

6 Zusammenfassung der Ergebnisse für das Ausbildungsprogramm und die Jugendberufshilfe

In der zusammenfassenden Darstellung der Leistungen, die im Rahmen der Jugendberufshilfe und des Ausbildungsprogramms erbracht werden, geht es, wie in der Evaluation der Träger und der Einrichtungen, nicht um einen Vergleich der Programme, sondern um ihre Würdigung im Rahmen der für sie geltenden Bedingungen. Zum Abschluss der Untersuchung wird dargestellt, wie die dokumentierten und erklärten Fakten zu einer Gesamtschau zusammengefügt werden können, in denen die Bedingungen für die Wahrnehmung der Aufgaben der einzelnen Träger sowie der Programme der Jugendberufshilfe und des Ausbildungsprogramms in den Handlungsweisen, deren Funktionen und in der Struktur der Träger und der Programme zum Ausdruck kommen und welche Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft aufgrund der bekannten Fakten prognostiziert werden können.

6.1 Zusammenfassung der Trägereauswertungen

Zu erkunden waren bei den einzelnen Trägern die Organisation, der Umgang mit den Ressourcen, die Konzeption und der Handlungsstil. Die Aufgabe beinhaltete, diesbezügliche Unterschiede zwischen den Trägern zu erfassen. Dabei ist zu beachten, dass für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg der Träger und ihrer Einrichtungen beziehungsweise Werkstätten sehr unterschiedliche Merkmale kennzeichnend sind, die in kein Handlungsschema passen und daher jeweils in ihrer spezifischen Ausprägung und Konstellation angegeben werden müssen. Gleichwohl werden in der nachfolgenden Zusammenfassung die charakteristischen Unterschiede der einzelnen Träger und ihrer Einrichtungen beziehungsweise Werkstätten aufgezeigt.

6.1.1 Träger im Rahmen des Ausbildungsprogramms

Träger 1, Verkäufer der Fachrichtungen Lebensmittel und Textil, Kaufleute im Einzelhandel

Die Organisation gleicht einer Basisstation mit einer Koordinations- und Kontrollfunktion sowie den beiden Außenstationen Berufsschule und Betrieb; für die Jugendlichen stellt sie eine Konstante in der Ausbildung dar und unterstützt diese gleichsam als Moderator bei der Bewältigung ihrer schulischen, betrieblichen, persönlichen und bürokratischen Schwierigkeiten. Der Träger gewährleistet die Außenabsicherung, entwickelt weiterführende Konzepte und unterhält Kontakte zu der Behörde und dem Arbeitsamt. Es besteht ein enger Kontakt mit den Berufsschulen und den Partnerbetrieben. **Begünstigend** wirken sich der zentrale Standort der Einrichtung aus, ebenso der individuelle und intensive Förderunterricht, die hohe Erfolgsquote bei Prüfungen, die didaktischen und pädagogischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die gut funktionierende informelle Zusammenarbeit, das gute Gruppenklima sowie die sofortige Anwendbarkeit des in der Berufsschule Gelernten im Betrieb. Die Arbeitsmarktsituation im Lebensmittelbereich ist günstig. Die Vermittlungsquote in Betriebe ist hoch. **Beeinträchtigend** wirken die vielen vertretenen Nationalitäten, die die Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts erschweren,

die anfänglichen Schwierigkeiten der Auszubildenden, mit den körperlichen Belastungen während der Betriebsblöcke zurechtzukommen, die finanzielle Not einiger Auszubildender und die ungünstige Arbeitsmarktsituation in den Bereichen Kosmetik/Körperpflege und Textil. Die feste Konzeption des Trägers, das heißt die geregelten Abläufe, die informellen Kommunikationsstrukturen und die Übernahme von Teilaufgaben in der Ausbildung, in Kombination mit den Freiräumen der Mitarbeiter ist bestimmend für die **erfolgreiche** Berufsausbildung.

Träger 2, Berufskraftfahrer, Fachkräfte für Lagerwirtschaft

Die Organisation bei den Fachkräften für Lagerwirtschaft ähnelt einer Schule. Der Ausbildungsalltag ist vornehmlich durch Unterrichtseinheiten in Klassen desselben Lehrjahrs bestimmt. Der Unterricht wird von befristet eingestellten Lehrbeauftragten erteilt. Zur Berufsschule und zu anderen Einrichtungen bestehen gute Kontakte. **Begünstigend** wirken die gute technische Ausstattung und die Eigeninitiative der Auszubildenden, der solidarische und freundschaftliche Umgang in der Gruppe sowie die pädagogische Initiative eines festen Ansprechpartners, der sich auch um eine Vermittlung der Auszubildenden in den ersten Arbeitsmarkt bemüht und die guten Kontakte zum Fachreferat der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert. Die Arbeitsmarktsituation für Fachkräfte für Lagerwirtschaft ist günstig. **Beeinträchtigend** wirken unter anderem die befristeten Mitarbeiterverträge, der geringe Bewerberkreis, der schlechte Informationsaustausch unter Kollegen, die der Klientel nicht gerecht werdenden Ausbildungsabläufe sowie die schlechte finanzielle Situation der Auszubildenden. Es gibt kein übergreifendes Konzept zwischen der pädagogischen und der formal-organisatorischen Arbeit. Das mangelhafte didaktische Konzept der Ausbildung wird durch das Engagement einzelner Mitarbeiter nicht aufgewogen. Daher erscheint die Berufsausbildung als in einer **Krise** befindlich.

In der Einrichtung der Berufskraftfahrer gibt es einen inneren Zirkel von Mitarbeitern, die eng mit den Berufsschullehrern kooperieren und die Auszubildenden motivieren und disziplinieren. Hierbei scheint die Konzentration auf die bestmögliche Qualifikation für den Arbeitsmarkt wichtiger als der Prüfungserfolg. **Begünstigend** wirken die koordinatorischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die große Auswahl an Praktikumsbetrieben sowie die engen Kontakte zu ihnen. Die Arbeitsmarktsituation für Berufskraftfahrer ist günstig. **Beeinträchtigend** wirken unter anderem die mäßigen Prüfungserfolge, das Fehlen eines Förderlehrers sowie der Mangel an Fortbildungsangeboten für die Mitarbeiter. Die Auflage der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert, nach der die Betriebe während der Praktika die Ausbildungsvergütung zahlen müssen, erschwert die Akquisition neuer Praktikumsplätze. Die bevorstehende Verlängerung der Ausbildungszeit von zwei auf drei Jahre scheint im Hinblick auf die Ausbildungsinhalte unnötig. Die begünstigenden Faktoren überwiegen die Beeinträchtigungen. Die gegenseitige Wertschätzung, die Persönlichkeiten der Mitarbeiter und die Gestaltung einer funktionierenden Teamarbeit tragen wesentlich zum **Erfolg** der Berufsausbildung bei.

Träger 3, Bürokaufleute, Kaufleute für Bürokommunikation

Die Ausbildungsorganisation des Trägers befindet sich in der Umgestaltung. Aufgrund der starken Expansion kann der Träger nicht mehr in gewohnter Weise, das heißt familienähnlich, geführt werden.

