

**Analyse des Übergangs von der Schule in den Beruf  
von Jugendlichen mit Migrationshintergrund**

**GUTE IDEEN. GUTE PRAXIS.**

**– Abschlussbericht Phase II (Januar – Dezember 2013) –**

Studie im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums  
für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration

Januar 2014

## Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	4
Einleitung .....	5
1 Zur Fragestellung der Phase II der Studie.....	6
2 Methodisches Vorgehen .....	8
3 Die Ausbildungssituation ausländischer Jugendlicher in Hannover und Vergleichsregionen.....	10
3.1 Schulabschlüsse und Verbleib nach der Schule.....	10
3.2 Der Ausbildungsmarkt in der Region Hannover.....	16
3.3 Schlussfolgerungen .....	20
4 Jugendliche mit Migrationshintergrund als Zielgruppe des Übergangsmanagements.....	21
4.1 Projektdokumentation .....	21
4.2 Gute Ideen, gute Praxis.....	25
4.2.1 Berufsorientierung und -beratung während der Schulzeit.....	28
<i>Berufsberatung vor Ort</i> .....	28
<i>Betriebs- oder Praxistage</i> .....	29
<i>Kreative Berufsorientierung</i> .....	30
<i>Nachwuchssicherung</i> .....	31
4.2.2 Berufsorientierung und Ausbildungsqualifizierung in der Übergangszeit .....	32
<i>Qualifizierung und Beschäftigung</i> .....	32
<i>Warteschleifen nutzen</i> .....	34
<i>Ausbildungsmentoring</i> .....	35
<i>Rollen Vorbilder</i> .....	36
4.2.3 Elternarbeit.....	37
<i>Aufsuchen und einbeziehen</i> .....	37
<i>Informieren</i> .....	38
<i>Beraten und Verantwortung übertragen</i> .....	40
4.2.4 Betriebliches Diversity Management .....	41
<i>Vielfaltorientierte Personalpolitik</i> .....	41
<i>Interkulturelle Einstellungsverfahren</i> .....	42
4.2.5 Selbstpräsentation von Unternehmen: Ausbildungsmessen und Azubi-Anwerbung ....	43
4.3 Lösungsansätze für besondere Problemstellungen des Übergangsmanagements.....	46
5 Methodenkoffer für ein erfolgversprechendes Übergangsmanagement.....	47

---

6 Ideen für eine Online-Plattform der guten Praxis des Übergangsmanagements .....	51
6.1 „Übergänge schaffen!“, Entwurf eines Internetangebots .....	51
<i>Unterseite „Zahlen &amp; Fakten“</i> .....	52
<i>Unterseite „Instrumente“</i> .....	53
<i>Unterseite „Beratung &amp; Trainings“</i> .....	55
<i>Unterseite „Projekte“</i> .....	56
6.2 Weitere Möglichkeiten der Online-Plattform .....	57
6.3 Diskussion .....	58
7 Schlussbetrachtung .....	58
Literaturverzeichnis .....	60
Anhang: Interviewleitfaden .....	62

## Abkürzungsverzeichnis

ASM	Arbeitsgemeinschaft selbständiger Migranten
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BONA SZ	Berufsorientierung und Nachwuchssicherung in Salzgitter
BPT	Betriebs- oder Praxistage
BQM	Beratung, Qualifizierung, Migration
ELMO	Interkulturelle Elternmoderatorinnen und Elternmoderatoren zur Berufsorientierung
GPC	Good Practice Center
IfB	Initiative für Beschäftigung
JuMBO	Jugend und Migration – Beruf und Orientierung
KiBuZ	Kompetent und kreativ in Beruf und Zukunft
KWB	Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung
SGB	Sozialgesetzbuch
ÜSB I	Übergang Schule-Beruf, IMIS-Studienphase I
ÜSB II	Übergang Schule-Beruf, IMIS-Studienphase II

## Einleitung

Eine formale Berufsausbildung zählt zu den entscheidenden Qualifikationen im Lebenslauf. Dabei weist die Bundesrepublik mit ihrem dualen Ausbildungssystem eine Besonderheit im internationalen Vergleich auf, denn für Deutschland gilt, dass Löhne und Gehälter an die über das duale System erworbene berufliche Qualifikation gebunden sind. So verdienen FacharbeiterInnen mehr als HilfsarbeiterInnen oder Angelernte, und unter den SGB-II-EmpfängerInnen ist der Anteil der Ungelernten hoch (Bundesagentur für Arbeit 2012a). Mit der zunehmenden Komplexität der inhaltlichen Anforderungen bestimmter Berufsfelder ist die Wirtschaft vermehrt auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen, während das Angebot an Jobs für Unqualifizierte stark abgenommen hat.<sup>1</sup> So hat die Berufsausbildung in der Bundesrepublik einen erheblichen Einfluss auf die volkswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit wie auch die individuelle gesellschaftliche Teilnahme.

Jugendliche mit Migrationshintergrund<sup>2</sup> sind im deutschen Schul- und Ausbildungssystem von jeher schlechter gestellt als Jugendliche ohne Migrationshintergrund. Sie machen weniger häufig eine Ausbildung im dualen System und verfolgen seltener eine akademische Laufbahn, haben höhere Schulabbrecherquoten und niedrigere Schulabschlüsse und finden sich überproportional oft in den Bildungsgängen des Übergangsbereichs wieder (vgl. Bildungsbericht<sup>3</sup> 2012). Wichtige Faktoren für geringere Schulerfolge sind familiäre Bildungshintergründe, soziale Schichtzugehörigkeit und die Positionierung der Eltern auf dem Arbeitsmarkt (vgl. hierzu u.a. Beicht & Granato 2010; Diehl et al. 2009; Lex & Zimmermann 2011). Angesichts der hohen Selektivität und geringen Durchlässigkeit des deutschen Schulsystems gelingt es nicht, solche Nachteile von Jugendlichen mit Migrationshintergrund während der Schullaufbahn auszugleichen (vgl. hierzu u.a. Belenbergh & Forell 2012; Radtke 2004). Die mangelnde Ausstattung mit verwertbaren Schulabschlüssen scheint zunächst eine stichhaltige Erklärung für die geringere Ausbildungsbeteiligung und die höhere Wahrscheinlichkeit, im Übergangssystem unterzukommen, zu sein. Dieser Faktor ist jedoch für Jugendliche mit Migrationshintergrund ausschlaggebender als für jene ohne Migrationshintergrund, die auch mit niedrigen Schulabschlüssen häufiger eine Lehrstelle im dualen System aufnehmen (vgl. Beicht & Granato 2010; Hunkler 2010). Andererseits wurden in jedem dritten deutschen Betrieb im Ausbildungsjahr 2010/11 freie Ausbildungsplätze nicht vollständig besetzt (Trottsch et al. 2012), wobei jedoch auch das betriebliche Ausbildungsangebot leicht zugenommen hat (BIBB-Berufsbildungsbericht 2012). Da es, wie in Abschnitt 3.2 erläutert wird, aber immer noch mehr Ausbildungsinteressierte als Ausbildungsplätze gibt, erscheint es plausibel, dass nicht zuletzt die Auswahlkriterien und -strategien der Betriebe selbst dazu führen, dass vorhandene Bewerberinnen und Bewerber als ungeeignet aussortiert werden.<sup>4</sup> Dabei darf die Signalwirkung, die von einem schlechten oder nichtvorhandenen Schulabschluss ausgeht, nicht unterschätzt werden.

---

<sup>1</sup> Wobei eine abgeschlossene Ausbildung freilich keine hinreichende Bedingung für den Übergang in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ist, die u.a. auch von der schulischen Vorbildung und der Note der Abschlussprüfung abhängig ist (Buch et al. 2010).

<sup>2</sup> Die Gruppe schließt der Definition nach sowohl selbstgewanderte naturalisierte Deutsche und Ausländer ein wie auch die zweite Generation von Einwanderern mit mehrheitlich deutscher Staatsbürgerschaft, die selbst keine eigene Migrationserfahrung haben und in der Bundesrepublik geboren und sozialisiert wurden.

<sup>3</sup> Mit „Bildungsbericht“ wird hier die gebräuchliche Bezeichnung des jährlich erscheinenden Reports „Bildung in Deutschland“ der Autorengruppe Bildungsberichterstattung verwendet.

<sup>4</sup> Wobei gegebenenfalls freilich auch die Akquisestrategien der Betriebe eine Rolle spielen können, wenn diese ihre freien Ausbildungsplätze nicht ausreichend bewerben.

Vor diesem Hintergrund beschäftigte sich die ÜSB-Studie des IMIS im Auftrag des Niedersächsischen Sozialministeriums in Projektphase I (Pott & Sürig 2012) am Beispiel der Region Osnabrück (Stadt und Landkreis) mit der Frage, wie die Übergänge der Kinder von Zuwanderern in Niedersachsen in die Berufswelt verbessert und nachhaltig gefördert werden können, welche Ansätze und Strategien es dazu bereits gibt und wie diese ausgebaut und übertragen werden können. Dabei wurden sechs wichtige Ansatzpunkte erarbeitet, mit denen Jugendliche mit Migrationshintergrund ausdrücklich ins Auge gefasst werden: Verbesserung des Informationsflusses, Stärkung der interkulturellen Kompetenzen, Eröffnung von Zugängen und Verbesserung der Ansprache, Ausdehnung und Intensivierung des Fallmanagements, Vermittlung in die duale Ausbildung als Ziel des Übergangsmanagements und Inanspruchnahme und Verantwortungsübernahme der Betriebe. In Phase II der Studie wurden nun solche Projekte, Initiativen und Programme untersucht, die mit einem oder mehreren dieser Ansätze arbeiten – am Beispiel der Region Hannover und mit einem erweiterten Blick auf Niedersachsen und die Bundesrepublik generell.

## 1 Zur Fragestellung der Phase II der Studie

Phase II der IMIS-Studie zum Übergang von der Schule zum Beruf von Jugendlichen mit Migrationshintergrund (im Folgenden kurz: ÜSB II) baut auf den Ergebnissen aus Phase I der Untersuchung (im Folgenden kurz: ÜSB I) auf. Die wichtigsten Desiderate eines erfolgversprechenden Übergangsmanagements für Jugendliche mit Migrationshintergrund wurden wie folgt formuliert:

- *Verbesserung des Informationsflusses*

Praktikerinnen und Praktiker müssen überhaupt erst wieder darauf aufmerksam gemacht und dafür sensibilisiert werden, dass strukturelle Unterschiede in der Bildungs- und Ausbildungsbeziehung bestehen und dass sie an deren Reproduktion mit der vermeintlich »politisch korrekten« Haltung, alle gleich zu behandeln, unbewusst mitwirken. Vor diesem Hintergrund sollten Informationen zum Beispiel aus dem Integrationsmonitoring für die Schulen und den Übergangsbereich aufbereitet werden und als Broschüre, besser aber in Form von Informationsveranstaltungen an die Akteure weitergegeben werden.

- *Stärkung der interkulturellen Kompetenzen*

Bei vielen Beteiligten in berufsberatender Funktion im behördlichen, im schulischen und im Maßnahmenbereich existieren in Bezug auf Migrant\*innen Missverständnisse, Fehleinschätzungen und versteckte Diskriminierungstendenzen. Interkulturelle Schulungen sollten daher 1. nach Maßgabe der Integrationsstellen, 2. umfassend und 3. verbindlich zumindest in den betreffenden Bereichen des öffentlichen Dienstes durchgeführt werden.

- *Zugänge eröffnen und Ansprachen verbessern*

Insbesondere die U25-Berufsberatung der Agentur für Arbeit erreicht einen Großteil ihrer designierten Klientel nicht oder nicht nachhaltig, obwohl sie über die allgemein- und berufsbildenden Schulen Zugriff auf die gesamte Altersgruppe hat. Die auf Bringschuld aufbauende Idee der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik scheint Teenager und junge Erwachsene jedoch zum Teil zu überfordern, weshalb eine Ortung und Aufsuchung der tendenziell beratungsbedürftigen Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Betracht gezogen werden muss. Da die Elternhäuser immer wieder als entscheidender Faktor misslingender Übergänge genannt werden,

müssen gerade auch hier durch frühzeitige aufsuchende Arbeit Zugänge eröffnet und Ansprachen verbessert werden.

- *Ausdehnung und Intensivierung des Fallmanagements*

Ein auf das Individuum abgestimmtes Fallmanagement in Zusammenarbeit mit BerufsberaterInnen und Betrieben kann nicht schematisch erfolgen, und bisher ist eine solche Unterstützung den per definitionem »benachteiligten« Jugendlichen vorbehalten. Da Jugendliche mit Migrationshintergrund Gefahr laufen, ausbildungslos zu bleiben, sollte ihnen unabhängig von einer festgestellten Benachteiligung ein intensives Fallmanagement angeboten werden. Dies gelingt am besten in Kombination mit aufsuchender und unterstützender Arbeit in den Familien und mit einer ressourcen- statt defizitorientierten Herangehensweise auf der Basis kulturneutraler Stärkenbestimmungen.

- *Duale Ausbildung als Ziel des Übergangsmanagements*

Eine »gute Praxis« der Förderung der Ausbildungsmarkintegration von Jugendlichen (auch ohne Migrationshintergrund) nimmt in erster Linie die duale Ausbildung im Betrieb in den Blick. Praktika mit ihrem typischen Erprobungscharakter können einen hilfreichen und motivierenden Schritt in diese Richtung darstellen. Deshalb ist es umso wichtiger, dass schon die Betriebspraktika während der Schulzeit sorgfältig ausgewählt, durchgeführt und begleitet werden. Eine intensive, persönliche Kontaktpflege der LehrerInnen und der Akteure des Übergangsmanagements mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zeigt sich hier als erfolversprechend. Dabei könnten vermehrt auch solche Betriebe angesprochen werden, in deren Branchen über Rekrutierungsschwierigkeiten geklagt wird und die Vermittlungsbemühungen gegenüber erwartbar offen sind.

- *Betriebe in die Verantwortung nehmen*

Ein gelingendes Übergangsmanagement steht und fällt mit der Bereitschaft der Wirtschaft, Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen und ausbildungsinteressierten Jugendlichen eine Chance zu geben. Erstrebenswert erscheint es daher, über Unternehmerverbände, Innungen und Kammern Jugendliche mit Migrationshintergrund stärker und systematisch in den Fokus von Akquise- und Selektionsstrategien zu rücken.

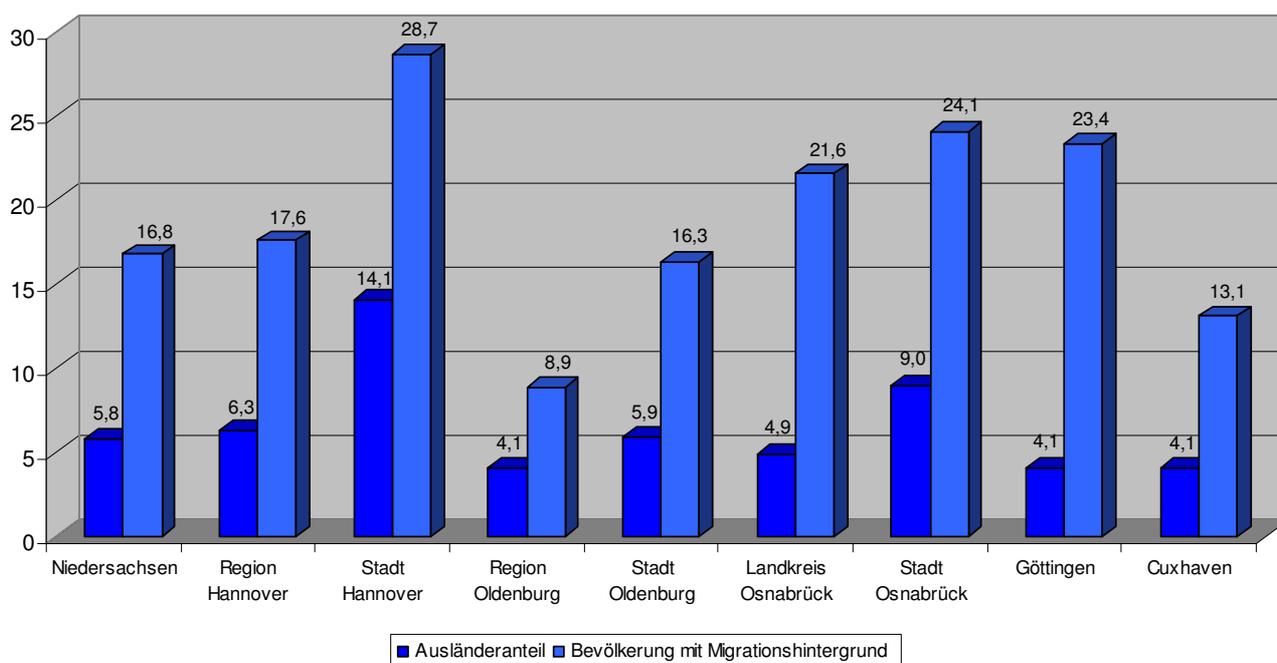
Während es in der Region Osnabrück zum Zeitpunkt der Untersuchung nur wenige Projekte gab, die sich strategisch und/oder inhaltlich gezielt an Jugendliche mit Migrationshintergrund richteten, kamen mit der Erweiterung des Untersuchungsfelds verschiedene Angebote in den Blick, die sich mit der Ausbildungsbeteiligung auch und gerade dieser Zielgruppe beschäftigen. Für Phase II der Untersuchung war es ein wichtiges Kriterium der Dokumentation von Projekten und Initiativen im Übergangsmanagement, dass Migrationshintergrund strategisch und inhaltlich berücksichtigt wird. Aber nicht alle Problemfelder und Handlungserfordernisse, die wir in ÜSB I aufzeigen konnten, werden in der deutschen Überganglandschaft mit diesem Fokus bearbeitet. Die Fragestellung nach den guten Ideen und der guten Praxis eines erfolgreichen Übergangsmanagements wurde deshalb in den Vordergrund gestellt, wobei Projekte und Initiativen mit Migranteng jugendlichen als Zielgruppe jedoch von besonderem Interesse blieben. Ziel der Erhebung in ÜSB II war es, a) einen Überblick über Berufsorientierungs- und Übergangprojekte in der Region Hannover, in Niedersachsen und in anderen Bundesländern zu gewinnen; b) die so recherchierten Initiativen und Projekte nach thematischen Schwerpunkten und Zielgruppen zu analysieren

und c) erfolgversprechende und übertragbare Ideen für eine gute Praxis des Berufsorientierungs- und Übergangsmangements zu ermitteln und praxisgerecht aufzubereiten.

## 2 Methodisches Vorgehen

In Anlehnung an ÜSB I wurden der qualitativen Untersuchung statistische Auswertungen<sup>5</sup> der Schulabschlüsse, der Ausbildungs- und Arbeitsmarktlage und der Ausbildungsbeteiligung von ausländischen bzw. migrantischen Jugendlichen vorangestellt, um die Rahmen- und Strukturbedingungen »guter Praxis« zu veranschaulichen. Datenbasis waren das Integrationsmonitoring Niedersachsen, Statistiken der Bundesagentur für Arbeit und LSKN<sup>6</sup>-Auswertungen. Da von offizieller Seite nur Ausländeranteile flächendeckend erhoben werden, sind die Zahlen, wie bereits in ÜSB I (s. Pott & Sürig 2012), nur sehr bedingt aussagekräftig. Die herangezogenen Vergleichsregionen sind Hannover, Göttingen, Cuxhaven, Oldenburg, Osnabrück und Niedersachsen insgesamt; die Auswahl erfolgte nach dem Kriterium möglichst unterschiedlicher Ausländer- bzw. Migrantenanteile (Abb. 1).

Abb. 1: Ausländer- und Migrantenanteile in ausgewählten Städten und Regionen Niedersachsens 2010 (in %)



Quelle: Integrationsmonitoring Niedersachsen 2012.

<sup>5</sup> Da es sich bei den hinzugezogenen statistischen Angaben um Ergebnisse deskriptiver Analysen handelt, die nicht weiter korreliert werden können, dienen sie in erster Linie der Illustration und Verdeutlichung von Sachverhalten und nicht ihrer Erklärung.

<sup>6</sup> Mittlerweile hat sich das Landesamt für Statistik und Kommunikation Niedersachsen (LSKN) in Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN) umbenannt und einen gänzlich neuen Internetauftritt. Bei der Fertigstellung des vorliegenden Berichts im Januar 2014 waren auf den aufgesuchten Seiten keine Zahlen zu Städten und Regionen erhältlich.

Im Gegensatz zu ÜSB I wurde in ÜSB II der außerschulische Übergangsmaßnahmensektor<sup>7</sup> nicht einbezogen, da hier vor allem Jugendliche in besonders schwierigen psychosozialen Problemlagen unterzukommen scheinen und die einzelnen Träger speziell auf diese Klientel eingestellt sind (s. Pott & Sürig 2012).

Für die qualitativ ausgerichtete Untersuchung wurden bundesweit 28 aktuell laufende und zehn abgeschlossene Projekte, Programme und Initiativen dokumentiert, die sich größtenteils<sup>8</sup> strategisch und inhaltlich ausdrücklich den Interessen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund am Übergang Schule-Beruf verpflichten bzw. verpflichteten. Selbstverständlich erheben wir mit dieser Zusammenstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Deshalb können Vergleiche zwischen der Situation in Hannover, Niedersachsen und anderen Bundesländern nicht belastbar gezogen werden.

Dokumentierte und analysierte Projekte und Initiativen:

Region Hannover	9
Restl. Niedersachsen	11
Hamburg	5
Berlin	4
Hessen	3
Nordrhein-Westfalen	4
Sachsen	2
<i>Gesamt</i>	<i>38</i>

Die Angebote wurden zunächst anhand ihrer Internetauftritte und dort eingestellter Dokumente analytisch aufbereitet und nach verschiedenen Kriterien kategorisiert. Anschließend wurden sechzehn Tiefeninterviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgewählter Projekte geführt, wobei das Hauptkriterium war, starke konzeptionelle Überschneidungen zu vermeiden. Sechs dieser Gespräche wurden als Gruppengespräche mit zwei oder mehreren MitarbeiterInnen geführt. Zur Interviewakquise sei hier angemerkt, dass im Erhebungszeitraum in drei Projekten weder telefonisch noch per E-Mail der/die AnsprechpartnerIn erreicht werden konnte; in vier weiteren Projekten konnte ein/e AnsprechpartnerIn trotz gelungener Erstkontaktaufnahme nicht ermittelt werden.

Die qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten aus den Projekten dienten der Analyse »guter Praxis« des Übergangsmanagements mit dem Fokus auf Migration und Ausbildung (s. Interviewleitfaden im Anhang). Die Gespräche konzentrierten sich auf die Ideen und Konzepte der Initiativen und Projekte, auf Erfahrungen mit der Umsetzung und Einschätzungen zur Übertragbarkeit der Gesamtkonzepte und/oder einzelner Instrumente. Daneben wurde in den Interviews auch die Vernetzung der beteiligten Institutionen thematisiert und die Regelmäßigkeit und Häufigkeit beruflicher Kontakte untereinander erfragt, um auch die Wichtigkeit von Kooperation und Koordination ermessen zu können.

Um eine möglichst offene Gesprächsatmosphäre herzustellen, wurde den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmern Anonymität zugesichert. Gleichzeitig baten wir darum, einzelne Projekte beispielhaft für eine »gute Praxis« nennen zu dürfen, was uns von vielen Beteiligten gestattet

<sup>7</sup> Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung/BaE; Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen/BvB; Einstiegsqualifizierung/EQ.

