Entwicklungsprozeß optimal genutzt werden können, ist ausschließlich eine Frage professioneller, berufspädagogischen Handlungskompetenz der Fachkräfte in den Betrieben und keine Frage der Maßnahmestruktur. Die Marktorientierung sichert also noch keine Maßnahmqualität - erst die Professionalität der Fachkräfte mit ihrer berufspädagogischen Handlungskompetenz. Ziel dieser Konzeption ist es deshalb u.a., aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen sich Pädagogik und Marktorientierung miteinander vereinbaren lassen, damit sich die produktiven Elemente der Marktorientierung im pädagogischen Prozeß gerade für Benachteiligte wirksam entfalten können.

## 1.3 Kompetenzentwicklung und Konzeptentwicklung

Die Definition von notwendiger, zielgruppenspezifischer berufspädagogischer Handlungskompetenz kann im Rahmen von relativ abstrakter pädagogischer Grundsatzarbeit erfolgen. Eine höhere Relevanz kann die theoretische Arbeit aber erhalten,

- wenn die theoretische, konzeptionelle Arbeit zusätzlich in einen breiten Diskurs der Fachkräfte in den Betrieben / Maßnahmen zum selben Thema eingebunden ist,
- wenn die theoretische Arbeit sich darüber hinaus stützen kann auf systematisierte Praxiserfahrung der maßgeblichen berufspädagogischen Akteure,

- wenn Fachkräfte des Trägers mit der Konzeptentwicklung beauftragt sind und der mit der Konzeptentwicklung verbundene Kompetenzzuwachs auch nach Ende des Projekts den Betrieben/Maßnahmen erhalten bleibt.

Unter vergleichbar günstigen Bedingungen ist die vorliegende berufspädagogische Konzeption entstanden. Sie ist das Ergebnis eines Konzeptentwicklungsprozesses, an dem alle Meister / Werkstattleiter, SozialpädagogInnen und Geschäftsführer der Betriebe des Vereins in verschiedenen betrieblichen und betriebsübergreifenden Projektgruppen aktiv beteiligt waren. Anhand von Einzelfällen wurde die bisherige berufspädagogische Praxis analysiert, zusätzlicher Handlungsbedarf auf der strukturellen und einzelfallbezogenen Ebene erörtert, entsprechende Handlungsschritte eingeleitet und zum späteren Zeitpunkt wiederum ausgewertet. So sind zahlreiche Fallstudien entstanden, auf deren Basis die vorliegende berufspädagogische Konzeption erarbeitet wurde.

Dieser Prozeß hat sowohl die praktische, als auch die konzeptionelle Arbeit des Vereins auf ein qualitativ höheres Niveau gehoben und liefert darüber hinaus die Grundlage für die Fortschreibung der berufspädagogischen Konzeption zu einem späteren Zeitpunkt.

## 1.4 Was leistet die vorliegende berufspädagogische Konzeption ?

Die berufspädagogische Konzeption bietet weder eine kritische Aufarbeitung der einschlägigen Fachliteratur, noch eine Gebrauchsanweisung für den betrieblichen Alltag, noch Formblätter, die die Strukturierung der individuellen Entwicklungsplanung erleichtern. Statt dessen versucht sie, den **Entwicklungsstand der berufspädagogischen Konzeptentwicklung zu einem bestimmten Zeitpunkt in systematisierter Form zu dokumentieren**. Somit erfüllt die Konzeption zunächst eine wichtige Funktion im Hinblick auf den vereinsinternen Konzeptentwicklungsprozeß, denn mit dieser Arbeit werden / wird

- die vorhandenen berufspädagogischen Kompetenzen der berufspädagogischen Akteure in den verschiedenen Teilbereichen erhoben,
- diese relevanten Praxiserfahrungen den jeweiligen innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen Kooperationspartner bekannt gemacht,
- über die Systematisierung Form und Inhalt der Kooperation genauer definiert, die Einzelaktivität in den Gesamtzusammenhang gestellt und darüber mehr Transparenz für die berufspädagogischen Akteure hergestellt,
- und schließlich auch das gemeinsame begriffliche Bezugssystem weiterentwickelt, damit sich in den Betrieben neben der Pflege der betrieblichen Kultur auch die Bedingungen zur Pflege der berufspädagogische Kultur verbessern können.

Aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß die vorliegende Konzeption nicht nur einen Ist - Zustand beschreibt, sondern ebenso Elemente einer Soll - Beschreibung enthält, die der Weiterentwicklung der berufspädagogischen Praxis in den Betrieben dienen können. Soweit aber Soll - Elemente im Text verarbeitet wurden, ist allerdings davon auszugehen, daß diese Elemente in einzelnen Betrieben bereits praktische Bedeutung haben und darüber hinaus ein wesentliches Entwicklungsziel für die jeweils anderen Betriebe darstellen. Eine strikte Trennung von Soll - und Ist - Zustand war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, da die Betriebe aus verschiedenen Gründen einen unterschiedlichen Entwicklungsstand aufweisen.

Unter fachpolitischen Aspekten betrachtet liefert die Konzeption einen Beitrag zur **Entwicklung betrieblicher Konzepte der beruflichen Integrationsförderung**. Dabei lassen sich die wesentlichen Grundpositionen dieser Konzeption in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Die vorliegende Konzeption stellt klar, daß in der beruflichen Integrationsförderung von Benachteiligten die 4 - Stufen - Methode der klassischen Berufspädagogik (Vormachen - Nachmachen - Korrigieren - Üben) keine hinreichende Methode ist, auch wenn sie tatsächlich ange-

wandt oder die Arbeit im kleinbetrieblichen Kontext geleistet wird. Vielmehr muß sie ergänzt werden um eine **differenziertere Methodik**, die sowohl andere Lernmethoden umfaßt als auch sozialpädagogische Aspekte berücksichtigt und schließlich die Personen als ganzheitliche Individuen begreift. In diesem Sinne wurden in dieser Konzeption **betriebliche und sozialpädagogische Aspekte miteinander verknüpft**, um die umfassenden Lernchancen, die der Betrieb bietet, für die Zielgruppen optimaler nutzen zu können. Wenn im weiteren Text der Begriff Berufspädagogik verwandt wird, dann ist er in diesem Sinne zu verstehen.

- Die Betriebe verfügen über kein Gesamtcurriculum, das Lernziele, Lernmethoden etc. für alle Beschäftigten einheitlich regeln würde. Dieses ist auf Grund der Heterogenität der Problemlagen und des nicht eindeutig bestimmbar Ursache - Wirkung - Zusammenhangs bei der Entstehung von Lern- und Leistungsdefiziten nicht möglich. Anstelle des Gesamtcurriculums treten die **individuellen Zielvereinbarungen und die individuelle Entwicklungsplanung** im Rahmen der betrieblichen und beruflichen Qualifizierungsziele und der persönlichen und sozialen Entwicklungsziele.
- **Der betriebliche Rahmen** bietet eine Fülle von **Lernchancen und Lernbedingungen**, die der beruflichen und sozialen Integrationsförderung äußerst förderlich sind. Viele lernmotivationale Probleme, die beispielsweise im schulischen Zusammenhang oder im Kontext eines theoretisch orientierten Lehrgangs für die Zielgruppen entstehen, entfallen im betrieblichen Kontext vollständig und werden durch das motivationsfördernde Element "betriebliche Normalität" ersetzt (Entstigmatisierung). Dadurch "Normalisieren" sich auch Lernprozesse und das Lerngeschehen kann vielfach entpädagogisiert werden, bzw. die individuellen Ressourcen können im betrieblichen Geschehen nachhaltiger und direkter aktiviert werden.
- Die in dieser Konzeption dargestellten differenzierten berufspädagogischen Aktivitäten sind in den betrieblichen Rahmen integriert und stützen damit den betrieblichen Prozeß. Dieses bildet die Basis der berufspädagogischen Arbeit. Die berufspädagogische Arbeit nutzt allerdings die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich im Rahmen der betrieblichen Organisation bieten, um die individuelle Entwicklungsförderung zu optimieren - im Rahmen ihrer finanziellen Handlungsspielräume. Dadurch verändert sich aber nicht die **betriebliche Organisationsstruktur** im Grundsätzlichen, sondern es werden im Vergleich zu gewerblichen Betrieben lediglich bestimmte Abläufe differenzierter gestaltet, zusätzliche ergänzende Unterstützungsleistungen erbracht - je nach individuellem Entwicklungsbedarf - und die Aktivitäten im Rahmen der individuellen Entwicklungsplanung aufeinander abgestimmt (integriertes Konzept). Hierin liegt die Besonderheit von marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben.

## 2. Rahmenbedingungen der berufspädagogischen Arbeit

Bevor die berufspädagogischen Handlungsebenen näher bestimmt werden, müssen zunächst noch einige Rahmenbedingungen der berufspädagogischen Arbeit erläutert werden. Sie beziehen sich auf den betrieblichen Rahmen der Arbeit, die Auswirkungen auf den Lernprozeß und das zusätzliche, besondere Leistungsangebot der Betriebe im Vergleich zu gewerblichen Betrieben.

### 2.1 Die Betriebe des Vereins

Den Erfahrungshintergrund für die vorliegende berufspädagogische Konzeption liefern die 4 Betriebe des Vereins in München mit insgesamt derzeit 61 Beschäftigten - davon sind 43 (70%) den Zielgruppen zuzurechnen. Zum besseren Verständnis der gesamten Arbeit sollen diese zunächst vorgestellt werden.

- **AWS / Autowerkstatt Schönstraße:** Meisterbetrieb, Mitglied der Innung des Kfz - Handwerks, Gründung: Mai 1986, Zahl der Stellen: 16 - davon 11 für Zielgruppenbeschäftigte (überwiegend benachteiligte junge Menschen gemäß § 13 KJHG / davon 5 Ausbildungsstellen).
- **A & F / Auto- und Fahrradwerkstatt:** Meisterbetrieb, Mitglied der Innung des Kfz - Handwerks und der Innung mechanischer Metallhandwerke, Gründung: September 1990, Zahl der Stellen: 27 - davon 20 für Zielgruppenbeschäftigte (überwiegend besonders schwervermittelbare Arbeitslose gemäß § 62 d AFG und § 19 BSHG). Die A&F bietet von allen Betrieben das breiteste Spektrum an Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.
- **ÖKOMOBIL:** Meisterbetrieb des Garten- und Landschaftsbau (Schwerpunkt: Naturgärten), Gründung: April 1984 (seit Januar 1991 in Trägerschaft des Vereins), Zahl der Stellen: 13 - davon 9 für Zielgruppenbeschäftigte (benachteiligte junge Menschen gemäß §13 KJHG).
- **STATTAUTO München:** Car Sharing - Dienstleistungsbetrieb, Mitglied im ECS (European Car Sharing), Gründung: Januar 1994 (Vorlauf seit April 1992), Zahl der Stellen: 5 - davon 3 Zielgruppenbeschäftigte (Benachteiligte gemäß § 19 BSHG).

Die Betriebe sind für einen Kunden, der an einer bestimmten Dienstleistung der Betriebe interessiert ist, von entsprechenden gewerblichen Betrieben kaum zu unterscheiden. Die **betriebliche Ausstattung**, die **Aufträge**, das **Qualitätsniveau** der Dienstleistungen, die **Preisgestaltung** (inkl. Gewährleistungspflicht) etc. entsprechen den **marktüblichen Standards**. Darüber hinaus sind die Betriebe Mitglied bei den jeweiligen Verbänden der gewerblichen Wirtschaft (Kammern, Innungen, Fachverbänden etc.) und pflegen branchenübliche Geschäftsbeziehungen mit gewerblichen Unternehmen. Auch die innerbetriebliche Struktur, bzw. der innerbetriebliche Ablauf entspricht zunächst der in gewerblichen Betrieben üblichen Form – Beispiele:

- Die **Arbeitsverhältnisse und Bezahlung** werden im Rahmen der tarifvertraglichen, bzw. ortsüblichen Grundsätzen geregelt.
- Die **Arbeitsabläufe** sind branchenüblich geregelt (von der Kundenberatung über die Auftragsabwicklung bis hin zur Rechnungsstellung und erneuten abschließenden Kundenberatung).
- Der **betriebliche Organisationsaufbau** entspricht dem gewerblichen Kleinbetriebe (hierarchische Grundstruktur) - ebenso die **Mitarbeiterstruktur** (heterogene Zusammensetzung: Geschäftsführer, Betriebsleiter / Meister, Vorarbeiter, Geselle, Auszubildende, Umschüler, Anlernkräfte etc.).

- Die betrieblichen Abläufe unterliegen der **betriebswirtschaftlichen Planung und Auswertung**. Aus diesem Grund kann auch eine individuelle Leistungsbewertung vorgenommen werden.
- Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen werden als **betriebliche Ausbildungsmaßnahmen innerhalb des dualen Systems** durchgeführt. Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Niveaus einer Vollausbildung orientieren sich am **offiziellen Berufsbild** und am örtlichen Arbeitsmarktbedarf.

Die Betriebe erwirtschaften zwischen 30% und 60% der Gesamtaufwendungen aus Umsatzerlösen. Sie (bzw. der Verein) tragen damit ein **unternehmerisches Risiko**, denn eine Risikoabsicherung durch Dritte liegt nicht vor. Voraussetzung für die Übernahme des unternehmerischen Risikos ist die entsprechende **Marktkompetenz** im jeweiligen Marktsegment, die vorrangig über Dienstleistungsqualität, Kundenorientierung und Flexibilität im Dienstleistungsangebot erworben wird. Daraus folgt: Die erfolgreiche Marktbeteiligung der Betriebe ist strukturelle Bedingung der gemeinnützigen Tätigkeit. Die wirtschaftliche Tätigkeit der Betriebe dient ihrerseits aber ausschließlich den ideellen gemeinnützigen Zwecken (Förderung der Jugendhilfe, Wohlfahrtspflege, Berufsbildung).

Die Kosten der zielgruppenspezifischen, gemeinnützigen Integrationsleistungen der Betriebe (zusätzliches Personal, Sachkosten etc.) sind über öffentliche Zuschüsse zu finanzieren. Bei der Bemessung dieser Kosten ist nicht davon auszugehen, daß es sich dabei nur um einen Kostenausgleich für einen erhöhten Zeitaufwand bei der betrieblichen Einarbeitung handelt. Der Kostenaufwand ist höher anzusetzen, denn die Integrationsleistungen der Betriebe beziehen sich nicht nur auf die Bewältigung aktueller betrieblicher Aufgaben, sondern ebenso auf die umfassenderen Aufgaben der Persönlichkeitsentwicklung, der beruflichen Bildung, der gesellschaftlichen Integrationsförderung etc..

Abschließend ist noch festzuhalten, daß die Betriebe einen Beschäftigungseffekt erzielen, der um das zwei- bis dreifache über dem Niveau vergleichbarer gewerblicher Betriebe liegt.

## 2.2 Positive Effekte der Marktorientierung für die berufspädagogische Arbeit

Mit dem Merkmal der Marktorientierung grenzen sich die Betriebe sowohl von beruflichen Bildungsmaßnahmen, Maßnahmen der Fortbildung und Umschulung in Lehrgangsform ab, als auch von der Mehrzahl der Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen. Allen diesen Angeboten ist gemeinsam, daß sie nicht in - dem freien Markt vergleichbaren - Verhältnissen arbeiten und die Lernbedingungen damit relativ frei gestaltet werden können. Die Berufspädagogik in marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben arbeitet demgegenüber mit **realen betrieblichen Vorgaben** und nutzt diese als besondere Chance zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration von Benachteiligten. Im folgenden soll dargestellt werden, wie sich die betrieblichen Vorgaben auf den pädagogischen Prozeß qualitativ und motivational auswirken.

### 2.2.1 Praxisrelevante Lernbedingungen

Die Marktorientierung erfordert Lernen an realen betrieblichen Gegebenheiten - der Kunde will sein Auto ordentlich repariert haben, sonst sucht er sich eine andere Werkstatt. Die Betriebe müssen mit ihren Mitarbeitern also marktgerechte Leistungen erbringen. Die daraus folgende Anforderung ist die marktgerechte Qualifizierung der Beschäftigten.

Im Unterschied zu Lehrgängen kann der Mitarbeiter das Gelernte im betrieblichen Zusammenhang meist sofort umsetzen. Das heißt, der Lernerfolg ist für die Person selbst direkt als betrieblich relevant zu erfahren und zu verwerten. Dabei hat auch der direkte Kundenkontakt eine wichtige zusätzliche

Korrektivfunktion und motivationale Bedeutung. Die direkte betriebliche Relevanz des Gelernten erweist sich unter berufspädagogischen Aspekten in der Arbeit mit Benachteiligten als entwicklungsförderlich, da die Qualität und Bedeutung des Gelernten nicht erst in der Zukunft, sondern sofort Anerkennung findet. Darauf aufbauend können weitere Entwicklungsschritte eingeleitet werden.