Die Mitarbeiter organisieren die Ausbildung durch verschiedene Beratungs- und Informationsgremien, die in der gegebenen Form ihrer Aufgabe jedoch nicht mehr gerecht werden können. Auch angesichts der schlechten personellen Situation und der daraus resultierenden Belastung besteht innerhalb des Trägers die Notwendigkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Organisation zu entwickeln. Es bestehen gute Kontakte zu den Berufsschulen, Praktikumsbetrieben und den Fachreferenten. **Begünstigend** wirken die konzeptionelle Kreativität der Leitungsebene, die gute technische Ausstattung sowie die hohen Prüfungserfolge. Den schlechten Arbeitsmarktchancen wird durch die Praktika, die Ausbildungspartnerschaften sowie durch eine Nachbetreuung zu begegnen versucht. Der innerhalb des Trägers bestehende Schonraum wirkt im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden und die differenzierten Lernmöglichkeiten stabilisierend, **beeinträchtigend** jedoch in Bezug auf die schulähnliche Atmosphäre in den Abteilungen, die den Absolventen das Bestehen in Betrieben erschwert. Weitere Beeinträchtigungen sind die Überlastung der Mitarbeiter, die schlechte Arbeitsmarktsituation in den Büroberufen, Vorbehalte und Konflikte unter den Auszubildenden verschiedener Nationalität sowie für die Auszubildenden, dass sie sich teilweise allein gelassen fühlen und dass einzelne Ausbilder zu wenig Zeit für sie zur Verfügung haben. Der Träger erscheint angesichts der Umbruchsituation als in einer **Krise** befindlich. Es ist keine gemeinsame Konzeption der Mitarbeiter und der Leitung erkennbar, auch wenn die jeweiligen Teams eine gute koordinierende Arbeit leisten. Die Umbruchsituation wird von vielen Mitarbeitern erkannt, und es werden bereits Pläne zu einer Umgestaltung der Kommunikationsstrukturen formuliert.

Träger 4, Bürokaufleute, Kaufleute im Groß- und Außenhandel, Speditionskaufleute, Technische Zeichner

Der Träger befindet sich an den Grenzen seiner Kapazität. Die Existenz wird durch die Akquisition neuer Maßnahmen, die Konzeptentwicklung für neue Projekte, die Durchsetzung der internen Umstrukturierungen und zahlreiche Außenkontakte gesichert. Die Ausbildungsqualität steht trotz Überlastung aller Mitarbeiter im Zentrum der Aufmerksamkeit, so dass sich die Auszubildenden in fachlicher und pädagogischer Hinsicht gut unterstützt fühlen. Durch formelle und informelle Kommunikationsstrukturen wird die Ausrichtung auf die Auszubildenden gewährleistet. Es besteht im Hinblick auf die Institutionen Berufsschule und Innung eine beiderseitige Kooperationsbereitschaft. **Begünstigend** wirken der Standort des Trägers, die Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume der Mitarbeiter, die gute Ausstattung hinsichtlich des täglichen Materialbedarfs und die moderne Software. Auch die geplante Echtarbeit wirkt in Bezug auf die Motivierung der Jugendlichen zu korrekter und termingerechter Arbeit und die geringere Verschulung der Ausbildung stabilisierend. Das klare Regelwerk hinsichtlich der Sanktionsmöglichkeiten bei Fehlverhalten, das Improvisationstalent der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten sowie ihre didaktischen Fähigkeiten begünstigen eine erfolgreiche Ausbildung. Den schlechten Arbeitsmarktchancen wird durch Teilqualifikationen, durch die Ausrichtung der Ausbildung auf die Entwicklungen in der Wirtschaft (Computerprogramme), durch lange Praktika, Bewerbungstrainings und Nachbetreuung zu begegnen versucht. Die Planung von Maßnahmen und Projekten und die perspektivische Reduzierung des Metallbereichs orientieren sich an den Entwicklungen des allgemeinen Arbeitsmarktes. **Beeinträchtigend** wirken die teilweise mangelnde Ausstattung mit Computern und die für die Auszubildenden schulähnliche Situation in den Übungsfirmen. Durch die

relativ kurze Verweildauer in den einzelnen Abteilungen aufgrund des Rotationsverfahrens erfahren die Auszubildenden nicht die Konsequenzen der von ihnen eingeleiteten Vorgänge. Noch kann die Berufsausbildung **erfolgreich** durchgeführt werden. Bei weiteren personellen Einsparungen, wahrscheinlich sogar bei andauernder Beibehaltung der jetzigen schlechten personellen Situation, ist eine Krise zu erwarten.

Träger 5, Damenschneiderinnen

Der organisatorische Rahmen der drei Werkstätten ist durch gemeinsame Teamsitzungen zur Klärung formeller Belange und gegenseitige Hilfestellungen strukturiert. Jede Werkstatt bildet für sich eine kleine geschlossene Einheit mit fachlicher und pädagogischer Betreuung. Die Außenabsicherung des Trägers wird gewährleistet. Die Mitarbeiter nutzen die ihnen zugestandenen Gestaltungsfreiräume. Der Träger führt in der schlechten Situation des Damenschneiderhandwerks ein Nischendasein mit einer passgenauen Klientel, die für andere Berufsbilder kaum in Frage kommt. **Begünstigend** wirken die strukturierte und überschaubare Werkstattorganisation, die Arbeitsentlastung durch Förderlehrer und Honorarkräfte, die durchgehende Betreuung der Jugendlichen über die gesamte Ausbildungsdauer, die niedrige Abbrecherquote sowie die intensive Prüfungsvorbereitung. Begünstigend wirkt des Weiteren, dass die Auszubildenden in der Berufsschule eine gemeinsame Klasse besuchen und sie sich in den Werkstätten gut betreut fühlen. Der schlechten Arbeitsmarktsituation wird durch regelmäßige Praktika, Bewerbungstrainings und die Aktivierung von persönlichen Kontakten zu Betrieben zu begegnen versucht. **Beeinträchtigend** wirken das unkooperative Verhalten der Ausländer- und der Sozialbehörde sowie die begrenzte Zeit, die für die Vermittlung fachlicher Inhalte zur Verfügung steht. Das Engagement der Mitarbeiter für die Auszubildenden sowie ihre Fähigkeit, untereinander und in den Werkstätten eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen, tragen wesentlich zum **Erfolg** der Berufsausbildung bei.

Träger 6, Polster- und Dekorationsnäher, Raumausstatter

Der Träger gliedert sich in zwei Ausbildungswerkstätten (Polster- und Dekorationsnäher sowie Raumausstatter), in denen jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Qualifikation und Spezialisierung seine Funktion erfüllt. Die Mitarbeiter halten in unterschiedlicher Intensität Kontakte zur Innung, zu Praktikumsbetrieben und zur Berufsschule. Die finanzielle Absicherung des Trägers und die Öffentlichkeitsarbeit werden gewährleistet. **Begünstigend** wirken die Fähigkeit der Mitarbeiter, die Auszubildenden individuell zu beurteilen und zu behandeln, das große Kontingent an Praktikumsbetrieben sowie der Förderunterricht. Den schlechten Arbeitsmarktchancen in beiden Ausbildungsberufen versuchen die Mitarbeiter durch Bewerbungstraining, das Bekanntmachen freier Stellen durch Aushänge in der Einrichtung und Kontakte zu Praktikumsbetrieben zu begegnen. **Beeinträchtigend** wirkt der unzureichende Stellenschlüssel, so dass die Zeit für präventives oder strukturiertes Vorgehen fehlt. Die zunehmende Konkurrenz unter den Einrichtungen, die ebenfalls Raumausstatter ausbilden, und die damit verbundenen Ängste um den Arbeitsplatz, die hohen Fehlzeiten und die Motivationslosigkeit einiger Auszubildender, der Mangel an geeigneten Bewerbern und die teilweise hohen Abbrecher- und Kündigungsquoten sind weitere beeinträchtigende Faktoren. Gemeinsam ist den Mitarbeitern das Bemühen

um die Auszubildenden. Es besteht keine gemeinsame Ausrichtung auf eine strukturierte Zusammenarbeit im Team, was von allen Mitarbeitern akzeptiert wird. Diesbezügliche Koordinationsbemühungen stehen am Anfang. Die Berufsausbildung kann von diesem Träger jedoch **erfolgreich** durchgeführt werden.