<sup>8</sup> Zwei in der allgemeinbildenden Schule angesiedelte Initiativen besitzen diesen Fokus nicht; wegen ihrer Einschlägigkeit wurden sie dennoch mit aufgenommen.

wurde. Dabei werden wir im vorliegenden Bericht nicht auf jede Initiative eingehen, mit der wir uns befasst haben. Dies aus mehreren Gründen: Erstens wollten manche Projekte nicht namentlich genannt werden. Zweitens gab es trotz der sorgfältigen Vorauswahl zwischen einigen Projekten sehr starke Überschneidungen hinsichtlich der Konzeption und des Instrumentariums; hier wählten wir das Projekt, das auf einen längeren Erfahrungszeitraum mit dem Konzept oder Instrument zurückblickt. Drittens hatten manche Projekte zum Zeitpunkt unserer Erhebung beträchtliche Anlaufschwierigkeiten oder Probleme bei der Umsetzung ihrer Konzeptionen. Viertens sind wir auf die eine oder andere nur punktuell ausgerichtete Initiative gestoßen, die wenig konkrete Relevanz für das reklamierte Arbeitsfeld besaß und deshalb von der weiteren Analyse ganz ausgeschlossen wurde.

Die digital aufgenommenen Interviews dauerten zwischen sechzig und hundert Minuten und wurden teils transkribiert, teils verdichtet. Sie wurden inhaltsanalytisch und ausschnittsweise konversationsanalytisch ausgewertet. Generell ist bei einer qualitativen Untersuchung zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse sich ausdrücklich auf Argumentations- und Begründungslinien beziehen, die sich als Handlungspraktiken und Alltagstheorien generalisieren lassen. Auf dieser Basis geht es nicht allein um die Informationen, die von den Fachleuten zur Verfügung gestellt werden, sondern auch darum herauszufinden, mit welchen Informationen wie umgegangen und argumentiert wird.

Ein weiteres Element der qualitativen Untersuchung stellte die teilnehmende Beobachtung von drei Ausbildungsmessen, drei Tagungen und einem Koordinationstreffen dar. Diese Beobachtungen wurden teils in Beobachtungsbögen, teils in Feldnotizen festgehalten und inhaltsanalytisch bearbeitet. Ebenfalls in die abschließende Auswertung einbezogen wurden die Ergebnisse des vom IMIS veranstalteten ÜSB-Abschlussworkshops.<sup>9</sup>

Mit den verschiedenen einbezogenen Daten sollen soziostrukturelle Rahmenbedingungen, individuelle Erfahrungen und Einschätzungen und organisationale Ausrichtungen gleichermaßen berücksichtigt werden. Die Annahme ist, dass »gute Praxis« dort entsteht, wo unter den faktisch gegebenen Handlungsbedingungen und -optionen pragmatische, gangbare Ansätze und Lösungen gefunden werden.

### **3 Die Ausbildungssituation ausländischer Jugendlicher in Hannover und Vergleichsregionen**

#### **3.1 Schulabschlüsse und Verbleib nach der Schule**

Schulabschlüsse sagen nur bedingt etwas über die tatsächliche Ausbildungseignung aus.<sup>10</sup> Sie haben aber eine wichtige Signalwirkung sowohl im Übergangsmanagement als auch auf dem Ausbildungsmarkt, weil sie als aussagekräftig für individuelle Möglichkeiten und Beschränkungen in Berufswahl und Weiterbildung gedeutet werden. In Deutschland bleiben zwei Drittel der Personen ohne Schulabschluss auch ohne Ausbildung; dies betrifft immerhin noch ein Drittel der Hauptschulabsolventen, während Ausbildungslosigkeit bei den höheren Schulabschlüssen sehr

---

<sup>9</sup> Der Workshop fand am 21.2.2014 mit 22 eingeladenen PraktikerInnen und ExpertInnen in Osnabrück statt.

<sup>10</sup> Dies bestätigte sich in ÜSB I (Pott & Sürig 2012): Auch wenn Fach- und Kopfnoten sowie im Zeugnis dokumentierte Fehltag von Unternehmen oft als erstes Selektionskriterium bei Bewerbungen herangezogen werden, setzen gerade Handwerksbetriebe auch auf Probearbeiten und Praktika, um die Eignung von BewerberInnen einschätzen zu können.

viel unwahrscheinlicher wird (Bildungsbericht 2012). Gleichzeitig gibt es seit Jahren einen Trend zur Abwertung von Schulabschlüssen. Insbesondere der Hauptschulabschluss ist im Kontext demographischer Entwicklungen (geburtenstarke Jahrgänge), von Bildungsexpansion und steigenden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt bei gleichzeitiger Abnahme von Fertigungsberufen immer schlechter auf dem Ausbildungsmarkt verwertbar. Wie bereits im Bericht zu ÜSB I (Pott & Sürig 2012) ausgeführt, wird nicht nur sozialer Aufstieg, sondern zunehmend auch sozialer Stuserhalt immer mehr gleichgesetzt mit Bildungsaufstieg. Damit erhält der Schulerfolg ein immer größeres Gewicht, während sich bildungsbezüglich eingeschlagene Richtungen zugleich bereits frühzeitig kaum noch korrigieren lassen (vgl. Bellenberg & Forell 2012).

Aus statistischer Sicht stellt sich für die folgenden Auswertungen nach wie vor das Problem (s. Pott & Sürig 2012), dass auf Zahlen zum Migrationshintergrund nicht zurückgegriffen werden kann, sondern nur die ausländische Bevölkerung systematisch erfasst wird. Damit besitzen auch die Daten zu Schulabschlüssen und zum Verbleib nach der Schule eine sehr eingeschränkte Aussagekraft und können hier nur einer groben Orientierung dienen. Der Anteil der AusländerInnen an der Schülerschaft ist in den untersuchten Städten und Regionen Niedersachsens erwartungsgemäß gering und übersteigt nur in der Landeshauptstadt die Zehn-Prozent-Marke (Tab. 1).

Tab. 1: SchulabgängerInnen von allgemeinbildenden Schulen 2011<sup>11</sup> (in %)

		(Fach-) Hochschulreife	Real-schulabschluss	Haupt-schulabschluss*	Abschluss Förderschule Lernen	kein Abschluss	Quote (Schulabgänger)
Niedersachsen	Deutsche	44,5	40,3	12,2	1,5	1,5	
	Ausländer	20,2	45,4	24,0	5,1	5,3	4,7
Region Hannover	Deutsche	54,0	33,4	9,8	1,1	1,7	
	Ausländer	32,0	38,6	19,1	4,0	6,4	8,6
Stadt Hannover	Deutsche	59,0	28,1	9,5	1,3	2,1	
	Ausländer	35,3	37,2	17,6	3,0	7,0	13,4
Region Oldenburg	Deutsche	25,9	55,6	14,4	2,2	1,9	
	Ausländer	21,1	36,8	26,3%	5,3	10,5	2,9
Stadt Oldenburg	Deutsche	55,3	29,5	12,3	1,4	1,5	
	Ausländer	28,8	45,5	15,2	6,1	4,5	2,9
Landkreis Osnabrück	Deutsche	33,5	50,1	13,5	1,6	1,4	
	Ausländer	17,0	50,3	21,1	6,4	5,3	4,4
Stadt Osnabrück	Deutsche	58,5	32,3	6,1	1,2	1,9	
	Ausländer	22,8	47,5	17,9	6,8	4,9	6,4
Göttingen	Deutsche	55,5	31,9	9,8	1,1	1,5	
	Ausländer	26,7	29,0	32,1	7,6	4,6	4,2
Cuxhaven	Deutsche	35,7	45,3	16,1	2,0	0,9	
	Ausländer	17,4	32,6	40,7	5,8	3,5	3,7

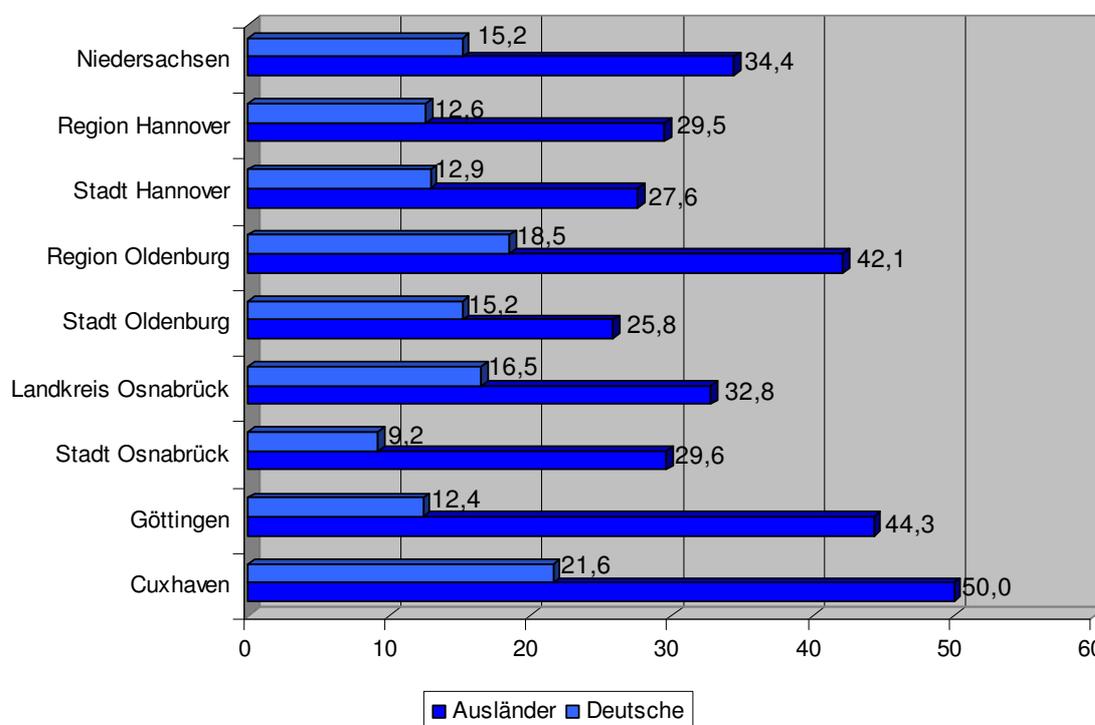
\*Unter Einbezug des Hauptschulabschlusses der 10. Klasse Förderschule.

Quelle: LSKN Online-Datenbank, Tabelle M3002513; eigene Berechnungen. Nicht einbezogen: Schulabgänge ohne Abschluss aus gymnasialer Oberstufe; Schulabgänge nach 8. Klasse; „übrige Absolventen“; Schulabgänge aus Förderschule Geistige Entwicklung.

<sup>11</sup> Zum Zeitpunkt der Recherche (März 2012) waren dies die aktuellsten Zahlen beim Landesamt für Statistik und Kommunikation Niedersachsen (s. hierzu Kap. 2).

Betrachtet man die Verteilung der Schulabschlüsse auf die Gruppe der AusländerInnen und auf die Gruppe der Deutschen, so gilt allgemein für die Städte und Regionen, die in Tabelle 1 aufgeführt sind, dass AusländerInnen häufiger als Deutsche mit niedrigeren Abschlüssen (Hauptschule, Förderschule Lernen) oder ohne Abschluss die Schule verlassen. Mit Ausnahme der Stadt Oldenburg, wo das Verhältnis etwas ausgeglichener ist, ist dies in den untersuchten Regionen für AusländerInnen tatsächlich stets mindestens mehr als doppelt so wahrscheinlich wie für Deutsche. Besonders auffällig ist dabei Göttingen, wo ausländische SchulabgängerInnen mehr als dreimal so oft wie deutsche einen niedrigen oder keinen Schulabschluss besitzen (Abb. 2). Ein Zusammenhang mit dem Ausländeranteil an den allgemeinbildenden Schulen lässt sich dabei nicht durchgehend feststellen; tendenziell scheint es aber so zu sein, dass AusländerInnen in Schulen mit niedrigen Ausländeranteilen schlechter abschneiden als in Schulen mit höheren Anteilen.

Abb. 2: SchulabgängerInnen mit niedrigem (Hauptschule\*, Förderschule Lernen) und ohne Abschluss 2011 (in %)



\*Unter Einbezug des Hauptschulabschlusses der 10. Klasse Förderschule.

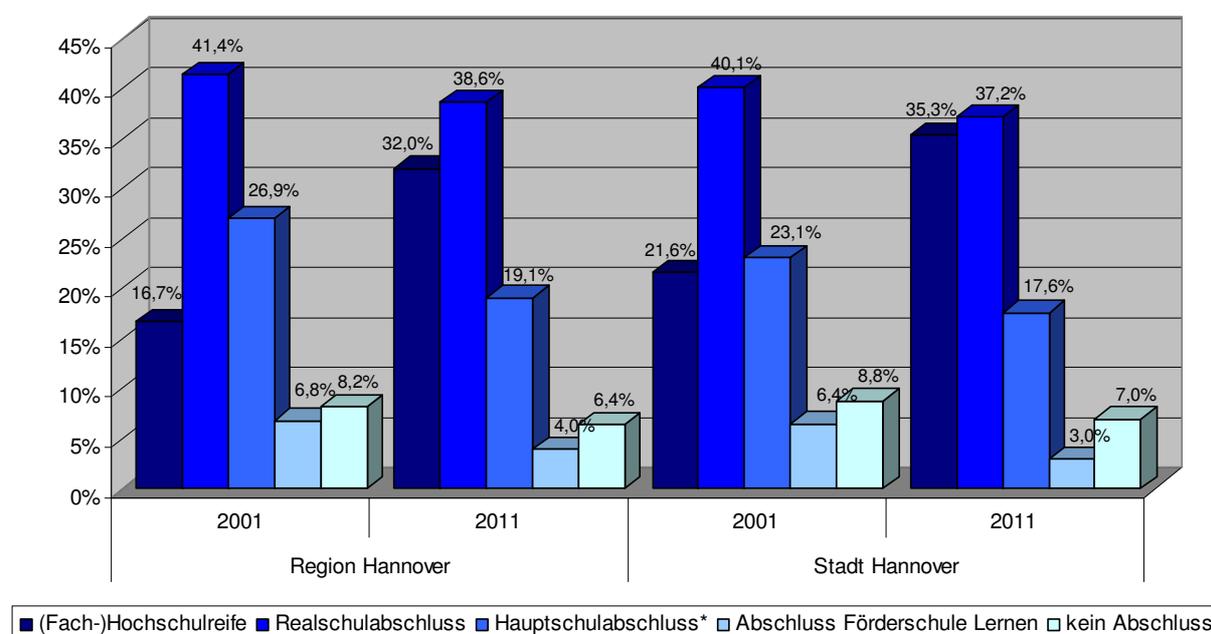
Quelle: LSKN Online-Datenbank, Tabelle M3002513; eigene Berechnungen. Nicht einbezogen: Schulabgänge ohne Abschluss aus gymnasialer Oberstufe; Schulabgänge nach 8. Klasse; "übrige Absolventen"; Schulabgänge aus Förderschule Geistige Entwicklung.

Zwar machen Schülerinnen und Schüler in ländlichen Gebieten insgesamt weniger häufig das (Fach-)Abitur (Tab. 1), das jeweilige Verhältnis AusländerInnen/Deutsche bleibt davon jedoch weitgehend unberührt; die Wahrscheinlichkeit, die Schule mit einer (Fach-)Hochschulreife zu verlassen, ist für Deutsche anderthalb- bis zweimal so hoch wie für Ausländerinnen und Ausländer. Nur in der Region Oldenburg (mit einem Ausländeranteil von nur 2,9% an der Schülerschaft) ist das Verhältnis nahezu ausgeglichen; dafür verlassen dort AusländerInnen fünfmal häufiger als Deutsche die Schule ganz ohne Abschluss. Bei den Hauptschulabschlüssen verhält es sich umgekehrt; in Niedersachsen, der Region und Stadt Hannover und der Region Oldenburg ist es für AusländerInnen etwa doppelt so wahrscheinlich wie für Deutsche, die allgemeinbildende

Schule mit einem Hauptschulabschluss zu beenden (Tab. 1). Weniger groß ist diese Wahrscheinlichkeit im Landkreis Osnabrück und in der Stadt Oldenburg. Dagegen ist es in der Stadt Osnabrück, in Göttingen und Cuxhaven ungefähr dreimal so wahrscheinlich für Ausländerinnen und Ausländer, einen Hauptschulabschluss zu machen. Im Durchschnitt verlassen ausländische SchulabgängerInnen dreimal häufiger als deutsche die Schule mit einem Abschluss der Förderschule Lernen oder ohne Abschluss (Tab. 1).

Ein genauerer Blick auf die Entwicklung der Schulabschlüsse ausländischer Schülerinnen und Schüler in der Stadt und der Region Hannover (Abb. 3) zeigt keine maßgeblichen Unterschiede zwischen dem ländlichen und dem städtischen Kontext. Im Vergleich zu 2001 machten 2011 mehr AusländerInnen das (Fach-)Abitur und weniger einen Hauptschulabschluss, während sich die Zahlen beim Realschulabschluss und bei jenen, die die Schule ohne Abschluss verließen, nur unwesentlich veränderten. Ein Abschluss der Förderschule Lernen war in der Stadt Hannover im Jahr 2011 allerdings nicht einmal mehr halb so wahrscheinlich wie noch im Jahr 2001.

Abb. 3: Ausländische SchulabgängerInnen in Hannover (Region, Stadt) 2001 und 2011

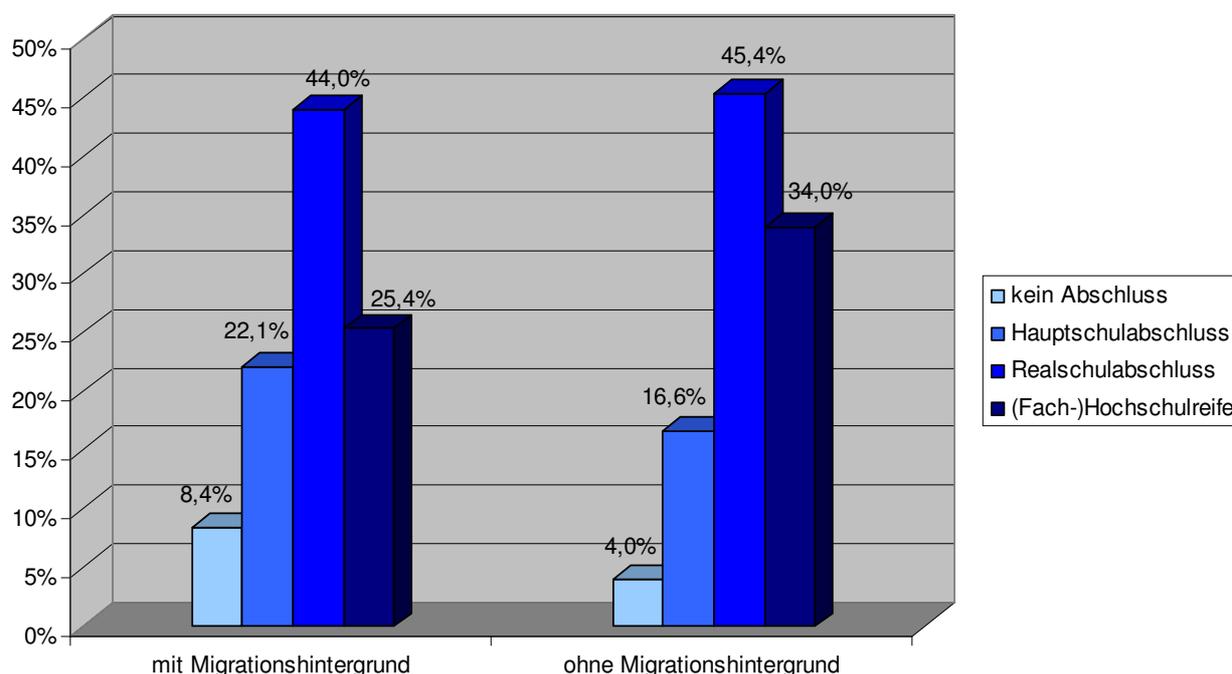


\*Unter Einbezug des Hauptschulabschlusses der 10. Klasse Förderschule.

Quelle: LSKN Online-Datenbank, Tabelle M3002513; eigene Berechnungen. Nicht einbezogen: Schulabgänge ohne Abschluss aus gymnasialer Oberstufe; Schulabgänge nach 8. Klasse; "übrige Absolventen"; Schulabgänge aus Förderschule Geistige Entwicklung.

Wie bereits erwähnt, sind diese Zahlen bestenfalls eine Orientierungshilfe; über »BildungsinländerInnen« mit Migrationshintergrund können daraus keine Schlüsse gezogen werden, zumal AusländerInnen oft auch als Quereinsteiger ins deutsche Schulsystem gelangen. Die folgende Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Schulabschlüsse auf die niedersächsische Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund zwischen 18 und 25 Jahren im Jahr 2010 und soll eine bessere Einordnung ermöglichen.

Abb. 4: Verteilung der Schulabschlüsse auf die niedersächsische Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund zwischen 18 und 25 Jahren im Jahr 2010



Quelle: Integrationsmonitoring Niedersachsen 2012.

Nur bei den Realschulabschlüssen ziehen Menschen mit Migrationshintergrund mit der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund gleich. Dagegen verlassen MigrantInnen die Schule doppelt so häufig ohne Abschluss, und während ein Drittel der Personen ohne Migrationshintergrund das (Fach-)Abitur erreicht, gilt dies nur für ein Viertel der Personen mit Migrationshintergrund. Bei den Hauptschulabschlüssen ist der Abstand geringer, bleibt aber signifikant. Die anteilig schlechteren Bildungsabschlüsse von ausländischen bzw. migrantischen im Vergleich zu deutschen Jugendlichen sind, in Übereinstimmung mit Beicht & Granato (2010) und dem Bildungsbericht 2012, als eine primäre Barriere für den Zugang zur dualen Ausbildung zu werten. Dabei wird es von einigen Befragten als zusätzlich erschwerend eingeschätzt, dass für SGB-II-leistungsberechtigte Personen das Nachholen des Hauptschulabschlusses mittlerweile nicht mehr gefördert und es für Über-18-Jährige ohne Abschluss insgesamt schwieriger werde, einen Schulabschluss auf dem zweiten Bildungsweg zu machen, da sie sich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen müssten. Diese Bewertung wird von den befragten Expertinnen und Experten jedoch durchaus kontrovers diskutiert, da es im U-25-Bereich auch für Leistungsberechtigte Möglichkeiten gebe, den Schulabschluss nachzuholen. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus ÜSB I und ÜSB II hängt es unserer Einschätzung nach sehr von den jeweiligen SachbearbeiterInnen ab, ob von diesen Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird.

Einschränkungen bezüglich der Datenlage gelten auch für den Verbleib nach dem Schulabschluss (Tab. 2: Verbleib nach dem Hauptschulabschluss); auch hier stehen nur Zahlen für Deutsche und AusländerInnen zur Verfügung.

Tab. 2: Neuzugänge mit Hauptschulabschluss\* an Berufsschulen 2011 nach Schulabschluss (nur duales System, Berufseinstiegsschule und einjährige Vollzeit-Berufsfachschule) in %

		Duales System	Berufseinstiegsschule	Berufsfachschule	Quote (Neuzugänge)
Niedersachsen	Ausländer	43,3	12,2	44,5	5,5
	Deutsche	58,2	7,5	34,3	
Region Hannover	Ausländer	55,5	14,6	29,9	10,0
	Deutsche	71,7	8,2	20,1	
Stadt Hannover	Ausländer	56,6	16,1	27,2	10,2
	Deutsche	75,2	8,3	16,5	
Region Oldenburg	Ausländer	18,2	63,6	18,2	6,2
	Deutsche	25,0	23,1	51,9	
Stadt Oldenburg	Ausländer	54,8	3,2	41,9	4,9
	Deutsche	78,8	1,4	19,8	
Landkreis Osnabrück	Ausländer	14,8	18,5	66,7	6,9
	Deutsche	25,0	23,1	51,9	
Stadt Osnabrück	Ausländer	50,8	16,4	32,8	4,5
	Deutsche	76,6	6,5	16,9	
Göttingen	Ausländer	49,1	10,5	40,4	9,4
	Deutsche	81,7	15,3	32,6	
Cuxhaven	Ausländer	36,1	11,1	52,8	7,0
	Deutsche	76,4	16,0	38,4	

\*Unter Einbezug des Hauptschulabschlusses der 10. Klasse Förderschule.  
Quelle: LSKN Online-Datenbank Tabelle K3050411; eigene Berechnungen.