## **2.2.2 Entstigmatisierung**

Bei Maßnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung von benachteiligten Personengruppen ist häufig festzustellen, daß durch ihre Außenwirkung und / oder ihr Programm das Stigma der Benachteiligung ihrer Teilnehmer weiter aufrechterhalten wird (z.B. Homogenität der Gruppe, simulierte Praxis, eingeschränkte Qualifizierungsmöglichkeiten). Durch die Normalität der marktorientiert arbeitenden Betriebe und durch die darin erworbenen betrieblich relevanten Kompetenzen, empfinden sich die MitarbeiterInnen nach eigener Aussage nicht als "Maßnahmeteilnehmer", sondern sehen sich als vollwertige ArbeitnehmerInnen bzw. als Auszubildende. Mit dieser Erfahrung ist für die einzelnen Personen ein wichtiger Schritt in Richtung Partizipation am allgemeinen Arbeitsmarkt und damit auch am gesellschaftlichen Leben getan.

## **2.2.3 Motivationsförderung**

Die MitarbeiterInnen sind erstaunlich hoch motiviert. Die Gründe dafür liegen in den obengenannten Punkten: Entstigmatisierung, marktgerechte Qualifizierung, direkte Verwertbarkeit und betriebliche Relevanz des Gelernten. Die Motivation der MitarbeiterInnen zeigt sich u.a. in der hohen Identifikation mit den Betrieben und in der relativ hohen Einsatzbereitschaft. Die Krankheitszeiten gehen im großen und ganzen meist über das in der Wirtschaft übliche Maß (ca. 7% der Jahresarbeitszeit) nicht hinaus, obwohl der Anteil der Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen überproportional hoch ist.

## **2.2.4 Besondere diagnostische Möglichkeiten**

Zusätzlich zur üblichen Diagnose von Kompetenzen und Defiziten (meist Anamnesegespräche), eröffnet der betriebliche Rahmen besondere diagnostische Möglichkeiten. Um dieses zu verstehen, ist es notwendig, zuerst die Dynamik zu beschreiben, in der sie stattfindet: Die berufspädagogisch Handelnden unterstehen in einem marktorientiert arbeitenden Betrieb den betrieblichen Anforderungen, dem Auftragsdruck und dem unternehmerischen Risiko. Damit sind sie in ihrer Funktion als Arbeitgeber auf die Arbeitsleistung ihrer MitarbeiterInnen in einem hohen Maße angewiesen. In dieser Dynamik werden die Kompetenzen und Defizite der Beschäftigten auf fachlicher, sozialer, personaler und methodischer Ebene sehr schnell sichtbar und können auf der Verhaltensebene in relativ einfachen, für die betriebliche Praxis relevanten Kategorien benannt werden. Dabei wird v.a. auch deutlich, weshalb die Beschäftigten bis dato auf dem freien Markt nicht bestehen konnten. Auf der Basis dieser Erkenntnisse kann eine relevante Entwicklungsförderung der Zielgruppe effektiver gestaltet werden.

## **2.2.5 Ziel- und Ergebnisorientierung**

Die Fachkräfte in den Betrieben (Geschäftsführer, Meister / Anleiter und SozialpädagogInnen) unterliegen, wie oben beschrieben, den Anforderungen eines marktorientiert arbeitenden Betriebes. Das Verhältnis von berufspädagogischen und betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen ist von gegenseitiger Abhängigkeit gekennzeichnet:

- Die Werkstattleiter müssen ein kostendeckendes betriebliches Ergebnis mit einer schwierigen, in seiner Leistungsfähigkeit stark eingeschränkten Belegschaft erzielen. Hier kommt der sozialpädagogischen Beratung und Begleitung, die diesen betrieblichen Prozeß unterstützt, sowie der Planung und der Zusammensetzung der Beschäftigten (Heterogenität) große Bedeutung zu.

- Der betriebswirtschaftliche Erfolg ist die Grundlage zum einen für das Fortbestehen der Betriebe, zum andern aber auch für die Qualität der Integrations- und Qualifizierungsleistung.

Die Marktorientierung erfordert von allen Beteiligten **ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten**, da sie auf die Sicherung des notwendigen betriebswirtschaftlichen Ergebnisses in Kombination mit erfolgreicher berufspädagogischer Arbeit angewiesen sind. Diese Doppelaufgabe wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit und die Motivation aller beteiligten Fachkräfte aus.

## 2.2.6 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Marktorientierung der Betriebe für die Förderung der beruflichen und sozialen Integration von benachteiligten Personengruppen grundlegende, positive Effekte hat, die die Qualität und den Umfang der Integrationsleistung auf unterschiedlichen Ebenen verbessern.

Nun kann allerdings der Aspekt der Marktorientierung allein nicht ausreichen, die berufliche und soziale Integration zu begünstigen. Es stellt sich also die Frage, welche **zusätzlichen Rahmenbedingungen** geschaffen werden müssen, um die Verbindung von **betrieblichen Anforderungen** und **Berufspädagogik** mit Benachteiligten zu einem produktiven Prozeß werden zu lassen, der weder die betriebliche, noch die berufspädagogische Seite verkürzt. Diese Fragestellung behandelt das nächste Kapitel.

## 2.3 Das besondere Profil im Vergleich zu gewerblichen Betrieben

Das besondere Profil der marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betriebe des Vereins im Vergleich zu gewerblichen Betrieben ergibt sich durch die **gemeinnützige - sozialpolitisch motivierte - Zielsetzung**, benachteiligte Personen in der beruflichen und sozialen Integration zu fördern und den daraus resultierenden besonderen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Leistungen. Diese können nur erbracht werden, wenn im Vergleich zu gewerblichen Betrieben zusätzliche Rahmenbedingungen vorliegen.

Die sozial- und arbeitsmarktpolitischen Leistungen müssen **aus öffentlichen Mitteln bezuschußt** werden, bzw. die Betriebe / der Verein muß entsprechende Zuschüsse erschließen, damit diese Leistungen überhaupt erbracht werden können. Der Zuschußbedarf bezieht sich in erster Linie auf ein **erweitertes Personalangebot** von sozialpädagogischen Fachkräften, aber auch auf andere Personal- und Sachkosten (z.B. zusätzliche Anleiter, Miete etc.).

Eine weitere Besonderheit ist die organisatorische **Einbindung der Berufsgruppe der SozialpädagogInnen**. Das Verhältnis von Betrieb und Sozialarbeit bedarf der besonderen Erwähnung, da es nicht selbstverständlich ist, daß die Berufsgruppe der SozialpädagogInnen in einem Handwerksbetrieb vertreten ist. In marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben bringen die SozialpädagogInnen ihre Kompetenz nicht nur in Form von Sozialberatung im Sinne betrieblicher Sozialarbeit ein, wie sie gelegentlich in der Wirtschaft anzutreffen ist, vielmehr ist es ihre Aufgabe, innerbetrieblich bei Fragen mitzuwirken, die die Betriebe als Ganzes betreffen, ihre Strukturen und Abläufe, ihre Entwicklung, bzw. Veränderungen. Sie sind eine Instanz, die im ständigen Prozeß daran arbeitet, daß das vorhandene Angebot zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration zielgruppenadäquat ist und bleibt und somit dem sozialpolitischen Auftrag gerecht wird.

Darüber hinaus sind **Kommunikationsstrukturen** notwendig, die der Organisation der berufspädagogischen Arbeit dient. Dies ist v.a. die Kooperationsstruktur zwischen den berufspädagogischen Akteuren, den Meistern / Anleitern und SozialpädagogInnen. (Dieser Aspekt wird aufgrund seiner besonderen Bedeutung im Kapitel 4 ausführlich behandelt.)

Die **betrieblichen Abläufe** müssen klarer und transparenter gestaltet werden, als gewerblich üblich. **Klarheit und Transparenz** erleichtern zum einen den Fachkräften die Erfüllung ihrer komplexen Aufgaben. Zum andern können die beschäftigten (Zielgruppen-) MitarbeiterInnen die vorhandene Abläufe

und Strukturen leichter erkennen, sich besser darin orientieren und sich in die betrieblichen Prozesse aktiver einbringen. Dies hat qualifizierenden Charakter und verhindert, daß durch strukturell bedingte Unselbständigkeit und Unwissenheit die MitarbeiterInnen auch in diesen Betrieben zusätzlich benachteiligt und stigmatisiert werden.

Auf der Basis der vorher genannten Bedingungen muß schließlich ein zusätzliches betriebliches Handlungskonzept der beruflichen Integrationsförderung erarbeitet werden, das als **berufspädagogisches Konzept** bezeichnet wird. Erst dieses Konzept ermöglicht den zielorientierten Einsatz aller betrieblichen Möglichkeiten und Ressourcen zur Optimierung der beruflichen und sozialen Integrationsförderung der Zielgruppen.

## 2.4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Kapitel 2 hatte als Ziel, als erstes die Betriebe und die zentralen Merkmale der Marktorientierung darzustellen. Als zweites war es notwendig, eine Antwort auf die Frage zu geben, warum Berufspädagogik mit Benachteiligten und Marktorientierung miteinander verknüpft werden, und welches dabei die positiven Effekte der Marktorientierung auf die berufspädagogische Arbeit sind. Im dritten Abschnitt wurden die zusätzliche Rahmenbedingungen beschrieben, ohne die die Verbindung der beiden nicht gelingen kann. Soweit der Aspekt der Marktorientierung.

Im nächsten Kapitel wird dargestellt, welche Zielgruppen die Betriebe als MitarbeiterInnen einstellen. Es wird unter 3.1 und 3.2 "Die Zielgruppen der Betriebe" und "Die Problemlagen der Zielgruppen" deutlich, daß Marktorientierung nicht automatisch zur Folge hat, die Besten zu selektieren. Die Einstellungskriterien zeigen die Aspekte, die bei Neueinstellungen berücksichtigt werden. Welche notwendigen Entwicklungsziele sich aus den Erkenntnissen über die Zielgruppe ergeben, wird im dritten Teil dieses Kapitels ausgeführt. Der Überblick über die Zielgruppen, ihre Problemlagen und die daraus folgenden Entwicklungsziele ist die Grundlage für die später beschriebenen Handlungsstrategien (Kap. 5).

### 3. Die Zielgruppen - Problemlagen und Entwicklungsziele

#### 3.1 Die Zielgruppen der Betriebe

Die Zielgruppen der in den Betrieben Beschäftigten sind Personen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt aus unterschiedlichen Gründen als **benachteiligt** gelten.

Der Begriff **Benachteiligung** steht für

1. individuelle Probleme und Defizite
2. soziale Ausgrenzung und
3. strukturelle Ursachen von Arbeitslosigkeit

Die Benachteiligungen der Zielgruppen resultieren aus der Intensität von häufig mehreren Benachteiligungsmerkmalen, die miteinander verschränkt sind. In der Regel ist die bisherige Sozialisation und Berufsbiographie äußerst instabil verlaufen, unterbrochen von mehr oder weniger langen Phasen der Erwerbslosigkeit.

**Individuelle Gründe und Defizite**, aus denen die Benachteiligungen resultieren, sind psychische / geistige / körperliche Behinderung, fehlender Schul- bzw. Berufsabschluß, gesundheitliche Einschränkungen, psychosoziale Probleme, aber auch Alter und Kindererziehungszeiten (mehr darüber im Kapitel 3.2 "Problemlagen der Zielgruppen").

**Soziale Ausgrenzung** bedeutet ungleiche Verteilung von beruflichen und sozialen Chancen. Zu der Gruppe, die a priori schlechtere Ausgangschancen haben, gehören z.B. alleinerziehende Mütter, ausländische MitarbeiterInnen, Behinderte, Jugendliche ohne Schulabschluß, Obdachlose, Asylanten, Umsiedler, Straffällige. All diesen Personengruppen ist der Zugang zum Arbeitsmarkt und zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erschwert.

**Strukturelle Ursachen** von Arbeitslosigkeit entstehen durch sich verändernde Arbeitsmarktbedingungen: z.B. steigende Arbeitslosigkeit oder Strukturwandel (Abbau von Arbeitsplätzen auf niedrigem Qualifikationsniveau). Von der steigenden Arbeitslosigkeit sind die Zielgruppen aufgrund der individuellen Probleme und Defizite, die erschwerend vorhanden sind, meist in einem sehr frühen Stadium betroffen. Durch steigende Qualifikationsanforderungen werden sie zunehmend vom allgemeinen Arbeitsmarkt ausgesgrenzt.

Allen gemeinsam ist, daß sie, vor Einstellung in einem der Betriebe, **arbeitslos (bzw. nicht erwerbstätig)** waren und auch in Zeiten guter Arbeitsmarktlage, aus eigenen Kräften nicht oder nur sehr schwer den dauerhaften (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben schaffen würden. Aus der Tatsache der Arbeits- bzw. Erwerbslosigkeit folgt, daß bis auf wenige Ausnahmen (familiäre Absicherung) diese Personen bis dahin auf **Lohnersatzleistungen** (Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe) angewiesen waren oder einen **Rechtsanspruch auf staatliche Sicherung des Existenzminimums** (Sozialhilfe) besaßen.

Bei der Analyse des bisherigen Bildungs- und Berufsverlaufs ist festzustellen, daß sie das Regelangebot der beruflichen Schulen und der Arbeitsverwaltung nicht nutzen konnten, bzw. z.T. bereits mehrfach in diesem System gescheitert sind.

Die tatsächliche Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft wird in allen Betrieben über die **Einstellungskriterien** geregelt. Wird eine Stelle neu besetzt, werden folgende, für die Betriebe wichtige Voraussetzungen überprüft:

1. Eignung und Interesse des Bewerbers / der Bewerberin für das spezifische Arbeitsfeld bzw. die entsprechende Stelle und Abschätzung der Chancen auf das Zustandekommen einer tragfähigen Zielvereinbarung auf den relevanten Zielebenen,
2. Finanzierbarkeit der Stelle (gibt es geeignete Zuschüsse, kann der Betrieb Personalkosten anteilig übernehmen etc.),
3. die Heterogenität der Belegschaft.

Mit der Heterogenität der Belegschaft wird angestrebt, daß immer Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Problemlagen in den Betrieben beschäftigt sind. Nur so ist die Vielfalt an Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Betrieben vorhanden, die sie als Mindestmaß für den Arbeitsprozeß brauchen.

## 3.2 Die Problemlagen der Zielgruppen

Unter 3.1 wurde die Zielgruppe unter dem soziologische Aspekt der Benachteiligung definiert, der über die Faktoren Auskunft gibt, die die Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen und Chancen erschweren. Für die konkrete berufspädagogische Arbeit ist es jedoch notwendig, die Problemlagen genauer zu fassen, um adäquate Handlungsstrategien umsetzen zu können. Die Problemlagen der Zielgruppen können in vier Bereiche unterteilt werden. Sie geben einen guten Überblick über die Fülle der unterschiedlichen Problemlagen, mit denen in der berufspädagogischen Arbeit mit Benachteiligten gearbeitet wird.

### **1. nicht ausreichende berufsspezifische Fachkenntnisse (fachliche Handlungskompetenz):**

Personen, die eine Arbeit in den Betrieben aufnehmen, sind gekennzeichnet durch allgemein oder in einem speziellen Berufsfeld fehlende, mangelhafte oder veraltete Fachkenntnisse. Häufig verfügen sie über keinen Ausbildungsabschluß in einem anerkannten Ausbildungsberuf.

### **2. erschwerende soziale und individuelle Faktoren**

Darunter sind zu verstehen u.a.: soziales Umfeld, finanzielle Situation, Wohnsituation, Alter, geschlechtsspezifische Merkmale, Nationalität. Neben den beruflichen Schwierigkeiten haben diese Faktoren den bisherigen Integrationsprozeß blockiert und erweisen sich als erschwerende Bedingungen auch weiterhin.

### **3. gesundheitliche und körperliche Einschränkungen:**

Gesundheitliche und körperliche Einschränkungen haben ihre Ursachen in Krankheiten, Suchtgefährdung und körperlicher und psychischer Behinderung.

### **4. Defizite im Bereich personaler Handlungskompetenzen (soziale, persönliche, methodische):**

Bei personalen Handlungskompetenzen handelt es sich um komplexe Fähigkeiten, die zur Bewältigung unterschiedlichster - beruflicher, sozialer, persönlicher - Lebenssituationen notwendig sind. Solche Lebens- bzw. Handlungssituationen fordern alle der Person verfügbaren Fähigkeiten, denn *„Handlungssituationen sind ... dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht nur kognitive Problemstellung beinhalten, die im Kopf gelöst werden können, sondern daß die Problemstellungen komplexe soziale, affektive, methodische, strategische, emotionale und praktische Anforderungen enthalten, die Gefühle und Willen des Handelnden ebenso ansprechen wie sein Denken, die sich keineswegs bruchlos auflösen lassen, sondern oft widersprüchlich und konfliktreich sind und deshalb in hohem Grade Ich-Leistungen herausfordern, durch die Erwartungen und Gesichtspunkte höchst unterschiedlichen Ursprungs (fachliche, kollegiale, ökonomische, leistungsbezogene, soziale, kulturelle, biographisch usw.) aufeinander bezogen werden müssen.“* (Brater, Michael; Landig, Katja: *Lehrkräfte lernen, handlungsorientiert zu unterrichten*, München 1994, S. 51)

Erfahrungsgemäß sind diese komplexen Fähigkeiten bei den Zielgruppenbeschäftigten nicht in ausreichendem Maße gegeben, so daß Defizite im Bereich personaler Handlungskompetenzen in der Regel Entwicklungsfortschritte im beruflichen oder sozialen Bereich etc. verhindern.