6.1.2 Träger im Rahmen der Jugendberufshilfe

Träger 7, Werkstatt A: Elektromechanik/-installation, Werkstatt B: Bauhauptgewerbe, Werkstatt C: Gas-/Wasserinstallation, Werkstatt D: Frauen-Tischlerei, Werkstatt E: Tischlerei, Werkstatt F: Gärtnerei, Werkstatt G: Maler und Lackierer, Werkstatt H: Kfz-Mechanik

Das strukturierende Element des Trägers ist die Selbstverwaltung mit beratenden Gremien, solchen mit Beschlusskompetenz, dem Vorstand und der Geschäftsführung. An der Selbstverwaltung beteiligen sich alle Mitarbeiter. Dieses Netzwerk deckt alle Bereiche der Trägerorganisation und der Ausbildung ab. Seit der Umstrukturierung sind die Kompetenzen eindeutig definiert, die Selbstverwaltung ist zielgerichtet, effektiv, flexibel und für die Mitarbeiter transparent. Die Geschäftsführung vertritt die Interessen des Trägers nach außen, sorgt für die finanzielle Absicherung und die Aufrechterhaltung der Ausbildungsqualität. Die Mitarbeiterschaft setzt die hohen Ausbildungsstandards um und trägt zur Einhaltung der Leistungsvereinbarungen und damit zur Existenzsicherung des Trägers bei. **Begünstigend** wirken der größere Spielraum bei mittelfristigen Investitionen und bei der Rücklagenbildung seit Einführung der Budgetierung sowie die Erleichterungen bei Verwaltungsarbeiten, die Anerkennung als Zweckbetrieb und die damit einhergehenden Steuerermäßigungen bei Aufträgen sowie die Professionalität der Leitungsebene. **Beeinträchtigend** wirken die Unsicherheiten in Bezug auf die langfristige finanzielle Ausstattung und die Gefahr, in Zukunft womöglich die Anzahl der Ausbildungsplätze bei gleich bleibenden Zuwendungen erhöhen zu müssen. Belastend ist zudem, dass die Gehaltszuwächse durch die geringfügige jährliche Steigerung der Zuwendungen nicht aufgefangen werden können und die zu deckenden Mehrkosten voraussichtlich langfristig dazu führen, dass die Qualität der Arbeit und der Ausbildung sinkt. Das gegenseitige Vertrauen der Mitarbeiterschaft und der Geschäftsführung in die jeweiligen Kompetenzen der anderen sowie die umfassende Informiertheit aller Beteiligten bilden die Grundlage für eine **erfolgreiche** Berufsausbildung in den einzelnen Einrichtungen.

Alle acht Einrichtungen leisten eine erfolgreiche Ausbildungsarbeit. Die Einrichtungsorganisationen gewinnen ihr Profil in der Regel durch das jeweilige Mitarbeiterteam. Ein hoher fachlicher und pädagogischer Anspruch wird durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter, teils fachübergreifend, teils sich ergänzend, erfüllt. Gemeinsam ist den Mitarbeiterteams die umfassende Unterstützung der Auszubildenden in pädagogischer, fachlicher und bürokratischer Hinsicht, um den Ausbildungserfolg und die anschließende Vermittlung in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Die Auszubildenden werden in die Werkstattabläufe integriert. Die Kontakte zu sozialen Einrichtungen des Stadtteils, zu anderen Ausbildungsträgern, zur Berufsschule, Behörde, zu den Innungen beziehungsweise zur Handwerkskammer sowie zu den Praktikumsbetrieben werden gepflegt. **Begünstigend** wirken die hohen Prüfungs- und Vermittlungserfolge, die gute bis ausreichende techni-

sche Ausstattung der Einrichtungen, die hohen Qualitätsmaßstäbe in der Ausbildung, der jeweils angemessene Umfang des Förderunterrichts, das fast durchgehend gute Arbeits- und Gruppenklima sowie die Weiterbildungsangebote und die Teamsupervision. Des Weiteren wirken die Möglichkeiten, Einnahmen durch Außenaufträge zu erzielen, sowie die vielfach gute Auftragslage und die damit verbundene Realitätsnähe begünstigend. Die Auszubildenden können unter den Mitarbeitern unterschiedliche Ansprechpartner wählen. Sie erhalten in den einzelnen Einrichtungen eine intensive Prüfungsvorbereitung und vielfältige Lernmöglichkeiten. In finanziellen Notlagen werden sie von den Einrichtungen unterstützt. Die Arbeitsmarktsituation der Elektromechaniker und -installateure, der Gas-/Wasserinstallateure sowie der Maler und Lackierer ist günstig. Die teilweise ungünstigen Arbeitsmarktchancen der übrigen Ausbildungsberufe werden durch das persönliche Engagement der Mitarbeiter bei der Vermittlung in den Arbeitsmarkt und durch Bewerbungstrainings zu kompensieren versucht. **Beeinträchtigend** wirken das Desinteresse einiger Berufsschullehrer an den Belangen der Auszubildenden, die teilweise veralteten Prüfungsordnungen und das teilweise beklagte schlechte Image der außerbetrieblichen Berufsausbildung. In Einzelfällen sind die Räumlichkeiten beengt oder die technische Ausstattung ist veraltet. In sieben der acht Einrichtungen ist die Zusammenarbeit durch die gegenseitige Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter, eine umfassende Kommunikation und Übereinstimmung in den fachlichen und pädagogischen Konzepten geprägt. Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die individuellen Bedürfnisse der Auszubildenden trägt in allen Einrichtungen wesentlich zu einer **erfolgreichen** Berufsausbildung bei.

Träger 8, Konstruktionsmechaniker

Die Ausbildungsorganisation ist gekennzeichnet durch die Übernahme von Teilaufgaben bei der Absicherung aller für die Ausbildung relevanter Bereiche, der fachlichen Unterweisung, des schulischen Unterrichts und der sozialpädagogischen Unterstützung, je nach Qualifikation der Mitarbeiter. Die Außenabsicherung des Trägers wird gewährleistet. Es bestehen Kontakte zu Betrieben, die Außenaufträge erteilen, zur Berufsschule und zur Handwerkskammer. Innerhalb des Stadtteils werden zahlreiche Außenkontakte gepflegt. **Begünstigend** wirken die hohen Prüfungserfolge, die Arbeit auf Baustellen sowie der Umfang des Förderunterrichts. **Beeinträchtigend** wirkt, dass die Auszubildenden in der Berufsschule mit theoretischen Inhalten und neuen Technologien überfrachtet werden. Aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten und Charaktere gestalten sich die Bemühungen der Mitarbeiter um einen Gruppenzusammenhalt als sehr schwierig. Die schlechten Arbeitsmarktchancen für Konstruktionsmechaniker und der Abbau metallverarbeitender Betriebe führen dazu, dass die meisten ehemaligen Auszubildenden inzwischen in berufsfernen Beschäftigungsfeldern tätig sind. Alle an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiter konzentrieren sich auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Jugendlichen und tragen damit wesentlich zum **Erfolg** der Berufsausbildung bei.