Auffällig bei der Betrachtung des Verbleibs von SchulabgängerInnen mit einem Hauptschulabschluss ist zunächst, dass es für deutsche BerufsschülerInnen in allen untersuchten Regionen und Städten generell wahrscheinlicher ist, eine duale Ausbildung zu beginnen, als für ausländische BerufsschülerInnen, während AusländerInnen anteilig häufiger die Berufseinstiegs- oder die einjährige Berufsfachschule besuchen. Überraschend ist, dass gerade in den ländlichen Regionen Oldenburgs und Osnabrücks insgesamt verhältnismäßig wenig BerufsschülerInnen, die einen Hauptschulabschluss haben, mit einer Ausbildung im dualen System beginnen, obwohl allgemein davon auszugehen ist, dass der Hauptschulabschluss auf dem Land besser verwertbar ist als in der Stadt (in ländlichen Gebieten gibt es normalerweise mehr Ausbildungsstellen in Fertigungsberufen, für die ein Hauptschulabschluss ausreicht).<sup>12</sup> Ob dabei die punktuelle Ausbildungssituation, die Berufsschulpolitik oder ein anderer Faktor ausschlaggebend ist, kann hier nicht entschieden werden. In Betracht zu ziehen ist aber, und dafür sprechen auch die Zahlen insgesamt, dass gerade die (theoretische) Möglichkeit, über die Berufsfachschule die eigene Ausgangsposition auf dem Ausbildungsmarkt zu verbessern, dazu führt, dass viele HauptschulabsolventInnen eine duale Ausbildung direkt nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule gar nicht erst in Betracht ziehen. Hinzu kommt aber nach Einschätzung eines Experten auch der vielfach zu beobachtende Trend zur Maßnahme, der schon in der allgemeinbildenden Schule seinen Anfang nimmt und im Zuge dessen Berufsorientierungsangebote weniger auf eine kontinuierliche individuelle Begleitung abzielen als vielmehr auf punktuelle Trainings, Assessment Center oder Workshops mit

<sup>12</sup> In der Region Oldenburg kommt hinzu, dass – im Vergleich zu allen anderen betrachteten Regionen – AusländerInnen mit Hauptschulabschluss unerklärlich häufig (63,6%; der zweithöchste Anteil im Landkreis Osnabrück beläuft sich auf 18,5%, ist also mehr als dreimal niedriger) in die Berufseinstiegsschule einmünden.

vielfach variierenden Anbietern. Dadurch fehle es zunehmend an einer beständigen, zielführenden Ausrichtung der Berufsorientierung für die einzelnen SchülerInnen, die aus den verschiedenen, unzusammenhängenden Angeboten „oft planloser wieder rauskommen, als sie reingegangen sind“. Auf dem ÜSB-Abschlussworkshop im Februar 2014 wurde aber auch zur Diskussion gestellt, ob die ›Erstausbildung‹ nicht zu ernst genommen werde; heutzutage schlage man damit keinen unabänderlichen Karriereweg mehr ein, sondern mache „erst mal einen Anfang, von da aus eröffnen sich dann wieder ganz andere Möglichkeiten“. Auch hier sind sich die Expertinnen und Experten nicht einig, zumal die ›theoretische‹ Möglichkeit, über eine erste Ausbildung die Chance auf einen weiteren Ausbildungsplatz oder eine schulische Weiterbildung zu verbessern, bei den Jugendlichen sehr viel Ausdauer, Eigeninitiative und Planung voraussetze und nicht zuletzt hohe Ausbildungsabbruchquoten nach sich ziehen könnte. Gerade wegen hoher Abbruchquoten in bestimmten Berufszweigen stellte sich ›Ausbildung um jeden Preis‹ schon in ÜSB I als eine eher ambivalente Devise heraus.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die Bildungssituation von Ausländerinnen und Ausländern in Hannover und in den weiteren betrachteten Regionen zwar verbessert hat, dass aber gerade der Hauptschulabschluss, mit dem diese Gruppe überproportional häufig die allgemeinbildende Schule beendet, ganz generell oft nicht direkt ins duale System führt, sondern in die Berufsfachschule. Bereits in ÜSB I (Pott & Sürig 2012) wurde uns die einjährige Berufsfachschule jedoch als mögliches Auslaufmodell beschrieben, weil dort mehrheitlich ausdrücklich ausbildungsgeeignete Jugendliche unterkämen, die im Zuge des demographischen Wandels in Zukunft vermutlich häufiger direkt von der allgemeinbildenden Schule in die Ausbildung gehen würden. Es bleibt abzuwarten, ob diese Prognose eintritt und wie sich eine solche Entwicklung auf die Ausländerzahlen in den alternativen Bildungsgängen auswirken wird. Zumindest derzeit gibt es jedoch noch immer mehr Ausbildungsinteressierte als Ausbildungsplätze und Rekrutierungsschwierigkeiten nicht flächendeckend, sondern in ganz bestimmten Branchen, wie im nächsten Abschnitt erläutert wird.

### **3.2 Der Ausbildungsmarkt in der Region Hannover**

Die Arbeitslosenquote in der Region Hannover lag im Oktober 2012 bei 8,0 Prozent, ein Jahr später bei 7,8 Prozent. Die Jugendarbeitslosigkeit (15- bis Unter-25-Jährige) ging von 12,3 Prozent im Oktober 2012 auf 9,3 Prozent im Oktober 2013 zurück, die Ausländerquote unter den arbeitslos Gemeldeten von 29,2 auf 25,5 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2013). Damit ist jede/r zehnte Arbeitslose in der Region unter 25 Jahre alt, und jeder vierte besitzt nicht die deutsche Staatsbürgerschaft.

Den Aufstellungen der Bundesagentur für Arbeit (2012b) lässt sich entnehmen, dass in der Region Hannover im Berichtsjahr 2011/2012 von etwa einem Drittel der gemeldeten AusbildungsbewerberInnen der Verbleib unbekannt war. Dies bleibt in unserem Ermessen weiterhin eine problematische Größe (vgl. Pott & Sürig 2012). Der Ausländeranteil an den gemeldeten Ausbildungssuchenden betrug 16 Prozent; davon hatte allerdings nur ein Prozent keinen Schulabschluss, während 32,7 Prozent den Hauptschulabschluss, 43,1 Prozent den Realschulabschluss und 14,3 Prozent die (Fach-)Hochschulreife besaßen. Dies entspricht in etwa den Anteilen unter den GesamtbewerberInnen. In der Gruppe der „Unversorgten ohne Alternative“ lag der Ausländeranteil im Berichtsjahr bei 15,4 Prozent, was wiederum in etwa ihrem Gesamtanteil an den

Ausbildungssuchenden entspricht. Mit diesen Zahlen wird aber auch deutlich, dass es mitnichten nur junge Menschen mit niedrigen Schulabschlüssen sind, die sich bei der Agentur als ausbildungssuchend melden und sich damit zunächst einmal keine Lehrstelle direkt nach Beendigung der Schule sichern konnten. Unter den wenigen Ausbildungssuchenden, die 2011/12 nach Agenturberechnung „ohne bekannte Alternative“ (s. Pott & Sürig 2012) blieben, hatten nur 1,2 Prozent keinen Schulabschluss, aber 34,2 Prozent einen Hauptschul- und 40 Prozent einen Real schulabschluss. Bemerkenswerterweise stimmt auch dies in etwa mit den Gesamtanteilen überein, so dass davon auszugehen ist, dass der Schulabschluss hier tatsächlich nicht entscheidend ist.

Im Bildungsbericht 2012 wird für 2011 im Vergleich zu den Vorjahren zwar eine generelle Entspannung des Ausbildungsmarkts in der BRD beobachtet, gleichzeitig werden Stellenüberschüsse aber nur im Ernährungshandwerk (BäckerIn, KonditorIn, FleischerIn) und im Hotel- und Gaststättengewerbe (einschließlich Koch/Köchin) festgestellt. Für alle anderen Berufsbereiche gilt weiterhin (jedoch in Abhängigkeit von regionalen Besonderheiten) eher ein Ausbildungsstellenmangel.<sup>13</sup> So kamen auch in der Region Hannover im August 2012 auf eine/n bei der Arbeitsagentur registrierte/n BewerberIn im Durchschnitt nur 0,8 Ausbildungsstellen.<sup>14</sup> Gleichzeitig ist hier die Anzahl der Ausbildungsplätze von 2011 zu 2012 um 2,6 Prozent gesunken, die der BewerberInnen aber nur um 1,5 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2012b). Das Angebot an Ausbildungsplätzen im Bereich »Rohstoffgewinnung, Produktion, Fertigung« hat dabei etwas zugenommen (plus 6,3%), mit hohen Zuwächsen beispielsweise in den Bereichen Holz (Be- und Verarbeitung), Farb- und Lacktechnik, Metallbau- und Schweißtechnik, Mechatronik und Automatisierungstechnik, Aus- und Trockenbau und Ver- und Entsorgung. Weit weniger Ausbildungsplätze gab es 2012 im Vergleich zum Vorjahr zum Beispiel in den Bereichen technische Mediengestaltung, Elektrotechnik und Tiefbau (Bundesagentur für Arbeit 2012b).

Ein Blick auf die bei der Agentur für Arbeit im August 2013 registrierten freien Ausbildungsplätze, die zu sofort zu besetzen waren, dient der genaueren Einordnung der Ausbildungssituation in der Region.<sup>15</sup> Der August ist dabei deshalb ein interessanter Monat, weil er üblicherweise für den Ausbildungsbeginn vorgesehen ist; eine Analyse der Plätze, die dann noch frei und zu sofort zu besetzen sind, gibt Aufschluss über die Ausbildungsnachfrage in den jeweiligen Berufszweigen. Dabei kamen 32,4 Prozent der Stellenangebote aus dem Fertigungsbereich (Handwerk/Produktion), 37,8 Prozent aus dem Bereich der »höheren Dienstleistungen« (z.B. Kaufleute, EDV, Verwaltung) und 29,7% aus dem Bereich der »sonstigen Dienstleistungen« (z.B. Verkäufer, Hotel- und Gastgewerbe, Pflege). Die Top Ten der gesuchten Azubis in der Region Hannover (2013) im Vergleich zur Region Osnabrück (2012) gestaltet sich wie folgt:

---

<sup>13</sup> Auch die Bertelsmann-Stiftung (2012) geht in ihrem Thesenpapier zum Übergang Schule-Beruf davon aus, dass bundesweit derzeit nicht von einem Mangel an möglichen Auszubildenden gesprochen werden kann und dass auch der demographische Wandel nicht zu einem erleichterten Übergang ins duale System gerade von Jugendlichen mit fehlenden und schlechten Schulabschlüssen führen wird.

<sup>14</sup> Vgl. Agentur für Arbeit Hannover, Bilanz des Beratungsjahres 2012/2013: [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_171576/Dienststellen/RD-NSB/Hannover/AA/Presse/Presseinformationen/PI-2013/070-131031-Ausbildungsmarktbericht-2012-2013.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_171576/Dienststellen/RD-NSB/Hannover/AA/Presse/Presseinformationen/PI-2013/070-131031-Ausbildungsmarktbericht-2012-2013.html)

<sup>15</sup> Datengrundlage sind 555 Stellenanzeigen für 736 Ausbildungsstellen an 19 Orten in der Region Hannover, die insgesamt 90 Berufsbezeichnungen abdecken.

*Region Hannover (August 2013)*

1. Einzelhandelskauffrau/-mann (37 Anzeigen)
2. FachverkäuferIn Lebensmittelhandwerk (35)  
VerkäuferIn (35)
4. Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r (27)
5. Köchin/Koch (22)
6. FriseurIn (21)
7. AnlagenmechanikerIn (19)  
Bürokauffrau/-mann (19)
9. Medizinische/r Fachangestellte/r (18)
10. Restaurantfachfrau/-mann (17)

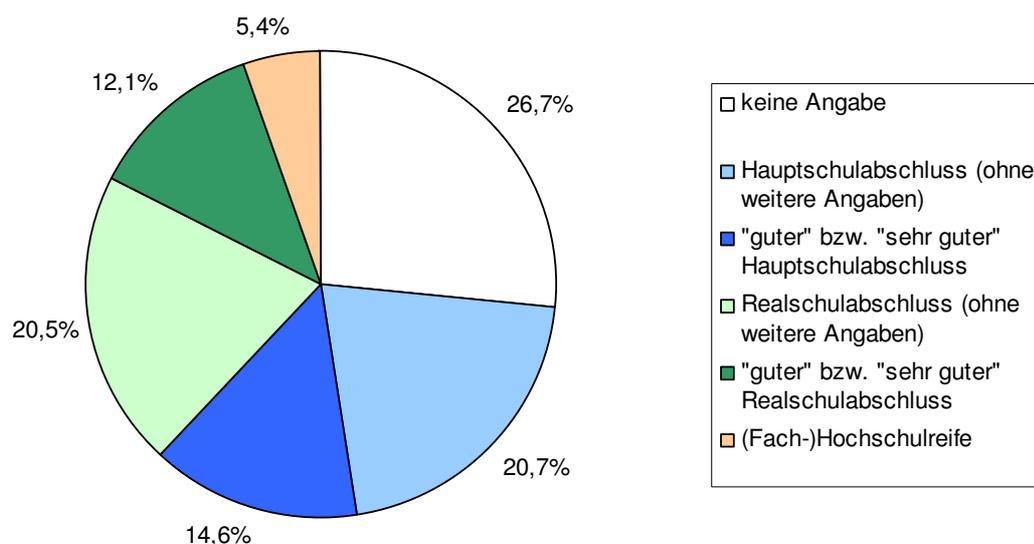
*Region Osnabrück (August 2012)*

1. FachverkäuferIn Lebensmittelhandwerk (16)
2. VerkäuferIn (9)
3. Bürokauffrau/-mann (6)  
Einzelhandelskauffrau/-mann (6)  
Köchin/Koch (6)  
Restaurantfachfrau/-mann (6)
7. ElektronikerIn (5)
8. FriseurIn (4)  
Hotelfachfrau/-mann (4)  
AnlagenmechanikerIn (4)

Auffällig in diesem Vergleich ist besonders die hohe Nachfrage nach medizinischen Fachangestellten in der Region Hannover, die im August 2013 zu sofort gesucht wurden, während in Osnabrück im August 2012 solche Ausbildungsplätze kaum noch angeboten wurden. Eventuell hat dies mit der größeren Ärztedichte in der Region Hannover zu tun (vgl. Greß & Stegmüller 2011). Für Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen im (Fach-)Verkaufsbereich wiederum können unter anderem vermutlich die schlechte Bezahlung und die geringen Aufstiegsmöglichkeiten verantwortlich gemacht werden, während im kaufmännischen Bereich auch die vergleichsweise hohen Anforderungen an BewerberInnen ausschlaggebend sein könnten – oft wird ein guter bis sehr guter Realschulabschluss verlangt, und nicht selten werden in den Erwartungen an Auszubildende auch Computer- und Englischkenntnisse erwähnt.

Auf dem Land werden eher Lehrlinge in Fertigungsberufen, in der Stadt eher im Bereich der höheren Dienstleistungen gesucht. Bei der Frage nach den formalen Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber (s. Abb. 5) stellt sich heraus, dass in gut einem Viertel der Hannoveranischen Stellenanzeigen keine Angaben zum erforderlichen Schulabschluss gemacht werden und in weiteren 35 Prozent der analysierten Fälle ein Hauptschulabschluss gefordert wird; zumindest bei den zum Untersuchungszeitpunkt noch freien Ausbildungsstellen sind hohe Hürden hinsichtlich der Schulbildung in der Mehrheit der Stellenanzeigen also nicht festzustellen. Ein ganz ähnliches Bild ergab sich bereits bei der Analyse der Stellenanzeigen in der Region Osnabrück (vgl. Pott & Sürig 2012). Allerdings sind unserer Stichprobe zufolge und wenig überraschend niedrige Anforderungen besonders in jenen Berufszweigen üblich, in es denen ohnehin Rekrutierungsschwierigkeiten gibt; bei FriseurInnen, BäckerInnen, Restaurantfachleuten, ElektronikerInnen, AnlagenmechanikerInnen, GärtnerInnen und LageristInnen wird wenigstens ebenso häufig keine Angabe zum gewünschten Schulabschluss gemacht wie ein Hauptschulabschluss gefordert. Dagegen wird in Ausbildungsangeboten für KarosseriemechanikerInnen, Versicherungskaufleute und TechnikerInnen, aber auch im Marketing- und IT-Bereich meist mindestens ein guter Realschulabschluss verlangt.

Abb. 5: Anforderungen an BewerberInnen in Ausbildungsstellenangeboten, Region Hannover, August 2013



Quelle: Jobbörse der Agentur für Arbeit, <http://jobboerse.arbeitsagentur.de/>, August 2013; eigene Berechnungen.

In der Region Hannover lässt sich ebenfalls beobachten, dass die Anforderungen an den Schulabschluss in der Stadt höher sind als auf dem Land und dass ein Hauptschulabschluss vor allem für eine Ausbildung in der Fertigung und bei den »sonstigen Dienstleistungen« ausreicht, während für eine Ausbildung in Berufen der Kategorie »höhere Dienstleistungen« mehrheitlich ein Realschulabschluss gefordert wird (nur 12,3% der Stellenangebote aus diesen Branchen richten sich an HauptschulabsolventInnen). Weiterhin ist es auffällig, dass in nur einem Drittel der Stellenanzeigen sogenannte „social skills“ wie Freundlichkeit, Teamfähigkeit und Zuverlässigkeit von den Bewerberinnen und Bewerbern erwartet werden; Freundlichkeit ist dabei, wenig überraschend, vor allem in den Dienstleistungsberufen gefragt, während Teamfähigkeit signifikant häufiger in der Stadt als auf dem Land gefordert wird.

In knapp sechs Prozent der Stellenanzeigen (davon keine aus dem Bereich der Fertigungsberufe) werden „gute deutsche Sprachkenntnisse“ als wichtige Qualifikation genannt. Auch wenn dies auf den ersten Blick wenig erscheint, ist es doch auch bemerkenswert, dass in deutschsprachigen Stellenangeboten, die auf den deutschen, regionalen Arbeitsmarkt<sup>16</sup> ausgerichtet sind, überhaupt solche Anforderungen erwähnt werden. In diesem Zusammenhang muss auch vermerkt werden, dass in keiner der analysierten Ausbildungsstellenanzeigen aus der Region Hannover Erwartungen an interkulturelle Kompetenzen formuliert werden, und in nur zwei Stellenangeboten werden Kenntnisse in einer anderen Sprache als Deutsch oder Englisch begrüßt – namentlich Russisch bzw. Französisch. Dabei ist aber auch zu beachten, dass Betriebe, die bei der Jobbörse der Agentur für Arbeit inserieren, in den wenigsten Fällen Links zur eigenen Homepage oder zu aufwendig gestalteten Stellenanzeigen einstellen. Dies ist beispielsweise anders bei der Internet-Jobbörse StepStone,<sup>17</sup> wo allerdings vor allem größere Unternehmen inserieren.

<sup>16</sup> Die meisten Firmen suchen nach Azubis im Umkreis von maximal dreißig Kilometern.

<sup>17</sup> <http://www.stepstone.de/>

### 3.3 Schlussfolgerungen

Eingedenk der vergleichsweise schlechten Ausbildungsbeteiligung ausländischer Jugendlicher in der Region (s.a. Abschnitt 3.1) und der branchenspezifischen Rekrutierungsschwierigkeiten bzw. des Ausbildungsplatzmangels in anderen Berufszweigen ist die Erkenntnis eines befragten Experten, „dass nicht jeder gebraucht wird“, unseres Erachtens durchaus realistisch. Noch gibt es insgesamt nicht genug Lehrstellen für alle Ausbildungsinteressierten, während sich das Interesse der BewerberInnen wiederum auf relativ wenige Branchen konzentriert. Niedrige Bildungsabschlüsse, bei denen SchulabgängerInnen mit Migrationshintergrund überrepräsentiert sind, sind ebenso wie der Lehrstellenmangel strukturelle Probleme des deutschen Bildungssystems und Arbeitsmarkts. Bei der Diskussion dieser Frage in der ExpertInnenrunde<sup>18</sup> wurde aber auch deutlich, dass Berufsberatungs- und Unterstützungsangebote bei der Ausbildungssuche nicht unter dieser Prämisse durchgeführt werden (können). Zum Teil scheint es ein großes Widerstreben zu geben, die Ausbildungsmarktlage als strategisches Hindernis des Übergangsmagements anzuerkennen, zumal es ja in Einzelfällen auch immer wieder gelänge, »statistisch aussichtslose« KandidatInnen im dualen System unterzubringen. So werden auf der Seite der PraktikerInnen des Übergangsmagements die strukturellen Probleme zwar punktuell bearbeitet, sie können selbstverständlich aber nicht gelöst werden.

Zum einen ist eine bessere Bildungsbeteiligung von MigrantInnen ein wichtiger Faktor bei der Konkurrenz um Ausbildungsplätze. Doch nach Beendigung der allgemeinbildenden Schule betrifft dies vor allem Maßnahmen zur Berufsvorbereitung und -qualifizierung, von denen die meisten für leistungsberechtigte und/oder »benachteiligte« Jugendliche vorgesehen sind und selbst mit dieser Einschränkung den tatsächlichen Bedarf kaum abzudecken vermögen (s. Pott & Sürig 2012). Zum anderen darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es für durchschnittlich zwanzig Prozent der Ausbildungsinteressierten schlicht keinen Ausbildungsplatz gibt. Mit dem Ziel der Verbesserung der Ausbildungsbeteiligung von MigrantInnen geht es dann auch darum, Berufe mit Rekrutierungsproblemen nicht nur bekannter, sondern auch attraktiver für BewerberInnen zu machen. Dies kann über Berufsorientierungsprogramme geschehen, ist aber nicht zuletzt auch eine Herausforderung an die betreffenden Unternehmen, sich als Ausbilder besser zu positionieren und potentiellen BewerberInnen mehr zu bieten (bspw. Lohn, Aufstiegschancen). Darüber hinaus aber ist eine grundsätzlich hohe Bereitschaft, Jugendliche mit Migrationshintergrund in das Übergangssystem zu leiten bzw. sie in Betrieben weniger zu berücksichtigen als deutsche Jugendliche, auch ein Indiz für institutionelle und organisationale Diskriminierung (s. ebd.). Die Möglichkeiten, solche Tendenzen im meist projektförmigen Übergangsmangement zu bearbeiten, sind begrenzt.

Bei der folgenden Betrachtung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Zielgruppe des Übergangsmagements, in der die von uns untersuchten Initiativen und Projekte vorgestellt werden, muss deshalb im Auge behalten werden, dass diese unter strukturellen Bedingungen arbeiten, auf die sie wenig Einfluss haben.

---

<sup>18</sup> IMIS-ÜSB-Workshop, 21.2.2014.