Betrachtet man personale Handlungskompetenzen aus beruflicher und betrieblicher Sicht, wird in der Regel der Begriff ***Schlüsselqualifikationen*** verwendet. Welche Qualifikationen darunter zu verstehen sind, ist in der Fachliteratur nicht eindeutig definiert. Es gibt dazu unterschiedlichste Listen, so daß an dieser Stelle eine Festlegung stattfinden muß. Für die Betriebe erweist sich folgende Zusammenstellung in den meisten Punkten als brauchbar (aus: Bauer, Hans; Bojanowski, Arnulf; Herz, Gerhard; Herzer, Mechthild: *Arbeitsgestaltung im Betrieb. Analysen und Konzepte* Alsbach/Bergstraße 1993, vgl. auch Mertens, Dieter: *Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*, in MittAB, Heft 1, 1974, S. 36 ff.):

**„Materiale Schlüsselqualifikationen:**

- berufsübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten wie Kulturtechniken und Fremdsprachen;
- Kenntnisse und Fertigkeiten neuer Techniken Datenverarbeitung und Textverarbeitung;
- Kenntnisse von Verfahrens- und Arbeitsabläufen;
- Fähigkeit, algorithmisch zu denken;
- Codierungs- und Dekodierungsfähigkeiten.

**Formale Schlüsselqualifikationen (Fähigkeiten):**

- Abstraktionsfähigkeit;
- Denken in komplexen Zusammenhängen und Systemen (Erfassen von Beziehungen und Ursachen, Voraussetzungen, Voraussetzungen, Abhängigkeiten, Konsequenzen);
- Urteilsfähigkeit (Beurteilungsvermögen)
- Beweglichkeit im Denken (Kreativität);
- Problemlösungsfähigkeiten (Transferfähigkeit, d.h. Probleme erkennen, beschreiben, erforderliche Informationen erkennen, beschaffen, aufbereiten und auswerten, Lösungen suchen, alternative Lösungen in ihren Konsequenzen beurteilen u.a.);
- Kommunikative Fähigkeiten (Fähigkeiten wie Ausdrucksvermögen);
- Argumentationsvermögen, die Fähigkeit des Zuhörens;
- Lernfähigkeit (selbständiges Lernen, das Lernen lernen)
- Entscheidungsfähigkeit und Gestaltungsfähigkeit (Handlungsqualifikation);

**Personale Schlüsselqualifikationen (Verhalten):**

- Individualverhalten (persönliche Qualifikation):  
**willensbedingt:** Zielstrebigkeit, Lern- und Leistungsbereitschaft, Selbstbeherrschung und Besonnenheit, Konzentration und Ausdauer;  
**haltungsbedingt:** Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit, Aufgeschlossenheit;  
**arbeitsbedingt:** Ordnungssinn, Sorgfalt und Genauigkeit, Belastbarkeit;
- Sozialverhalten (zwischenmenschliche Verhaltensqualifikation);
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit (Kontaktbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Geduld, Hilfsbereitschaft, Wendigkeit, Aufrichtigkeit);
- Mitverantwortung, Solidarität."

### 3.3 Ziele der Entwicklungsförderung

Das Ziel der Betriebe ist die Förderung der beruflichen und sozialen Integration der oben beschriebenen Zielgruppen gemäß der gemeinnützigen Ziele des Vereins. Die Förderung der beruflichen und sozialen Integration beinhaltet:

1. die Vermittlung von fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten in den spezifischen Berufszweigen, bzw. die Entwicklung einer Berufsperspektive in einem anderen Berufszweig;
2. die Vermittlung von Handlungskompetenz und Schlüsselqualifikationen im betrieblichen Alltag;
3. die Schaffung stabiler äußerer Rahmenbedingungen oder die Entwicklung einer Lebens- und Berufsperspektive trotz schwieriger äußerer Rahmenbedingungen;
4. gesundheitliche Stabilisierung, bzw. die Entwicklung einer Lebens- und Berufsperspektive trotz andauernder gesundheitlicher Einschränkungen (Behinderung, Suchtpotential).

Im folgenden werden Ziele konkret benannt und sachlich in Kategorien unterteilt, wohlwissend, daß diese Kategorien der Komplexität von beruflichen, sozialen und persönlichen Zielen nicht gerecht wird. Unter **beruflichen** Gesichtspunkten können **folgende Ziele** benannt werden:

1. der Ausbildungsabschluß
2. die Vermittlung auf dem freien Arbeitsmarkt als Geselle/Gesellin oder als angelernte / anzulernende Fachkraft,
3. eine weiterführende Ausbildung und Fortbildung, schulisch oder in Form einer (auch weiterführenden) Berufsausbildung,
4. eine längerfristige berufliche Perspektive in einem der Betriebe (Maßnahmekette und / oder Dauerarbeitsplatz), oder
5. der Übergang in Rente.

Unter **persönlichen und sozialen** Gesichtspunkten werden **folgende Ziele** angestrebt:

1. zufriedenstellende Wohnungssituation
2. stabile soziale Bindungen
3. finanzielle Solidität
4. bei Suchtgefährdung: Leben ohne Alkohol, Medikamente, Drogen
5. Lebensperspektive

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß es das allgemeine Ziel ist, den MitarbeiterInnen die **Partizipation an gesellschaftlichen Möglichkeiten und Chancen** zu eröffnen. Die konkrete Ausformulierung der Ziele und der Entwicklungsprozess werden individuell gestaltet.

## 4. Kooperation der Berufsgruppen

Der Kooperation der berufspädagogisch aktiven Berufsgruppen wird ein eigenes Kapitel gewidmet, da ihr besondere Bedeutung zukommt. Sie wurde in Kapitel 2.3 nur allgemein als zusätzliche Kommunikationsstruktur angeführt, mit dem Hinweis darauf, daß sie im Laufe des Konzepts näher ausgeführt werden wird. Nach dem Kapitel über die Marktorientierung der Betriebe und nach der Analyse der Zielgruppe und der darausfolgenden allgemeinen Entwicklungs- und Qualifizierungsziele, ist jetzt, ein Kapitel vor den Handlungsstrategien, der geeignete Moment, diese Kommunikationsstruktur als strukturelle Grundlage der berufspädagogischen Arbeit detaillierter zu beschreiben.

### 4.1 Die berufspädagogisch aktiven Berufsgruppen

Es gibt in den Betrieben viele Personen, die im weitesten Sinne berufspädagogisch aktiv sind. Dazu gehören die Geschäftsführer der Betriebe, Meister und Anleiter, SozialpädagogInnen, aber auch Facharbeiter, Gesellen, VorarbeiterInnen und Verwaltungskräfte. Die zentralen Berufsgruppen für die Berufspädagogik sind jedoch die Meister / Anleiter und SozialpädagogInnen. Sie tragen im wesentlichen gemeinsam die Verantwortung für die Qualifizierung und den individuellen Entwicklungsprozeß der Zielgruppen. Aus diesem Grunde legt dieses Kapitel seinen Schwerpunkt auf die Kooperation dieser beiden Berufsgruppen. Alle anderen Personen wirken ihrer betrieblichen Aufgabenstellung entsprechend in dem berufspädagogischen Prozeß mit - die Geschäftsführer als Chefs und Gesamtverantwortliche, die Fachkräfte im Betrieb als Kollegen und Vorgesetzte. Auf ihre besondere Bedeutung für den berufspädagogischen Prozeß wird an entsprechender Stelle ggf. verwiesen oder im Kapitel 5.5 "Die personale Dimension" näher eingegangen.

Bevor die Formen und Inhalte der Kooperation dargelegt werden, sind aber zunächst die Bereiche zu benennen, für die die jeweiligen Berufsgruppen eigene Verantwortung tragen. Die Kenntnis und Akzeptanz des Aufgabengebietes und der Problemstellungen der jeweils anderen Seite, ist Grundvoraussetzung für ein konstruktives Miteinander zugunsten der Beschäftigten. Darüber hinaus ergeben sich aber auch besondere Anforderungen an die einzelnen Berufsgruppen, die aus der Besonderheit der Betriebe resultieren.

### 4.2 Originäre Aufgabenstellungen und besondere Anforderungsprofile

#### 4.2.1 Originäre Aufgaben der Meister und Anleiter

Die Meister / Anleiter erfüllen zunächst Aufgaben wie in vergleichbarer Position in gewerblichen Betrieben. Diese beziehen sich sowohl auf Mitarbeiterführung und Berufspädagogik im klassischen Sinn, als auch auf die Gesamtverantwortung für die betrieblichen Abläufe. Dazu gehören folgende Aufgaben und Verantwortlichkeiten:

1. Verantwortung für u.a. Werkstatt, Auftragsabwicklung, Qualitätssicherung, Kundenbetreuung, Außenwirkung, Mitverantwortung für die Entwicklung von Marketingzielen;
2. Berufspädagogik im klassischen Sinne - u.a. Vermittlung von beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten, Entwicklung von betrieblichen Ausbildungs- und Qualifizierungsplänen
3. Individuelle Leistungsauswertungen, Verantwortung für Betriebsklima, Stiftung beruflicher Identität.

## 4.2.2 Das besondere Anforderungsprofil - die pädagogische Kompetenz

Die Meister und Anleiter sind in vollem Umfang an der Gesamtaufgabe - der Förderung der beruflichen und sozialen Integration - beteiligt. Ihnen obliegt, zumindest im Werkstatt- oder Baustellenbereich, mit den SozialpädagogInnen zusammen die Verantwortung für die zu leistende berufspädagogische Arbeit. Zur Bewältigung dieser Aufgabe, ist es erforderlich, daß die Meister und Anleiter sich zusätzliches (sozial-) pädagogisches Know-how aneignen, denn sie benötigen pädagogische Kompetenzen, die über die Standards der "klassischen Berufspädagogik" hinausgehen. Dieses wird im folgenden an zwei Punkten verdeutlicht.

Das zusätzliche (sozial-) pädagogische Know-how unterstützt die Meister / Anleiter darin, die Beschäftigten in ihren Problemlagen und den daraus folgenden Verhaltensweisen zu verstehen. Dieses Verstehen ist elementare Voraussetzung für eine kreative und produktive Zusammenarbeit mit der Zielgruppe. Personen mit psychischer Erkrankung zum Beispiel, können, wenn ihre Krankheitssituation relativ stabil ist, in einem der Betriebe arbeiten. Psychische Erkrankungen bedingen jedoch häufig Verhaltensweisen, mit denen für Nichtfachkräfte schwer umzugehen ist. Haben die Meister / Anleiter dazu jedoch Hintergrundwissen und pädagogische Erfahrung, lassen sich diese Personen durchaus in den Betrieb integrieren, ohne daß die Zusammenarbeit für die Meister / Anleiter zur zusätzlichen Dauerbelastung wird.

Der zusätzlichen pädagogischen Kompetenz bedarf es auch, um die Qualifizierung und individuelle Entwicklungsförderung im Betrieb, in der Werkstatt, auf der Baustelle, bei der Auftragsabwicklung, gezielter betreiben zu können. Dieses gilt z.B. in folgenden Bereichen:

- Bewertung eines Auftrags unter berufspädagogischen Aspekten (u.a. fachliche und schlüsselqualifikatorische Lernchancen),
- Erkennen der beruflichen Kompetenzen und Defizite der MitarbeiterInnen,
- gezielter Personaleinsatz bei der Auftragsausführung,
- reagieren auf Konflikte in der Gruppe,
- gezielter Umgang mit schwierigen Einzelpersonen.

Diese zusätzliche pädagogische Kompetenz bei Meistern / Anleitern entwickelt sich in der Regel vorrangig über die gezielte und regelmäßige Zusammenarbeit mit den SozialpädagogInnen im betrieblichen Alltag.

## 4.2.3 Originäre Aufgaben der SozialpädagogInnen

Für die Berufsgruppe der SozialpädagogInnen sind berufliche Kompetenzen, die sie aufgrund ihrer Ausbildung erworben haben, nicht so eindeutig - betrieblich funktional - zu beschreiben, wie bei Meistern / Anleitern. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle nur Aufgaben beschrieben, für deren Abwicklung SozialpädagogInnen eigenverantwortlich tätig sind:

1. Zielgruppengewinnung, Vorstellungsgespräche, Beratung und Information der Bewerber
2. psychosoziale, materielle und gesundheitliche Diagnostik, Beratung und Unterstützung und Kooperation mit anderen sozialen Diensten.
3. Verantwortung für die Koordination, Dokumentation und Kontrolle der individuellen Entwicklungsförderung (vgl. auch Kap. 4.3.2), Organisation von Stützunterricht / Nachhilfe (ggf. Durchführung)
4. kollegiale Beratung der Meister / Anleiter und VorarbeiterInnen in pädagogischen Fragen
5. Weitervermittlung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Nachbetreuung

## 4.2.4 Das besondere Anforderungsprofil - die betriebliche Kompetenz

Die SozialpädagogInnen sind ein Teil des Betriebes. Dies ist unter Aspekten der Berufspädagogik mit Benachteiligten in marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben ein wesentlicher Faktor. Sie

sind demzufolge keine betriebsunabhängige Abteilung, sondern direkt in den Betrieb involviert sowohl in beratender Funktion als auch als direkt Tätige. Nur als Teil des Betriebs mit speziellen betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, können sie sich dort in relevanter Form einbringen, mit Anleitern / Meistern kooperieren und das Sozialisationsfeld Betrieb für die Entwicklungsförderung nutzen. Die Formen des Eingebundenseins in die betrieblichen Abläufe variieren von Betrieb zu Betrieb. Folgende sind in den Betrieben vorhanden (dies ist keine vollständige Aufzählung aller möglichen Varianten):

- SozialpädagogInnen nehmen am Produktionsprozeß teil,
- SozialpädagogInnen begleiten den Produktionsprozeß,
- sie übernehmen einzelne Qualifizierungsteile,
- sie decken bestimmte, festgelegte Aufgaben im Betrieb mit ab, z.B. Aufgaben der Personalverwaltung, Kundenannahme,
- sie nehmen an Quartals- / Leistungsauswertungen teil,
- sie sind in die Auftragsplanung integriert,
- sie nehmen am gesamten betrieblichen Geschehen teil und maßgeblichen Einfluß auf die betrieblichen Abläufe.

Die hier aufgeführten Formen sind nicht in allen Betrieben des Vereins gleichermaßen gegeben, bzw. sind unterschiedlich gewichtet. Die Unterschiede resultieren aus der geschichtlichen Entwicklung des jeweiligen Betriebes und / oder aus dem Arbeitsfeld (KFZ - Reparatur, Fahrradwerkstatt, Garten- und Landschaftsbau, Car Sharing).

Die zusätzliche betriebliche Kompetenz der SozialpädagogInnen entwickelt sich erfahrungsgemäß durch enge Kooperation mit, bzw. kollegiale Beratung durch die Meister / Anleiter.

## 4.3 Inhalte und Formen der Kooperation

Die Inhalte sind im Sinne klarer Übereinkünfte und größtmöglicher Effizienz in den Betrieben zwischen SozialpädagogInnen und Meistern / Anleitern festgelegt. Als wichtige Inhalte im Hinblick auf Kooperation erweisen sich vier Bereiche, wovon die ersten zwei mit der direkten berufspädagogischen Arbeit zu tun haben, der dritte die übergeordneten lernförderlichen Bedingungen behandelt und der letzte die betriebliche Effektivierung mit der beschäftigten Personengruppe zum Ziel hat.

Wichtige Voraussetzung für jegliche Kooperation ist vorab, daß zum einen die Zusammenarbeit der Berufsgruppen einen **institutionalisierten** Charakter besitzt, d.h. nicht der Zufälligkeit überlassen wird, und zum anderen sich die beteiligten Gruppen als **Team** verstehen. Mit Team ist hier gemeint, daß kein Über- und Unterordnungsverhältnis besteht, sondern Gleichberechtigung im Hinblick auf die gemeinsam zu erfüllende Aufgabe. Die Teamentscheidungen haben dort ihre Grenzen, wo die Kompetenzen der Geschäftsführer tangiert sind. (Die Organisation der Kooperationssequenzen in den einzelnen Betrieben sind im Anhang dokumentiert.)

### 4.3.1 Austausch relevanter Informationen

Folgende Informationen sind Bestandteil des notwendigen Informationsaustausches im Alltag zwischen Meistern / Anleitern und SozialpädagogInnen, um die jeweils andere Seite rechtzeitig über relevante Entwicklungen des / der Beschäftigten zu informieren. (**Daueraufgabe**)

#### Arbeitsrelevante Informationen

- Anwesenheit, Krankheit, unentschuldigtes Fehlen
- Beobachtungen des Meisters / Anleiters hinsichtlich der beruflichen und persönlichen Entwicklung
- Information über die Berufsschule

### Personenbezogene Informationen

- Eckdaten der psychosozialen Anamnese
- persönliche Daten, die auf die Arbeit einen nicht unerheblichen Einfluß haben

Neben der Weitergabe von Informationen beinhaltet diese Kooperationssequenz meist auch die Entscheidung über direkte berufspädagogische Interventionen im Sinne der unter Kapitel 5 beschriebenen Handlungsstrategien. Dieser Austausch findet täglich und / oder wöchentlich und bei Bedarf statt.