Träger 9, Friseur, Industrie- und Konstruktionsmechaniker, Modellbauer

Die Werkstattorganisation der Modellbauwerkstatt ist gekennzeichnet durch die Abwicklung und bevorstehende Einstellung des Ausbildungsgangs. Die Mitarbeiter und Auszubildenden haben sich auf diese Situation eingestellt und arbeiten auf die letzte Gesellenprüfung hin. Mit der Schließung reagiert

der Träger auf die geringe Nachfrage, die schlechten Arbeitsmarktchancen für Absolventen und die zu hohen theoretischen Anforderungen der Ausbildung für diese Klientel. **Begünstigend** wirken die technische Ausstattung mit einer Mischung von älteren und moderneren Maschinen, die Planung von weiterführenden Maßnahmen und Projekten und die diesbezügliche Flexibilität des Fachreferates Jugendberufshilfe, die Eingebundenheit in den Stadtteil, die Gruppenreisen, die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Supervision sowie die gute Zusammenarbeit im Team. **Beeinträchtigt** wirkt der unzureichende Anteil betrieblicher Realität in der Ausbildung (fehlender Kundenkontakt und fehlender Zeitdruck, keine Verwendung der erstellten Stücke). Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die verbleibenden Auszubildenden, schaffen dadurch eine Atmosphäre, die durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt ist und gewährleisten damit eine **erfolgreiche** Berufsausbildung.

Die Ausbildung im Friseursalon ist durch eine umfassende Betreuung gekennzeichnet, die durch die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter, ihrer Herangehensweisen und Vorstellungen beziehungsweise Konzeptionen ermöglicht wird. Hierbei tolerieren die Mitarbeiter den jeweils anderen Arbeitsstil der Kollegen. Die Auszubildenden fühlen sich rundum betreut und können die Mitarbeiter entsprechend ihren Anliegen nutzen. Gute Kontakte zur Berufsschule, Innung und Kammer werden gewährleistet. **Begünstigend** wirken unter anderem der hohe Anteil an betrieblicher Realität, das persönliche Engagement und die pädagogische Kompetenz der Mitarbeiter, die hohe Quote der Prüfungserfolge, die Stadtteilorientierung und der gemischte und ausreichende Kundenstamm. Die Arbeitsmarktchancen der Absolventen sind standortbedingt günstig. **Beeinträchtigt** wirken lediglich die höheren sowie veränderten Ausbildungsanforderungen im Zuge der Neuordnung und die damit verbundenen Unsicherheiten. Die gemeinsame Ausrichtung der Mitarbeiter auf eine bestmögliche fachliche Ausbildung und sozialpädagogische Betreuung garantieren den **Erfolg** der Berufsausbildung.

Die Werkstattorganisation der Industrie- und Konstruktionsmechaniker ist dadurch geprägt, dass die Mitarbeiter die Auszubildenden als Team zum Erfolg führen wollen. Die Mitarbeiter vermitteln die Ernsthaftigkeit der Ausbildung, aber auch den darin liegenden Spaß, kümmern sich um die allgemeine Befindlichkeit, die schulischen Defizite und persönlichen Probleme und stellen entsprechende Regeln auf. Die vielfältigen Planungen und Perspektiven werden dem Arbeitsmarkt und den Veränderungen in der Ausbildung gerecht. **Begünstigend** wirken unter anderem die weitgehende Selbständigkeit der Werkstatt, die finanzielle Situation der Einrichtung, die gute Auftragslage, die hohe Quote der Prüfungserfolge und die gezielte Zusammenstellung der Gruppe. **Beeinträchtigungen** sind nicht erkennbar. Der Austausch unter den Mitarbeitern und die daraus resultierende klare Festlegung der Aufgabenbereiche und der Werkstattorganisation tragen wesentlich zu dem **Erfolg** der Berufsausbildung bei.

Träger 10, Tischler

Der Träger ist mit gleichberechtigten Mitgliedern (Leiter, Mitarbeiter, Auszubildende) organisiert, wobei die Mitarbeiter auch bereit sind, neben ihren eigenen Funktionen die der anderen zu erfüllen. Die Außenabsicherung wird gewährleistet. Die Erfüllung der Aufgaben innerhalb der Berufsausbildung wird von allen als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Prozesses begriffen, den es zu beeinflussen gilt.

Trotz des wahrgenommenen und beklagten Desinteresses zuständiger Politiker hinsichtlich der schlechten Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation resignieren die Mitarbeiter nicht in ihrem Bemühen, für die Jugendlichen Perspektiven, zum Beispiel durch weiterführende Beschäftigungsmöglichkeiten, zu erschließen. **Begünstigend** wirken die finanzielle Ausstattung der Ausbildung, die gemeinsamen Richtlinien der Mitarbeiter, ihre Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Auszubildenden, die von den Auszubildenden akzeptierten Regeln, die Reputation des Trägers sowie die Außenaufträge. **Beeinträchtigend** wirkt der beengte Werkstattraum. Das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter, die gemeinsam übernommenen Integrationsaufgaben zu verwirklichen, garantieren eine **erfolgreiche** Berufsausbildung.

Träger 11, Berufsbildung A: Maler und Lackierer; Berufsbildung B: Gartenbaufachwerker, Tischler; Berufsbildung C: Damenschneider, Hauswirtschaftshelfer; Berufsbildung D: Elektroinstallateur, Industriemechaniker, Maler und Lackierer, Metallbauer; Berufsbildung E: Tischler; Berufsbildung F: Elektroinstallateur, Florist, Friseur, Gas-/ Wasserinstallateur; Berufsbildung G: Glaser, Maler und Lackierer; Berufsbildung H: Büroinformationselektroniker, Drucker der Fachrichtung Flachdruck, Elektroinstallateur, Florist, Gärtner im Garten- und Landschaftsbau, Gas-/Wasserinstallateur, Konstruktionsmechaniker, Radio- und Fernsehtechniker, Tischler, Trockenbaumonteur; Berufsbildung I: Friseur

Die Organisation des Trägers entspricht einer behördlichen Hierarchie. Die finanzielle Absicherung der Berufsbildungseinrichtungen, die angemessene Verteilung der Zuwendungen an die Einrichtungen sowie die fachliche und inhaltliche Steuerung der Berufsbildungsangebote werden ebenso gewährleistet wie die konzeptionelle Weiterentwicklung der Ausbildungsangebote. Zuständig für die Umsetzung der konzeptionellen Entwürfe in konkrete Maßnahmen sind die Mitarbeiter der einzelnen Berufsbildungseinrichtungen. Der Träger ist in der staatlichen Einrichtung, die für die Jugendberufshilfe verantwortlich ist, politisch abgesichert. **Begünstigend** wirken die Größe des Trägers und die Vielfalt der Angebote im Hinblick auf die Umsetzung neuer Projekte sowie die erfolgreiche Abgrenzung von anderen Trägern der Jugendberufshilfe durch die Herabsetzung der Altersgrenze als Aufnahmekriterium. **Beeinträchtigend** wirken die unzureichenden Sozialpädagogen- und Lehrerschlüssel. Der Träger ist im Hinblick auf die zu erbringenden Verwaltungsleistungen **erfolgreich**, sein Einfluss auf den Erfolg der Berufsausbildung erweist sich hingegen als begrenzt.