## 4 Jugendliche mit Migrationshintergrund als Zielgruppe des Übergangsmagements

### 4.1 Projektdokumentation

Bereits in Phase I der ÜSB-Studie sind wir auf gute Ideen zur Verbesserung der Ausbildungssituation ›benachteiligter‹ Jugendlicher gestoßen. Diese Ergebnisse sind auch in den vorliegenden Bericht mit eingeflossen. In Phase II haben wir unser Augenmerk auf solche Projekte, Programme und Initiativen gerichtet, die sich strategisch und inhaltlich ausdrücklich an Jugendliche mit Migrationshintergrund am Übergang Schule-Beruf richten. Bei der primären Internetrecherche haben wir bundesweit 38 Projekte zusammengestellt, die sich ihren Selbstbeschreibungen und Dokumenten zufolge an diese Zielgruppe wenden oder ihre Belange im Auge haben.

Zu beachten ist dabei, dass sich einige der ausgewählten Projekte und Initiativen nicht ausschließlich an Migrantenjugendliche richten oder speziell deren Ausbildungssituation zum Thema haben. Dies hat drei Hauptgründe. Zum einen sind gerade in der allgemeinbildenden Schule angesiedelte Programme in der Regel jahrgangsstufenbezogen und richten sich darin an die Schülerinnen und Schüler insgesamt, was jene mit Migrationshintergrund freilich einschließt, aber nicht zentral stellt. Zum anderen werden nach Auskunft verschiedener Befragter freie Träger mittlerweile häufig nur noch gefördert, wenn sie ihre Klientel gerade nicht (mehr) auf migrantische Jugendliche beschränken, sondern auf ›benachteiligte‹ Jugendliche erweitern. Dies scheint oft auch für Folgeprojekte zu gelten, deren Vorläufer zum Teil erfolgreich exklusiv mit Migrantenjugendlichen arbeiteten. Darüber hinaus gibt es einige Projekte mit einer ursprünglichen Zielgruppe mit Migrationshintergrund, die in der Vorbereitungs- und Anfangsphase Schwierigkeiten hatten, nachhaltigen Zugang zu dieser Gruppe zu bekommen, so dass die Klientel auf ›benachteiligte‹ oder auch interessierte Jugendliche ausgeweitet wurde.

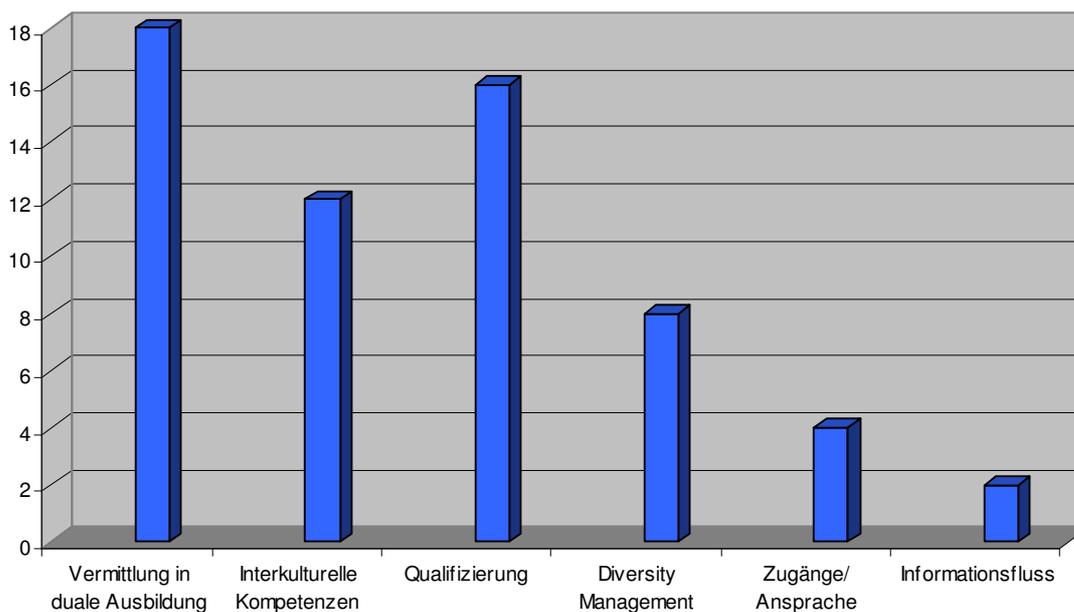
In manchen Projektbeschreibungen ist wiederum auch von vornherein die Rede von „Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund“, die man ansprechen möchte, von „Jugendlichen mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Familien“ oder von „Jugendlichen unterschiedlicher Herkunft“. Auf Nachfrage wurde uns mitgeteilt, dass auf diese Weise einerseits die Betonung auf „gemischte Gruppen“ gelegt werden soll, andererseits aber auch der Vorgabe der Förderer Rechnung getragen wird, eben nicht nur eine spezifische Gruppe zu adressieren. Schon in Phase I der Studie war uns aufgefallen, dass eine Berücksichtigung von Migrantenjugendlichen ›unter anderem‹ mitunter dazu führt (oder bereits daraus resultiert), dass Projektkonzeptionen im Grunde gar keinen speziellen Ansatzpunkt für diese Jugendlichen aufweisen. Und auch in Phase II begegneten uns Initiativen und Projekte, die zwar auch für Migrantenjugendliche gedacht, aber in Methoden und Inhalten nicht auf sie zugeschnitten sind.

Bei den 38 ausgewerteten Projekten, Initiativen und Programmen interessierte uns zunächst der inhaltliche Schwerpunkt. Dabei gibt es einige Projekte, die einen sehr engen Fokus haben, während andere mehrere Felder gleichzeitig bearbeiten. Im Abgleich mit den Ergebnissen aus Phase I der Studie konnten sechs thematische Schwerpunkte ermittelt werden:

- *Vermittlung in die duale Ausbildung*: Projekte mit diesem Schwerpunkt setzen sich dafür ein, Jugendlichen eine Lehrstelle zu verschaffen. Es handelt sich fast ausschließlich um Patenschafts- und Beratungsprojekte mit mehr oder weniger ausgeprägtem Fallmanagement.
- *Interkulturelle Kompetenzen*: Die Vermittlung und der Ausbau interkultureller Kompetenzen ist in den meisten Fällen kein exklusiver Schwerpunkt von Initiativen, sondern wird als Ausbau von sozialen Kompetenzen in der Arbeit mit Jugendlichen und Eltern oder als Bedingung bzw. Folge eines erfolgreichen Diversity Managements von Unternehmen sozusagen mitbehandelt.
- *Qualifizierung*: Mit dieser Themensetzung zielen Maßnahmen auf eine ganze Bandbreite von Entwicklungspotentialen Jugendlicher ab, von technisch-handwerklichen Fertigkeiten über Sprachkenntnisse bis hin zu Motivations- und Selbsthilfestrategien. Dabei haben nur vier der sechzehn untersuchten Initiativen mit dem Schwerpunkt ›Qualifizierung‹ auch die tatsächliche Vermittlung in die Ausbildung zum Ziel.
- *Diversity Management*: Projekte, die dieses Thema zentral stellen, arbeiten mit Organisationen in und außerhalb der Wirtschaft zusammen, die die Vielfalt in ihrer Belegschaft und gegebenenfalls auch Kundschaft ausweiten und besser nutzen, aber auch Krisenpotentiale im betrieblichen Alltag einschränken möchten.
- *Zugänge/Ansprache*: Eine solche Schwerpunktsetzung wurde denjenigen Initiativen attestiert, die sich darum bemühen, tendenziell beratungsbedürftige Jugendliche und Eltern mit Migrationshintergrund anzusprechen, aufzusuchen und systematische Zugänge zu dieser Zielgruppe zu erarbeiten. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass wir nicht alle Initiativen, die auch Elternarbeit im Programm haben, unter dieser Rubrik einordnen, da Eltern oft auch im Zusammenhang mit dem individuellen Fallmanagement einbezogen werden, ohne dass es dabei um die systematische Erschließung von Kommunikations- und Informationsstrukturen geht.
- *Informationsfluss*: Dieser Fokus wurde für Programme festgestellt, die es sich zur Aufgabe machen, Informationen über die Situation von Migrantinnen und Migranten und über Daten und Fakten zur Integration und gesellschaftlichen Teilnahme an entscheidende Stellen weiterzugeben. Bei diesem Schwerpunkt geht es also nicht darum, MigrantInnen über die Aufnahmegesellschaft zu informieren, sondern die Aufnahmegesellschaft über Migration und Integration aufzuklären.

Die Verteilung der einzelnen inhaltlichen Schwerpunkte der dokumentierten Projekte ist in Abbildung 6 (eigene Analyse) dargestellt. Die meisten Projekte weisen dabei mindestens zwei Hauptarbeitsfelder aus.

Abb. 6: Inhaltliche Schwerpunkte der untersuchten Projekte mit Fokus auf migrantische Belange und/oder Klientel (absolute Zahlen, Mehrfachnennungen möglich)

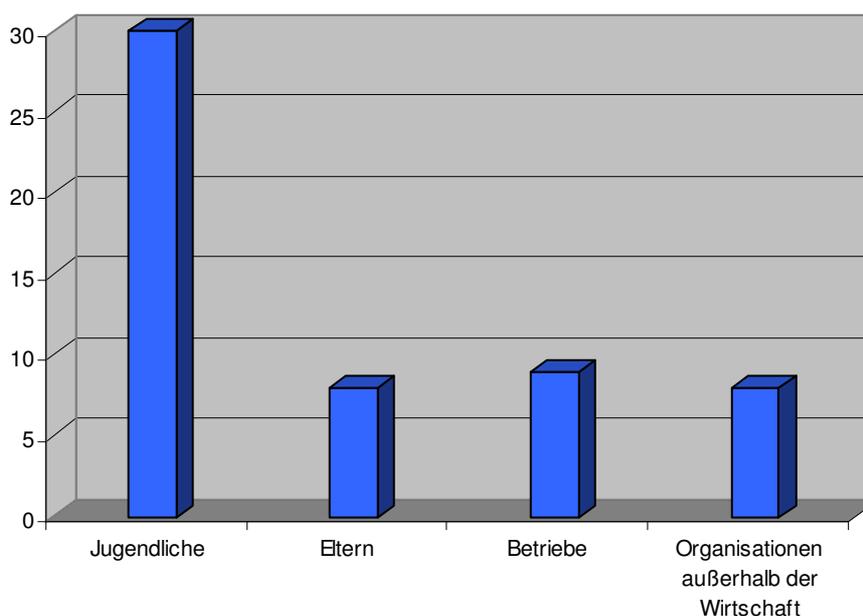


Quelle: eigene Darstellung.

Die Vermittlung in die duale Ausbildung und ihr vorgeschaltete Qualifizierungsmaßnahmen stellen die meistbearbeiteten Themenfelder dar. Das heißt auch, dass es in der Mehrheit der Projekte nicht um die Bewältigung struktureller Probleme, sondern um die Bearbeitung individueller Angelegenheiten von Jugendlichen geht. So wird einerseits viel direkte und individuelle Unterstützung geleistet, andererseits neigt man gerade in manchen der so ausgerichteten Projekte dazu, das strukturelle Kriterium »Migrationshintergrund« zu vernachlässigen. »Zugänge/Ansprache« und »Informationsfluss« stehen dagegen bei vergleichsweise wenigen Projekten im Mittelpunkt. Dies ist wenig überraschend und bedeutet, dass für die Erschließung und den Ausbau von Informations- und Kommunikationsstrukturen und -wegen, die nachhaltig nutzbar gemacht werden könnten, eher selten etwas getan wird. Das kann nicht zuletzt daran liegen, dass auch Ausschreibungen für Projektförderungen dieses Thema meist nicht berücksichtigen. Vergleichsweise viele (im Hinblick auf die anvisierte Klientel) Projekte und Initiativen gibt es derzeit wiederum im Bereich des Diversity Managements. MitarbeiterInnen solcher Projekte wiesen im Interview allerdings auch auf die Schwierigkeit der Akquise interessierter Unternehmen hin, so dass die gewünschte Reichweite nicht immer gegeben ist.

Während alle hier betrachteten Projekte, Initiativen und Maßnahmen den Übergang Schule-Beruf von Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Auge haben, gibt es bei unterschiedlichen Themensetzungen selbstverständlich auch unterschiedliche Zielgruppen, an die man sich in erster Linie wendet. Abbildung 7 (eigene Analyse) zeigt, mit welcher Klientel die verschiedenen Träger hauptsächlich zusammenarbeiten.

Abb. 7: Zielgruppen der untersuchten Projekte (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung.

Wenig erstaunlich ist es, dass sich die Mehrzahl der untersuchten Projekte unmittelbar mit den Jugendlichen selbst beschäftigt, was in der Natur der Sache zu liegen scheint. Da wir in ÜSB I kein sehr großes Problembewusstsein hinsichtlich institutioneller und organisationaler Diskriminierung vorgefunden haben, ist das Vorhandensein von Angeboten anerkennenswert, die sich explizit an Institutionen und Organisationen wenden und dort für die Sache der Migrant\*innen eintreten. Trotz ähnlicher Zahlen, aber eingedenk der Tatsache, dass in den Experten-Gesprächen sowohl in Phase I als auch in Phase II der ÜSB-Studie immer wieder angemerkt wurde, dass der Weg zu den Jugendlichen insbesondere mit Migrationshintergrund sehr oft über die Eltern führe, scheint es dagegen verhältnismäßig wenig Initiativen zu geben, die auch die Elternhäuser mit einbeziehen oder sich ausdrücklich an Eltern wenden. Selbst in Projekten mit sehr guter Vernetzung und vielen Gelegenheiten zum Erfahrungs- und Informationsaustausch stießen wir mehrmals auf eine doch überraschende Unkenntnis, was sowohl dieses Problem als auch Problemlösungsmöglichkeiten angeht – überraschend, weil wir uns in Phase II vornehmlich auf Programme mit einem Schwerpunkt »Migration und Ausbildung« konzentriert haben.

Von den von uns recherchierten Projekten sind zehn einer Migrant\*innenorganisation zugeordnet und haben damit einen MitarbeiterInnenstab, der zu einem Gutteil von Menschen mit Migrationshintergrund gestellt wird. Weitere vier Projekte werden zwar nicht von einer Migrant\*innenorganisation getragen, legen in ihrer Selbstpräsentation (in Dokumenten und Interviews) aber großen Wert darauf, dass zumindest ein (Groß-)Teil der MitarbeiterInnen selbst einen Migrationshintergrund oder Migrationserfahrung besitzt. Bei den restlichen 24 Projekten wird dazu in Dokumenten nicht Stellung genommen; sofern MitarbeiterInnen im Internet aufgeführt sind, ist der Anteil von Personen mit wahrscheinlichem Migrationshintergrund stets gering, während in den in dieser Gruppe geführten Interviews zum Teil ambivalente, zum Teil desinteressierte Haltungen zu dieser Frage zum Ausdruck kommen.

Alle befragten PraktikerInnen nichtdeutscher Herkunft stellen jedoch fest, dass ihnen ihr eigener Migrationshintergrund sowohl in der Arbeit mit migrantischen Jugendlichen und deren Eltern als

auch mit Betrieben und anderen Organisationen sehr nützlich ist. Dies betrifft Sprachkenntnisse ebenso wie das Verständnis für die verschiedenen Kulturen, aber auch die Autorität, die sie damit ihrer Klientel gegenüber beanspruchen können, und die Vorbildfunktion, die sie dadurch einnehmen. Zwar sagt keine/r dieser Befragten rundheraus, dass PraktikerInnen ohne Migrationshintergrund per se weniger geeignet für diese Arbeit seien, doch in den Beispielen, die uns erzählt wurden, wird immer wieder deutlich gemacht, dass ein „Deutscher“ an der jeweiligen Situation wohl gescheitert wäre (oder sogar gescheitert ist). Die Argumentation ist dabei freilich zweischneidig. Auf der einen Seite scheint es nur plausibel, dass gerade Migrantenjugendliche mit Diskriminierungserfahrungen (und dies dürfte die Mehrheit sein) »deutschen« AnsprechpartnerInnen eher misstrauen und sich von Personen gleicher Herkunft besser verstanden fühlen. Auch klingt es vernünftig, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund auch positive Beispiele und Rollenvorbilder ihrer eigenen Herkunft benötigen, um zu sehen, dass man es als Migrantin und Migrant in Deutschland zu etwas bringen kann. Andererseits liegt in einer solchen Argumentation auch die Gefahr, MigrantInnen als zuständig für MigrantInnen zu erklären – und damit nicht nur einer faktischen Berufsnischenbildung das Wort zu reden, sondern auch die Mehrheitsbevölkerung davon zu entlasten, sich mit ihren eigenen Vorurteilen, ihrem Unwissen und ihren mangelnden interkulturellen Kompetenzen auseinanderzusetzen.<sup>19</sup>

Wir gehen davon aus, dass Trainings in interkultureller Kommunikation immer und für alle beruflich Beteiligten von erheblichem Vorteil sind. Für die Frage nach »guter Praxis« ist dann auch festzuhalten, dass das wichtige Kriterium der Übertragbarkeit auf andere geographische und soziale Kontexte die Umsetzung ohne Ansicht herkunftsbezogener Merkmale der Praktikerinnen und Praktiker einschließt. In Bezug auf weitere Kriterien »guter Praxis«, wie sie beispielsweise vom Bundesinstitut für berufliche Bildung (2010) für die berufliche Benachteiligtenförderung<sup>20</sup> herausgegeben werden, soll hier außerdem angemerkt werden, dass wir ihre Relevanz nicht überbewerten wollen – gerade hinsichtlich der im folgenden vorgestellten projekt- und initiativförmigen Beispiele, die oft erst von kurzer Lebensdauer und/oder zeitlich eng befristet sind. Daher beschäftigen wir uns im nächsten Abschnitt genauer mit der Frage, was »gute Praxis« unter solchen Bedingungen eigentlich sein kann.

## 4.2 Gute Ideen, gute Praxis

»Gute Praxis« kann einerseits ganz allgemein verstanden werden als die Umsetzung einer guten Idee in eine erfolgversprechende Handlung. Dies können die meisten der Projekte, mit denen wir uns auseinandergesetzt haben, für sich in Anspruch nehmen. Andererseits kann man unter Praxis noch etwas anderes verstehen als die jeweiligen Praktiken, die zeitlich und/oder räumlich begrenzt und/oder experimentell in Bezug auf ein bestimmtes Problem ausgeführt werden. Insbesondere die »gute Praxis« erweist sich nicht an einem momentanen Gelingen, sondern lebt von ihrer Regelmäßigkeit ebenso wie von ihrer Wiederholbarkeit. Sie ist also etwas, das in Alltags-handlung übergegangen ist oder auf den Alltag übertragbar ist; sie darf nicht nur lokal und situa-

---

<sup>19</sup> Dabei ist es aber weder so, dass alle oder ausschließlich solche Träger »mit Migrationshintergrund« beispielsweise Elternarbeit in ihrem Konzept haben, noch lässt sich feststellen, dass »nichtmigrantisches« Träger Eltern grundsätzlich nicht einbeziehen. Tatsächlich ist das Verhältnis 4:4 – und ebenso verhält es sich zum Beispiel mit der Bearbeitung des Themas »organisatorische Diskriminierung«.

<sup>20</sup> Als „zentrale Kriterien“ werden genannt: Aktualität, Innovation, Nutzen, Übertragbarkeit, Theorie-Praxis-Bezüge (BIBB 2010: 2).

tional sinnvoll, sondern muss an andere Kontexte angepasst anwendbar und erfolgreich durchführbar sein.

Hier ist es wichtig, die guten Ideen von der guten Praxis zu trennen. Die Umsetzung von guten Ideen ist in erster Linie ressourcenabhängig, sprich: abhängig von Geld und Infrastruktur. Und das bedeutet in erster Linie, auf Ressourcen wie Personal und Ausstattung zurückgreifen zu können. In der Projekt- und Maßnahmenlandschaft des Übergangsmanagements sind solche Ressourcen in der Regel ausreichend vorhanden, so lange das Projekt läuft; oft werden diese Projekte auch von vornherein als „Modellprojekte“ ausgewiesen, die mit der Umsetzung von Ideen, Modellen und Konzepten in die Praxis befasst sind. Damit geht es immer auch darum, Instrumente zu entwerfen und weiterzuentwickeln, die in der Praxis aber noch erprobt werden und sich also noch bewähren müssen. Für solche Bewährungsproben und eine nachhaltige Implementierung sind die Projektlaufzeiten aber oft zu kurz. Ein befragter Experte bezeichnete Projekte in diesem Sinne dann auch als „Teststrecke für die Produktentwicklung“. Im Grunde erst nach der Beendigung des Projekts entscheidet sich, ob die so entwickelten Produkte tatsächlich in die Praxis eingehen. Zwar werden Träger mittlerweile dazu aufgefordert, auch über Verstetigungsmöglichkeiten nachzudenken und dazu Vorschläge zu konzipieren. Hier gibt es aber entscheidende Hindernisse.

Zum einen ist der Projektzuschlag für viele Träger eine Frage des Überlebens; „man schreibt Projektanträge nur noch, um Mitarbeiter zu behalten“, so ein Verantwortlicher über den täglichen Stress, Stellen zu erhalten und Zwischenfinanzierungen zu organisieren. Auf dem IMIS-ÜSB-Abschlussworkshop wurde in diesem Zusammenhang außerdem darauf hingewiesen, dass bereits die aufwändige Angebotserstellung in der Projektvorlaufzeit beachtliche Kosten erzeuge, die vom Träger meist nur durch Ressourcen- und Personalumschichtungen gedeckt werden könnten. Um bei Ausschreibungen berücksichtigt zu werden, sei es dann wichtig, die Alleinstellungsmerkmale des Trägers zu betonen, sowohl, was schon entwickelte Instrumente angeht, als auch hinsichtlich neuer Ideen und Konzepte. Mehrere Projektverantwortliche machten im Interview keinen Hehl daraus, dass ihre Ideen nicht grundlegend neu oder nicht besser als ihre alten, ausfinanzierten Ideen seien. Auch böten ihre Konzepte gegebenenfalls nicht zuletzt die Möglichkeit, erfolgversprechende Produkte weiterzuverwenden, die andernfalls nicht in eine Alltagspraxis eingehen würden und die man so versucht, ins nächste Projekt „hinüberzuretten“. Und gerade, was solche Produkte angeht, stießen wir bei unseren GesprächspartnerInnen oft auch auf Ablehnung bei der Frage der Verfügbarmachung für andere. Insofern besteht bei vielen Trägern verständlicherweise kein genuines Interesse an der Freigabe und damit Verstetigung ihrer bewährten Praktiken.

Zum anderen, und dies zeigt das Wort vom „Hinüberretten“, scheint Verstetigung häufig nur unter der Bedingung möglich, dass sie nichts kostet. Nicht wenige Projekte sind uns begegnet, die zwar Preise und Auszeichnungen für ihre Ideen und ihre Arbeit erhielten, nach Beendigung aber keine weiteren Konsequenzen zeitigten. Auszeichnungen und Anerkennung sind wichtig, daraus muss aber auch etwas folgen. Von der Größe des Trägers hängt es dann ab, ob und in welchem Ausmaß Ressourcen für die Pflege und Publikation von lohnenden Produkten freigemacht werden können; zumindest muss es eine Koordinationsstelle oder eine Organisationsbasis geben und einen Anlaufpunkt für InteressentInnen. Erschwerend kommt dabei die erhebliche Fluktuation unter den Mitarbeitenden hinzu, die wegen der kurzfristigen Finanzierungen entweder bald in anderen Projekten untergebracht werden oder den Träger ganz verlassen müssen.