### **4.3.2 Entwicklungsziele erarbeiten und kontrollieren**

Die Inhalte dieser Kooperationssequenz zwischen Handwerkern und SozialpädagogInnen sind die Erarbeitung von Entwicklungsszielen, die Bewertung des Entwicklungsprozesses, die Kontrolle, ggf. Modifizierung der Entwicklungsziele (**rhythmis ch wiederkehrende Aufgabe** ).

Diese rhythmisch wiederkehrende Aufgabe beginnt schon vor der tatsächlichen Einstellung der MitarbeiterInnen, d.h. noch vor der Arbeitserprobung. Da in der Regel die Vorstellungsgespräche von SozialpädagogInnen geführt werden, ist es notwendig, vor der Arbeitserprobung, dem jeweiligen Meister / Anleiter die wesentlichen Informationen zu übermitteln. Wesentliche Informationen in diesem Zusammenhang sind:

1. beruflicher Werdegang des Bewerbers / der Bewerberin
2. Ziel der angestrebten Maßnahme
3. psychosoziale Eckdaten, wenn von Bedeutung (gesundheitliche Einschränkungen, Suchtgefährdung, Straffälligkeit u.ä.)
4. vorläufige Prognose zur Entwicklungs- und Zeitperspektive des Bewerbers / der Bewerberin.

Nach der Arbeitserprobung müssen folgende Informationen vom Meister / Anleiter zu den SozialpädagogInnen zurückfließen:

1. handwerkliche Fähigkeiten und Kenntnisse des Bewerbers / der Bewerberin
2. Stärken und Schwächen im Bereich Schlüsselqualifikationen
3. Prognose zur Entwicklungsperspektive des Bewerbers / der Bewerberin, auch unter Berücksichtigung der aktuellen betrieblichen und personellen Bedingungen

Nach Einstellung des Bewerbers / der Bewerberin umfaßt die kontinuierliche Kooperation folgende vier Themenbereiche (vgl. auch Kap. 3.2):

- |  |  |
|--|--|
| 1. Berufsspezifische Fachkenntnisse              | - fachlicher Entwicklungsstand   |
| 2. Erschwerende soziale und persönliche Faktoren | - Veränderungen und Entwicklungen  |
| 3. Gesundheitliche Rahmenbedingungen             | - Veränderungen und Entwicklungen  |
| 4. Personale Handlungskompetenzen                | - Entwicklung im Bereich Schlüsselqualifikation sonstige relevante Veränderungen oder Stagnation in diesem Bereich |

Dieser Entwicklungsstand wird ausgewertet und mit den bis dahin geltenden Zielen verglichen. Als Ergebnis findet eine Zielfortschreibung oder wenn nötig eine Zielveränderung statt. Die dabei anfallenden Aufgaben und Zuständigkeiten werden den Fachkompetenzen entsprechend verteilt.

Der Rahmen und die zeitliche Struktur dieser Kooperationssequenz erfüllen sinnvollerweise folgende Bedingungen: Die Besprechungen sind **institutionalisiert** und finden zu einem **festen Zeitpunkt** statt. Verantwortlich für die Koordination, Dokumentation und Kontrolle dieser Kooperationssequenz (inkl. der beruflichen Qualifizierungsplanung) sind die SozialpädagogInnen in den Betrieben. So können alle für den individuellen Entwicklungsprozeß relevanten Informationen zentral verarbeitet werden. Dieses entspricht dem originären Aufgabenbereich von SozialpädagogInnen.

### 4.3.3 Weiterentwicklung der berufspädagogischen Arbeit

Unter diese Kategorie fallen Kooperationssequenzen, die die künftige Gestaltung der berufspädagogischen Arbeit im betrieblichen Zusammenhang behandeln. Dazu gehören zum einen Fragen der **Planung und Umsetzung von konkreten, lernförderlichen Arbeitsbedingungen**, zum anderen die Weiterentwicklung der **berufspädagogischen Konzeption (Daueraufgabe)**.

Zur **Planung und Umsetzung von konkreten, lernförderlichen Arbeitsbedingungen** gehören z.B. Fragen der Mitarbeiterführung im allgemeinen - z.B.: Wie kann die Mitarbeiterführung in berufspädagogischer Hinsicht unter bestehenden Bedingungen verbessert werden? - und im besonderen - z.B. Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet der Betrieb zum besseren Umgang mit psychisch erkrankten Personen?

Unter diesen Themenkomplex fallen auch Fragen zur Gestaltung der Arbeitsplätze der Beschäftigten, zur Gestaltung von Arbeitsabläufen, und Besprechungen zur Bewertung der Auftragsentwicklung unter berufspädagogischen Gesichtspunkten.

Die Fragen dieser Kooperationssequenz sind in den Betrieben Daueraufgabe. Die Besprechungen dazu werden bei aktuellem Bedarf durchgeführt. Sind die Kompetenzen der Geschäftsführer tangiert, nehmen diese daran teil.

Die **Weiterentwicklung der berufspädagogischen Konzeption** erweitert den Kreis der Teilnehmer automatisch um die Geschäftsführer. Sie ist u.a. Thema in gezielten Einzel-, aber auch bei Betriebsbesprechungen und / oder v.a. bei betriebsinternen Klausurtagen.

### 4.3.4 Weiterentwicklung der betrieblichen Arbeit

Dazu gehören Aktivitäten, die aus betrieblichen Notwendigkeiten (Qualitätssicherung, Effizienzsteigerung, Außenwirkung) entwickelt werden und auch unter berufspädagogischen Aspekten bedeutsam sind. Das Erreichen eines positiven Betriebsergebnisses mit benachteiligten Beschäftigten stellt hohe Anforderungen an den Betrieb. Aus diesem Grunde bedarf es immer wieder gezielter Schulungen an wichtigen Schlüsselpositionen, um den Anforderungen eines marktorientiert arbeitenden Betriebes gerecht zu werden. Eine solche wichtige Schlüsselfunktion ist zum Beispiel die Kundenannahme. Eine Maßnahme zum gezielten Training dazu kann z. B. die Durchführung einer "Annahmeschulung" sein.

Die Notwendigkeit solcher Maßnahmen werden von Meister / Anleiterseite oder von Seiten der Betriebsleitung festgestellt und eingefordert, und zusammen mit den SozialpädagogInnen methodisch ausgearbeitet und umgesetzt. Die Zusammenarbeit, zeitlich und inhaltlich, entspringt dem jeweiligen betrieblichen Bedarf und wird flexibel gehandhabt (**zeitlich befristete Aufgabe**).

## 4.4 Zusammenfassung und Ausblick

Im letzten Kapitel wurde die Kooperation als wesentliche strukturelle Grundlage aller berufspädagogischen Arbeit in marktorientiert arbeitenden Betrieben dargestellt. Damit sind die wesentlichen Voraussetzungen für die Berufspädagogik - die Marktorientierung, die Zielgruppen, ihre Problemlagen und Entwicklungsziele, und die Kooperation - behandelt. Das nächste Kapitel befaßt sich mit der Frage nach der konkreten berufspädagogischen Arbeit. Welche Vielfalt an pädagogischen Möglichkeiten in den Betrieben umgesetzt werden kann, wird im Überblick aufgezeigt und anhand einzelner Beispiele verdeutlicht. In welchem Rahmen gearbeitet und nach welchen Grundsätzen dabei vorgegangen wird, veranschaulichen die ersten beiden Unterkapitel "Struktur und Rahmen der berufspädagogischen Arbeit" und "Grundsätze der berufspädagogischen Arbeit".

## 5. Berufspädagogische Handlungsstrategien

Dieses Kapitel ist den berufspädagogischen Handlungsstrategien gewidmet. Unter Handlungsstrategien sind in diesem Zusammenhang gezielte berufspädagogische Interventionen, bzw. Interventionen mit berufspädagogischer Relevanz, zu verstehen. Zuvor ist aber noch auf Wirkfaktoren hinzuweisen, die neben den geplanten Interventionen für die individuelle Entwicklungsförderung bedeutsam sind.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, daß für die Beschäftigten alleine die Tatsache des geregelten Arbeitsverhältnisses eine ganze Reihe von direkten, persönlichen Erfolgen ermöglicht. Dazu zählt z.B. die Strukturierung des Alltags, die eigenständige Existenzsicherung durch Lohn / Gehalt und die u.a. damit verbundene soziale Anerkennung. Auch der Betrieb selbst bietet in dieser Richtung Erfahrungen für den Beschäftigten, die seiner Entwicklung förderlich sind oder sein können. Die Kollegen sichern der Person Sozialkontakte und geben ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem festen Personenkreis. Die Quantität und Qualität der geleisteten Arbeit kann zu Erfolgserlebnissen führen, und stärkt so das Vertrauen der Beschäftigten in ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken. Diese zahlreichen positiven, identitätsstiftenden Effekte von Arbeit sind interessant, werden aber in diesem Kapitel nicht in aller Ausführlichkeit beschrieben, da sie keine Besonderheit der Betriebe des Vereins sind, sondern genauso in jedem anderen Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis anzutreffen sind.

### 5.1 Struktur und Rahmen der berufspädagogischen Arbeit

Um der Fülle der zu bearbeitenden Problemlagen eine Struktur zu geben, setzen sich die Betriebe folgenden Rahmen:

1. Die Problembearbeitung orientiert sich an den in den Betrieben vorhandenen Ressourcen (zeitliche und personelle) und Kompetenzen; bei weitreichenderen Problemen im privaten Bereich wird der Beschäftigte soweit nötig und gewünscht an entsprechende Fachstellen (Beratungsstellen, Anwälte, Wohneinrichtungen, Ärzte, Therapeuten u.v.m.) weitervermittelt.
2. Über den Umfang und die Tragweite der individuellen Entwicklungsförderung und Qualifizierung besteht mit den Beschäftigten Konsens, d.h. eine gemeinsame individuelle Zielvereinbarung ist möglich. Dieser Punkt ist von zentraler Bedeutung, denn ohne die aktive Mitwirkung der Beschäftigten bleibt jede Entwicklungsförderung weitgehend ineffektiv.

In den Betrieben ist die individuelle Entwicklungsförderung unter ganzheitlichen, berufspädagogischen Aspekten durch sechs Phasen strukturiert:

## **1. Vorstellungsgespräch**

- Information und Beratung von Bewerbern und Interessenten über die möglichen Berufsbilder in den Betrieben

## **2. Arbeitserprobung**

- Begleitung und Auswertung der Arbeitserprobung
- Bestimmung des geeigneten Verfahrens zur Förderung der beruflichen Integration (Qualifizierung, Umschulung, befristete Arbeit nach dem BSHG, ABM, LKZ, FdA etc.)

## **3. Einstiegsphase**

- Einstellungsgespräch und Vertragsabschluß mit der Geschäftsführung
- Erstellen einer berufsbiographischen und psychosozialen Anamnese
- Erstellen eines individualisierten und maßnahmeorientierten Qualifizierungsplanes in Kooperation mit Anleitern und Betriebsleiter

## **4. Qualifizierungsphase**

### **4.1 Berufliche Qualifizierung der Zielgruppenbeschäftigte**

- Fachliche Anleitung in definierten Arbeitsgebieten
- Beobachtung, Begleitung und Auswertung der einzelnen Lernschritte
- Korrektur des Qualifizierungsplanes in Abhängigkeit von Arbeitssituation, individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie persönlicher Disposition
- Erarbeiten von einzelfall- und gruppenorientierten Lernhilfen für die Teilnehmer
- Kooperation mit Berufsschulen, Innung, Handwerkskammer und anderen Trägern berufsbezogener Bildungsmaßnahmen
- Dokumentation des Qualifizierungsverlaufs
- Beratung bei Konflikten am Arbeitsplatz

### **4.2 Psychosoziale Beratung und Begleitung der Maßnahmeteilnehmer**

- Beratung und Begleitung bei seelischen Problemen, psychischer Erkrankung und Suchtgefährdung
- Beratung und Begleitung bei sozialen Problemen, Wohnung, Schulden, Umgang mit Behörden, Freizeitgestaltung, Lebensplanung, Weltverständnis etc.
- Beratung bei Partner- und Familienproblemen
- Krisenintervention
- Fördern von persönlichen und sozialen Handlungskompetenzen (v.a. im betrieblichen Kontext)

## **5. Ablösephase**

- Klärung der Qualifikation, der Motivation und beruflichen Zielsetzung drei Monate vor Beendigung der Maßnahme
- Vermittlung und Auswertung von Berufspraktika in anderen Betrieben des Vereins und auf dem freien Markt
- Klärung des aktuellen Stellenangebots und der Bewerbungsstrategien
- Anleitung und Schulung zur schriftlichen und mündlichen Bewerbung
- Kooperation mit anderen Projekten, Arbeitgebern und Behörden

## **6. Nachbetreuung**

- Beratung und Begleitung nach Beendigung der Maßnahme (vgl. Kap. 6.2)

## 5.2 Grundsätze der berufspädagogischen Arbeit

Die berufspädagogische Arbeit in den Betrieben basiert auf vier Grundsätzen. Diese werden im folgenden einzeln behandelt.

### 5.2.1 Individualisierung

Ausgangspunkt aller berufspädagogischen Arbeit in den Betrieben sind die ***individuell vorhandenen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen und Problemlagen*** jeder einzelnen beschäftigten Person. Dies ist die Grundlage, auf der mit dem / der Beschäftigten die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten in dem konkreten Kontext Betrieb erarbeitet und durchgeführt werden.

Von den begleitenden Berufspädagogen erfordert dies ein hohes Maß an Flexibilität in methodischer und fachlicher, aber auch persönlicher Hinsicht. Methodisch und fachlich bedeutet diese Flexibilität, daß die Arbeit wenig in vorgefertigten Schemata verläuft, sondern daß man aus einer Fülle von Handlungsvarianten und methodischen Elementen für den Einzelfall versucht, das Entwicklungsförderlichste im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten anzubieten. Für die Meister / Anleiter und SozialpädagogenInnen persönlich erfordert die Flexibilität eine hohe Bereitschaft, sich immer wieder neu auf die Beschäftigten einzustellen und einzulassen und mit diesen zusammen nach individuellen Entwicklungsstrategien zu suchen.

### 5.2.2 Prozeßorientierung

Der mit dem Begriff "Prozeßorientierung" bezeichnete Grundsatz bedeutet im wesentlichen, daß im ständigen Wechsel zwischen den Beschäftigten und den Meistern / Anleitern und SozialpädagogenInnen, die Entwicklungen festgehalten, ausgewertet und bei Bedarf im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Ziele modifiziert werden (Flexibilität der Zielvereinbarung).

### 5.2.3 Ganzheitlichkeit

Der Prozeß ist ***ganzheitlich*** angelegt. Ganzheitlich heißt, daß die Entwicklung der Person als Ganzes gefördert wird. Diese Prämisse ergibt sich logisch aus der Erkenntnis, daß (s. Kap. 3.1) die Benachteiligung der Beschäftigten aus der Intensität von häufig mehreren Benachteiligungsmerkmalen resultieren, die miteinander verschränkt sind. Das heißt, die Problemlagen sind meist komplexer Natur und verlangen so nach komplexen, ganzheitlichen Handlungsstrategien.

Einer alleinerziehenden Frau z.B., ohne Berufsausbildung, ohne Berufserfahrung, suchtgefährdet und verschuldet ist durch den Beginn einer Beschäftigung oder Ausbildung ein erster Schritt gelungen. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird sie aber an den Punkt kommen, an dem sie feststellen muß, daß sie ihre Schulden abbauen, eine Therapie beginnen und / oder an anderen Problemen arbeiten muß, um die positive Entwicklung in beruflicher Hinsicht abzusichern. Diese Arbeit betrachten die Betriebe als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Berufspädagogik.

### 5.2.4 Praxisorientierung

Die Berufspädagogik der Betriebe handelt nach dem Modell des "Lernens in der Praxis für die Praxis". Lernfeld ist dabei die umfassende betriebliche Realität - von der eigentlichen Produktion, bzw. der Dienstleistung bis hin zur Zusammenarbeit mit den Kollegen, der Arbeitsgruppe usw. Der Grundsatz der Praxisorientierung gilt aber nicht nur für den Bereich des beruflichen Lernens, sondern ist v.a. für

die Entwicklung **personal er, sozialer und methodischer Handlungskompetenzen** von besonderer Bedeutung, denn Handlungskompetenzen bilden sich grundsätzlich dadurch, daß der Lernende in konkreten, lernförderlich gestalteten Handlungssituationen bestehen muß, in denen eben diese Handlungskompetenzen gefördert werden (vgl. Brater/Landig 1994; s.o.). Am Beispiel Schlüsselqualifikationen läßt sich dies am besten plausibel machen: Schlüsselqualifikationen lassen sich nicht "direkt" vermitteln, d.h. es kann keinen Lehrgang zur Flexibilität geben oder keine Unterrichtsstunde in Selbständigkeit. Diese Fähigkeiten lassen sich nicht rein kognitiv vermitteln aus dem Sprechen über sie. Auch wenn man im Kopf verstanden hat, daß man selbständig handeln muß oder was Verantwortung ist, kann man noch lange nicht selbständig und verantwortlich handeln. Vielmehr muß man dies in der Praxis erfahren, verstehen und üben.