Die einzelnen Einrichtungen beziehungsweise Werkstätten arbeiten nach individuellen pädagogischen Vorstellungen. Eine gemeinsame pädagogische Konzeption ist nicht erkennbar. Die Mitarbeiter decken häufig nur den Aufgabenbereich ab, der ihrer Qualifikation entspricht. Eine integrative fachübergreifende Zusammenarbeit von Ausbildern, Sozialpädagogen und Förderlehrern ist nur in einzelnen Einrichtungen erkennbar. Jeder Werkstatt stehen Freiräume zur Verfügung, die in fachlicher und pädagogischer Sicht jeweils unterschiedlich ausgestaltet werden. Die Werkstattorganisationen umfassen ein breites Spektrum des Zusammenarbeitens von familienähnlichem Verhalten über ein Nebeneinanderher der verschiedenen Berufsgruppen bis zu teamartiger Kooperation. Gemeinsam sind den Mitarbeitern die Ausrichtung auf und die Bemühungen um die Auszubildenden sowie die hohen Qualitätsstan-

dards der fachlichen Ausbildung. Eine schulische und sozialpädagogische Unterstützung kann aufgrund des ungünstigen Personalschlüssels vielfach nicht durchgängig gewährleistet werden. Die Einrichtungsleiter vertreten die Interessen der einzelnen Einrichtungen gegenüber der Verwaltung des Trägers. Der Kontakt zur Berufsschule, zu den Innungen beziehungsweise zur Handwerks- und Industrie- und Handelskammer sowie zu den Praktikumsbetrieben werden in unterschiedlicher Intensität gewährleistet. **Begünstigend** wirken die vielfach gute technische Ausstattung, die überwiegend intensive Prüfungsvorbereitung, das meist gute Arbeitsklima in den einzelnen Werkstätten sowie die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Auszubildenden, die weitgehende Entlastung der Ausbilder von bürokratischen Aufgaben sowie der Förderunterricht in einigen Einrichtungen. Des Weiteren wirken die gute Auftragslage mehrerer Werkstätten im Hinblick auf die Realitätsnähe und die zusätzlichen Einnahmen sowie die relativ gute finanzielle Absicherung der einzelnen Werkstätten begünstigend. Die Auszubildenden werden bei der Bewältigung ihrer persönlichen Probleme unterstützt und erhalten vielfältige Lernmöglichkeiten. Die Arbeitsmarktsituation der Maler und Lackierer, der Garten- und Landschaftsbauer, der Metallbauer, der Gas-/Wasserinstallateure, der Elektroinstallateure und der Glaser sind günstig. **Beeinträchtigend** wirkt, dass sich nur wenige Mitarbeiter in Ausbildungsgängen mit schlechten Arbeitsmarktchancen um die Vermittlung ihrer Absolventen bemühen und eher selten Bewerbungstrainings angeboten werden. Beeinträchtigend wirken des Weiteren die hohen Abbruchquoten in einigen Werkstätten, in Einzelfällen die angespannte finanzielle Situation beziehungsweise drohende Kürzungen, die überwiegend schlechte Informationspolitik innerhalb des Trägers (wobei in einigen Einrichtungen gute Kommunikationsstrukturen vorhanden sind), die Überbelastung der Sozialpädagogen angesichts des ungünstigen Personalschlüssels, die Einschränkung beziehungsweise Einstellung des Förderunterrichts in einigen Einrichtungen, die begrenzte Zeit für die Vermittlung fachlicher Inhalte, die teilweise unbefriedigt bleibenden Fortbildungs- und Supervisionswünsche sowie die mitunter fehlende Bereitschaft beziehungsweise Möglichkeit, Außenaufträge zu akquirieren und damit realitätsnah auszubilden. Vielfach ist der **Ausbildungserfolg** in den einzelnen Werkstätten gewährleistet.

6.2 Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Ebene der Programme

Im Folgenden werden die beiden Programme jeweils zusammenfassend unter drei Aspekten gewürdigt: Die Charakterisierung der Auszubildenden, die berufliche Integration sowie die finanzielle Situation.

6.2.1 Ausbildungsprogramm

Charakterisierung der Auszubildenden

Den Trägern der außerbetrieblichen Berufsausbildung im Rahmen des Ausbildungsprogramms ist es wichtig, Bewerber einzustellen, die erkennen lassen, dass sie an der betreffenden Ausbildung wirklich interessiert sind und eine reelle Chance haben, diese erfolgreich zu beenden. Dabei stellen sie einerseits die Qualifikationsanforderungen in Rechnung, die von den Auszubildenden erworben und erfüllt werden müssen, zugleich aber auch die vielfach ungünstige Ausstattung der Einrichtungen mit Ausbildern, sozialpädagogischen Mitarbeitern und Förderlehrern, die eine intensive Betreuung eines jeden einzelnen Auszubildenden vielfach nicht erlaubt. Dennoch gewährleisteten die Mitarbeiter, insgesamt gesehen, trotz häufiger Überlastung die Ausbildung und Betreuung des Teilnehmerkreises, wenn auch sozialpädagogische Unterstützung größtenteils nur in Krisensituationen gewährt werden kann und teilweise durch den Ausbilder beziehungsweise den Meister wahrgenommen werden muss. Die Träger geraten bei ihrem Bemühen, aufgrund der schwierigen Personalsituation ständig Kompromisse bei der Unterstützung der Auszubildenden eingehen zu müssen und stets von Neuem Prioritäten zu setzen, in Schwierigkeiten, wenn sich die Probleme häufen. Genannt werden Lernbeeinträchtigungen verbunden mit Konzentrationsschwierigkeiten, soziale Beeinträchtigungen sowie Sprach- und Verständnisschwierigkeiten von Jugendlichen ausländischer Nationalität beziehungsweise Herkunft. Trotz der genannten Beschränkungen fühlen sich die Auszubildenden in der Mehrzahl gut unterstützt und beraten. Durch die Einstellung leistungstärkerer Jugendlicher können die Belegungszahlen eingehalten werden.

Berufliche Integration

Für die Mehrzahl der Auszubildenden bei den Trägern des Ausbildungsprogramms beginnt die berufliche Integration erst mit den Erfahrungen der beruflichen und betrieblichen Realität in ihren Praktika durch die Einbindung in die betrieblichen Arbeitsabläufe. Nur in den Einrichtungen der handwerklichen Berufe wird eine werkstattähnliche Arbeitsorganisation für kleinere Gruppen von Auszubildenden aufrechterhalten. In den Übungsfirmen durchlaufen die Auszubildenden, nach Lehrjahren getrennt, die einzelnen Abteilungen, teilweise mehrfach im Laufe ihrer Ausbildung. Hier entspricht die eher nach didaktischen Kriterien organisierte Arbeit nicht der betrieblichen Realität. Es fehlt die charakteristische Personalstruktur. Die Auszubildenden verbleiben gemeinsam mit ihrem Ausbilder in einem schülerartigen Gruppenverband. Vielfach erfahren die Auszubildenden nicht die Konsequenzen ihres Handelns; sie können die von ihnen ausgelösten Vorgänge nicht mehr verfolgen, da sie inzwischen in eine andere Abteilung gewechselt sind. In denjenigen Einrichtungen, in denen die praktische Ausbildung in Part-

nerbetrieben erfolgt, kommt es zu einer Aufteilung zwischen der Vermittlung der fachpraktischen Inhalte in den Betrieben und der Lehrinhalte in der Einrichtung, so dass eine zusätzliche Abstimmung mit der Berufsschule erforderlich wird. Außenaufträge werden nur bei einem Träger und lediglich in sehr geringem Umfang bearbeitet. In relativ wenigen Fällen ist es bisher gelungen, Auszubildenden zu einem Übergang zur weiteren Ausbildung in einem Betrieb zu verhelfen. Bewerbungstrainings und Zusatzqualifikationen sollen den Übergang in den Arbeitsmarkt erleichtern.