Dass auch im Bereich der Verbesserung des Übergangs Schule-Beruf von Jugendlichen mit Migrationshintergrund nicht wenig Geld investiert wird, zeigt, dass hier ein Bedarf gesehen wird. Die Frage, die sich uns stellt, ist aber vor dem Hintergrund unserer Ergebnisse: Gibt es die guten Ideen dazu noch nicht, oder gibt es die gute Praxis noch nicht? Das BIBB (2010) stellt als Qualitätskriterium für „Good Practice“ in der beruflichen Benachteiligtenförderung unter anderem den Punkt „Innovation“ zentral. Nach diesem Kriterium beruht »gute Praxis« auf einer „kreativen, d.h. bisher nicht üblichen Idee, die im Hinblick auf die Lösung [eines erkannten Problems, einer aktuellen Herausforderung; Anm. d. Verf.] Erfolg verspricht“ (BIBB 2010: 3). Mit einer solchen Definition ist im Grunde unterstellt, dass nur neue Ideen gute Ideen sind. Dies erhöht den Druck auf alle Anbieter, die an einer Förderung interessiert sind, sich immer wieder etwas Neues auszudenken, während gleichzeitig viele »alte« Ideen ohne den Versuch einer Verstetigung ad acta gelegt werden. So weisen Schedler & Proeller (2011) darauf hin, dass auf der Suche nach Beispielen für gute, praktikable Lösungswege immer nur Ausschnitte eines momentanen Status Quo sichtbar werden können, die weder ein umfassendes Bild ergeben noch verlässliche Prognosen für Übertragbarkeit zulassen. Betrachten wir dann die Projekte und Initiativen, die wir untersucht haben, so scheint es tatsächlich so etwas wie eine Pfadabhängigkeit von »guter Praxis« zu geben, die sich gesteuert entwickeln muss und sich weder von allein verselbständigt noch einfach von Kontext A in Kontext B implantiert werden kann.

Gleichzeitig hadern Praktikerinnen und Praktiker in Kontext A mit Problemen, für die man in Kontext B schon Lösungsansätze gefunden hat, und umgekehrt. Dies ist vor dem Hintergrund unserer Ergebnisse auch, aber nicht nur eine Frage des Austauschs; es ist ebenso eine Frage von vorhandenen Ressourcen und von Konkurrenz um Förderung. Als Beispiel kann hier das individuelle Fallmanagement von benachteiligten Jugendlichen im Übergang Schule-Beruf herangezogen werden (s. Pott & Sürig 2012): Dazu gibt es mancherorts eine ganz selbstverständliche Alltagspraxis, wie bei der MaßArbeit<sup>21</sup> im Landkreis Osnabrück, in der BRD insgesamt aber auch etliche »Modellprojekte« und ehrenamtliche Initiativen, die sich, soweit wir es überblicken, in ihren Konzeptionen nicht wesentlich voneinander unterscheiden (können). Die Praktik scheint also sowohl wiederholbar als auch übertragbar und wird trotzdem nicht flächendeckend und nur selten unabhängig von der Leistungsberechtigung eingesetzt. Und trotz eines mittlerweile aller Wahrscheinlichkeit nach erklecklichen Erfahrungsschatzes dazu scheinen immer wieder neue Projekte mit diesem Konzept zu entstehen. Dies zeigt zum einen, dass die individuelle Begleitung einer der erfolgversprechendsten Ansätze der Berufsorientierung und Ausbildungsplatzakquise ist. Zum anderen ist aber gerade dieser Ansatz sehr ressourcenaufwendig, so dass eine flächendeckende Verstetigung unwahrscheinlich bleibt.

Im Folgenden wird es vor diesem Hintergrund darum gehen, gute Ideen des Übergangsmanagements vorzustellen, die nicht notwendigerweise bereits in eine »gute Praxis« im engeren Sinne übergegangen sind, die aber vielversprechende Instrumente entwickelt und zum Teil auch schon erprobt haben. Im Allgemeinen war vor allem die Frage der Übertragbarkeit zielführend für unsere Dokumentation und Analyse der guten Ideen, und diese Frage wurde auch mit den jeweiligen MitarbeiterInnen stets ausführlich diskutiert.

---

<sup>21</sup> <https://www.landkreis-osnabrueck.de/der-landkreis/kreisverwaltung/aussenstellen/massarbeit-kaeer>

#### 4.2.1 Berufsorientierung und -beratung während der Schulzeit

Angebote, die sich an Schülerinnen und Schüler wenden und meist in der allgemeinbildenden Schule oder mit ihr assoziiert verortet sind, haben in der Regel keinen besonderen Fokus auf Jugendliche mit Migrationshintergrund. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass nicht auch diese Jugendlichen von guten Ideen und guten Konzepten in diesem Bereich profitieren würden. Und gerade in den Schulen stießen wir in ÜSB I (Pott & Sürig 2012) vielfach auf eine tendenzielle oder auch grundlegende Ratlosigkeit, wie man Jugendliche überhaupt dazu bringen kann, sich ernsthaft mit der Berufswahl auseinanderzusetzen, und wie man ihr Interesse an einer beruflichen Ausbildung nachhaltig wecken kann. Dazu gibt es ganz verschiedene Ansatzpunkte, von denen uns einige übrigens auch bereits in der ersten Forschungsphase begegnet sind.

##### *Berufsberatung vor Ort*

Beispiel: Leine-Schule Neustadt am Rübenberge<sup>22</sup>

Der Gang zur Berufsberatung der Agentur für Arbeit ist nicht für jeden Jugendlichen selbstverständlich. Gerade eine individuelle Beratung erfordert zunächst einmal mindestens so viel Eigeninitiative, einen Termin zu vereinbaren, was nicht selten schon an der Hürde des Telefonierens scheitert. Hinzu kommt, dass in ländlichen Regionen nicht immer eine Berufsberatung in Reichweite ist, so dass auch Wege und Transportfragen zum Hindernis werden können. Ganz abgesehen davon ist die Aussicht auf ein Eins-zu-Eins-Gespräch mit vielen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten verbunden – dies betrifft das Zusammentreffen mit unbekanntem Personen, aber auch Unklarheiten über Erwartungen, die man selbst hat und die an einen gestellt werden.

Um solche Hürden abzubauen bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen, gibt es die Möglichkeit, in der Schule selbst eine regelmäßige Sprechstunde der Berufsberatung einzurichten. Dies hat viele Vorteile: Termine können ohne Umstände direkt vereinbart werden, oder man geht einfach mal bei der Anlaufstelle vorbei. In der Schule lokalisiert, erledigt sich natürlich auch die Frage der Erreichbarkeit. Berührungängste werden abgebaut, wenn der/die AnsprechpartnerIn nicht immer wieder wechselt und aus Begegnungen im Unterricht oder einfach auf dem Schulgelände bereits bekannt ist. Für die BerufsberaterInnen der Agentur wiederum wird es dadurch auch einfacher, Vertrauensverhältnisse aufzubauen und Schülerinnen und Schüler kontinuierlich zu betreuen, indem man auch informell auf sie zugehen kann und sie in ihrem schulischen Kontext kennenlernt. So kann ein Dialog auch ganz ungezwungen in der vertrauten Umgebung ohne das Gefühl, ›aufs Amt‹ zu gehen, fortgesetzt werden.

Freilich sind für die Einrichtung einer ›Zweigstelle‹ der Berufsberatung vor Ort einige Vorbedingungen zu erfüllen; insbesondere muss die Schule einen Raum mit Telefon und Computer und entsprechender Büroausstattung zur Verfügung stellen können. Es ist dann aber auch möglich, eine Förderung im Rahmen von Berufsorientierungsmaßnahmen zu erhalten.

---

<sup>22</sup> <http://leineschule.detit.de/>

*Betriebs- oder Praxistage*

Beispiel: Leine-Schule Neustadt am Rübenberge<sup>23</sup>

Im Schuljahr 2005/2006 wurde an niedersächsischen Hauptschulen das Instrument der Betriebs- oder Praxistage (BPT) eingeführt (Niedersächsisches Kultusministerium 2005). Unseren Recherchen zufolge wird dieses Instrument derzeit nicht (mehr) an vielen Hauptschulen bzw. integrierten Haupt- und Realschulen eingesetzt. Da es ein vergleichsweise aufwendiges Berufsorientierungsprogramm ist, das zusätzlich zu den herkömmlichen Blockpraktika zur Anwendung kommt, erfordern Koordination und Durchführung der BPT dem Vernehmen nach eine gewisse Größe der Organisationseinheit. Wegen des hohen Organisationsaufwands übersteigt ein solches Programm gerade in kleinen Hauptschulen, von denen viele sich ohnehin bereits im Übergang zur integrierten Haupt- und Realschule, also im Grunde vor der Schließung befinden, mit hoher Wahrscheinlichkeit die vorhandenen personellen und organisatorischen Ressourcen. Nichtsdestotrotz sind die Erfahrungen mit den BPT in der Leine-Schule, wo sie mittlerweile verstetigt wurden und zum Schulalltag gehören, durchweg positiv.

Die Grundidee der BPT ist es, neben den dreiwöchigen Blockpraktika ein Ganzjahrespraktikum (entspricht sechzig bis achtzig Tagen im Schuljahr), üblicherweise in der neunten Hauptschulklasse, zu durchlaufen. Bei dieser Art Praktikum arbeiten die Schülerinnen und Schüler kontinuierlich einen festen Tag pro Woche in ein und demselben Betrieb. Das vorgeschaltete Blockpraktikum wird in der Leine-Schule, unserem Beispiel, als wichtige Voraussetzung gewertet, um betriebliche Abläufe und Strukturen kennenzulernen. Die Entwicklung eines methodischen Arbeitsethos und vertiefte Kenntnisse eines regulären Arbeitsalltags seien so aber eher nicht zu generieren. Dagegen verlangt das Jahrespraktikum mehr Ausdauer und ermöglicht es den SchülerInnen, ein Gefühl für betriebliche Zeit und Planung entwickeln. Es sei auch eine größere körperliche Belastung, man bleibe in Bewegung, lerne die kontinuierliche Teamarbeit in einem festen Mitarbeiterstab, müsse gleichzeitig mit dem Kopf dabei sein und gegebenenfalls mehrere Aufträge parallel bewältigen – also nicht, wie in der Schule, jeweils einen Auftrag zur Zeit bearbeiten. Darüber hinaus lernt man den Betrieb über ein ganzes Jahr kennen, z.B. auch jahreszeitenbedingte Spektren der Tätigkeit, wobei es durchaus einkalkuliert ist, dass die Jugendlichen auch einmal einen ganzen Tag lang nichts zu tun haben – denn auch dies gehört in manchen Branchen zum Arbeitsalltag. Mit den BPT wird die außeralltägliche Erfahrung des Blockpraktikums also durch die Alltagserfahrung des betrieblichen Tagesgeschäfts ergänzt. Wenn das Ganzjahrespraktikum gut läuft, so die Erfahrung, motiviert das die Schülerinnen und Schüler auch für die Schule, befördert ein besseres Klassenklima und tatsächlich auch bessere Schulnoten.

Freilich können nicht alle Betriebe einen Praxistag leisten, und nicht alle Unternehmen sind bereit, eine/n Schüler/in für ein ganzes Jahr zu betreuen und zu beschäftigen. Daher ist es von Vorteil, einschlägige Organisationen mit ins Boot zu holen, zum Beispiel die Kreishandwerkerschaft, wie es in der Leine-Schule gelungen ist. Da die elterliche Unterstützung bei der Suche eines Praktikumsplatzes oft fehle, müssten die betreuenden LehrerInnen außerdem einkalkulieren, selbst bei der Akquise eines Praktikumsplatzes behilflich zu sein. Das bedeute auch, dass man sich auf Mehrarbeit einstellen müsse, und nicht zuletzt deshalb sei man auch auf den Rückhalt seitens der Schulleitung angewiesen. Erschwerend kann hinzukommen – und dies gilt auch

---

<sup>23</sup> <http://leineschule.detit.de/>

für die Beschaffung von Plätzen in Blockpraktika –, dass Schulen lokal in eine gewisse Konkurrenz gezwungen werden. Eingedenk dieser Schwierigkeiten und des hohen Organisationsaufwands sind die BPT gewiss nicht für jede Schule zu empfehlen, scheinen aber dort, wo sie systematisch durchgeführt werden, eine wichtige und nachhaltige Ergänzung zu den herkömmlichen Praktika darzustellen.

### *Kreative Berufsorientierung*

Beispiel: KiBuZ – Kompetent und kreativ in Beruf und Zukunft,<sup>24</sup> VHS Papenburg, Niedersachsen

Ein grundsätzliches Problem bei Berufsorientierungsmaßnahmen ist es, so konnten wir bereits in ÜSB I feststellen, Schülerinnen und Schüler überhaupt zu motivieren, sich konstruktiv mit ihren beruflichen Wünschen und Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Oft ist gerade für Haupt- und auch FörderschulabsolventInnen, die sich über die eingeschränkte Verwertbarkeit ihres Abschlusses im Klaren sind, sehr schwer, überhaupt die Energie aufzubringen, sich angesichts ihrer antizipierten Chancenlosigkeit mit ihrer beruflichen Zukunft zu befassen. Hinzu kommt, dass Berufsorientierungsprogramme, wie sie in Schulen und von der Agentur für Arbeit angeboten werden, immer auch ein Stückweit mit dem Zwang und dem Druck verbunden sind, sich für einen Beruf entscheiden zu müssen. Eine »kreative Berufsorientierung« bietet dagegen die Möglichkeit, außerhalb des Schulalltags und der einschlägigen Institutionen eine Idee von beruflichen Aussichten und eigenen Fähigkeiten und Interessen zu bekommen, ohne dass dies mit Festlegung und formalen Kompetenzevaluationen verbunden ist.

Ein theaterpädagogisches Berufsorientierungsprojekt, wie es in Papenburg durchgeführt wird, zielt darauf ab, verschiedene Berufszweige auf spielerische Art kennenzulernen und sich in ihnen zu erproben. Dazu gehört das Herstellen von Kulissen und Kostümen, die Organisation und Durchführung von Catering, das Frisieren und Schminken, der Umgang mit Licht- und Beschallungstechnik und einiges mehr. Im Theaterprojekt sind all diese Tätigkeiten wertvoll im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, die Aufführung eines Theaterstücks vor Publikum, führen also zu einem konkreten Erfolgserlebnis der Einzelnen und des Teams. Neben den Möglichkeiten, sich handwerklich zu erproben und zu bilden, wird also auch ein persönlichkeitsbildender Effekt angestrebt: das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die der anderen zu stärken, die Wertschätzung der eigenen Leistung als unentbehrlich für das Gesamtprodukt zu erleben, aber auch das Selbstbewusstsein zu erhöhen, indem man sich und seine Arbeit nach außen präsentiert, nicht zuletzt als SchauspielerIn auf einer Bühne. Mit dem kreativen, spielerischen Ansatz ist es gleichzeitig möglich, Hemmungen und Ängsten entgegenzuwirken, die oft mit der Notwendigkeit beruflicher Lebensentscheidungen verbunden sind.

Eine weitere Möglichkeit, sich kreativ mit Fragen der Berufswahl auseinanderzusetzen, ist das Videoprojekt des KiBuZ-Programms. Bei diesem Angebot erhalten die Jugendlichen den Auftrag, verschiedene Berufsbilder filmisch zu dokumentieren, während sie sich in ihnen ausprobieren. Dafür braucht man natürlich Betriebe, die sich zur Verfügung stellen, sowohl ihren Betriebsalltag filmen als auch die Schülerinnen und Schüler kleinere berufstypische Arbeiten ausführen zu lassen, bei denen sie sich selbst auf Video aufnehmen können. Die Idee dabei ist wiederum, die

---

<sup>24</sup> <http://www.vhs-papenburg.de/index.php/projekte/81-xenos-projekt-kibuz>

Berufsorientierung als aktive, kreative Erfahrung zu gestalten, bei der es einerseits darum geht, Arbeitsschritte soweit nachzuvollziehen, dass sie filmisch plausibel dargestellt werden können. Andererseits ist aber auch hier das Erfolgserlebnis des gemeinsam hergestellten Endprodukts in Form eines Videofilms wichtig, zu dem jede/r Einzelne einen wichtigen Beitrag geleistet hat – vom Akquirieren der Betriebe über die Bewältigung kleinerer betrieblicher Aufgaben, das Filmen der Ereignisse und das Sichten des Materials bis hin zur Postproduktion mit Filmschnitt, musikalischer Untermalung und der Erstellung von Vor- und Abspann. Auch hier ist das Ergebnis buchstäblich vorzeigbar und dazu geeignet, den Jugendlichen in eigener Regie einen Einblick in verschiedene Berufe ihrer Wahl zu ermöglichen.

Das theaterpädagogische Angebot ist freilich nur unter bestimmten Bedingungen realisierbar – dies betrifft das Vorhandensein von Werkstätten, Materialien usw. und nicht zuletzt die Beschäftigung einer theaterpädagogisch erfahrenen Fachkraft; das Videoprojekt hingegen ist auch mit vergleichsweise wenigen Mitteln durchführbar. Während KiBuZ aus organisatorischen Gründen den Weg zu seinen Teilnehmenden über die Schule gewählt hat, ist das Konzept der kreativen Berufsorientierung ausdrücklich auch für die Zeit der Ausbildungssuche nach der Beendigung der allgemeinbildenden Schule geeignet, um junge Menschen auf so produktive wie zwanglose Weise bei der Berufswahl zu unterstützen.

### *Nachwuchssicherung*

Beispiel: BONA SZ – Berufsorientierung und Nachwuchssicherung in Salzgitter und der Region Braunschweig,<sup>25</sup> Allianz für die Region, Braunschweig

Nicht primär von der Ausbildungsplatzsuche der Jugendlichen, sondern von der Frage der Auszubildendenrekrutierung der Wirtschaft geht das Projekt BONA SZ unter dem Stichwort der „Nachwuchssicherung“ aus. Im Kern geht es darum, bei Schülerinnen und Schülern frühzeitig das Interesse für technische Berufe nachhaltig zu wecken und sich beruflich in diese Richtung zu orientieren. Das Angebot richtet sich an alle allgemeinbildenden Schulformen ab dem zweiten Halbjahr der achten Klasse und besteht aus insgesamt vier Modulen, die bis spätestens zum Ende der elften Klasse durchlaufen werden. So werden beispielsweise anhand speziell entwickelter Instrumente technische Experimente alltagsnah und interaktiv durchgeführt, und die SchülerInnen erhalten bei Betriebsbesichtigungen und -praktika die Möglichkeit, die so gewonnenen Vorstellungen von technischen Zusammenhängen in den Produktionsprozessen in Betrieben vor Ort nachzuvollziehen. Zur Berufsorientierung gehört also einerseits das Sich-Ausprobieren und das Lernen-vor-Ort, andererseits aber auch ein dichtes Konzept von Berufseignungstests und Berufsberatung, Ausbildungsmessen, Bewerbungstrainings, Techniktagen, Workshops zur Online-Recherche von Ausbildungsangeboten und Vorbereitungskursen für betriebliche Eignungstests. Im Verlauf der Module erhalten die Schülerinnen und Schüler zudem einen „Berufswahlpass“, in dem neben persönlichen Daten die individuellen Interessen, Stärken und Berufsziele, aber auch Praxiserfahrungen und gegebenenfalls Bescheinigungen und Zertifikate gesammelt werden. Ein besonders interessanter Baustein des Assessment Centers ist dabei das Referat über die „Herkunftsregion meiner Eltern“. Nicht nur SchülerInnen mit Migrationshintergrund haben bei dieser sehr freien Präsentationsaufgabe die Möglichkeit, die Geschichte ihrer Familie zu recherchieren

---

<sup>25</sup> <http://www.wir-sind-bildung.de/berufsorientierung/bona-sz.html>

und Besonderheiten der jeweiligen Herkunftsregionen auf unterschiedlichste Weise zu veranschaulichen (Kleidung, Speisen, Fotos usw.). Für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund ist dies aber eine der seltenen Gelegenheiten, ihre Einwandererherkunft mit Würde und Sachkenntnis zu thematisieren, was ihnen erfahrungsgemäß viel Freude bereitet. Mit den MitarbeiterInnen des Projekts werden Zwischenstände dann wiederholt durchgesprochen, so dass die SchülerInnen auch ihre individuellen Fortschritte in der Berufsorientierung reflektiert verfolgen können. Für die Jugendlichen bedeutet dies nicht nur, sich zielgerichtet innerhalb der technischen Berufe orientieren zu können, sondern auch, die eigene Entwicklung in Sachen Ausbildungseignung und -interessen im Auge zu behalten und dementsprechend informierter und strategischer vorgehen zu können, als es im Rahmen herkömmlicher Berufsorientierung geleistet werden kann. Für die involvierten Unternehmen wiederum bietet das Projekt strategische Vorteile bei der Nachwuchssicherung, sie sind aber auch gefordert, sich auszubildendenfreundlich zu positionieren, gezielt für eine Ausbildungsaufnahme zu werben und den Ausbildungsablauf, in den die SchülerInnen Einblick erhalten, attraktiv zu gestalten.

Derzeit konzentriert sich das Konzept auf die technischen (Ausbildungs-)Berufe insbesondere in der Automobilbranche und soll mit dieser Ausrichtung regional und sukzessive auf ganz Niedersachsen ausgeweitet werden. An dieser Stelle kann nicht die Diskussion geführt werden, ob und inwiefern durch die Präsenz und Einflussnahme bestimmter Industrien der Allgemeinbildungsauftrag der Schule unterlaufen wird. Geht es aber um die Verbesserung der Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, dann bietet eine solche Kooperation von Land, Kommune und Wirtschaft die Gelegenheit, über bestimmte Auflagen nachzudenken, zum Beispiel in Form von Quoten bei der Ausbildungsplatzvergabe. Vorstellbar ist dabei durchaus, dass sich das Modell auch auf andere Branchen und Berufszweige übertragen lässt, die regional an einer nachhaltigen Nachwuchssicherung interessiert sind.

#### **4.2.2 Berufsorientierung und Ausbildungsqualifizierung in der Übergangszeit**

Viele, aber nicht alle Programme, Initiativen und Projekte, die sich auf die Übergangszeit zwischen Schulabschluss und Ausbildungsaufnahme konzentrieren, haben einen finanzierungsbedingten Schwerpunkt in der Arbeit mit leistungsberechtigten ›benachteiligten‹ Jugendlichen – oft werden solche Maßnahmen von der Agentur für Arbeit bzw. den Jobcentern gefördert, die bei der Platzvergabe wiederum an SGB-Vorgaben orientiert sind (s. Pott & Sürig 2012). Auch unter dieser Vorgabe ist es möglich, Jugendliche mit Migrationshintergrund besonders zu berücksichtigen, während es umgekehrt natürlich auch Initiativen gibt, die unabhängig von der Leistungsbeziehung Orientierung und Beratung auch in der Übergangszeit anbieten.

##### *Qualifizierung und Beschäftigung*

Beispiel: JuMBO – Jugend und Migration – Beruf und Orientierung,<sup>26</sup> Mook Wat Verein zur Förderung der Selbsthilfe e.V., Hamburg

In der Projektlandschaft der Bundesrepublik sind vornehmlich von der Agentur für Arbeit geförderte Angebote zur Eingliederung von Jugendlichen in das Berufs- und Arbeitsleben beinahe schon flächendeckend vorzufinden und teilweise auch den öffentlichen Trägern selbst

---

<sup>26</sup> <http://jumbo.mookwat.de/>

angegliedert. Das Grundprinzip solcher Maßnahmen ist dabei immer recht ähnlich; da es sich bei der anvisierten Klientel um Anspruchsberechtigte nach SGB II (bzw. III/VIII) handelt, gehören Erfahrungen mit Schulmisserfolgen, mangelnde „Ausbildungsreife“ und erschwerte psychosoziale Lagen oft bereits zu den Teilnahmevoraussetzungen. Dementsprechend sind die jeweiligen Angebote darauf ausgerichtet, parallel an Defiziten im Sozialverhalten (bspw. in Bezug auf Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Durchhaltevermögen) zu arbeiten, eine verbindliche Strukturierung des Lebensalltags zu entwickeln und die jungen Menschen mit berufsnahen Arbeiten zu beschäftigen (bspw. Kochen, Tischlern, Nähen). Auf diese Weise und anhand zusätzlicher Angebote (z.B. Theater- oder journalistische Projekte, Bewerbungs- und Einstellungstesttrainings) werden ihnen berufsrelevante Qualifikationen und Ideen von eigenen Interessen und Fähigkeiten vermittelt. Häufig sind solche Maßnahmen auch mit dem konkreten Ziel der Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit verbunden.