## 5.3 Dimensionen berufspädagogischen Handelns

Grundsätze, wie oben beschrieben, benennen zum einen die Haltung der berufspädagogisch Handelnden, zum anderen sind sie Maßstab, nach denen die konkrete Arbeit organisiert wird. Diese genannten Grundsätze - Individualisierung, Prozeßorientierung, Ganzheitlichkeit und Praxisorientierung - fordern differenzierte berufspädagogische Handlungsstrategien. Untersucht man anhand von Fallbeispielen die Handlungsstrategien in den Betrieben und versucht diese zu kategorisieren, so ist festzustellen, daß diese im wesentlichen in vier voneinander zu unterscheidenden Handlungsdimensionen stattfinden:

- Dimension 1: Schaffung von entwicklungsförderlichen Rahmenbedingungen
- Dimension 2: Arbeitsorganisation
- Dimension 3: methodische Verfahren
- Dimension 4: personale Dimension

Diese vier Dimensionen werden im folgenden einzeln näher ausgeführt.

### 5.3.1 Schaffung von entwicklungsförderlichen Rahmenbedingungen

Damit eine positive Entwicklung bei den Beschäftigten stattfinden kann, müssen auch die Rahmenbedingungen, unter denen der Lernprozeß stattfindet, bzw. stattfinden soll, kontinuierlich verbessert werden.

Neben der Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen (s. unten), für die die Betriebe in erster Linie verantwortlich sind, werden zunächst die Bemühungen der Beschäftigten bzgl. **Stabilisierung und Verbesserung des sozialen Umfelds, der finanziellen und der gesundheitlichen Situation** unterstützt. Diese Intervention entspringt der Erkenntnis, daß Lernen und Entwicklung erst dann möglich sind, wenn die großen Belastungen in schwierigen Lebenslagen nicht mehr alle vorhandenen Kompetenzen und Kräfte binden.

Welche Faktoren tatsächlich als belastend und hinderlich erfahren werden, ist von Person zu Person verschieden, ist also subjektiv. Die Tatsache keine eigene Wohnung zu haben, sondern nur bei Freunden unterzukommen, kann für den einen sehr belastend sein. Für einen anderen dagegen, stellt dies u.U. den ersten Schritt aus der Obdachlosigkeit dar. Aufgabe ist es demzufolge, diese subjektiven Belastungssituationen mit dem / der Betroffenen zu benennen und in einem zweiten Schritt dafür Lösungsstrategien zu entwickeln. Dieser Schritt stellt eine erhebliche Einflußnahme auf das Privatleben der Beschäftigten dar. Aus diesem Grunde kann hier nur interveniert werden, wenn dies von Seiten der Beschäftigten befürwortet wird.

Die Betriebe agieren in diesem Bereich durch Begleitung und Unterstützung in Form von (bei Bedarf) regelmäßigen Einzelgesprächen, in Ausnahmesituationen durch direkte Intervention (Krisenintervention, Hausbesuche) und durch Delegation der Problembearbeitung an entsprechende Fachkräfte außerhalb des Betriebes, z.B. Sucht-, Schuldner- und Eheberatung, Ärzte usw. (case-management).

Die Verbesserung der **betrieblichen Rahmenbedingungen** wirkt vorrangig auf eine höhere Qualität der beruflichen Bildungsmöglichkeiten im Betrieb. Dieser Aspekt hat sowohl eine individuelle als auch eine handwerklich - technische Dimension. Beispiele:

1. **Die technische Ausstattung:** Die technische Ausstattung der Betriebe wird entsprechend der marktüblichen und marktnotwendigen Entwicklung ständig angepaßt. Dieses fördert die Qualität der beruflichen Bildung und wirkt positiv auf die Motivation der Beschäftigten.
2. **Förderpolitische Handlungsspielräume:** Die Betriebe nützen flexibel im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten die förderpolitischen Handlungsspielräume im Interesse einer optimalen Entwicklungsförderung der Beschäftigten. Dadurch kann die Art und die Dauer des Arbeitsverhältnisses vielfach individuell auf den Einzelnen abgestimmt werden. Die Wahl der Maßnahmenart (Beschäftigung oder Ausbildung / Umschulung), der Maßnahmeketten (z.B. ABM / FdE; BSHG / FuU) und / oder des befristeten bzw. unbefristeten Arbeitsvertrags wirken auf die Motivation. Diese Handlungsspielräume sind jedoch für die Betriebe des Vereins eher begrenzt, da die Förderrichtlinien in der Regel eine entsprechend flexible Handhabung nur bedingt zulassen.
3. **Schaffung individuell angepaßter Arbeitsplatzbedingungen:** Um bei einzelnen Mitarbeitern die berufliche Entwicklungsförderung zu verbessern, kann es auch notwendig sein, Arbeitsplätze einzurichten, die den individuellen fachlichen Kenntnissen und den methodischen, sozialen und persönlichen Handlungskompetenzen dieser Beschäftigten angepaßt sind. Ist ein Beschäftigter z.B. körperbehindert, wird man mit ihm nach einem Arbeitsplatz suchen, an dem er trotz Einschränkungen betrieblich relevante Leistung erbringen kann und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten hat.

### 5.3.2 Arbeitsorganisation

Die Grundprinzipien der Arbeitsorganisation unterscheiden sich in marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben nicht von den gewerblich üblichen. Es gibt feste betriebliche Abläufe, eine geregelte Arbeitsorganisation und die entsprechende Kompetenzverteilungen (s. Kap. 2.1.1). Der wesentliche Unterschied besteht lediglich darin, daß die Lernchancen, die die betriebliche Arbeitsorganisation bietet, gemäß der berufspädagogischen Grundsätze (vgl. Kap. 5.2) systematisch im Interesse der individuellen Entwicklungsförderung genutzt werden. Deshalb ist in diesem Zusammenhang vorrangig zu klären, welche berufspädagogischen Handlungsspielräume die betriebliche Arbeitsorganisation eröffnet. Zuvor sei aber noch einmal auf bestimmte Rahmenbedingungen hingewiesen, die aus betriebsorganisatorischen Abläufen resultieren.

Die Betriebe sind in der Lage, alle Aufträge, bzw. Dienstleistungen abzuwickeln, die ein Kunde auch bei einem vergleichbaren gewerblichen Betrieb erledigen lassen würde. Deshalb sind in der Regel auch die erforderlichen personellen und technischen Voraussetzungen gegeben, d.h. beispielsweise zusätzliches Fachpersonal, das auch schwierigere Aufgaben, die derzeit noch nicht oder nur teilweise von Zielgruppenbeschäftigten bewältigt werden können, fach- und kundengerecht erledigt. Liegen bei bestimmten Aufträgen diese Voraussetzungen nicht vor, können die Aufträge in der Regel aber in Kooperation mit anderen Betrieben (Fremdleistungen) abgewickelt werden.

Hierbei handelt es sich um eine alltägliche betriebsorganisatorische Aufgabenstellung, über die die Rahmenbedingungen für die betriebliche Arbeitsorganisation und die damit verbundenen berufspädagogischen Aufgaben hergestellt werden. Ist darüber hinaus eine langfristige Auftragsplanung oder gezielte Auftragsakquisition möglich (vgl. Garten- und Landschaftsbau), können **bereits vor der Auftragsannahme** die besonderen berufspädagogischen Möglichkeiten eines Auftrags analysiert werden. Damit kann über die Annahme der Aufträge auch unter berufspädagogischen Aspekten entschieden werden.

Ausgangspunkt der berufspädagogischen Überlegung sind die tatsächlichen arbeitsorganisatorischen Abläufe, die im folgenden in systematisierter Form dargestellt sind. *Kursiv dazu stehen die berufspädagogisch relevanten Fragen, die zwischen den einzelnen Arbeitsschritten beantwortet werden müssen, will man die Arbeitsorganisation pädagogisch nützen.* Diese werden im Anschluß danach gesondert diskutiert.

## ‡ Kundenberatung und Auftragsannahme

### ‡ Auftragsvorbereitung

⇐ 1. Frage: *Welche besonderen betrieblichen Vorbereitungen sind notwendig?*

⇐ 2. Frage: *Wer wird den Auftrag erledigen? Welche Unterstützungsleistungen sind für die Ausführenden notwendig?*

### ‡ Auftragsweitergabe

⇐ 3. Frage: *Wie wird der Auftrag weitergegeben?  
Welche Informationen sind wichtig?*

### ‡ Auftragsausführung

⇐ 4. Frage: *Gibt es Möglichkeiten der Zwischenkontrolle? Wieviele sind notwendig?  
Wer führt sie an welchen Punkten durch?*

### ‡ Kontrolle

⇐ 5. Frage: *Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse der Kontrolle für die auftragsausführenden MitarbeiterInnen?*

## ‡ Kundenberatung und Abrechnung

### Frage 1: *Welche besonderen betrieblichen Vorbereitungen sind notwendig?*

Im Vergleich zu gewerblichen Betrieben kommt der arbeitsorganisatorischen Planung eine höhere Bedeutung zu und erfordert ein höheres Maß an Vorbereitung, um den reibungslosen Ablauf bei der Auftragsabwicklung zu gewährleisten. Wird dieser Punkt nicht berücksichtigt, besteht die Gefahr, daß Reibungsverluste im organisatorischen Ablauf auf den Lernprozeß kontraproduktiv wirken.

### Frage 2: *Wer wird den Auftrag erledigen? Welche Unterstützungsleistungen sind für den Einzelnen oder die Gruppe notwendig?*

Die Personalentscheidungen, die hier getroffen werden müssen, unterliegen betrieblichen und berufspädagogischen Überlegungen. Dies gilt sowohl für Einzelpersonen, als auch für die Zusammenstellung der Arbeitsgruppen. Auf diese Weise können MitarbeiterInnen durch den geplanten Einsatz bei einem Arbeitsauftrag fachlich und schlüsselqualifikatorisch gezielt gefördert werden.

Die notwendigen Unterstützungsleistungen sind Teil der Auftragsvorbereitung. Welche Unterstützungsleistungen können die Betriebe anbieten? Der Betrieb kann z.B. im Vorfeld den Auftrag mit den MitarbeiterInnen theoretisch vorbereiten, so daß sie über eine ausreichende fachliche Grundlage verfügen. Er kann z.B. auch die Arbeitsgruppe oder die Beschäftigten zusätzlich durch handwerkliches Fachpersonal und / oder SozialpädagogInnen begleiten lassen. Es können regelmäßige Zwischenkontrollen durchgeführt werden.

Wichtig ist dabei, daß bei diesen Überlegungen der Aspekt der Über- / Unterforderung berücksichtigt wird. Überforderungen der gesamten Arbeitsgruppe, aber auch des Einzelnen wirken berufspädagogisch kontraproduktiv. Unterforderungen sind als punktuelle Ereignisse zunächst kein Problem. Hält sie aber über einen gewissen Zeitraum an, kann sie auf die Beschäftigten schnell demotivierend wirken, da nur noch wenig Lern- und Entwicklungschancen geboten werden. Sowohl Über-, als auch Unterforderungen können - dauern sie zu lange an - Verhaltensweisen wie Lustlosigkeit, Fehlzeiten, Krankheitszeiten etc. zur Folge haben. Diese Überlegungen sind nur bedingt anzuwenden auf Personen, die sich bei einfacheren Arbeiten ständig unterfordert fühlen. Vielfach neigen solche Personen zur Selbstüberschätzung in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten.

### **Frage 3: Wie wird der Auftrag weitergegeben? Welche Informationen sind wichtig?**

Sollen die Beschäftigten den Arbeitsauftrag möglichst selbstständig erledigen, ist eine detaillierte Auftragsweitergabe unentbehrlich. Welche Informationen sind dabei wichtig? Der Arbeitsauftrag muß deutlich benannt werden, ggf. sowohl der Teil- als auch der Gesamtauftrag, damit die Beschäftigten einen Überblick erhalten. Je nach Vorkenntnissen ist mitzuteilen, was genau getan werden muß, wo, bis zu welchem Termin, mit welchem Werkzeug, was zusätzlich beachtet werden sollte und welche Probleme u.U. auftreten können.

### **Frage 4: Gibt es Möglichkeiten der Zwischenkontrolle? Sind sie notwendig? Und wer führt sie durch?**

Die Zwischenkontrolle durch den Meister / Anleiter ist unter berufspädagogischen Gesichtspunkten eine Möglichkeit der Unterstützungsleistung im laufenden Prozeß. Die Zwischenkontrolle zeigt, ob der Mitarbeiter die Arbeitsanweisung verstanden hat und die nötige Handlungskompetenz besitzt, diese umzusetzen.

Es kann jedoch auch eine pädagogische Entscheidung sein, nur eine Endkontrolle durchzuführen, um zu sehen, ob der Beschäftigte fähig ist, einen kompletten Arbeitsgang selbstständig durchzuführen. In diesem Falle ist es nötig, daß die Person fähig ist, die erforderlichen Zwischenkontrollen selber zu organisieren.

### **Frage 5: Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse der Kontrolle für die auftragsausführenden Beschäftigten? Wer macht die Endkontrolle?**

Die Endkontrolle ist die Aufgabe der Meister, Anleiter oder Vorarbeiter. Positive oder negative Ergebnisse der Endkontrolle müssen an den Mitarbeiter zurückgehen. Kundenreklamationen müssen den Mitarbeitern ebenfalls bekannt gegeben werden, bzw. mit der Behebung der Reklamationen beauftragt werden. Damit findet in dieser Situation eine Bewertung der geleisteten Arbeit statt, das dem Beschäftigten hilft, sich selber besser einzuschätzen und aus den Fehlern zu lernen.

## **5.3.3 Methodische Verfahrensweisen**

Die **methodische Vielfalt** im Entwicklungs- und Lernprozeß ist in der Berufspädagogik mit Benachteiligten von elementarer Bedeutung, um adäquat und effektiv reagieren zu können. Es wird hier an dieser Stelle keinen umfassenden Überblick über alle angewandten und möglichen methodischen Verfahrensweisen der Betriebe geben. Vielmehr wird eine Systematik erstellt und dabei anhand von Beispielen die Vorgehensweise exemplarisch veranschaulicht. Die Betriebe spezialisieren sich nicht auf bestimmte konzeptionell verankerte Methoden, sie erheben auch nicht den Anspruch, neue Methoden erfunden zu haben, sondern sie nützen Erkenntnisse aus den Bereichen der betrieblichen Mitarbeiterführung, der Erwachsenenbildung, der klassischen Berufspädagogik, der Sozialpädagogik und der Sonderpädagogik.

### **5.3.3.1 Methoden der betrieblichen Mitarbeiterführung**

Die Betriebe bedienen sich vieler methodischer Elemente, die in jedem anderen Unternehmen genauso Anwendung finden oder finden können und die zum Standard betrieblicher Mitarbeiterführung zählen.

Dazu gehören zum einen **Leistungsanreize** durch Aufstiegschancen, Prämien oder Höhergruppierung. Leistungsanreize wirken auf die Motivation und damit auf die Leistungsbereitschaft des Beschäftigten. Die Leistungsanreize in den Betrieben sind real, d.h. der Mitarbeiter wird tatsächlich für seine Leistungen belohnt durch Lohnerhöhung oder durch einen neuen verantwortungsvolleren Arbeitsplatz.

Durch Leistungsanreize wird ihm ermöglicht, seinen Leistungsstandard zu erkennen, aus eigenen Kräften zu erhöhen, sein Selbstvertrauen zu stärken und sich darüber den marktüblichen Leistungsanforderungen anzunähern. Eine solche Entwicklung hat für den Beschäftigten auch Auswirkungen über den beruflichen Bereich hinaus.

Zur Methodik der Mitarbeiterführung gehört auch das gezielte interne und externe **Fortbildungsangebot**. Interne Fortbildungseinheiten laufen in Form von theoretischem und praktischem Unterricht und Trainingseinheiten zu bestimmten fachlichen Themen - wie in gewerblichen Betrieben auch. Externe Fortbildungseinheiten sind fachspezifische Kurse bei den Kammern, Innungen und anderen überbetrieblichen Bildungsträgern. Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen hat für die Beschäftigten einen Gratifikationseffekt, da sie zugleich die Teilnahme an regulären Fortbildungsveranstaltungen bedeutet, auf denen sie gleichberechtigt neben anderen Bildungsinteressierten vertreten sind (Entstigmatisierung). Vor dem Hintergrund, daß viele der Beschäftigten eine gescheiterte Schul- und Berufsbiografie haben, erhält dieser Effekt seine besondere Bedeutung. Die meisten bringen einen großen Wissensdurst und Nachholbedarf in das Arbeits- und Ausbildungsverhältnis mit, der bis dato nicht erkannt wurde, bzw. dem bisher nicht entsprochen werden konnte.