Finanzielle Situation

Die Träger des Ausbildungsprogramms kommen gerade noch mit den ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zurecht. Sparsames Wirtschaften ist für alle unabdingbar notwendig. Die vorhandenen Maschinen und Ausrüstungen werden sorgsam behandelt und gepflegt. Ausbildungsmaterialien stehen in angemessenem Umfang zur Verfügung. Die Neueinstellung von Mitarbeitern erfolgt nur noch befristet. Urlaubs- und Weihnachtsgelder werden teilweise nicht mehr gezahlt. Die Ausbildungsvergütung beträgt netto 500 DM im ersten und 550 DM im dritten Lehrjahr. Auszubildende, die nicht mehr bei ihren Eltern leben und für die Mietkosten aufkommen müssen, können ihren Lebensunterhalt nur durch Nebeneinkünfte bestreiten. Die Träger unternehmen alle Anstrengungen, um die Kürzung der durch das Arbeitsamt finanzierten Maßnahmen aufzufangen. Vielfach arbeiten die Mitarbeiter schon am Rande ihrer Leistungskapazität. Bei einer weiteren Verschlechterung der finanziellen Situation ist angesichts der bereits bestehenden Überlastung vieler Mitarbeiter damit zu rechnen, dass die Ausbildung und Betreuung nicht mehr in dem bisherigen Standard geleistet werden können.

6.2.2 Jugendberufshilfe

Charakterisierung der Auszubildenden

Die fünf Träger der Jugendberufshilfe erschließen sich einen geeigneten Bewerberkreis gemäß der Zielgruppe des § 13 SGB VIII durch Berufsfindungstage, Tage der offenen Tür und Werbung in Jugendzentren, Beratungsstellen und Schulen. Sie erfüllen bei der Auswahl der Auszubildenden in der Regel nicht nur die offiziellen Kriterien. Vielfach gelten intern noch strengere Auswahlbedingungen. Besondere Qualifikationsanforderungen in einzelnen Ausbildungsgängen werden berücksichtigt. In Einzelfällen werden Jugendliche eingestellt, für die ein erfolgreicher Abschluss der Berufsausbildung von vornherein nicht prognostiziert werden kann. Wenn auch ein Träger zunehmend leistungsstärkere Bewerber einstellt, um erfolgreiche Abschlüsse zu gewährleisten, versuchen die Träger generell, eine Verschiebung des Teilnehmerkreises hin zu leistungsstärkeren Jugendlichen zu vermeiden. Die für die Berufsausbildung bei den Trägern der Jugendberufshilfe charakteristischen Handlungsweisen sind auf die Hilfebedürftigkeit der Auszubildenden weitgehend abgestimmt: durch die Verzahnung von fachlicher Ausbildung, sozialpädagogischer und schulischer Unterstützung (Förderunterricht, Vor- und Nachbereitung des Berufsschulunterrichts, Prüfungsvorbereitung). Den Handlungsweisen bei den Trägern entspricht eine Vielfalt von Funktionen, vor allem die Stabilisierung der Persönlichkeit und die Ermöglichung des Ausbildungserfolgs. Den erkennbaren Handlungsweisen und ihren Funktionen entspricht die Struktur: die Verwirklichung des Konzepts der berufsgruppenübergreifenden Teamarbeit.

Die Auszubildenden finden unter den Ausbildern beziehungsweise Meistern, den sozialpädagogischen Mitarbeitern und den externen Förderlehrern feste Ansprechpartner für die Dauer ihrer Ausbildung. Zu den stabilisierenden Faktoren zählen, vor allem im Hinblick auf die Förderung der besonders leistungsschwachen Auszubildenden, die gute, teilweise familiäre Arbeitsatmosphäre, die vielfältigen Gesprächsmöglichkeiten, die hohen Prüfungserfolge sowie die geringe Anzahl von Kündigungen und Ausbildungsabbrüchen. Diese stabilisierenden Faktoren überwiegen die Beeinträchtigungen, insbesondere die in einigen Gewerken deutlich erhöhten Prüfungsanforderungen, die von Jahr zu Jahr zunehmende Anzahl der Bewerbungen bei gleich bleibender Anzahl der Ausbildungsplätze und den Wegfall des Förderunterrichts in einigen Einrichtungen.

Berufliche Integration

Mit dem Beginn der Ausbildung in den Einrichtungen der Jugendberufshilfe beginnt auch die berufliche Integration. Auszubildende unterschiedlicher Lehrjahre werden in kleinen Gruppen fachlich vielseitig und intensiv ausgebildet und zugleich umfassend sozialpädagogisch unterstützt. Die Meister beziehungsweise Ausbilder und die Sozialpädagogen sorgen dafür, dass ihre spezifischen pädagogischen Einwirkungen bei fast allen Trägern ineinander greifen, vielfach auch sozialpädagogische Aufgaben durch die Meister und fachliche Aufgaben durch die sozialpädagogischen Mitarbeiter übernommen werden. Auch Förderunterricht wird von den Mitarbeitern erteilt, sofern keine externen Förderlehrer zur Verfügung stehen. Diese Aktivitäten haben die Funktion, der Persönlichkeitsstabilisierung und -entwicklung der Auszubildenden zu dienen und zugleich durch die möglichst realistische Gestaltung der Arbeitsanforderungen und vielfältige sonstige Aktivitäten den Übergang in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die Träger der Jugendberufshilfe erweisen sich als angemessen ausgestattet in finanzieller, räumlicher, materieller und personeller Hinsicht, so dass die Praktiken, die Funktionen und die Struktur in der jeweiligen Einrichtung einander entsprechen. Durch das Engagement der Mitarbeiter ist die Vermittlungsquote der Absolventen auch in denjenigen Berufen hoch, in denen die Beschäftigungschancen eher ungünstig beurteilt werden, so dass die Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen, das heißt hier zum Arbeitsmarkt ebenfalls weitgehend gegeben ist.

Finanzielle Situation

Die meisten Träger der Jugendberufshilfe kommen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gut zurecht. Sie nutzen die Möglichkeiten der Festbetragsfinanzierung und gewinnen größere Flexibilität, Kreativität und Eigenverantwortung. Sparsames Wirtschaften der Mitarbeiter und Auszubildenden, eine pflegliche Behandlung der technischen Ausstattung und die Vermeidung von Fehlbelegungen sowie die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen haben die Funktion, flexibel auf die jeweils gegebene finanzielle Situation reagieren zu können. Die so gewonnenen Ressourcen reichen für die Gewährleistung eines hohen fachlichen Standards der Ausbildung aus und sie ermöglichen zugleich eine umfassende Betreuung. Teilweise ist allerdings ein Mangel an sozialpädagogischer Betreuung und an Förderunterricht durch externe Lehrer zu verzeichnen. Neue Mitarbeiter erhalten häufig nur noch befristete Verträge; die Finanzierung der außerbetrieblichen Berufsausbildung im bisherigen Umfang scheint für die Zukunft nicht gesichert zu sein. Viele Auszubildende, die Miete für eine eigene Wohnung aufkommen müssen, haben erhebliche Schwierigkeiten, finanziell zurechtzukommen.