Mit einer Spezialisierung auf Jugendliche mit Migrationshintergrund kommen in einem Angebot wie JuMBO zusätzliche Aspekte in den Blick, die nicht rein »programmatisch« abgearbeitet werden können. Dies betrifft ganz wesentlich das Bewusstsein für die besonderen Diskriminierungserfahrungen, die die Jugendlichen zum Zeitpunkt des Maßnahmenetrtritts bereits gemacht haben. Solche Diskriminierungserfahrungen sind nicht leicht zu evaluieren oder zu formulieren, weshalb sie in nicht auf diese Klientel spezialisierten Projekten unserer Einschätzung nach (s.a. Pott & Sürig 2012) auch tendenziell zu wenig berücksichtigt werden. Besonders für die hier adressierten Jugendlichen ist es aber wichtig, ihren kulturellen Hintergrund nicht zu ignorieren, sondern zu thematisieren, dies aber nicht im Sinne einer Defizitwahrnehmung, sondern als nützliches und nutzbares Potenzial. Einem Mangel an Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird dann die Idee entgegengesetzt, dass es eine auch ausdrücklich beruflich verwertbare Kompetenz ist, sich in mehr als einer Kultur auszukennen und mehr als eine Sprache fließend zu sprechen – zum Beispiel in international agierenden Firmen, in sozialen Berufen oder in Tätigkeiten mit multikulturellem Kundenkontakt. Dazu gehört aber nicht nur ein grundlegendes Verständnis der spezifischen Schwierigkeiten, denen Migrantenjugendliche im Schul- und Bewerbungsalltag begegnen, sondern auch ein respektvoller Umgang mit kulturellen und traditionellen Eigenheiten der Herkunftsfamilien. Im Unterschied zu Maßnahmen, die für solche Belange nicht sensibilisiert sind, eröffnet die Spezialisierung auf junge Menschen mit Migrationshintergrund auch einen konstruktiven Zugang zu den Elternhäusern und die Möglichkeit, kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen und nutzbringend in die pädagogische Arbeit zu integrieren. Beispielsweise wird ein Anspruch von Eltern, ihre in der Maßnahme betreuten Kinder zu kontrollieren, nicht abgelehnt, oder es werden professionelle DolmetscherInnen für Behördengänge u.Ä. zu Verfügung gestellt, damit die ansonsten damit betrauten Jugendlichen keine Projektzeit versäumen und auch nicht mit altersunangemessenen Problemen belastet werden.

Wie bereits in Abschnitt 4.1 erörtert, scheiden sich die Geister an der Frage, ob eine kultursensible Betreuung durch PraktikerInnen ohne Migrationshintergrund überhaupt leistbar ist. Gewiss ist festzuhalten, dass es ohne umfangreiche Schulungen in interkultureller Kommunikation und Diversity Management sehr schwierig ist, das Nichtvorhandensein eines Migrationshintergrunds »auszugleichen«.

### *Warteschleifen nutzen*

Beispiel: Ausbildungsbausteine,<sup>27</sup> Arbeitsgemeinschaft selbständiger Migranten Hamburg (ASM)

Ein nicht zu unterschätzendes Problem bei der Ausbildungsintegration insbesondere von Jugendlichen mit Migrationshintergrund sind die im Hinblick auf berufliche Qualifizierung ungenutzten Wartezeiten zwischen Schulabschluss und Ausbildungsaufnahme, die meist im schulischen Übergangssystem oder mit Jobs für Ungelernte verbracht werden. Oft führen diese Warteschleifen dann auch nicht in die Ausbildung, sondern ziehen sich möglicherweise über Jahre hin, bis die Aufnahme einer Lehre schon vom Alter her sehr unwahrscheinlich wird. Wenn auch Berufsvorbereitungs- oder Berufseinstiegsmaßnahmen nicht in Frage kommen oder scheitern, gibt es kaum weiterführende Qualifizierungsangebote, mit denen die Wartezeit sinnvoll überbrückt werden kann.

Einen Ausweg bietet die Idee der „Ausbildungsbausteine“. Dabei handelt es sich um ein Programm, in dem die Berufsausbildung in bestimmten Berufszweigen – bei der ASM namentlich Einzelhandel, Lager und Spedition/Logistik – in einzelne, inhaltlich abgeschlossene Lernabschnitte unterteilt ist, die als individuelle Elemente im Betrieb durchlaufen werden. Diese Bausteine können AltbewerberInnen und An- und Ungelernte in maximal zwölf Monaten absolvieren und sich damit spezifische Qualifikationen aneignen. Beispielsweise besteht die (Nach-)Qualifizierungsmaßnahme zur Fachkraft Lagerlogistik aus sieben Ausbildungsbausteinen, die aufeinander aufbauend, aber auch einzeln und unabhängig voneinander in einem oder mehreren Betrieben durchlaufen und zertifiziert werden. Auf diese Weise können auch Unternehmen und Teilnehmende einander kennenlernen, so dass es gegebenenfalls auch zu einem Übergang in die reguläre Ausbildung kommt. Die ProjektmitarbeiterInnen haben dabei erstens die Aufgabe, Betriebe zu finden, die bereit sind, an der Maßnahme mitzuwirken. Mit einem Fokus auf Teilnehmende mit Migrationshintergrund sind dabei von Migranten geführte Betriebe die wichtigsten Ansprechpartner, da hier die Erfahrung gemacht wird, dass sie für solche Teilnehmenden wie auch Maßnahmen grundsätzlich offener sind als nichtmigrantische Unternehmen. Zweitens werden Betriebe und Jugendliche während der Maßnahme kontinuierlich betreut; die MitarbeiterInnen suchen die Jugendlichen in den Betrieben regelmäßig auf, lassen sich von den AusbilderInnen über Fortschritte und gegebenenfalls Schwierigkeiten berichten und arbeiten mit allen Beteiligten zusammen an einem erfolgreichen Abschluss des Qualifizierungsschritts.

Die „Ausbildungsbausteine“ sind keine Maßnahme, in der Jugendliche für einen längeren Zeitraum »verschwinden«. Sie können auch nur teilweise absolviert und parallel zur Schule oder als Einstiegsqualifizierung durchlaufen werden. Gleichzeitig werden die Jugendlichen darin unterstützt, die weiterführende Schule zu beenden oder eine reguläre Ausbildung zu finden, für die sie dann schon zertifizierte spezielle Kenntnisse besitzen. Freilich erfordert ein solches Programm einen hohen Organisationsgrad und Zugänge zu Unternehmen, die bereit sind, sich daran zu beteiligen.

---

<sup>27</sup> [http://www.asm-hh.de/projekte/index\\_het.htm](http://www.asm-hh.de/projekte/index_het.htm)

### *Ausbildungsmentoring*

Beispiel: Ausbildungspaten – Ein Projekt zur Förderung der beruflichen Ausbildung von Jugendlichen,<sup>28</sup> Freiwilligenzentrum Hannover e.V.

Ausbildungspatenschaftsprojekte gibt es mittlerweile an vielen zumeist größeren Orten in ganz Deutschland. Auf Ehrenamtbasis<sup>29</sup> können sich hier Bürgerinnen und Bürger als MentorInnen für ausbildungssuchende junge Menschen zur Verfügung stellen. Meist kommen solche Programme noch vor Beendigung der Schulzeit zum Tragen, da die Lokalisierung rat- und hilfebedürftiger Jugendlicher am einfachsten über die Schulen zu bewerkstelligen ist. Patin oder Pate kann, wie bei Ehrenämtern üblich, im Grunde jede/r interessierte BürgerIn werden. Die Grundstruktur solcher Programme ist dabei stets recht ähnlich – ein/e Jugendliche/r bekommt eine/n MentorIn zur Seite gestellt, die oder der bei der Ausbildungsplatzsuche mit Rat und Tat Unterstützung leistet, von der Gestaltung der Bewerbungsmappe über die Auswahl der Betriebe bis hin zu Tipps zur Garderobe beim Vorstellungsgespräch.

Im Vergleich zum individuellen Fallmanagement und zu regulären Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen (s.o.) ist es ein Vorteil der Patenschaftsinitiative, dass sie sich nicht in erster Linie an gesetzlich Anspruchsberechtigte wendet. Prinzipiell steht es allen interessierten, ausbildungssuchenden Jugendlichen frei, von dem Angebot Gebrauch zu machen. Damit sind Ausbildungspatenschaften eine wichtige Möglichkeit, die Lücke zwischen der formalen »Benachteiligtenversorgung« und dem faktischen Betreuungsbedarf (s. ÜSB I, Pott & Sürig 2012) zu schließen. Die Patenschaftsinteressierten, die, wie in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen üblich, ein polizeiliches Führungszeugnis vorlegen müssen, werden im persönlichen Gespräch mit den ProjektkoordinatorInnen und in verschiedenen verpflichtenden Workshops und Informationsveranstaltungen auf die Tätigkeit vorbereitet und unterschreiben eine Ehrenamtserklärung, bevor sie eine Patenschaft übernehmen. Dann aber können sich auf einer Kennenlernveranstaltung die Jugendlichen selbst ihren Paten oder ihre Patin aussuchen. Dies ist einerseits wichtig, um den Freiwilligkeitsaspekt des Angebots zu unterstreichen, und motiviert die ausbildungsinteressierten Jugendlichen andererseits zusätzlich, sich ernsthaft auf das Mentoring einzulassen. Nachdem PatIn und Jugendliche/r sich gefunden haben, verläuft die Patenschaft in Intensität und Schwerpunktsetzung an den individuellen Bedürfnissen der Jugendlichen orientiert.

Obwohl Patenschaftsprojekte als gut übertragbar auf verschiedene Kontexte unter unterschiedlichen Bedingungen gelten können, muss auch hier ein gewisser Organisations- und Koordinationsaufwand einkalkuliert werden. Es sollte, wie im Freiwilligenzentrum Hannover, eine Anlaufstelle mit AnsprechpartnerInnen geben, was wiederum das Vorhandensein von Räumlichkeiten und Büroausstattung voraussetzt. Nicht zuletzt sollten die Workshops und Fortbildungen von ExpertInnen durchgeführt werden, womit eine weitere nicht unerhebliche finanzielle Grundausrüstung erforderlich wird. Hinsichtlich der Patinnen und Paten sollte auch nicht unterschlagen werden, dass oft jene besonders erfolgreich sind, die über gute Verbindungen in die Wirtschaft verfügen, vielleicht sogar selbst eine Firma leiten und damit nicht nur ideelle, sondern auch ganz

---

<sup>28</sup> <http://www.ausbildungspaten-hannover.de/>

<sup>29</sup> Eine (eher seltene) strukturelle und inhaltliche Spezialisierung auf Jugendliche mit Migrationshintergrund, die nicht ehrenamtbasiert ist, scheint dabei, soweit unsere Recherchen, eher auf die Ausbildung in migrantischen Betrieben abzielen – hier gibt es bundesweit mehrere Angebote, die parallel an der Ausbildungsbefähigung von migrantischen Unternehmen und der Vermittlung von Migrantenjugendlichen in solche Unternehmen arbeiten.

praktische Unterstützung vergleichsweise einfach anbieten können – namentlich, Kontakte herzustellen. Generell reicht es überdies nicht unbedingt aus, etwas Gutes tun zu wollen, man muss auch eine gewisse Frustrationstoleranz mitbringen, die die Jugendlichen selbst nicht immer ausreichend besitzen.

### *Rollen Vorbilder*

Beispiel: JuMBO – Jugend und Migration, Beruf und Orientierung,<sup>30</sup> Mook Wat Verein zur Förderung der Selbsthilfe e.V., Hamburg; Leine-Schule Neustadt am Rübenberge<sup>31</sup>

Eine entscheidende Frage, die mehrfach auch schon in ÜSB I aufgeworfen wurde, ist die nach beruflichen Vorbildern insbesondere für Jugendliche mit Migrationshintergrund, die in ihrer unmittelbaren Umgebung nur wenige Beispiele sehen für »Migranten, die es in Deutschland geschafft haben«. Nicht nur Arbeitslosigkeit im Elternhaus kann demotivierend wirken, sondern auch der immer wieder zu beobachtende Umstand, dass Eltern und Bekannte trotz guter fachlicher und gegebenenfalls akademischer Qualifikationen Tätigkeiten mit niedrigem sozialen Status ausüben, weil ausländische Abschlüsse in Deutschland bis vor Kurzem nicht anerkannt wurden. Und gerade die Arbeitsmarktsegmente für Un- und Angelernte schließen oft körperlich anstrengende Arbeit in Früh- und Spätschichten ein, während die schlechten Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten in keinem Verhältnis zu den gesundheitlichen und zeitlichen Opfern stehen, die dafür erbracht werden müssen.

Umso wichtiger scheint es, den Jugendlichen positive Beispiele beruflich erfolgreicher MigrantInnen anzubieten und vor allem: vorzustellen, d.h. sie einzuladen oder aufzusuchen unter Bedingungen, unter denen in informeller Atmosphäre Lebensgeschichten erzählt und Fragen gestellt werden können. Die Idee dabei ist, dass vor allem in der persönlichen Begegnung ein Rollenvorbild wirklich greifbar wird; Verweise auf unbekannte, auch prominente Dritte wirken dagegen zu weit entfernt von der eigenen Lebensrealität. Entscheidend bei der Ausführung dieser Idee sind drei Punkte. Erstens sollte es sich nicht um eine Ausnahmeveranstaltung, sondern um eine regelmäßige Einladung handeln, wenn man vermitteln will, dass beruflicher Erfolg von MigrantInnen nicht selbst eine Ausnahmerecheinung ist. Zweitens sollten möglichst verschiedene Berufszweige abgedeckt werden, von denen auch einige für die teilnehmenden Jugendlichen mit ihren jeweiligen Schulabschlüssen und Bildungsbiographien in Frage kommen würden. Drittens sollten sich trotzdem auch Personen mit einem gewissen Bekanntheitsgrad bzw. außergewöhnlichen Karrieren vorstellen, die eben auch für die Sichtbarkeit von MigrantInnen in der deutschen Gesellschaft stehen und damit generalisierbare Identifikationspotenziale verkörpern. Geeignete und willige KandidatInnen für eine solche Unternehmung zu finden, stellt sich dem Vernehmen nach als gar nicht so schwierig heraus. Bei JuMBO hat man die Erfahrung gemacht, dass gerade erfolgreiche Migrantinnen und Migranten besonders sensibel für die Schwierigkeiten der Jugendlichen und gerne bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen.

Nicht speziell ausgerichtet auf Migrantinnen und Migranten ist das Arbeiten mit Rollenvorbildern in der Leine-Schule. Hier werden regelmäßig vor allem ehemalige SchülerInnen in den berufsvorbereitenden Unterricht eingeladen, die nach der Schule erfolgreich eine Ausbildung absolviert

---

<sup>30</sup> <http://jumbo.mookwat.de/>

<sup>31</sup> <http://leineschule.detit.de/>

haben. Dabei geht es zum einen darum, den Schülerinnen und Schülern positive Beispiele für eine ausbildungsorientierte weitere Laufbahn nach der Hauptschule anzubieten. Zum anderen werden bestimmte Berufsbilder vorgestellt, die den SchülerInnen eher fremd sind oder unattraktiv erscheinen. Auf diese Weise erhalten die Schülerinnen und Schüler Einblick in individuelle, erfolgreiche Lebensläufe, was gerade auch für jene wichtig ist, denen es an solchen Beispielen in ihrem häuslichen Umfeld mangelt.

### 4.2.3 Elternarbeit

Diesem Abschnitt sei vorangestellt, dass eine gute Praxis der Elternarbeit immer von der Prämisse ausgeht, dass allen Eltern das schulische und berufliche Weiterkommen ihrer Kinder am Herzen liegt. A priori davon auszugehen, dass es bestimmte soziale Schichten oder »ethnische« Gruppierungen gibt, die kein Interesse für das Wohlergehen ihrer Kinder aufbringen (eine Einschätzung, die uns in ÜSB I mitunter begegnet ist), erweist sich als kontraproduktiv und bedeutet einen kategorischen Ausschluss von wichtigen Verbündeten in dem Bemühen, Jugendlichen einen gelungenen Berufseinstieg zu ermöglichen. Gute Elternarbeit beginnt also mit der Anerkennung der Tatsache, dass nicht Einstellungen im Weg sind, sondern Hemmschwellen überwunden werden müssen und können. Die drei Beispiele, die wir hier stellvertretend für andere vorstellen, stehen für erfolgversprechende Konzepte des Einbezugs von Eltern, die über formelle Wege schwer zu erreichen sind und Hemmungen im Kontakt mit Institutionen haben.

#### *Aufsuchen und einbeziehen*

Beispiel: Belmer Integrationswerkstatt e.V.<sup>32</sup>

Eine funktionierende Zusammenarbeit mit Eltern wird in Projekten erfahren, die regelmäßig und systematisch aufsuchend arbeiten. Niedrigschwellige Teilnahmeangebote beginnen damit, dass Eltern nicht nur hinzugezogen werden, falls das Kind Probleme bereitet. Erstgespräche im Elternhaus dienen daher ausdrücklich dem Kennenlernen und zielen nicht der Thematisierung von Defiziten der Kinder oder Missständen in den Familien ab. Vorab sollte selbstverständlich geklärt werden, ob ein/e DolmetscherIn benötigt wird und ob männliche Besucher auch in Abwesenheit männlicher Familienmitglieder bei dem Gespräch dabei sein dürfen. Die Erfahrung ist jedoch, dass Eltern, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, normalerweise keine Einwände gegen einen Besuch der SozialpädagogInnen haben. Eher freut man sich, persönlich wahrgenommen und angesprochen zu werden, während man gleichzeitig beim Erstkontakt das sichere Terrain der eigenen Wohnung nicht verlassen muss. Hier ist es dann wichtig, sich der Führung der Gastgeberfamilie zu überlassen, insbesondere, was die designierten AnsprechpartnerInnen betrifft; ob der/die Jugendliche bei dem Gespräch dabei ist, ob Mutter oder Vater das Gespräch führt, ist nicht die Entscheidung der zu Besuch kommenden PraktikerInnen. Erst wenn man sich besser kennt, kann man hier gegebenenfalls Vorschläge machen, wer bei einem weiteren Gespräch hinzugezogen werden könnte. Um Vertrauen zu schaffen, ist es entscheidend, auch Eltern mit Unsicherheiten gegenüber dem System oder in prekären sozialen Lagen zu verstehen zu geben, dass sie mit ihren erzieherischen und gegebenenfalls sozialen Schwierigkeiten nicht allein dastehen. So kann man im Projektkontext zwanglose Elterntreffen organisieren (z.B. ein von den Jugendlichen zubereitetes gemeinsames Frühstück oder ein von ihnen gestalteter bunter Abend), auf denen

---

<sup>32</sup> <http://www.biw-belm.de/biw/index.php>

Eltern sich untereinander austauschen und gegebenenfalls feststellen können, dass es andere Familien in ähnlichen Situationen gibt. Was dabei außerdem gut zu funktionieren zu scheint, ist, Eltern zur Bildung von Fahrgemeinschaften zu animieren – gerade in Gebieten mit weniger guter Infrastruktur können Eltern ohne Auto von anderen Eltern abgeholt werden, und so ergibt sich oft auch zwischen den Eltern eine Gesprächsgelegenheit. Darüber hinaus werden im persönlichen Gespräch und auf Elterntreffen die verschiedenen Möglichkeiten angesprochen, wie man Hilfe in Anspruch nehmen kann, ohne das Gesicht zu verlieren – also in erster Linie Beratungsangebote, die nicht mit »dem Amt« assoziiert sind. Mit der meist erfolgreichen Bemühung, die Eltern aktiv in die Projektarbeit zu involvieren, werden nachhaltige Veränderungsprozesse in der Familie in Gang gesetzt, die der/dem Jugendlichen zugute kommen.

In der Integrationswerkstatt Belm e.V. arbeitet man vornehmlich mit benachteiligten oder sozial auffälligen Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf. Dass diese oft auch aus problematischen Familien kommen, liegt auf der Hand. Aufsuchende Elternarbeit ist aber nicht nur für Familien in besonderen Problemlagen empfehlenswert, sondern überall dort, wo der Einbezug der Eltern nützlich ist, sie aber über herkömmliche Methoden wie Briefe nicht erreicht werden können.

### *Informieren*

Beispiel: Eltern für Eltern, Türkischer Elternverein der Landeshauptstadt Hannover e.V.<sup>33</sup>

Unwissenheit über das deutsche Schul- und Ausbildungssystem ist in nicht wenigen Migrantenfamilien ein ernstzunehmendes Problem, weil sie eine wichtige Ursache für misslingende Schulkarrieren und verzögerte oder nicht gelingende Ausbildungs- und Berufseinstiege ist. Zwar gibt es etliche Möglichkeiten, sich zu informieren. Dazu muss man jedoch erstens wissen, dass das deutsche Bildungs- und Ausbildungssystem stark auf die Informiertheit und Eigeninitiative der Eltern setzt und dass ein Mangel an beidem seitens der Institution als Desinteresse gewertet wird. In vielen Herkunftsländern ist es aber entweder üblich, dass Bildungs- und Ausbildungswege vom Staat vorgeschrieben und sichergestellt werden oder dass es für bestimmte soziale Schichten ohnehin keine Bildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Gegebenenfalls haben auch migrantische Eltern, die das deutsche Bildungssystem durchlaufen haben, dies unter einem solchen Eindruck getan und beispielsweise nicht »gelernt«, dass die Teilnahme an Elternabenden vielleicht nicht de jure, aber de facto durchaus obligatorisch ist. Zweitens gehen für Eltern aufbereitete Informationen meist ganz selbstverständlich von einem mehr oder weniger ausgeprägten Vorwissen aus; auch LehrerInnen, SozialpädagogInnen und in der Beratung Tätige können sich oft gar nicht vorstellen, dass Eltern über dieses Vorwissen einfach nicht verfügen. Dies betrifft zum Beispiel erklärungsbedürftige Spezialbegriffe, die in der Mehrheitsbevölkerung zum Alltagsrepertoire gehören, oder komplexe Strukturen des Bildungssystems, mit denen in Deutschland Sozialisierte ganz selbstverständlich aufwachsen. Drittens haben migrantische Eltern oft bereits die hinlängliche Erfahrung gemacht, dass auf die beiden erstgenannten Problematiken im deutschen Informationsalltag keine Rücksicht genommen wird, dass Dokumente und Infomaterialien ihr Fachwissen und unter Umständen auch ihre Deutschkompetenz übersteigen und dass sie in solchen Kontexten abschätzig oder von oben herab behandelt werden. Oft empfinden sich solche Eltern dann auch selbst als defizitär und scheuen sich, von Informations- und Beratungsangeboten

---

<sup>33</sup> <http://www.te-h.de/deutsch/projekte/efe-eltern-f%C3%BCr-eltern/>

Gebrauch zu machen. Ein institutionelles Bewusstsein für diese Schwierigkeiten von Eltern mit Migrationshintergrund beginnt in Deutschland gerade erst, sich zu formieren. Gleichzeitig gibt es die ersten, projektförmigen und ehrenamtlichen Initiativen, die das Problem handlungspraktisch in Angriff nehmen.