Neben den motivierenden, fördernden Elementen betrieblicher Handlungsmethoden im engeren Sinne gibt es auch **arbeitsrechtliche Sanktionen** (z.B. Abmahnungen), die - gezielt eingesetzt - insbesondere für die Zielgruppenbeschäftigte der Betriebe auch motivationale Bedeutung haben können. In manchen Fällen ist sogar feststellbar, daß nur über den gezielten Einsatz von Sanktionen ein Entwicklungsfortschritt zu erreichen ist. Dieses hat seine Ursache in den schwierigen Sozialisationsverhältnissen dieser Personen.

### 5.3.3.2 Zielgruppenspezifische Methoden

Die Betriebe bedienen sich auch zusätzlicher methodischer Schritte, die die spezifischen Problemlagen, wie unter Kapitel 3.2 beschrieben, berücksichtigen. Bei diesen Methoden handelt es sich nicht um originäre Methoden betrieblicher Mitarbeiterführung, auch wenn sie dort z.T. bereits Eingang gefunden haben.

Spezifische Problemlagen der Beschäftigten zeigen sich z.B. häufig in Lernschwierigkeiten und Lernblockaden. Dies kommt vor allem dann zum Ausdruck, wenn die Personen aufgrund der Ausbildungssituation die Berufsschule besuchen und diese Schwierigkeiten nicht oder nicht ausreichend über ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) abgedeckt werden. In diesen Fällen bieten die Betriebe die Möglichkeit eines **internen Stützunterrichts** (Auffrischung der Grundkenntnisse, etc.) oder z.B. einer **Prüfungsvorbereitungsgruppe**, die sich aus Kollegen zusammensetzt.

Lernschwierigkeiten und Lernblockaden existieren nicht nur im theoretischen, schulischen Bereich, sondern auch in der Praxis. Dafür sind neben dem Stufenmodell der klassischen Berufspädagogik - "Vormachen - Nachmachen - Korrigieren - Üben" - **zusätzliche Unterweisungstechniken** notwendig, die gezielter auf die Ursachen der Schwierigkeiten Rücksicht nehmen. So ist es z.B. sinnvoll, für lernbehinderte MitarbeiterInnen die Arbeit in viele kleinere Arbeitseinheiten zu zerlegen, da es ihnen zunächst nicht möglich ist, einen komplexen Ablauf zu erfassen. Eine andere Methode ist, Leitfragen zu Arbeitsvorgängen zu stellen, an denen sich die Personen selbstständig orientieren können, oder auch Methoden wie das Tandemprinzip. Diese Methode baut auf Zweierteams, bei denen einer der beiden MitarbeiterInnen fachlich besser qualifiziert ist als der andere, der von diesem Vorsprung durch die Zusammenarbeit profitieren soll. Das Tandemprinzip kann auch bei schlüsselqualifikatorischen Lernzielen angewandt werden. Ein Beispiel: Ein ausländischer Beschäftigter will besser Deutsch lernen. Dieser arbeitet dann im Tandem mit einem deutschen Mitarbeiter. Zusätzlich fördert dieses auch soziale Kompetenzen wie z.B. Kooperationsfähigkeit.

Als wichtigstes methodisches Instrumentarium erweist sich bei allen Beschäftigten die regelmäßige Auswertung der Entwicklungsschritte und Lernerfolge in beruflicher, aber auch in persönlicher Hinsicht mit der Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung. Dabei lernen sie vorrangig, über ihre eigene Situation zu sprechen, Bewußtsein darüber zu entwickeln und schließlich die zukünftige Lebens- und Berufsplanung gezielter anzugehen (Identitätsentwicklung). Mit den Beschäftigten zusammen werden am

Ende jedes Gesprächs die kurzfristigen und langfristigen Ziele und die zur Zielerreichung notwendigen Handlungsschritte formuliert (vgl. auch Kap 4.3.2).

### 5.3.3.3 Außerbetriebliche Aktivitäten

Die Betriebe bedienen sich auch außerbetrieblicher Aktivitäten, die Handlungskompetenzen erweitern. Dazu gehören (Betriebs-) Ausflüge, kulturelle Veranstaltungen (Besuch einer Ausstellung, eines Konzerts), Essengehen u.ä..

Dieser Aspekt findet zuerst seinen adäquaten Platz im Rahmen der Betriebskultur. Darüber hinaus jedoch wirken diese Aktivitäten auch in berufspädagogischem Sinne, insofern als sie den Beschäftigten neue Möglichkeiten der gesellschaftlichen Partizipation eröffnen - der Besuch eines Restaurants oder der Besuch einer Ausstellung eines Künstlers z.B. macht vielen MitarbeiterInnen eine bis dahin nicht bekannte Erfahrung zugänglich.

Neue Erfahrungen, aber auch das Kennenlernen anderer Sitten und Gebräuche aus einem fremden Kulturkreis fordern die Personen in ihrer Bereitschaft, offen zu sein und sich auf etwas Neues einzulassen - wichtige Voraussetzungen zur Entwicklung personaler Handlungskompetenzen. In dem Zusammenhang bieten sich auch Veranstaltungen an, die den jeweiligen soziokulturellen Kontext, aus dem die ausländischen Beschäftigten der Betriebe kommen, thematisieren.

### 5.3.4 Personale Dimension

Die berufspädagogische Arbeit spielt sich nicht im neutralen Raum ab, sondern geschieht durch konkrete Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Rollen und Aufgaben im Betrieb. Diese Dimension ist wohl die schwierigste von allen, da hier der persönliche Einsatz der betroffenen Meister/Anleiter, SozialpädagogInnen und Geschäftsführer gefordert ist. Sie hat insgesamt einen besonderen Stellenwert inne, da alle vorher genannten Dimensionen letztlich von ihr abhängen, denn die beste Handlungsstrategie nützt nichts, wenn die personale Dimension nicht berücksichtigt wird - Begründung: Lerninhalte und Methoden werden durch die berufspädagogischen Akteure vermittelt, die im Prozeß zugleich durch ihr eigenes Tun und ihr Auftreten für die **Glaubwürdigkeit** der Lerninhalte und Methoden stehen. **Authentizität** ist der dafür geeignete Fachterminus. Dies gilt allgemein für das pädagogische Geschehen, erhält aber in diesem Zusammenhang besondere Relevanz, da Authentizität der pädagogisch Handelnden eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeit mit Beteiligten ist.

Indem die berufspädagogisch Handelnden ihre Person bewußt in den Entwicklungsprozeß mit einbringen, bewirken sie nicht nur eine höhere Akzeptanz der Lerninhalte und Methoden, sondern ermöglichen so auch eine persönliche **Auseinandersetzung** mit ihnen. Dieser Einsatz der eigenen Person im pädagogischen Prozeß erfordert von den berufspädagogisch Handelnden kontinuierliche Reflexion über das eigene Denken und Handeln und die Bereitschaft, sich darin hinterfragen zu lassen. Dies ist eine **pädagogische Grundhaltung**.

Dieses Denken und Handeln kann von den Beschäftigten übernommen, hinterfragt oder abgelehnt werden. Wichtig ist dabei, daß bei den Beschäftigten ein Prozeß stattfindet, in dem sie über sich selbst nachdenken und sich ggf. mit den berufspädagogisch Handelnden auseinandersetzen. **Lernfelder** in diesem Geschehen sind für die Beschäftigten (nur eine Auswahl):

- Umgang mit Autorität
- Konfliktbewältigung
- Umgang mit Schwächeren
- Vorbilder / Leitbilder
- Nähe / Distanz zu anderen Menschen
- Umgang mit Gruppen
- alters- und situationsadäquates Verhalten
- Vertrauen in andere Menschen

Die personale Dimension ist nicht nur eine pädagogische Grundhaltung, die Authentizität bedeutet, Akzeptanz bewirkt und die Auseinandersetzung der Beschäftigten mit sich und anderen weckt, sondern die personale Dimension kann auch im berufspädagogischen Entwicklungsprozeß zur **Förderung personaler Handlungskompetenzen** gezielt eingesetzt werden. Um Vertrauen zu schaffen, kann es z.B. sinnvoll sein, auf personelle Kontinuität zu achten, indem der Beschäftigte über einen längeren Zeitraum mit dem gleichen Anleiter arbeitet. Das gleiche Verfahren kann gewählt werden, wenn der Meister für den Beschäftigten eine wichtige Vorbildfunktion hat, die ihn in seiner Entwicklung fördert. Handlungsstrategien auf der personalen Dimension sind auch z.B. die gezielte Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, die Konflikte austragen können oder das Gespräch beim Chef. Die Entscheidung, welche Intervention gewählt wird, ist von der Problemlage des betroffenen Mitarbeiter und der betrieblichen und personellen Situation abhängig.

Das Nachdenken über sich selbst, die Auseinandersetzung mit anderen und die Förderung der personalen Handlungskompetenzen sind alles Aspekte, die auch für die Identitätsentwicklung von zentraler Bedeutung sind. Hierdurch kann ein höherer Grad an Selbstbewußtsein entstehen, das seinerseits eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von realitätsbezogener und subjektiv als befriedigend empfundener Lebensplanung ist.

## 5.4 Zusammenfassung

Die gezielte berufspädagogische Arbeit in den Betrieben ist nach den pädagogischen Grundsätzen -Individualisierung, Prozeßorientierung, Ganzheitlichkeit und Praxisorientierung - organisiert. Diese Grundsätze erfordern Handlungsstrategien, die auf mehreren Dimensionen angesiedelt sind. Diese sind nur im theoretischen Kontext in dieser Klarheit voneinander zu trennen. In der betrieblichen Praxis hingegen, überlagern sie sich und werden zusammen wirksam. Diese gegenseitigen Auswirkungen und Einflüsse zu beschreiben, geht über den Rahmen dieses Konzepts hinaus. Die berufspädagogische Arbeit in den Betrieben beinhaltet neben der unter Kapitel 5 beschriebenen Entwicklungsförderung und Qualifizierung noch zusätzliche Aufgabengebiete - die Beratung und Weitervermittlung nicht eingestellter Personen und die Nachbetreuung. Dies wird im folgenden Kapitel kurz dargestellt.

## 6. Zusätzliche Aufgaben

Außer der betriebsinternen berufspädagogischen Arbeit erfüllen die Betriebe weitere Aufgaben, die aus ihrer Funktion als Schaltstelle zwischen Arbeitsamt und anderen Behörden, sozialen Einrichtungen und dem freien Markt erwachsen. Schaltstellen sind sie an zwei Punkten:

1. bei der Bewerbung und
2. nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines Mitarbeiters.

Die dort anfallenden Aufgaben werden von den Betrieben im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit wahrgenommen.

### 6.1 Beratung und Weitervermittlung von Bewerbern

Die Betriebe sind Anlaufstelle für eine Vielzahl von arbeitssuchenden Personen. Dabei gibt es zwei Gruppen von Bewerbern. Die eine setzt sich aus Personen zusammen, die prinzipiell geeignet wären, aber aus Mangel an freien Stellen nicht eingestellt werden können. Die andere Gruppe von Bewerbern kommt für eine Einstellung generell nicht in Betracht. Gründe für die Ablehnung liegen meist in folgenden Punkten: mangelnde Eignung oder Identifizierung mit dem Arbeitsfeld, mangelnde Motivation eine Arbeit aufzunehmen, akute Drogenabhängigkeit, massive und akute psychische Erkrankung etc..

In aller Regel werden die Bewerber nicht einfach nur abgelehnt, sondern es wird bei entsprechender Motivation der Bewerber versucht, mit ihnen gemeinsam eine Alternative zu finden. Alternativen können andere Beschäftigungsinitiativen sein, aber auch der Versuch (bei geeigneten Bewerbern), auf dem freien Markt doch noch unterzukommen. In manchen Fällen, v.a. bei mangelnder Eignung, wandelt sich das Bewerbungsgespräch auch zu einer Beratungssituation, in der Fragen der Berufsorientierung behandelt werden. Für diese Beratungsleistungen haben die SozialpädagogInnen aufgrund ihrer betrieblichen Erfahrungen eine spezifische Kompetenz erworben. Diese Beratungstätigkeit kann aus zeitlichen Gründen nur eingeschränkt angeboten werden und ersetzt in aller Regel nicht die Beratung durch das Arbeitsamt.

Bewerber, die prinzipiell in Frage kämen, werden auf die Möglichkeit verwiesen, sich zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu melden, für den Fall, daß eine Stelle frei oder neu geschaffen wird.

Bewerber, die akut Drogenabhängig sind oder unter akuter psychischer Erkrankung leiden, werden auf entsprechende therapeutische Möglichkeiten verwiesen, wie Drogentherapie, Arbeitstherapie oder ähnliches.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Betriebe als Anlaufstelle für Bewerber eine wichtige zusätzliche Beratungstätigkeit erfüllen.

### 6.2 Begleitung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Wird ein Arbeitsverhältnis beendet, geschieht dieses aus unterschiedlichen Gründen:

- die Ausbildung / Umschulung ist beendet und der Azubi wird nicht übernommen,
- die Maßnahmedauer ist beendet, und es folgt weder eine neue Maßnahme, noch der Übergang in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis im Betrieb selbst,
- der Mitarbeiter wechselt auf eigenen Wunsch die Arbeitsstelle,
- dem Mitarbeiter wird gekündigt, da eine Fortsetzung des Vertragsverhältnisses wegen verschiedener Vertragsverletzungen nicht mehr zu rechtfertigen ist oder eine Weiterbeschäftigung im Kontext des Betriebes nicht mehr entwicklungsförderlich erscheint.

In den ersten beiden Fällen besteht die Möglichkeit, den Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis gezielt vorzubereiten. Es finden Bewerbungstrainings, Unterstützung bei der Stellensuche, aber auch nochmals gezielte berufspädagogische Arbeit in den kritischen Punkten statt. In dieser Zeit läuft auch die Vorbereitung von Bewältigungsstrategien für möglicherweise auftauchende Probleme beruflicher und persönlicher Art nach dem Stellenwechsel. Ist von Seiten des Mitarbeiters der Wunsch vorhanden, als einen Teil dieser Bewältigungsstrategie das Beratungsgespräch oder eine andere Art von Dienstleistung durch den Betrieb in Anspruch zu nehmen, wird über mögliche Formen der Nachbetreuung mit ihm verhandelt.

Wechselt ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch vor Maßnahmende die Arbeitsstelle, kann ihm ein ähnliches Verfahren angeboten werden. In der Regel jedoch besitzt diese Gruppe von Personen genügend Handlungskompetenzen, um die neue Lebens- und Arbeitssituation selbst zu bewältigen.

Bei den Beschäftigten, denen vorzeitig gekündigt wurde, kommt eine Nachbetreuung erfahrungsgemäß selten zustande. Die Kündigung als Sanktion bricht meist den Kontakt zu diesen Personen ab.

## 7. Erfolgskriterien und Grenzen

### 7.1 Erfolgskriterien der berufspädagogischen Arbeit

Die Ziele der berufspädagogischen Arbeit sind im Kapitel 3.3 ausführlich dargestellt. Für die Betriebe ist die Überprüfung, ob diese berufspädagogischen Ziele erreicht wurden, ein unabdingbares Element. Nur so kann festgestellt werden, ob die berufliche und soziale Integrationsförderung der Zielgruppen effektiv verlaufen ist. Hierin ein Optimum anzustreben, ist das Anliegen der verantwortlichen MitarbeiterInnen. In diesem Kapitel soll keine empirische Auswertung der bisherigen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Leistungen vorgenommen werden, sondern es dient vorrangig der Klärung der Grundsatzfrage, wie Erfolgskriterien, die der Komplexität der individuellen Problemlagen und der daraus resultierenden berufspädagogischen Arbeit gerecht werden, definiert werden können.

#### 7.1.1 Zur Problematik arbeitsmarktpolitischer Erfolgskriterien

In der Regel wird der Erfolg von Maßnahmen der beruflichen Integrationsförderung anhand von arbeitsmarktpolitischen Erfolgskriterien gemessen (Vermittlungsstatistik nach Maßnahmenende). Doch diese Art der Erfolgsmessung ist - werden nicht zusätzliche Kriterien herangezogen - wenig aussagekräftig, bzw. sie lässt kaum Aussagen über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Maßnahmen zu, denn

die Vermittlungsquote ist nicht nur abhängig von der **Maßnahmequalität**, sondern auch von der **Zusammensetzung der Zielgruppen**, deren **spezifischen Problemlagen**, dem daraus **resultierenden Entwicklungsbedarf** und der **jeweiligen Arbeitsmarktsituation**.

Eine erfolgreiche Vermittlung beispielsweise eines benachteiligten jungen Menschen garantiert nicht in jedem Fall eine dauerhafte berufliche Integration. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß diese Person wieder arbeitslos wird, wenn sie z.B. ihr soziales Umfeld während des Beschäftigungsverhältnisses nicht ausreichend stabilisieren konnte.

Eine Kündigung von Seiten des Betriebes bedeutet nicht in jedem Fall ein Scheitern im Hinblick auf eine dauerhafte berufliche und soziale Integration. Es ist immer wieder festzustellen, daß Zielgruppenbeschäftigte zum Teil über erhebliche individuelle Ressourcen verfügen und trotz Kündigung seitens der Betriebe diese Ressourcen anschließend auch zur Stabilisierung ihrer Lebensverhältnisse nutzen können, wenn sie im Betrieb entsprechende Entwicklungsimpulse erhalten haben.