6.3 Schlussfolgerungen aus der Evaluation beider Ausbildungsprogramme

Mit dieser Untersuchung wurden aufgrund der bekannt gewordenen Fakten über das Ausbildungsprogramm und die Jugendberufshilfe jeweils die Bedingungen herausgearbeitet, unter denen die Programme arbeiten und es wurde erkundet, ob die Handlungsweisen der im Rahmen dieser Programme finanzierten Träger, deren Einrichtungen beziehungsweise Werkstätten den Sinn, das heißt die Funktion erfüllen, die einerseits von ihnen erwartet wird und die sie andererseits selbst formuliert haben sowie ob die Strukturen der Einrichtungen, deren Praktiken und Funktionen wechselseitig so aufeinander bezogen sind, dass sie einander entsprechen. Es wurde untersucht, ob sich die Träger, Einrichtungen beziehungsweise Werkstätten in einer stabilen Phase befinden und ob, wenn dies der Fall ist, diese Stabilität für die Zukunft unter Beibehaltung der vorgefundenen Praktiken, Funktionen und Strukturen gewährleistet werden kann.

Die beiden untersuchten Programme sind, wenn auch mit unterschiedlicher Akzentuierung, auf sozial benachteiligte Jugendliche, Personen ausländischer Nationalität oder Herkunft, Jugendliche ohne beziehungsweise mit einem schlechten Schulabschluss sowie mit psychischen oder körperlichen Beeinträchtigungen ausgerichtet. Es bedarf einer besonderen Unterstützung, diesen Kreis von Jugendlichen zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss zu führen. Im Rahmen der außerbetrieblichen Berufsausbildung zählt jedoch nicht allein eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung, sondern auch der Erwerb beruflicher und sozialer Handlungskompetenzen, die Persönlichkeitsstabilisierung und eine Stärkung der Fähigkeiten, das Alltagsleben zu bewältigen und die Existenz zu sichern. Dies kann im Rahmen der außerbetrieblichen Berufsausbildung durch eine umfassende und kontinuierliche Betreuung gewährleistet werden. Eine gelingende berufliche Integration, wenn auch nicht unbedingt in den erlernten Beruf, ermöglicht in der Regel auch eine soziale Integration der Absolventen, sie ist hierfür geradezu eine notwendige Voraussetzung. Die Teilnahme an den Programmen der außerbetrieblichen Berufsausbildung erhöht die beruflichen sowie sozialen Integrationschancen beträchtlich.

Für jeden Träger, jede Einrichtung beziehungsweise Werkstatt finden sich in den Auswertungen Kataloge, an welcher Stelle Interventionsmöglichkeiten bestehen. In den stabilisierenden Faktoren kommt zum Ausdruck, was zum Erfolg der jeweiligen Einrichtung beiträgt. Diese Auswertungsergebnisse wurden auf Wunsch den Trägern beziehungsweise Einrichtungen zur Verfügung gestellt, so dass diese in der Lage sind, die Informationen für die Entwicklung von Verbesserungsstrategien zu nutzen.

In den drei Bereichen Teilnehmerkreis, berufliche Integration und finanzielle Situation weist die Auswertung wiederum auf beeinträchtigende und stabilisierende Faktoren hin, die auf der Ebene der Programme Interventionsmöglichkeiten aufzeigen. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, den zuständigen Fachreferenten des Ausbildungsprogramms und der Jugendberufshilfe Informationen für die Bewertung und Optimierung der Programme zur Verfügung zu stellen.

Im Anschluss wurden die an die Evaluation gerichteten Leitfragen beantwortet und Vorschläge für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen formuliert. In einem letzten Schritt, der die Erkenntnisse über beide Programme zu einer Gesamtsicht zusammenfasst, werden auf einer integralen Ebene Gestaltungsvorschläge angeboten, die die gesamte außerbetriebliche Berufsausbildung betreffen.

Abschließend werden als grundlegende Formen der Ausbildungsorganisation die werkstattähnliche Ausbildungsorganisation, die Ausbildung im Rahmen von Übungsfirmen und die kombinierte Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen und Partnerbetrieben betrachtet und am Beispiel der werkstattähnlichen Ausbildungsorganisation ausdifferenziert.

In den Einrichtungen mit einer werkstattähnlichen Ausbildungsorganisation hat sich die Ausstattung mit fachlichem und sozialpädagogischem Personal bewährt, die eine Ausbildung in Kleingruppen verschiedener Lehrjahre in integrierter fachlicher und sozialpädagogischer Zusammenarbeit und mit einer Zuständigkeit für die gesamte Lehrzeit ermöglicht. Es ist notwendig, dass ein Personalschlüssel von 1:6 bei den Ausbildern beziehungsweise Meistern und von 1:12 bei Sozialpädagogen nicht unterschritten wird. Die geringe Ausbildungsvergütung im Rahmen des Ausbildungsprogramms in Höhe von netto 500 DM im ersten Lehrjahr bis 550 DM im dritten Lehrjahr ist der häufigste Abbruchgrund. Mit der Reduzierung der Ausbildungsvergütung im Rahmen der Jugendberufshilfe steigt auch hier die Gefahr vermehrter Ausbildungsabbrüche. Um eine Verschiebung des Teilnehmerkreises in Richtung auf leistungsstärkere Jugendliche zu vermeiden, und nicht nur Jugendlichen, die in gefestigten familiären Strukturen leben, die Möglichkeit einer Ausbildung im Rahmen der beiden Programme zu bieten, müssen denjenigen Auszubildenden, die beispielsweise allein für ihren Lebensunterhalt aufkommen müssen, mindestens Einkünfte in Höhe von netto 1.200 DM garantiert werden. An die Zuwendung der Mittel sind mittlerweile nicht mehr direkte Auflagen hinsichtlich der Verwendung geknüpft, sondern es werden in der Leistungsbeschreibung und in den Zuwendungsbescheiden Ziele formuliert, die die Träger erfüllen sollen. Diese Zuwendungspraxis erschließt den Trägern einen größeren Dispositionsfreiraum und ermöglicht ihnen eine eigenverantwortliche und den Bedürfnissen und Erfordernissen angepasste Mittelverwendung. Dennoch ist das Setzen bestimmter Rahmenbedingungen unabdingbar notwendig und damit die Mittelzuweisung auch bei einer Outputorientierung an Auflagen geknüpft.