In der Initiative „Eltern für Eltern“ haben engagierte Eltern mit Migrationshintergrund es sich zur Aufgabe gemacht, andere Eltern über das Schulsystem zu informieren. Damit scheint eine erste, gewichtige Hemmschwelle bereits überwunden: Es wird nicht von Institution zu Individuum »von oben nach unten« kommuniziert, sondern unter Gleichrangigen. Die Schule wird dabei zur Herstellung der Kontakte und als Veranstaltungsort in Anspruch genommen, abgesehen davon entsteht aber für sie kein zusätzlicher Personal- oder Kostenaufwand. So werden die Inhalte von den engagierten Eltern unter Einbezug von ExpertInnen (ReferentInnen der Schulbehörde, interkulturelle BeraterInnen) selbst aufbereitet und präsentiert, man kümmert sich um die Einladungen, die von den LehrerInnen in den Schulklassen verteilt werden, um Arbeits- und Anschauungsmaterialien und nicht zuletzt um die Verköstigung. Bereits auf den Rückmeldungen zur Einladung können die angesprochenen Eltern angeben, ob sie einer Veranstaltung in deutscher Sprache folgen können oder eine/n DolmetscherIn benötigen; viele Eltern bringen gegebenenfalls aber auch jemanden mit, der oder die zwischendurch übersetzen kann. Gibt es einen größeren Bedarf an Übersetzungen in einer Sprache, wird über externe (kommunale) Finanzierung ein/e DolmetscherIn eingesetzt. In der Grundschule wird darüber hinaus auch angeboten, junge Kinder während der Veranstaltung zu betreuen. Die Informationen, die in der Veranstaltungsreihe weitergegeben werden, sind in drei große Themenfelder gegliedert: Schulsystem, individuelle Förderung und Elternbeteiligung; zu jedem Thema gibt es pro Schulhalbjahr und teilnehmender Schule einen Informationsabend. Die Veranstaltungen bestehen dabei aus einem Präsentationsenteil, in dem wichtige Aspekte des jeweiligen Themas in einfacher Sprache mit vielen Beispielen zur Sprache kommen. Entscheidend dabei ist es zum einen, nicht zu viele Details und Spezialfälle zu behandeln, sondern sich auf wesentliche Fragestellungen zu konzentrieren. Da die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, während des Vortrags Fragen zu stellen, ergibt sich daraus oft ein Fokus auf zusätzliche, für das Publikum interessante Schwerpunkte; in anderen Fällen werden die interessierten Eltern gebeten, sich noch einmal bei den VeranstalterInnen zu melden, um spezielle, individuelle Fragen und Probleme zu besprechen. Im zweiten Teil der Veranstaltung werden dann die Teilnehmenden aktiv einbezogen, indem sie zunächst in Gruppen ihre Einschätzungen zu bestimmten Fragen diskutieren (beispielsweise Möglichkeiten des Elternengagements in der Schule) und dann mit dem Plenum teilen. Besonders wichtig ist es dabei, den Eltern Kommunikation auf Augenhöhe anzubieten, sie in ihren Möglichkeiten der Förderung zu bestärken und mit der eigenen Bildungsgeschichte der VeranstalterInnen zu ermutigen, sich zu engagieren und ihre Kinder bestmöglich zu unterstützen.

Ein großer Rücklauf unter den eingeladenen Eltern und viel positives Feedback an „Eltern für Eltern“ bestätigen den Bedarf und das Interesse an solchen Informationsveranstaltungen. Bei einer Konzeption wie der hier beispielhaft vorgestellten ist aber eine Beteiligung der Schulen und Rückhalt bei der Schulleitung unabdingbar. Im Falle von „Eltern für Eltern“ war es weit schwieriger, interessierte Schulen zu finden als interessierte Eltern.

*Beraten und Verantwortung übertragen*

Beispiele: Eltern vor Ort, Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.,<sup>34</sup> Hamburg; Interkulturelle Elternmoderatorinnen und Elternmoderatoren zur Berufsorientierung (ELMO),<sup>35</sup> Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft/Sozialministerium NDS

Um Eltern mit Migrationshintergrund dazu zu befähigen, ihren Kindern einen erfolgreichen Übergang von der Schule zum Beruf zu ermöglichen, werden von der KBW verschiedene Konzepte und Ansätze miteinander verbunden, die sowohl die Eltern als auch die Schulen ins Visier nehmen. Sprechstunden in Beratungsstellen in benachteiligten Stadtteilen werden dabei kombiniert mit der Weitergabe von Informationsmaterialien in einfacher Sprache, mit der Ausbildung und dem Einsatz von ElternmoderatorInnen, der Beratung von Schulen für eine interkulturell sensible Elternkooperation und der Unterstützung von Schulen bei der Organisation mehrsprachiger Veranstaltungen und Kontaktaufnahme zu lokalen Betrieben. Hinsichtlich der Verstetigung und des Einbezugs sind dabei die ElternmoderatorInnen mit Migrationshintergrund zentral, die als ehrenamtliche MultiplikatorInnen im Lauf von acht Wochen in verschiedenen Themenbereichen (Ausbildungsberufe, Bewerbungsprozeduren etc.) geschult werden. Die MultiplikatorInnen führen dann eigenständig Elterntreffs in ihrer Herkunftslandsprache durch, müssen aber auch gut Deutsch können, um den sprachlichen Transfer zu leisten. Auch Eltern, die das Angebot eher zur eigenen Weiterbildung nutzen, sind dabei willkommen. Die Idee ist, neben der Verbreitung von Informationen zum Übergang Schule-Beruf, die migrantischen Eltern in der Verantwortungsübernahme für den beruflichen Einstieg ihrer Kinder zu unterstützen und ihnen das notwendige Rüstzeug mit auf den Weg zu geben, dies erfolgreich zu tun. Der MultiplikatorInnen-Ansatz versetzt die Eltern ausdrücklich in die Lage, sich kenntnisreich und selbständig um die Belange ihrer Kinder zu kümmern – etwas, das, wie oben angesprochen, im deutschen Schulsystem erwartet und honoriert wird. Gleichzeitig kann man mit diesem Konzept über den Schneeball-Effekt nicht nur vergleichsweise viele Eltern erreichen, sondern eben auch jene, an die institutionell schwer heranzukommen ist.

In Zusammenarbeit mit der KBW wurde das ElternmoderatorInnen-Projekt ELMO des BNW und des Sozialministeriums Niedersachsen ins Leben gerufen. Während die grundsätzliche Konzeption und Durchführung der Ausbildung von MultiplikatorInnen an „Eltern vor Ort“ orientiert ist, wurde ELMO an einem wichtigen Punkt weiterentwickelt: Fester Bestandteil des Konzepts sind regelmäßige, monatlich stattfindende Treffen der zu Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildeten Eltern nach Beendigung der Schulung. Diese Treffen werden von den ProjektkoordinatorInnen geleitet und dienen vor allem dem Erfahrungsaustausch, es werden aber auch Referentinnen und Referenten zu Themen der Berufsorientierung eingeladen und kleine Fortbildungen durchgeführt. Dazu gebeten werden stets alle Eltern, die zuvor an der Schulung teilgenommen haben und nun als ElternmoderatorInnen in ihrem sozialen Umfeld tätig sind. Wichtigstes Ziel der Treffen ist es, den Eltern Gelegenheit zu geben, sich über ihre Schwierigkeiten und Erfolge bei der Durchführung ihrer Informationsveranstaltungen auszutauschen. Damit gibt es nicht nur ein regelmäßiges Feedback an die ProjektkoordinatorInnen, sondern es können auch Fragen, die in der Schulung und im Handbuch nicht berücksichtigt werden, miteinander

<sup>34</sup> <http://www.kbw.de/news.html>

<sup>35</sup> <http://www.elternmoderatoren.de/em/content/deutsch>

thematisiert und bearbeitet werden. So stellte sich im Rahmen von ELMO beispielsweise heraus, dass die Option, Informationsveranstaltungen für Interessierte in der eigenen Wohnung durchzuführen, für einige Eltern nicht in Frage kommt; seitdem werden in den Koordinationsstellen Listen mit Räumlichkeiten vor Ort geführt, die von den ModeratorInnen genutzt werden können. Auch gelingt es über die monatlichen Treffen, Elternmoderatorinnen und -moderatoren, die Schwierigkeiten mit der Akquise Interessierter für ihre Infoveranstaltungen haben, mit der Herstellung Kontakten und Hinweisen auf mögliche AnsprechpartnerInnen (z.B. in Migrantenvereinen, Familienzentren) zu unterstützen. Mit der kontinuierlichen Weiterbetreuung der Elternmoderatorinnen und -moderatoren wird zusätzlich die Verbindlichkeit des Angebots unterstrichen, denn Erfahrungen und Erfolge werden leichter dokumentierbar und zur Weiterentwicklung des Projekts nutzbar gemacht. Eine interessante Erkenntnis, die dabei zustande kam, ist, dass die Informationen aus der Schulung (z.B. zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse) und die Aufklärungsarbeit in Eigenregie manchen Eltern auch den Anstoß geben, sich über die eigenen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung Gedanken zu machen und sich entsprechend neu zu orientieren (bspw. eine Teilzeitausbildung zu beginnen).

#### 4.2.4 Betriebliches Diversity Management

Die Erfahrung, dass Beschäftigung in der Wirtschaft entsteht, nicht in der Politik, ist nicht neu und wird auch in den verschiedenen Projekten, die sich der Verbesserung des Übergangs Schule-Beruf widmen, immer wieder gemacht. Junge Menschen auf die Ausbildung vorzubereiten und sie bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz zu unterstützen, ist das eine. Arbeitsmarktinklusion bleibt aber problematisch, wenn deutsche Unternehmen sich bestimmten Zielgruppen gar nicht erst öffnen. Der schwierige Zugang zu Unternehmen, von dem uns immer wieder berichtet wurde, liegt unseres Erachtens nicht zuletzt daran, dass gerade die Initiativen und Projekte, die sich mit den Jugendlichen selbst befassen, stets Einzelfälle an einzelne Betriebe herantragen, oft in Kaltakquise, es aber selten systematische, gewachsene Zugänge zur Wirtschaft gibt. Der demographische Wandel mit seinen antizipierten und teilweise bereits eintretenden Auswirkungen auf die Rekrutierung von Azubis und Fachkräften bedeutet aber gerade auch eine Chance für die Unternehmen, sich in ihren Akquisestrategien einem größeren Bewerberpool zu öffnen und die dadurch entstehende, häufig aber auch schon existierende Vielfalt in der Betriebsbelegschaft systematisch zu berücksichtigen und konstruktiv zu nutzen. Um sich auf dem Markt zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Ansprüche an Bewerberinnen und Bewerber ändern und ihre Zielgruppen ausweiten, ihren Angestellten aber auch in Fragen der Berücksichtigung von Vielfalt mehr bieten als zu Zeiten, als man bei der Rekrutierung von MitarbeiterInnen noch aus dem Vollen schöpfte.

##### *Vielfaltorientierte Personalpolitik*

Beispiel: Initiative für Beschäftigung OWL e.V., Bielefeld<sup>36</sup>

In größeren, gewachsenen Kooperationsstrukturen zwischen sozialen Trägern, Arbeitsmarktinstitutionen, Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, solche Themen systematisch und wiederkehrend anzusprechen, d.h. nicht »nur« aus der Perspektive einer oder eines Jugendlichen, die oder der ins Praktikum oder in die Ausbildung vermittelt werden

---

<sup>36</sup> <http://www.ifb-owl.de/>

soll, sondern aus der Perspektive der Betriebe, die unter der Bedingung zunehmender Vielfalt und kleiner werdender Bewerbendenpools überlebensfähig bleiben wollen. Hier zählt das ökonomische Argument der Personalgewinnung und -bindung in einer multikulturellen Gesellschaft und damit ein unternehmensrational-konstruktiver Umgang mit der Thematik jenseits moralischer Begründungen und über politische Lager hinweg. Zunächst bleibt zwar der konkrete Problembezug ein wichtiger Ansatzpunkt. Dabei kann es sich um Rekrutierungsschwierigkeiten handeln, um den Umgang mit den Bedürfnissen religiöser Minderheiten im Betrieb, um Konflikte zwischen MitarbeiterInnen aus bestimmten Herkunftsregionen, aber auch um so grundsätzliche Fragen wie das Vorhandensein von Frauentoiletten in Betrieben aus bisher stark männlich dominierten Branchen. Dann aber ist es aus unternehmerischer Perspektive wichtig, nicht die Notwendigkeit der Bearbeitung dieser Themen anzuerkennen, sondern auch konkrete Instrumente der Problemlösung zur Verfügung gestellt zu bekommen, die zu den Betriebsstrukturen passen. In großen Kooperationsstrukturen kann man zum einen auf eine Vielzahl bereits erprobter Instrumente zurückgreifen – bspw. Workshops in interkultureller Kommunikation für Auszubildende, gezielte, unternehmensgerechte Bewerbendenaquise über Imagekampagnen, Migrant\*innenorganisationen oder Berufskollegs, Instrumente der vereinfachten Betriebsanweisungen oder Assessment Center unter Einbezug von Betrieben. Zum anderen ist die Hemmschwelle für Betriebe, sich in derlei Themen beraten zu lassen, niedriger, wenn es sich um einen bekannten Anbieter mit weitreichender Reputation handelt und man gegebenenfalls selbst bereits dem Kooperationsverbund angehört und in ihm vernetzt ist. So können sich auch kleine Betriebe, die oft keine Personalabteilung und keine Fachverantwortlichen haben, in Brancheninitiativen zusammenschließen und mit der kompetenten Unterstützung von Expert\*innen beispielsweise gemeinsam berufsbildspezifische Werbekampagnen starten.

Die Entstehung und Festigung kultursensibler Strukturen in der Wirtschaft ist dann sozusagen ein »Nebenprodukt« vielfaltorientierter Personalpolitik, deren Vorteile den Firmen über spezifische Ansprache und Werkzeuge der Projektträger systematisch und übergreifend und nicht nur punktuell über das Individuum nahegebracht werden. Freilich bedarf es für die Entwicklung einer solchen Kooperationskultur nicht nur des guten Willens. Mehreren Projekten mit dem Thema „Diversity Management“, die wir in der Erhebungsphase besuchten, mangelte es nicht an gutem Willen oder an guten Ideen, sondern – beinahe ironischerweise – an Zugangsmöglichkeiten zur Wirtschaft. Die Initiative für Beschäftigung OWL e.V. hat hier den umgekehrten Weg genommen und in einer langjährigen Geschichte Vernetzungen und damit flächendeckende Zugänge geschaffen, die es ermöglichen, nun auch Themen wie Vielfalt gezielt zu platzieren und zu bearbeiten.

### *Interkulturelle Einstellungsverfahren*

Beispiel: BQM – Beratung, Qualifizierung, Migration,<sup>37</sup> Hamburg

Einstellungstests sind schon seit längerer Zeit ein Stein des Anstoßes bei der Frage nach der Chancengleichheit von BewerberInnen mit und ohne Migrationshintergrund. Mit einer auf die Mehrheitsbevölkerung ausgerichteten Konzeption sind die meisten dieser Tests nicht dafür geeignet, ausbildungsrelevante Kenntnisse unabhängig von monokulturell geprägten Erwartungen

---

<sup>37</sup> [http://www.bqm-hamburg.de/c\\_downloads.php](http://www.bqm-hamburg.de/c_downloads.php)

zu erheben. Dadurch schneiden Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht selten schlechter in solchen Einstellungsverfahren ab, als es ihren tatsächlichen Fähigkeiten und ihrem in der Ausbildung verwertbaren Wissen entspricht. Die BQM bietet Unternehmen verschiedener Branchen (gewerblich-technische Berufe, Einzelhandel, Bürokaufleute und Kaufleute für Bürokommunikation, Groß- und Außenhandel/Spedition/Logistik, IT-Berufe) nicht nur die kostenlose Verwendung speziell entwickelter kulturneutraler Einstellungstests an, sondern unter anderem auch beratende Unterstützung bei der Entwicklung von Beurteilungsbögen für Praktika und die Bereitstellung bereits entwickelter interkultureller Module für Einstellungsverfahren in verschiedenen Berufszweigen.

Ob ein Instrument wie der kulturneutrale Einstellungstest eingesetzt wird, hängt natürlich von den Unternehmen ab. Zwar gibt es in verschiedenen Ländern und Kommunen bereits Initiativen, Einstellungstests für den öffentlichen Dienst einem multikulturellen Bewerbendenpool anzupassen. Doch in der Privatwirtschaft existieren keine Vorgaben, wie Bewerbungsverfahren zu gestalten sind. Schon in ÜSB I (Pott & Sürig 2012) stellten wir fest, dass selbst große Unternehmen sich mit der konkreten Umsetzung von Anti-Diskriminierungsrichtlinien (so sie unternehmensintern existieren) schwer tun, während dieser Punkt in kleineren Betrieben meist überhaupt nicht präsent ist. Dabei ist klar hervorzuheben, dass gerade kulturneutrale Einstellungstests in erster Linie dem Interesse von Unternehmen dienen, unter den Bewerbenden eine adäquate, betriebsgerechte Auswahl zu treffen.

#### **4.2.5 Selbstpräsentation von Unternehmen: Ausbildungsmessen und Azubi-Anwerbung**

Bundesweit werden jährlich mittlerweile weit über hundert Ausbildungsmessen veranstaltet – von solchen, die von lokalen Betrieben oder Berufsschulen organisiert werden, über regionale Messen, auf denen sich vor allem größere Unternehmen bzw. Innungen präsentieren, bis hin zu nationalen Veranstaltungen, bei denen sich insbesondere auch international agierende Großkonzerne vorstellen. Ausbildungsmessen sind dabei nicht notgedrungen auf die Ausbildung im dualen System ausgerichtet; viele dieser Veranstaltungen versuchen, das gesamte Spektrum der beruflichen Bildung abzudecken, sodass sich nicht nur Ausbilder des dualen Systems dort finden, sondern auch RepräsentantInnen von Universitäten und Unternehmen, die ihre Angebote zur beruflichen Weiterbildung und Karrieregestaltung oder zur Kombination Ausbildung plus Studium vorstellen. Während manche Messen sich gezielt an AbiturientInnen richten, versuchen andere, die gesamte Klientel der Schulabgängerinnen und Schulabgänger anzusprechen; wiederum andere stellen die duale Ausbildung in den Mittelpunkt und wenden sich damit insbesondere an Haupt- und RealschulabgängerInnen. Daneben gibt es auch (Teil-)Veranstaltungen, die sich ausdrücklich an Eltern richten, die sich über die beruflichen Möglichkeiten ihrer Kinder informieren möchten.

Unsere Beobachtungen und informellen Gespräche auf drei solcher Messen (lokal, regional und national agierende Ausrichter) in Niedersachsen können nur punktuelle Eindrücke wiedergeben, die gewiss auch immer von den zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten, den jeweiligen Ausrichtern vor Ort und den sich präsentierenden Unternehmen geprägt sind.<sup>38</sup> Ein erster wichtiger Unterschied ist dabei unseren Beobachtungen zufolge und wenig überraschend die Größe der Veranstaltung, also die Anzahl der Unternehmen und die Bandbreite der Berufsfelder. Die

---

<sup>38</sup> Da wir die Messen nicht in „offizieller“ Funktion besucht haben, verzichten wir hier auf die Nennung.

thematische Ordnung (bspw. nach Handwerkssektor/ Dienstleistungssektor/ Tertiärbildung) wird dabei, je nach Größe der Messe, teilweise auch in voneinander getrennten Örtlichkeiten vollzogen. Einige Schulklassen bzw. SchülerInnengruppen, die wir beobachten und ansprechen konnten, schienen sehr gezielt bestimmte Sektoren und Stände anzusteuern, während andere Gruppen scheinbar wahllos und im Eiltempo die Gänge »abklapperten«. Eine gewisse Vorbereitung und Anleitung beim Messebesuch scheint freilich gerade im Fall der Großveranstaltung hilfreich. Insgesamt scheint uns eine sehr große Ausbildungsmesse (mit 200, 300 und mehr Ausstellern) vor allem dazu geeignet, sich einen Eindruck von der Vielfalt der Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten zu verschaffen. Wenn überhaupt, so knüpft man direkte, nützliche Kontakte wohl eher auf den kleineren, lokal oder regional ausgerichteten Messen, auf denen sich auch lokale Betriebe vorstellen.<sup>39</sup> Hier wiederum hatten wir den Eindruck, der von mehreren StandbetreiberInnen bestätigt wurde, dass die Schülerinnen und Schüler nur in wenigen Fällen Fragen zur konkreten Ausbildung in dem jeweiligen Beruf stellten und die Gelegenheit nutzten, sich erschöpfend über die Voraussetzungen und Bedingungen der Bewerbung und der Lehre zu informieren oder sich gar AnsprechpartnerInnen persönlich vorzustellen.

Insgesamt haben wir auf den von uns besuchten Messen jedoch zum Teil sehr beeindruckende Bemühungen gesehen, den vorgestellten Beruf praxisnah zu präsentieren. Besonders »schülernah« erschien es uns, wenn die Stände von den Azubis eines Betriebs selbst besetzt waren, die dort sowohl Auskünfte erteilten als auch ihre tägliche Arbeit beispielhaft vorstellten. Dies gelang gerade in den handwerklichen Berufen sehr anschaulich. Wegen der oft sehr praxisnahen Anknüpfungspunkte schien sich das Interesse der Schülerinnen und Schüler dann auch stark auf den »Mitmach«- bzw. »Mitnehm«-Aspekt zu richten (selbst mit Werkzeugen hantieren, selbst etwas herstellen, das man dann mitnehmen darf, oder selbst die »Kundenrolle«, z.B. im Frisiersalon, übernehmen).

Bei der Selbstpräsentation der Firmen achteten wir selbstverständlich auch auf den Umgang mit dem Aspekt der Vielfalt von Kultur und Herkunft. Auffällig war zum einen, dass insgesamt nur wenige Firmen von Menschen (Azubis, Ausbildungsbeauftragten etc.) repräsentiert wurden, die dem Namen oder Aussehen nach einen Migrationshintergrund gehabt haben könnten. Zum anderen kommt auch in den vielen Prospekten und Broschüren, die an den Ständen angeboten wurden, kulturelle Vielfalt in Text und/oder Bild eher selten vor. Dies fanden wir besonders überraschend für eine Branche wie jener der Pflegeberufe, die bekanntermaßen schon länger sehr stark auf Arbeitsmigration aus dem Ausland setzt, aber auch bei einer Discounter-Kette, in deren Ausbildungsbroschüre alle gezeigten MitarbeiterInnen auffällig »blond und blauäugig« sind. Nicht zuletzt wurden auch in den berufsorientierenden Videos, die auf den Messen gezeigt wurden, kaum Azubis vorgestellt, die dem Namen oder Aussehen nach einen Migrationshintergrund gehabt haben könnten.

Hier unterscheiden sich manche der international agierenden Großkonzerne deutlich von regional bzw. national verorteten Ausbildungsbetrieben; gerade unter den multinationalen Firmen gibt es viele, die in ihrer Selbstpräsentation im Internet und bei der Ausschreibung von Ausbildungsstellen in Deutschland auf die Potentiale kultureller Vielfalt setzen und sich als Konzerne mit multikultureller Belegschaft und Philosophie zeigen. Stellvertretend für diese Konzerne darf an

---

<sup>39</sup> Dies ist, wie ein Interviewpartner uns mitteilte, auch nicht zuletzt eine Frage des Standpreises.

dieser Stelle McDonald's vorgestellt werden (andere angefragte Unternehmen hatten auf unsere Anfrage zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Berichts noch nicht reagiert).