Aus diesen Beispielen wird deutlich, daß zur Bewertung einer erfolgreichen individuellen Entwicklung ein differenzierteres Bewertungssystem herangezogen werden muß. In dem Zusammenhang ist das Erfolgskriterium "erfolgreiche Vermittlung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt" nur ein - wenn auch wichtiger - Aspekt.

### 7.1.2 Bewertung des individuellen Entwicklungsfortschritts

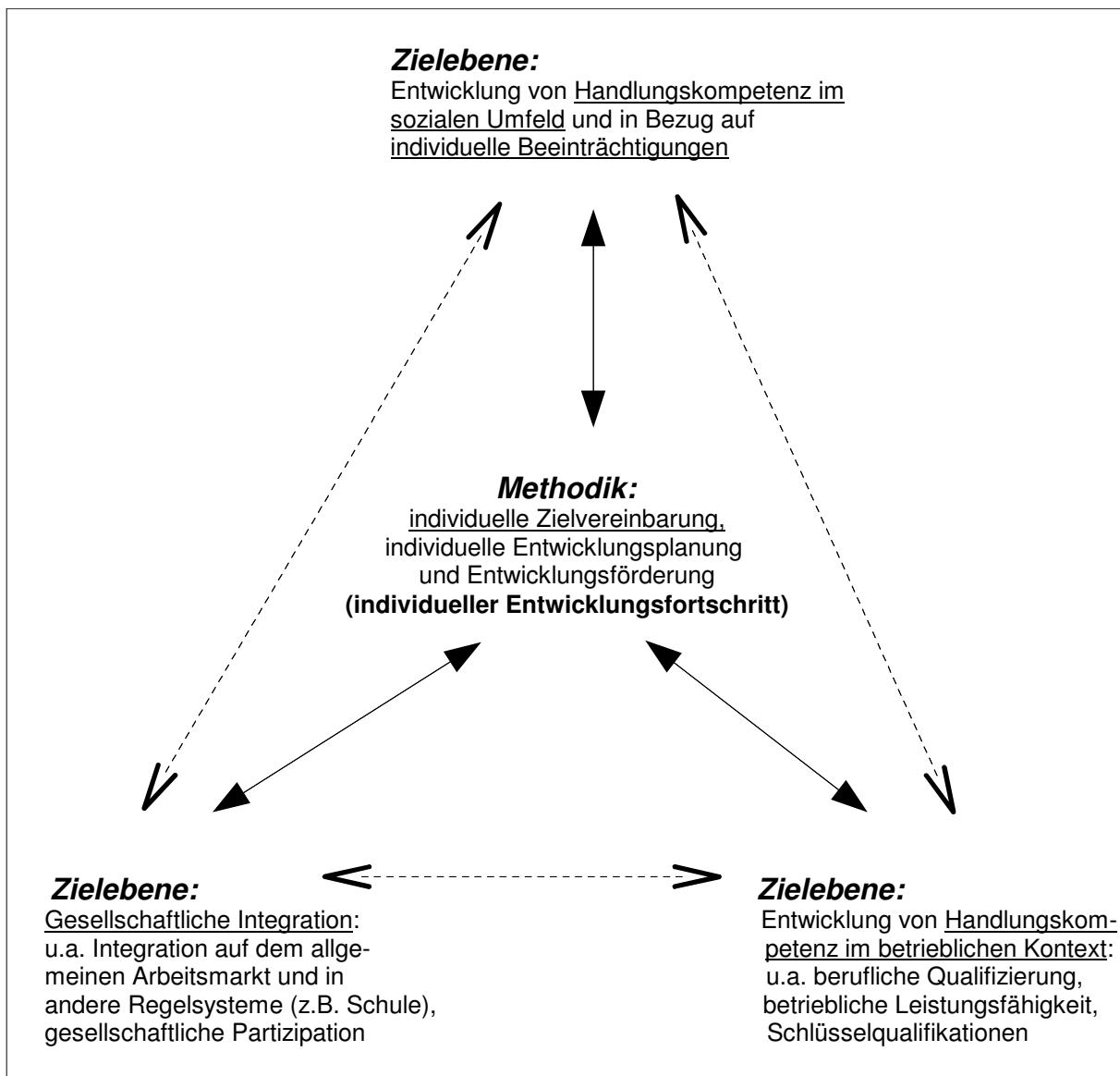
Aufgrund der Heterogenität der Problemlagen der Zielgruppen (vgl. auch Kap. 3.2) und des nicht eindeutig bestimmbarer Ursache - Wirkung - Zusammenhangs bei der Entstehung von Lern - und Leistungsdefiziten ist es nicht möglich und sinnvoll, ein Gesamtcurriculum für die Betriebe zu erstellen, das Lernziele, Lerninhalte, Lernmethoden, Definition des Lernerfolges und Formen der Lernzielkontrolle einheitlich regeln würde.

Weiterhin ist festzustellen, daß aufgrund der Grundsätze der berufspädagogischen Arbeit (vgl. auch Kap. 5.2) wie Individualisierung, Prozeßorientierung, Ganzheitlichkeit und Praxisorientierung und aufgrund der betrieblichen Bedingungen, unter denen die Lernprozesse stattfinden bzw. organisiert werden, als zentrales methodisches Prinzip dagegen die **individuelle Entwicklungsförderung** sinnvoller ist. Ein Maßnahmenerfolg oder Mißerfolg bemäßt sich demnach vorrangig **am jeweiligen individuellen Entwicklungsfortschritt**, der auf verschiedenen, für die Integrationsförderung relevanten Ebenen erzielt wird. Die individuelle Entwicklungsförderung

- umfaßt die **individuelle, modifizierbare Zielvereinbarung** und
- die darauf aufbauende **individuelle Entwicklungsplanung und Entwicklungsförderung** (im engeren Sinn).
- Sie bezieht sich auf alle für die Entwicklungsförderung relevanten Zielebenen - soweit sie im Rahmen der Betriebe bearbeitet werden können - wie: **betriebliche Handlungskompetenz**, **Handlungskompetenz im sozialen Umfeld** und in Bezug auf **individuelle Beeinträchtigungen** (z.B. körperliche Einschränkungen und andere erschwerende individuelle Faktoren), **gesellschaftliche Integration** (u.a. Integration auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt).

Alle Zielebenen stehen gleichberechtigt nebeneinander, bzw. bedingen sich auch gegenseitig. Erfolgskriterien sind auf allen drei Zielebenen zu entwickeln. Jeder Einzelfall ist auf diesem Hintergrund gesondert zu bewerten.

Sind **nicht** auf allen Ebenen gleichermaßen Erfolge zu verzeichnen, so kann trotzdem von "**Teilerfolg**" oder "**überwiegendem Erfolg**" gesprochen werden. Die folgende Skizze soll den allgemeinen Sachverhalt noch einmal verdeutlichen:



Wie die Bewertung eines individuellen Entwicklungsverlaufs im Rahmen dieses Systems konkret umgesetzt werden kann, soll im folgenden an Beispielen erläutert werden, die überwiegend keinen Optimalverlauf darstellen (zur Verdeutlichung).

Ein ehemals drogenabhängiger Mann arbeitet seit sechs Monaten in einem der Betriebe und bringt dort durchschnittlich gute Leistungen. Er wird rückfällig, was zur Folge hat, daß die Arbeitsleistung stark abfällt. Die Zielvereinbarung bei Arbeitsaufnahme war, daß er über den Betrieb wieder in seinen gelernten Beruf zurückkehren kann. Mit dem Rückfall muß die ursprüngliche Zielvereinbarung modifiziert werden, was in diesem Fall bedeutet, daß v.a. der Drogenentzug mit nachfolgender Therapie angestrebt werden muß. Der junge Mann entschließt sich, einen Entzug zu machen. Bevor er diesen beginnt, muß er jedoch wegen nicht mehr tolerierbarer Fehlzeiten entlassen werden. Er macht trotzdem den Entzug und begibt sich danach in eine Therapie. Wie ist nun in diesem Fall der Erfolg zu bewerten?

Als Erfolg ist zu verzeichnen, daß der Entzug und die Therapie gemacht wurden. Die modifizierte individuelle Zielvereinbarung wurde demzufolge eingehalten. Das Ziel der beruflichen Integration wurde im Maßnahmenzeitraum nicht erreicht, sondern es mußten der Entzug und die Therapie eingeschoben werden. Dieses muß als ein wichtiger Schritt in Richtung beruflicher und sozialer Integration betrachtet werden. Dieser Schritt wurde vom Betrieb unterstützt. Somit kann auch hier mindestens von einem Teilerfolg gesprochen werden. Hinsichtlich der betrieblichen Leistungsfähigkeit sind nur für die Zeit vor dem Rückfall Erfolge zu verzeichnen.

Diese am obigen Beispiel ausgeführte differenzierte Bewertung eines individuellen Entwicklungsverlaufs lässt sich auf jeden Einzelfall in den Betrieben ausdehnen. In diesem Zusammenhang können wir jedoch nur noch weitere potentielle Bewertungsergebnisse andeuten:

**Beispiel:** Im Rahmen einer auf zwei Jahre befristeten Beschäftigungsmaßnahme konnte ein Mitarbeiter zwar sein soziales Umfeld stabilisieren und entscheidende Fortschritte im Hinblick auf seine betriebliche Leistungsfähigkeit erzielen. Trotzdem findet er anschließend keinen geeigneten Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz, weil sich gezeigt hat, daß seine Leistungsfähigkeit auf Dauer eingeschränkt bleiben wird. Insgesamt ist diese Maßnahme unter dem Aspekt einer Optimierung individueller Entwicklungsförderung im wesentlichen erfolgreich verlaufen. Das Scheitern ist lediglich bedingt durch das Fehlen von Dauerarbeitsplätzen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, die der eingeschränkten Leistungsfähigkeit dieses Personenkreises Rechnung trägt.

**Beispiel:** Im Rahmen eines auf ein Jahr befristeten Beschäftigungsverhältnisses konnte eine Maßnahmeteilnehmerin ihr soziales Umfeld stabilisieren, ihre betriebliche Leistungsfähigkeit angemessen entwickeln und darüber hinaus ihre Motivation, eine Umschulung im entsprechenden Berufsfeld zu beginnen, aufbauen und schließlich nach Maßnahmeende erfolgreich umsetzen. Wichtig für die Erklärung des Maßnahmeerfolges sind alle drei Aspekte des Bewertungssystems.

Der Vorteil dieser Bewertungsmuster liegt nicht nur darin, daß sie eine differenziertere Bewertung von Entwicklungsverläufen im Hinblick auf Erfolge, Teilerfolge und Mißerfolge auf den relevanten Zielebenen ermöglichen, sondern auch Hinweise auf die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Betriebe und auf Mängel im System sozialer Sicherung für den Personenkreis der Beteiligten zulassen (z.B. Wohnungspolitik, aktive Arbeitsmarktpolitik etc.). Weiterhin können auf der Basis dieser Grundsatzüberlegungen detailliertere Erfolgskriterien auf den jeweiligen Zielebenen erarbeitet werden, was im Rahmen dieser Arbeit aber nicht geleistet werden konnte.

Derzeit sind die Erfolgskriterien auf der Ebene "berufliche Qualifizierung" am klarsten geregelt, denn diese orientieren sich an den jeweiligen Ausbildungsrahmenplänen. Ähnliches gilt auch auf der Ebene "individuelle betriebliche Leistungsfähigkeit" (interne Leistungsauswertung). In diesem Punkt sind allerdings die Vergleichskriterien zu gewerblichen Betrieben weiterzuentwickeln. Am klarsten sind hier derzeit die externen Kriterien im Kfz - Gewerbe geregelt - über die Verrechnung der Arbeitsleistung auf der Basis von branchenüblich verrechenbaren Arbeitszeitwerten.

### 7.1.3 Formen der Erfolgskontrolle

Wie und wann findet die Erfolgskontrolle der berufspädagogischen Arbeit in den Betrieben statt? Für die Erfolgskontrolle gibt es verschiedene Formen, Zeitpunkte und Beteiligte, was im folgenden in einer Übersicht dargestellt wird.

1. **Regelmäßige Auswertung individueller Entwicklungsverläufe:** In den Betrieben findet die Erfolgskontrolle individueller Entwicklungsverläufe nicht erst zum Ende des Arbeitsverhältnisses statt, sondern ist wesentlicher Bestandteil des laufenden Entwicklungsprozesses. Der Ort dafür sind die in allen Betrieben durchgeführten Auswertungsgespräche, an denen die Beschäftigten, die Meister / Anleiter und die SozialpädagogInnen teilnehmen (vgl. Kap. 4.3.2).
2. **Endauswertung des individuellen Entwicklungsverlaufs bei Ende des Arbeitsverhältnisses:** Die Endauswertung entspricht in ihrem Ablauf und hinsichtlich der Beteiligten der regelmäßigen Auswertungssequenzen.
3. **Betriebliche Kontrollmöglichkeiten:** Betriebliche Daten bieten bei entsprechender Auswertung Einblick in individuelle, aber auch personell den gesamten Betrieb betreffende Entwicklungen. Dazu sei beispielhaft genannt die Fehl- und Krankheitszeitentwicklung, die Leistungsauswertungen bzw. Produktivitätsberechnungen. Diese Formen der Kontrollmöglichkeiten gehen von der Personal- bzw. Betriebsleitung aus und werden mit Meistern / Anleitern und SozialpädagogInnen diskutiert. Die wichtigsten Ergebnisse fließen aber auch in die regelmäßige Auswertung mit den Beschäftigten ein.

4. **Jahresrückblick und / oder Klausur:** Diese Kontrollinstanz betrachtet den Betrieb als Ganzes. Die berufspädagogische Arbeit wird auf ihre Erfolge anhand der obengenannten Kriterien überprüft. Teilnehmer sind die jeweiligen Geschäftsführer, Meister / Anleiter und SozialpädagogInnen.

Welche Konsequenzen hat die Erfolgskontrolle? Auf Mitarbeiterebene kann sich Erfolg in Form von Höhergruppierung, Aufstiegschancen, Weiterbeschäftigung u.ä. mitteilen. Mißerfolg muß sehr genau nach seinen Ursachen untersucht werden, denn, ist er betrieblich bedingt, muß diese Ursache betrieblich behoben werden. Liegen die Gründe in der Person des Beschäftigten, gibt es wiederum zwei Varianten - entweder die individuelle Zielvereinbarung muß modifiziert werden oder der Betrieb trennt sich von der betroffenen Person.

## 7.2 Grenzen der berufspädagogischen Möglichkeiten

In den vorangegangenen Kapiteln wurden das berufspädagogische Handlungsprofil von marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben dargestellt. Auch wenn die Handlungsmöglichkeiten zunächst umfassend erscheinen, sind der Flexibilität Grenzen gesetzt, die sowohl betrieblich bedingt als auch in der Person der Zielgruppenbeschäftigten begründet sind.

### 7.2.1 Betriebliche Grenzen

Der Flexibilität der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten sind im wesentlichen durch den betriebswirtschaftlichen Rahmen Grenzen gesetzt. Dadurch können viele Entscheidungen, die im Interesse einer optimalen Entwicklungsförderung von Beschäftigten sinnvoll wären, nicht realisiert werden - Beispiele:

- Ein Bewerber mit starker Lernbehinderung kann möglicherweise eingestellt werden, wenn die sonstige personelle Situation gut ist, d.h. in der Arbeitsgruppe Leistungsträger vorhanden sind. Ist die Gruppe jedoch schwach, wird der Betrieb von einer Einstellung eher absehen müssen. Nur unter der Voraussetzung, daß ein bestimmtes Maß an betrieblicher Leistungsfähigkeit gegeben ist, kann das besondere betriebliche Sozialisationsfeld aufrechterhalten werden.
- In vielen Fällen ist die Einrichtung von **Dauerarbeitsplätzen** in den Betrieben für MitarbeiterInnen, die auf Dauer leistungsbeeinträchtigt bleiben, bzw. die Einrichtung von **flexiblen Teilzeitarbeitsplätzen** (z.B. für psychisch Erkrankte) die einzige realistische Perspektive. Entsprechende Arbeitsplätze können aber aus betriebswirtschaftlichen Gründen nur in begrenztem Umfang eingerichtet werden, da im Rahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik keine ausreichende Subvention entsprechender Arbeitsplätze bereitgestellt wird.

### 7.2.2 Grenzen in der Person des Beschäftigten

Der Erfolg der individuellen Entwicklungsförderung in marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben ist nicht nur abhängig von der Qualität der berufspädagogischen Arbeit, sondern auch von den individuellen Voraussetzungen, die die Beschäftigten mitbringen. Die Betriebe können mit Personen **nicht** arbeiten,

1. die körperlich, psychisch oder geistig nicht in der Lage sind bzw. auf Dauer nicht in der Lage sein werden, ein bestimmtes Maß an Leistungen zu erbringen, daß über das Niveau einer Arbeitstherapie oder Behindertenwerkstatt hinausgeht;
2. die akut drogenabhängig sind;
3. mit denen keine, bzw. zum Zeitpunkt der Einstellung noch keine Zielvereinbarung getroffen werden kann;
4. bei denen erst im Verlauf des Beschäftigungs- oder Ausbildungsverhältnisses deutlich wird, daß ihre individuelle Zieldefinition mit der des Betriebes keine Schnittpunkte findet.