Unter didaktischem Aspekt ist die systematische Einführung verbunden mit der Übernahme von selbständig zu bearbeitenden Projekten und der schrittweisen Hinführung zur Selbständigkeit in persönlicher und beruflicher Hinsicht besonders günstig. In den jeweiligen Einrichtungen sollten die Auszubildenden Aufträge bis zur Vollendung bearbeiten und die Konsequenzen ihres Handelns erfahren können. Besonders sinnvoll erscheint die Arbeitsgestaltung im Wechsel von Übungsphasen, Außenbeziehungsweise Ernstaufträgen und Praktika. Die Praktika in den Betrieben sollten als didaktisch angeleitete Erkundungsprojekte durchgeführt werden. In Bezug auf die kombinierte Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen und Partnerbetrieben ist darauf zu achten, dass zwischen den Praktika und der Ausbildung in der Einrichtung eine Rückkopplung erfolgt, so dass die Erfahrung in den Betrieben Gegenstand der Unterweisung in fachlicher, theoretischer und sozialer Hinsicht wird.

Eine enge Zusammenarbeit mit der Berufsschule ist ausschlaggebend für die zeitliche und inhaltliche Abstimmung der betrieblichen Praxis mit dem Berufsschulunterricht und für das erfolgreiche Bestehen der Abschlussprüfung. Unabhängig von Gewerk und Programm ist Förderunterricht für den Ausbildungserfolg dieses Teilnehmerkreises unerlässlich. Empfehlenswert ist ein enger Kontakt der Ausbilder und Sozialpädagogen der Einrichtung zu den Prüfungsausschüssen der Kammern, auch im Sinne einer wirkungsvollen Öffentlichkeitsarbeit im Interesse der außerbetrieblichen Berufsausbildung.

Eine Supervision für das Mitarbeiterteam erscheint im Hinblick auf die Förderung von Reflexion, guter Zusammenarbeit und die Ausarbeitung von Förderplänen für die Auszubildenden wichtig.

Bewerbungstrainings, organisierte Nachbetreuung und Verbleibsanalyse sind wichtige Voraussetzungen für eine wirksame berufliche Integration und eine Erfolgsanalyse der Träger. Die Vermittlungsquote kann aufgrund der Strukturveränderungen im Produktions- und im Dienstleistungsbereich nur ein Erfolgskriterium unter anderen sein. Die Chancen der Absolventen der außerbetrieblichen Ausbildung, eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden, sind weniger von dem erlernten Beruf als vielmehr von der personellen Ausstattung, die bei den Trägern der Jugendberufshilfe deutlich besser ist als im Rahmen des Ausbildungsprogramms, sowie dem Engagement der Mitarbeiter bei der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen und der Unterstützung bei der Vermittlung in den Arbeitsmarkt abhängig.

Sowohl die fachliche Ausbildung als auch die sozialpädagogische Betreuung müssen kontinuierlich gewährleistet werden, das heißt, dass dieselben Ausbilder und Sozialpädagogen den Jugendlichen über die gesamte Lehrzeit als Ansprechpartner zur Seite stehen. Hinzu kommt, dass das Engagement der Mitarbeiter nur aufrechterhalten werden kann, wenn diese langfristig in den einzelnen Einrichtungen beschäftigt sind. Kurzfristig beschäftigte Mitarbeiter auf Honorarbasis können in der Ausbildung lediglich ergänzende Funktionen übernehmen. Zur Qualifikation der Mitarbeiter sollte nicht nur ihre berufliche beziehungsweise fachliche Professionalität gezählt werden, sondern auch ihr pädagogisches Verständnis im Umgang mit der Zielgruppe.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass traditionelle Handwerksberufe für einen großen Teil der Klientel der außerbetrieblichen Berufsausbildung sehr geeignet erscheinen. Die Rahmenbedingungen dieser Ausbildungsberufe werden den Lern- und Handlungsmöglichkeiten dieser Klientel am ehesten gerecht, indem sie kleinschrittiges und anschauliches Lernen, eine eingehende Begleitung und eine dichte Kopplung mit den Handlungserfolgen ermöglichen. Eine Ausweitung der Ausbildungsangebote im Dienstleistungsbereich erscheint nur insoweit sinnvoll, als sie den Lernmöglichkeiten der Auszubildenden gerecht wird und im Anschluss an die Ausbildung tatsächlich Vermittlungschancen bestehen.

Eine die Arbeit ständig begleitende Organisationsentwicklung muss sich an den besonderen Bedingungen der jeweiligen Einrichtung orientieren, wenn die hier nur generell formulierten Empfehlungen realisiert werden sollen. Die Entwicklung integrierter Organisationsstrukturen, in denen die Mitarbeiter

qualifikationsbezogen bestimmte Funktionen für die gesamte Einrichtung auf Zeit übernehmen, sollte gefördert werden.

Die Empfehlungen, die aufgrund der Betrachtung der werkstattähnlichen Ausbildungsform herausgearbeitet wurden, erscheinen auch für die anderen beiden Formen der Ausbildungsorganisation besonders geeignet zu sein. Im Einzelnen wäre zu prüfen, inwieweit die Akquisition von Echaufträgen der Tendenz zur Verschulung in Übungsfirmen entgegenwirken könnte und inwieweit durch eine bessere Ausstattung mit Personal eine durchgehende Betreuung der Auszubildenden auf sozialpädagogischer und fachlicher Ebene mit identischen Bezugspersonen geleistet werden kann.

Die Überwindung der Zweiten Schwelle sollte für einen begrenzten Zeitraum institutionell unterstützt werden. Die begleitende Unterstützung in Form einer Nachbetreuung, die bereits von einigen Ausbildungsträgern durchgeführt wird, könnte etwa für ein halbes Jahr durch die Ausbildungsträger gewährleistet werden. Die Akquisition von Betrieben zur Überwindung der Zweiten Schwelle könnte von einer Integrationsberatungsstelle geleistet werden, die gezielt für die jeweiligen Absolventen und entsprechend dem Bedarf der Betriebe Einsatzmöglichkeiten bereitstellt.

Bereits vor Beginn der Arbeit an der Evaluation wurde erwogen, ob es überhaupt angemessen ist, die Klientel der beiden Programme als „Benachteiligte“ zu bezeichnen und nicht eher von Hilfebedürftigen gesprochen werde sollte. Die Befunde der Untersuchung scheinen in Bezug auf das breite Leistungsspektrum der Auszubildenden dieser Überlegung recht zu geben. Aus diesem Blickwinkel wird deutlich sichtbar, dass das Duale System der Berufsbildung insgesamt solcher Praktiken, Funktionen und Strukturen bedarf, wie sie für die Jugendberufshilfe und für das Ausbildungsprogramm charakteristisch sind.

In einer Phase des Übergangs, in der alte Arbeitsstrukturen vernichtet werden und neue sich erst undeutlich abzeichnen, kann immerhin als sicher angenommen werden, dass sich die Erwartungen, man könne die Benachteiligtenprogramme der außerbetrieblichen Ausbildung auf einige wenige Ausbildungsplätze für einige wenige „wirklich“ Benachteiligte zurückführen, als illusionär erweisen werden. So gesehen stehen die Einrichtungen der außerbetrieblichen Berufsausbildung heute nicht mehr am Rande, sondern im Zentrum des zu Recht auch international gepriesenen Dualen Systems der Berufsausbildung in Deutschland, und leisten einen wichtigen Beitrag nicht nur zur beruflichen, sondern auch zur sozialen Integration. Vielleicht sind also die untersuchten Programme, Träger, Einrichtungen, Werkstätten in dieser Hinsicht paradigmatisch für eine Gesellschaft, in der immer deutlicher wahrnehmbar ist, dass in ihren Strukturen solche Hilfen für alle notwendig werden, wie sie in so eindrucksvoller Weise in den beiden untersuchten Programmen vorgefunden werden konnten.