## 8. Zukünftige Entwicklungsaufgaben

Der berufspädagogische Konzeptentwicklungsprozeß in den Betrieben hat den Verein in die Lage versetzt, die vorhandenen Kompetenzen zu sichten, die berufspädagogische Aktivitäten weiterzuentwickeln, zu systematisieren und schließlich in Form dieser Schrift zu fixieren. Damit ist aber lediglich ein relativer Entwicklungsfortschritt erreicht. Zugleich schafft diese Arbeit die Grundlage, um Themenbereiche zu benennen, die einer weiteren Bearbeitung und Ausdifferenzierung bedürfen. Diese Themen beziehen sich zum einen auf die Weiterentwicklung der Professionalität der Fachkräfte auf der Grundlage der in dieser Schrift bereits ausgeführten berufspädagogischen Positionen, zum anderen beziehen sie sich auch auf den zusätzlichen Entwicklungsbedarf auf der grundsätzlichen konzeptionellen Ebene. Einige Themenbereiche sollen im folgenden exemplarisch aufgeführt werden.

**Kooperation der berufspädagogischen Akteure:** Dieser Punkt wurde zwar in der Konzeption sehr ausführlich behandelt, trotzdem ist auch festzustellen, daß bestimmte wichtige Teilprobleme noch nicht abschließend geklärt und bearbeitet werden konnten: der notwendige zeitliche Umfang der Kooperationssequenzen, die genauere Regelung der Kompetenzverteilung zwischen den berufspädagogischen Akteuren, die detailliertere Definition der durch die Berufsgruppe der SozialpädagogInnen erforderlichen Unterstützungsleistungen im betrieblichen Alltag.

**Methodische Entwicklungsaufgaben:** Ein Schwerpunkt der künftigen Konzeptentwicklung wird die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der zielgruppenspezifischen Methoden im Bereich des betrieblichen Lernens sein. Dabei sollen v.a. die Anwendungsmöglichkeiten und Bedeutung von integrativen Lernmethoden (Projektlernen, Leittext, Qualitätszirkel etc.) - deren Ziel es u.a. ist, personale Handlungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen zu fördern - im Kontext von marktorientiert arbeitenden gemeinnützigen Betrieben geprüft werden.

**Betriebliches Lernfeld:** Im Zuge des Konzeptentwicklungsprozesses wurde erneut die Position bestätigt, daß zur Optimierung der beruflichen und sozialen Integrationsförderung es nicht erforderlich ist, besondere zielgruppenspezifische betriebliche Organisationsstrukturen aufzubauen. Im Gegenteil: Zentrale Bedingung einer erfolgreichen berufspädagogischen Arbeit ist die klare Gestaltung der betrieblichen Arbeitsabläufe und damit die effektivere Nutzung der vorhandenen betrieblichen Strukturen für den Lernprozeß. Die hieraus resultierenden besonderen Lernchancen sind im Rahmen dieser Arbeit erst in Ansätzen beschrieben.

**Effektivierung des Übergangs in den allgemeinen Arbeitsmarkt:** Für die erfolgreiche berufliche und soziale Integration ist der Übergang der Zielgruppenbeschäftigten in gewerbliche Betriebe von entscheidender Bedeutung. Eine Erleichterung des Übergangs kann u.a. dadurch erzielt werden, daß die Betriebe ihre Rahmenbedingungen strukturell ausbauen im Hinblick auf eine verstärkte Kooperation mit gewerblichen Betrieben, u.a. durch Elemente wie gemeinnütziger Arbeitnehmerüberlassung, Beratung gewerblicher Betriebe und Entwicklung von berufspädagogischen Konzepten, die auch für gewerbliche Kleinbetriebe des Handwerks umzusetzen sind. Hierfür haben die Betriebe eine gute Voraussetzung, denn aufgrund ihrer marktorientierten Ausrichtung verfügen sie über einen Erfahrungshintergrund, der gewerblichen Betrieben ähnlich ist.

## 9. Anhang

### 9.1 Kooperationsmodelle aus der Praxis

#### 9.1.1 ÖKOMOBIL

##### **Institutionalisierte Kooperationsstruktur**

Montags, 8.30 - 10.00 Uhr

Teilnehmer: Geschäftsführer, Meister, SozialpädagogInnen

Inhalte: Wochenplanung, relevante Einzelinfos und Kurzbesprechung zu einzelnen Mitarbeitern

Donnerstags, 15.00 - 17.00 Uhr

Teilnehmer: Geschäftsführer, Meister, SozialpädagogInnen

Inhalte: relevante betriebliche Fragen und pädagogisches Team

##### **Inhalte des pädagogischen Teams:**

###### **1. Informationsteil**

Austausch relevanter Informationen zwischen Baustelle - Büro  
Handwerkern - SozialpädagogInnen  
das sind: Fehlzeiten, Beobachtungen auf der Baustelle

###### **2. Schwerpunktmaßige Besprechung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin**

- Fehl-, Krankheits-, Urlaubsentwicklung
- berufliche und fachliche Entwicklung
- Arbeitsverhalten, Sozialverhalten, Schlüsselqualifikationen
- psychosoziale Entwicklung
- Zielformulierung und Entwurf von Handlungsstrategien

###### **3. Einstellungen**

###### **4. Baustellenplanung unter Gesichtspunkten der Mitarbeiterentwicklung**

###### **5. Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Gesichtspunkten der Mitarbeiterentwicklung**

###### **6. Berufspädagogische Konzeptentwicklung**

###### **7. sonstiges**

Nicht alle Punkte sind gleichermaßen in allen Besprechungen Thema. Sie bieten allerdings Anhaltspunkte zur Vorbereitung.

##### Nicht-institutionalisierte Kooperationsstruktur

Nicht-institutionalisierte Kooperation findet in relevanter Form v.a. dann statt, wenn Meister und SozialpädagogInnen zusammen auf einer Baustelle arbeiten.

##### **Jährliche Klausurtagung**

Die jährliche Klausurtagung bei ÖKOMOBIL, an der neben Meister, SozialpädagogInnen auch der Geschäftsführer teilnimmt, dient neben der Planung von betrieblicher Entwicklung auch der Auswertung der berufspädagogischen Arbeit des vergangenen Jahres und deren Weiterentwicklung in grundsätzlicher konzeptioneller, aber auch betrieblicher Hinsicht.

## 9.1.2 A&F

### 1. Stellenbesetzung

**1.1 Belegungsgespräche** mit Werkstattleitern, Verwaltungsanleiterin, Betriebsleiter und Sozialpädagoge für die einzelnen Abteilungen vierteljährlich und bei aktuellem Bedarf.

#### 1.2 Bewerberauswahlverfahren

- Vorstellung des Bewerbers bei den Anleitern
- Vereinbarung der Arbeitserprobung unter Berücksichtigung der individuellen Aspekte des/r Bewerber/in
- Auswertungsgespräch zwischen Anleiter und Sozialpädagoge, zwischen Anleiter, Bewerber und Sozialpädagoge
- Einstellungsgespräch und Vertragsabschluß mit der Geschäftsführung

### 2. Qualifizierungsphase

#### 2.1 Tägliche Kooperation:

- Information über die Arbeitsbereitschaft der Teilnehmer (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Krankheit, Behördengänge etc.)
- Austausch über besondere Vorkommnisse, Lernschwierigkeiten, Konflikte, psychosoziale Probleme etc.

**2.2 Monatliche Besprechung** (Diese Besprechungen finden zuerst nur zwischen Anleiter und SozialpädagogInnen statt, dann wird der Beschäftigte hinzugezogen.):

- Festlegung der Arbeitsschwerpunkte für die Beschäftigten in der Kfz-Werkstatt, Fahrradwerkstatt, Verwaltung, Lager
- Rückblick auf die wesentlichen Ausbildungsinhalte im vergangenen Monat

### 3. Quartalsbesprechungen

**3.1 Quartalsauswertungen/Fördergespräche** zwischen Anleiter, Sozialpädagoge und Beschäftigte - Inhalte:

- berufliche Entwicklung, Arbeitsschwerpunkte, Schulungsbedarf
- Probleme im Arbeits-/Lernverhalten
- persönliche und soziale Situation nach Bedarf
- Festlegung der weiteren Qualifizierungsschritte und Handlungsstrategien

**3.2 Quartalsauswertung vor der Abschlußphase** zwischen Anleiter, Sozialpädagoge, Beschäftigtem und Betriebsleiter. Inhalte:

- Rückblick auf die Ausbildungszeit
- Betriebspрактиkum und Außenorientierung, Vertiefung einzelner Arbeitsschwerpunkte
- Prüfungsvorbereitung
- Überprüfung einer möglichen Übernahme im Betrieb, Bewerbungstraining

### 4. Anlaßbezogene Kooperationsabläufe zwischen Anleiter, Sozialpädagoge, Betriebsleiter

1. Schulung der Anleiter zu ausgewählten Themen der Mitarbeiterführung (z.B. Verhaltensauffälligkeiten am Arbeitsplatz, Sucht, psychische Erkrankung)
2. Planung des aktuellen Ausbildungsbedarfs mit Betriebsleitern und Anleitern
3. Ausarbeitung von theoretischen Lerneinheiten und Auswertung desselben
4. Vorbereitung und Auswertung externer Praktika
5. Durchführung von Schulungen in verschiedenen Funktionsbereichen der Werkstätten Annahmeschulung, Sprachtraining, betriebliche Unterweisung
6. Vorbereitung und Koordination der Fachtheorie und Fachpraxis und notwendiger Zusatzlerneinheiten für Umschüler und zu Qualifizierende
7. Zusammenarbeit bei Werbeveranstaltungen, Infostände bei Stadtteilaktionen

## 9.1.3 AWS

### 1. Feste Termine:

#### 1. Besprechung Meister - Sozialpädagoge

Teilnehmer: Meister, Sozialpädagoge  
Turnus: halbjährlich  
Dauer: 60 Min.  
Themen: Ausbildungskonzepte, Organisatorische Fragen, Verfahren im Betriebsablauf (Stellenbezogen)  
Qualifizierungsmängel/-bedarf/-durchführung

#### 2. Quartalsauswertung Geschäftsführung - Sozialpädagoge

Teilnehmer: Geschäftsführung, Sozialpädagoge  
Turnus: Vierteljährlich  
Dauer: 60- 120 Min.  
Themen: Entwicklung der Arbeit, Entwicklung des Leistungsstandes, Betriebliche Entwicklung, Zielvorgaben neu

#### 3. Besprechung Azubis/Gesellen

Teilnehmer: Meister, SozialpädagogInnen, Azubis/Gesellen  
Turnus: Je zum halben und am Ende des Ausbildungsjahres  
(bei Gesellen jährlich)  
während der Probezeit (3 Monate) monatlich  
Dauer: 30 - 45 Min.  
Themen: Ausbildungsstand, Sozialverhalten, Arbeitsverhalten, Zielüberprüfung/-planung, Förderaktivitäten

#### 4. Außerplanmäßige Besprechungen

Bei Kriseninterventionen und besonderem Bedarf

#### 5. Betriebsbesprechung

Teilnehmer: Alle MitarbeiterInnen  
Turnus: Jährlich  
Dauer: max. 180 Min.  
Themen: Resümee des vergangenen Jahres, Beschwerden, Verbesserungsvorschläge, Kritik, Neuerungen, Vorhaben, Änderungen, Personalzu/-abgänge, Leistungswürdigung, Betriebsaktivitäten

## 2. Nicht institutionalisierte Kooperationsstruktur

tägliches Frühstück - Besprechung zu Aktuellem

# Verein zur Förderung der berufsbezogenen Jugendhilfe e.V. / vfbj

## **Die Aktivitäten des Vereins (Stand: Dezember 1994)**

### **1. Der Verein**

Der Verein wurde im **Dezember 1985** von Fachkräften aus Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Arbeitsmarktpolitik mit Unterstützung der Evang.-Luth. Kirche in Bayern gegründet. Als juristische Personen sind Mitglied die Kirchengemeinde St. Johannes München - Haidhausen, die Lutherkirche München - Giesing und die Evangelische Jugend München in Vertretung des Dekanatsbezirks München der Evang.-Luth. Kirche in Bayern. Spitzenverband des Vereins ist die Evangelische Jugendsozialarbeit Bayern e.V..

### **2. Ziele des Vereins**

Der Verein hat sich die **Förderung der beruflichen und sozialen Integration** von Personen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt als **benachteiligt** gelten, zum Ziel gesetzt. Diesen Zweck erfüllt der Verein vor allem durch die Übernahme der Trägerschaft von **Betrieben**, die den Zielgruppen Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten. Die Betriebe arbeiten **marktorientiert** - auf marktüblichem Qualitäts- und Preisniveau. Die Integrationsförderung der Zielgruppen basiert auf einem **ganzheitlichen, integrierten berufspädagogischen Konzept**, das dem individuellen Entwicklungsbedarf der Beschäftigten Rechnung trägt.

### **3. Gemeinnützigkeit**

Der Verein ist ein gemeinnütziger Verein. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit liegt vor für die **Zwecke der Jugendpflege und Jugendfürsorge, der Wohlfahrtspflege und der Berufsbildung** und bezieht sich auf alle Aktivitäten des Vereins. Der Verein ist damit auch berechtigt, Spendenbestätigungen auszustellen.

### **4. Die Betriebe des Vereins**

Der Verein unterhält zur Zeit 4 Betriebe mit insgesamt 61 Beschäftigten - davon sind 43 (70%) der Personengruppe der Benachteiligten zuzurechnen. Alle Betriebe sind zu einem gewissen Anteil **öffentlich gefördert** u.a. durch die Landeshauptstadt München, die Bundesanstalt für Arbeit, den Freistaat Bayern und die Evang.-Luth. Kirche in Bayern. Die nicht geförderten Kosten werden durch die **Umsatzerlöse der Betriebe** gedeckt **ohne Risikoabsicherung** der Zuschußgeber. Die Betriebe des Vereins bieten Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten in folgenden Berufsbereichen:

- Kfz-Reparatur (AWS, A&F)
- Kfz-Service (AWS, A&F, STATTAUTO)
- Fahrradreparatur, Montage und Verkauf von Neufahrrädern (A&F),
- Garten- und Landschaftsbau (ÖKOMOBIL)
- Büro und Verwaltung (AWS, A&F, ÖKOMOBIL, STATTAUTO)
- Lagerorganisation (AWS, A&F)

Die Arbeitsvertragsgestaltung mit den Zielgruppenbeschäftigten orientiert sich am **individuellen Entwicklungsbedarf** unter Berücksichtigung der jeweiligen **betrieblichen Belange**. Die Betriebe bieten zeitlich befristete Arbeitsverträge an, aber auch unbefristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeitsplätze, Ausbildungs- und Umschulungsverträge oder Praktikumsplätze.

## **5. Die Arbeit der Betriebe im Verbund**

Um die beruflichen und sozialen Integrationsaufgaben auf einem hohen qualitativen Niveau erfüllen zu können, unterhalten die Betriebe des Vereins enge Kooperationsbeziehungen mit anderen **sozialen Diensten, Behörden, Verbänden und Betrieben**. Diese Kooperationen liegen im gegenseitigen Interesse der Partner und erhöhen vor allem die Integrationschancen der Zielgruppen.

## **6. Die Betriebe im Überblick**

**AWS** / Autowerkstatt Schönstraße, Schönstraße 8, 81543 München-Giesing

**Meisterbetrieb, Mitglied der Innung des Kfz-Handwerks**

Gründung: Mai 1986 - Anzahl der Stellen: 16

Tel.: 65 51 64 und 651 61 57 - FAX: 668 774

**A&F** / Auto- und Fahrradwerkstatt, Sommerstraße 17-21, 81543 München-Giesing

**Meisterbetrieb, Mitglied der Innung des Kfz-Handwerks und der Innung mechanischer Metallhandwerke**

Gründung: September 1990 - Anzahl der Stellen: 27

Tel.: 66 10 18 - FAX: 66 12 72

**ÖKOMOBIL**, Baldestraße 8, 80469 München-Glockenbachviertel

**Meisterbetrieb des Garten- und Landschaftsbaus**

Gründung: April 1984 (seit Januar 1991 beim Verein) - Anzahl der Stellen: 13

Tel.: 20 22 22 6 - FAX: 201 30 70

**STATTAUTO München**, Kapuzinerstr. 39a, 80469 München-Glockenbachviertel

**Car Sharing - Dienstleistungsbetrieb, Mitglied im ECS (European Car-Sharing)**

Gründung: Januar 1994 (Vorlauf seit April 1992) - Anzahl der Stellen: 5

Tel.: 20 13 123 - FAX: 20 13 045

## **7. Geschäftsstelle und Vereinssitz**

**Verein zur Förderung der berufsbezogenen Jugendhilfe e.V. / vfbj**

Kapuzinerstraße 39a, 80469 München-Glockenbachviertel

Telefon: 089 - 202 31 34 / FAX: 089 - 20 13 045