Bemerkenswert an der Selbstpräsentation von McDonald's Deutschland als Unternehmen und als Ausbilder ist der selbstverständliche, unverstellte Umgang mit kultureller Vielfalt. So sieht man auf Fotos und in Videos immer eine vielfältige Belegschaft mit vielen Personen, die dem Aussehen nach einen Migrationshintergrund haben könnten, ohne dass dies anders als durch ihre Anwesenheit selbst besonders betont würde. Auf den Ausbildungsseiten,<sup>40</sup> in den Ausbildungs-



Quelle: <http://www.mcdonalds.de/documents/10192/694e5c9b-38e3-4b23-b6e2-ba8559f748aa>. Mit freundlicher Genehmigung.

solcher instrumentalisiert. BenutzerInnen der Seite bekommen also »ganz nebenbei« den Eindruck, dass Multikulturalität bei McDonald's Deutschland weder ein Lippenbekenntnis noch schlicht eine Imagestrategie ist, sondern Normalität. Erst auf den Seiten zur Unternehmensphilosophie wird zum Thema Vielfalt ausdrücklich Stellung genommen: „[...] verpflichten wir uns zu sichtbarem Respekt, Wertschätzung und Förderung aller Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Jeder hat bei uns die gleichen Chancen.“<sup>43</sup>

## VIelfALT UND CHANCEN

Menschen aus 129 Nationen arbeiten bei McDonald's in Deutschland.

Durch unsere weltweit gültigen Werte und Leitlinien verpflichten wir uns zu Respekt, Wertschätzung und Förderung aller Mitarbeiter.

Quelle: <http://www.mcdonalds.de/uber-uns/vier-handlungsfelder>. Mit freundlicher Genehmigung.

<sup>40</sup> <http://www.mcdonalds.de/karriere/jetzt-bewerben>

<sup>41</sup> Ebd.

<sup>42</sup> <http://www.mcdonalds.de/documents/10192/694e5c9b-38e3-4b23-b6e2-ba8559f748aa>

<sup>43</sup> <http://www.mcdonalds.de/uber-uns/vier-handlungsfelder>

In ÜSB I (Pott & Sürig 2012) war uns bereits aufgefallen, dass auch in größeren Firmen in der Osnabrücker Region kulturelle Vielfalt kein Thema ist und multikulturelle Belegschaften kaum in der Unternehmenspolitik oder -präsentation berücksichtigt werden. Das muss für potentielle Auszubildende (und auch KundInnen) nicht abschreckend wirken, entspricht aber freilich auch weder der Idee einer ›Willkommenskultur‹ noch den Realitäten in den meisten Betrieben. McDonald's Deutschland dagegen gibt ein gelungenes Beispiel dafür, wie ein Unternehmen die multikulturelle Realität seines alltäglichen Geschäfts anerkennen und nicht zuletzt auch werbewirksam nutzen kann.

Betrachtet man Ausbildungsmessen und Unternehmensrepräsentationen im Internet als Werbeflächen für die Azubi-Akquise, so ist es auffällig, dass es insgesamt kaum eine systematische Zielgruppenansprache zu geben scheint, die differenzierter wäre als die generelle Ausrichtung auf Ausbildungsinteressierte (die gegebenenfalls noch am Schulabschluss orientiert ist). Das heißt, dass nicht nur Migrantenjugendliche, sondern auch andere in der Ausbildungslandschaft oder in bestimmten Berufszweigen unterrepräsentierte (wie Frauen in handwerklichen und technischen Berufen) oder unterberücksichtigte (wie Menschen mit körperlichen Behinderungen) Gruppen in den Anwerbestrategien der Unternehmen nicht gezielt einbezogen werden. Daraus lässt sich schließen, dass Ideen des Diversity Managements noch so gut wie gar nicht bis in die Auszubildendenrekrutierung vorgedrungen sind.

### **4.3 Lösungsansätze für besondere Problemstellungen des Übergangsmagements**

Die hier vorgestellten Projekte, Programme, Maßnahmen und Initiativen stehen nicht nur für gute Ideen des Übergangsmagements, sondern zeigen auch auf, wo es einen Bedarf für Veränderungen in der Alltagspraxis des Übergangsmagements gibt. Im schulischen Zusammenhang steht dabei die Berufsorientierung im Vordergrund. Hier werden in den von uns untersuchten Programmen zwei generelle Problemstellungen bearbeitet: die mangelnde Kontinuität und Verbindlichkeit berufsberatender Angebote und die Schwierigkeit der Motivierung und Mobilisierung von Jugendlichen, ihre Berufswahl konstruktiv und interessengetrieben anzugehen. Auch im Rahmen der Übergangszeit zwischen Schule und Ausbildung wird die fehlende Kontinuität berufsorientierender Angebote adressiert, und auch hier stellt man sich den Herausforderungen der Motivierung zur adäquaten Berufswahl. Gleichzeitig steht aber die erschwerte Vermittlung in die duale Ausbildung im Mittelpunkt, ein Problem, das in der Übergangszeit strukturell eher Defiziten in der Ausbildungseignung zugerechnet wird. Dementsprechend werden einerseits Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen, damit die Übergangszeit nicht zur verlorenen Zeit wird. Andererseits wird auf das Problem aber auch mit einer intensiven, fallorientierten Unterstützung bei der Ausbildungssuche reagiert. Dies ist auch ein Aspekt der Elternarbeit, wie sie in den untersuchten Projekten ins Visier genommen wird. Fehlende Unterstützung bei der Ausbildungssuche wird auf dieser Ebene auch in den Elternhäusern verortet, indem vor allem die Unkenntnis des deutschen Schul- und Ausbildungssystems thematisiert und bearbeitet wird. Im Kontext des betrieblichen Diversity Managements wiederum geraten die Defizite der Wirtschaft in den Blick, die sich trotz eines objektiven Eigeninteresses noch nicht auf eine vielfaltorientierte Einstellungs- und Beschäftigungspolitik eingestellt hat. Speziell in Bezug auf Jugendliche mit Migrationshintergrund finden wir Lösungsansätze für die besonderen Problemstellungen des Übergangsmagements hauptsächlich unter dem globalen Stichwort ›interkulturelle Kommunikation‹ – in Form von Elternarbeit und betrieblichem Diversity Management, aber auch in Qualifizierungs- und Beschäfti-

gungsmaßnahmen, die kulturelle Unterschiede und Diskriminierungsproblematiken im Blick haben.

In der folgenden Darstellung des Methodenkoffers unterscheiden wir zwischen Instrumenten, die kulturelle Vielfalt ausdrücklich berücksichtigen, und solchen, die dies nicht ausdrücklich tun. Letztere sind damit nicht notwendig weniger empfehlenswert, würden aber unseres Erachtens immer davon profitieren, die Ebene der interkulturellen Kompetenzen explizit mit einzubeziehen.

## **5 Methodenkoffer für ein erfolgversprechendes Übergangsmanagement**

Bei der Erstellung unseres »Methodenkoffers« für ein gelungenes Übergangsmanagement ging es uns darum, Konzeptionen und Instrumente mit guten Übertragungsmöglichkeiten zusammenzustellen und Ideen und Ansätze in Form ihrer konkreten Instrumente zu dokumentieren – nicht für neue Projekte, sondern für Institutionen, Träger und Initiativen, die nach pragmatischen Lösungen für konkrete Handlungsprobleme suchen. Ein in Abschnitt 4.2 bereits erwähntes Problem für die Zusammenstellung praktikabler Methoden des Übergangsmanagements war vor diesem Hintergrund dann auch das (nachvollziehbare) Widerstreben einzelner Projektverantwortlicher, ihre erfolgversprechenden Instrumente zum »allgemeinen Gebrauch« freizugeben. Zumindest aber können wir in der folgenden tabellarischen Aufstellung auf übertragbare Methoden und gute Beispiele verweisen. Neben dem Kriterium der »Berücksichtigung kultureller Vielfalt« sind diese Methoden nach fünf zentralen Gesichtspunkten aufgeschlüsselt:

- Handlungsfelder
- Zielgruppen (Ausbildungsinteressierte allgemein, Jugendliche allgemein, SchülerInnen im Besonderen, Ausbildungssuchende im Besonderen, Auszubildende im Besonderen, Eltern, Betriebe)
- Kurzbeschreibung der Methode
- Aufwand (niedriger, mittlerer, hoher finanzieller/personeller Ressourcenaufwand)
- Durchführung (ehrenamtliche, professionelle oder institutionelle Durchführungsebene)

Dazu wird jeweils ein Beispiel für eine Initiative, ein Projekt oder ein Programm genannt, wo mit der Methode gearbeitet wird.

Tab. 3: Methoden des Übergangsmanagements unter ausdrücklicher Berücksichtigung kultureller Vielfalt

<b>Methode</b>	<b>Handlungsfeld</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Durchführung</b>	<b>Beispiel</b>
<i>Kulturneutrale Einstellungsverfahren</i>	–Diversity Management	Betriebe	Einstellungstests und Assessment-Center-Module sind nach Kriterien der Kulturneutralität konzipiert, um Chancengleichheit in Bewerbungsverfahren zu gewährleisten.	niedrig (da Verfahren bereits existieren)	professionell	BQM Hamburg
<i>Rollen Vorbilder mobilisieren</i>	–Berufsorientierung –interkulturelle Kommunikation	Jugendliche	Erfolgreiche Migrantinnen und Migranten stellen sich vor und beantworten Fragen zu ihrer Bildungsgeschichte und Karriere.	niedrig	ehrenamtlich	JuMBO, Hamburg
<i>Vorstellung der Herkunftsregion</i>	–Berufsorientierung –interkulturelle Kommunikation	Jugendliche	Im Rahmen von schulischen und außerschulischen Veranstaltungen bekommen Jugendliche die Aufgabe, einander die Herkunftsregion ihrer Eltern oder Großeltern mit Mitteln ihrer Wahl zu präsentieren.	niedrig	ehrenamtlich professionell	BONA SZ, Braunschweig
<i>Azubi-Stammtisch</i>	–Ausbildung –Interkulturelle Kommunikation –Diversity Management	Azubis	Azubis, Ex-Azubis und Ausbildungssuchende treffen sich regelmäßig, um Fragen und Probleme rund um die Ausbildung zu besprechen; dabei werden sie ggf. von ›StammtischbegleiterInnen‹ unterstützt und helfen sich auf diese Weise gegenseitig, sich beruflich zu orientieren und persönlich weiterzuentwickeln.	niedrig – mittel	ehrenamtlich professionell	ASM Hamburg
<i>Informationsveranstaltungen zu Schule und Ausbildung für Eltern</i>	–Zugänge/ Ansprache –Information	Eltern	Eltern mit Migrationshintergrund führen Informationsveranstaltungen für andere Eltern durch.	mittel	ehrenamtlich	Eltern für Eltern, Hannover
<i>ElternmoderatorInnen</i>	–Zugänge/ Ansprache –Information	Eltern	Eltern mit Migrationshintergrund werden zur Vermittlung von Informationen über Schule und Beruf ausgebildet und geben diese Kenntnisse an andere Eltern in ihrer Herkunftssprache weiter.	mittel	ehrenamtlich professionell	ELMO, BNW Niedersachsen
<i>Individuelle Elternberatung</i>	–Zugänge/ Ansprache –Information	Eltern	Vorhandene Beratungseinrichtungen werden für eine Elternsprechstunde genutzt, in der sich migrantische Eltern über Schule und Beruf informieren können und Beratung zu bestimmten Fragen und Problemen erhalten.	mittel	professionell	BQM Hamburg
<i>Diversity Beratung</i>	–Diversity Management	Betriebe	In Einzelberatung wird die Ausbildungssituation im Betrieb ermittelt und auf Potenziale von Vielfalt hin analysiert.	mittel	professionell	IfB, Bielefeld

Methoden	Handlungsfeld	Zielgruppe	Kurzbeschreibung	Aufwand	Durchführung	Beispiel
<i>Ausbildungsbau- steine</i>	–Qualifizierung	Jugendliche	Migrantische Jugendliche erhalten die Möglichkeit, sich in verschiedenen Aspekten von bestimmten Berufszweigen fundierte Kenntnisse zertifiziert anzueignen.	hoch	professionell	ASM Hamburg
<i>Imagekampagne für Ausbildungsbe- rufe</i>	–Berufsorientie- rung	Jugendliche und Betriebe	Auf Postkarten o.Ä. werden Jugendliche mit Migrations- hintergrund, die erfolgreich ihre Ausbildung absolvieren bzw. schon absolviert haben, als positive Beispiele sicht- bar gemacht und so als Potenzial am Arbeitsmarkt vor- gestellt und über die Bedeutung der dualen Ausbildung für ein erfolgreiches Berufsleben informiert.	hoch	professionell	IfB, Bielefeld
<i>Integrationsmonito- ring</i>	–Informationsfluss	PraktikerInnen	Daten zu Einwanderung und Integration werden systema- tisch gesammelt und aufbereitet und einem größeren (Fach-)Publikum zugänglich gemacht.	hoch	institutionell	LSN Niedersachsen

Tab. 4: Methoden des Übergangsmangements ohne ausdrückliche Berücksichtigung kultureller Vielfalt

Methoden	Handlungsfeld	Zielgruppe	Kurzbeschreibung	Aufwand	Durchführung	Beispiel
<i>Videoprojekt</i>	–Berufsorientie- rung	Jugendliche	Jugendliche machen filmische ›Reportagen‹ über Berufs- bilder und werden so zur Auseinandersetzung mit dem Thema Berufswahl motiviert.	niedrig	ehrenamtlich	KiBuZ, VHS Papen- burg
<i>Ausbildungsmento- ring</i>	–Ausbildungs- platzsuche	Ausbildungssu- chende	BürgerInnen und Bürger helfen Jugendlichen bei der Ausbildungsplatzsuche von der Bewerbung bis zum Vor- stellungsgespräch.	mittel	ehrenamtlich	Freiwilligenzentrum Hannover e.V.
<i>Theaterpädagogi- sches Projekt</i>	–Berufsorientie- rung	Jugendliche	Jugendliche lernen über das Medium Theater verschie- dene Berufszweige kennen und werden zur Auseinan- dersetzung mit dem Thema Berufswahl motiviert.	mittel	professionell	KiBuZ, VHS Papen- burg
<i>Aufsuchende El- ternarbeit</i>	–Zugänge/ An- sprache –Information	Eltern	PraktikerInnen besuchen die Eltern ihrer Schützlinge zu Hause, um sich vorzustellen und deren Lebensverhält- nisse kennenzulernen. In kontinuierlichem Austausch auf Augenhöhe werden Familien in die Projektarbeit einbe- zogen.	mittel	professionell	Integrationswerkstatt Belm

<b>Methode</b>	<b>Handlungsfeld</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Durchführung</b>	<b>Beispiel</b>
<i>Ausbildungsnotruf</i>	–Ausbildung	Azubis	Telefonhotline, bei der sich Azubis zu Schwierigkeiten in der Ausbildung beraten lassen können.	<b>mittel – hoch</b>	professionell	ASM Hamburg
<i>Betriebs- oder Praxistage</i>	–Berufsorientierung –(Qualifizierung)	SchülerInnen	Jahrespraktikum, bei dem SchülerInnen einmal pro Woche einen Tag im Betrieb arbeiten, um so den Betriebsalltag über einen längeren Zeitraum kennenzulernen .	<b>hoch</b>	institutionell	Leine-Schule Neustadt a.R.
<i>Betriebspraktikum</i>	–Berufsorientierung –(Qualifizierung)	Jugendliche	Unterschiedlich langes Praktikum, bei dem Jugendliche für einen bestimmten Zeitraum in einem Betrieb arbeiten, ihn dadurch kennenlernen (Belegschaft, Arbeitsalltag) und sich im „realen“ Arbeitsleben erproben.	<b>hoch</b>	institutionell	alle allgemeinbildenden Schulen, verschiedene Übergangsmaßnahmen
<i>Individuelles Fallmanagement</i>	–Berufsorientierung –Ausbildungsplatzsuche	Jugendliche	Jugendliche werden bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz in allen relevanten Problemstellungen begleitet und unterstützt.	<b>hoch</b>	institutionell	MaßArbeit LK Osnabrück
<i>Ausbildungsmesse</i>	–Berufsorientierung	Ausbildungsinteressierte	Unternehmen stellen sich und ihre Arbeit praxisnah und branchenspezifisch für Ausbildungsinteressierte vor.	<b>hoch</b>	professionell	BONA SZ, Braunschweig
<i>Berufsberatung vor Ort</i>	–Berufsorientierung –Ausbildungsplatzsuche	SchülerInnen	BerufsberaterInnen der Agentur für Arbeit erhalten Räumlichkeiten in der Schule, wo sie regelmäßig für SchülerInnen ansprechbar sind.	<b>hoch</b>	institutionell	Agentur für Arbeit Leine-Schule Neustadt a.R.
<i>Ausbildungsbegleitende Hilfen</i>	–Ausbildung	Azubis	Azubis erhalten professionelle Hausaufgaben- und Lernunterstützung, um die Berufsschule erfolgreich zu absolvieren (über Antragstellung durch Azubi, Betrieb, Schule bei Agentur für Arbeit).	<b>hoch</b>	professionell institutionell	Agentur für Arbeit Fachwerk e.V., Osnabrück
<i>Einstiegsqualifizierung</i>	–Ausbildung	Ausbildungssuchende	Betriebspraktikum mit agenturfinanzierter Vergütung und Vertragseintragung bei den Kammern, das bis zu einem Jahr aber mindestens über sechs Monate läuft; Ziel ist der Übergang in die Ausbildung, im Idealfall die Übernahme durch den jeweiligen Betrieb.	<b>hoch</b>	professionell institutionell	Agentur für Arbeit

Wie bereits in Abschnitt 3.3 angemerkt, sind die meisten hier aufgeführten Methoden als punktuelle Lösungen für ein strukturelles Problem zu verstehen. Die Bedingungen, unter denen ein auch auf Migrant\*innen ausgerichtetes Übergangsmanagement stattfindet, bleiben davon nur dann nicht gänzlich unbeeinflusst, wenn aus den punktuellen Lösungen flächendeckende Strategien entstehen. Dies gilt ganz besonders für Methoden, die strukturelle Defizite wie organisationale Diskriminierung adressieren. Wenn beispielsweise kulturneutrale Einstellungstests obligatorisch wären (hier ist freilich der Gesetzgeber gefragt), würde dies sukzessive zu mehr Sensibilität und mehr Vielfalt in den Unternehmen führen. Ein erster Schritt zu mehr kultureller Vielfalt in der deutschen Ausbildungslandschaft ist aber in jedem Fall die Verbreitung von Methoden, die dies begünstigen. Ein wichtiger weiterer Schritt ist dann aber auch die kontinuierliche Beobachtung der Projekt- und Maßnahmenlandschaft über die Einzelinitiative hinaus. Während die Ressourcen geförderter Projekte durch die Berichts- und Evaluationspflicht (Stichwort: „Qualitätssicherung“) zusätzlich belastet werden, führen solche Dokumentationen jedoch meist nur zu einer isolierten Bewertung. Dass die überbordende Mehrheit der Projekte gut und im Rahmen ihrer Möglichkeiten erfolgreich arbeitet, bleibt von uns unbestritten. Inwiefern dabei aber tatsächlichen Bedarfen ausreichend und zielführend begegnet wird, ist nicht am Beispiel des Einzelprojekts feststellbar, sondern nur im kontinuierlichen Vergleich. Und nur ein solcher Vergleich bildet die Grundlage für die flächendeckende Verstetigung guter Ideen zu guter Praxis. All dies könnte beispielsweise mit Hilfe einer Online-Plattform geschehen, wie sie im Folgenden entworfen wird.

## **6 Ideen für eine Online-Plattform der guten Praxis des Übergangsmanagements**

### **6.1 „Übergänge schaffen!“, Entwurf eines Internetangebots**

Vorrangiges Ziel der Online-Plattform zum Thema Übergangsmanagement für Jugendliche mit Migrationshintergrund ist es, die Ideen und Methoden, die in ÜSB I und II dokumentiert und aufbereitet wurden, allen Interessierten möglichst niedrigschwellig zugänglich zu machen. Gleichzeitig soll die Website wichtige Informationen zu Migration, Integration und Ausbildung zur Verfügung stellen und damit auch als Informations- und Verbreitungsmedium dienen. Darüber hinaus kann die Plattform aber auch ein Instrument und Ort der Beobachtung der Projektlandschaft sein.

Natürlich muss ein Internetauftritt kontinuierlich gewartet und gepflegt werden. Dies betrifft insbesondere von UserInnen eingestellte Postings und Links, aber auch die Selbstdarstellung von Projekten. Ganz ohne eine Kontrollinstanz geht es nicht. Mit der Konzeption, wie sie hier vorgeschlagen wird, bleibt das Ganze unserer Einschätzung nach aber in einem überschaubaren Rahmen. Bei einer Kosten-Nutzen-Rechnung ist vor allem zu bedenken, dass die verschiedenen Instrumente in ihrer Entwicklung und Erprobung oft sehr ressourcenintensiv waren und auf diese Weise niedrigschwellig weiterverwendet werden können.

Abb. 8: Netzauftritt „Übergänge-schaffen.de“/Startseite (Entwurf)

Übergänge schaffen! Wege von der Schule in die Ausbildung				
Home	News	Kontakt	Suchen	Impressum
Zahlen & Fakten	<p><b>Das ist die Situation!</b></p> <p>Einerseits ... schaffen viele Jugendliche nach der Schule den Übergang in die duale Ausbildung nicht. Manchmal liegt das am schlechten oder nicht vorhandenen Schulabschluss. Andere sind nicht gut genug informiert und schlagen unnötige Umwege ein. Wieder andere sind aus verschiedenen Gründen nicht motiviert, eine Ausbildung aufzunehmen.</p> <p>Andererseits ... befürchten deutsche Betriebe einen zunehmenden Fachkräftemangel. Jetzt schon haben viele Unternehmen große Probleme in der Nachwuchssicherung. Manchmal liegt das an der schlechten Bewerbungslage in der Region. Andere Betriebe sprechen mögliche Bewerberinnen und Bewerber nicht gezielt an. Wieder andere bauen unnötige Hürden in ihre Bewerbungs- und Einstellungsverfahren ein.</p>		<p><b>Das können wir ändern!</b></p> <p>Eltern, Lehrerinnen und Lehrer, Berufsberaterinnen und Berufsberater, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung und in Organisationen, Vereinen und Projekten und engagierte Bürgerinnen und Bürger:</p> <p>Alle haben die Möglichkeit, beim Schaffen von Übergängen in die Ausbildung mitzuhelfen. Das geht auch mit wenig Aufwand und ohne viel Geld. Was wir brauchen, sind gute Ideen!</p> <p>Auf Übergänge-schaffen.de sammeln wir solche Ideen für alle Interessierten. Wir informieren über die Ausbildungssituation in Deutschland. Wir stellen leicht einsetzbare Instrumente der Berufsorientierung und der Ausbildungssuche vor. Wir geben Tipps für Einstellungsverfahren. Und wir bieten ein Forum für Projekte und Initiativen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Übergänge zu schaffen.</p>	
Instrumente				
Beratung & Trainings				
Projekte				

Der Verweis auf das Spezialthema ›Jugendliche mit Migrationshintergrund‹ kommt in diesem Entwurf auf der Startseite nicht vor. Die Überlegung dabei ist, dass erstens viele der vorgestellten Instrumente nicht speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind. Zweitens soll auch nicht der Eindruck erweckt werden, es handle sich um eine Seite für ausdrücklich an diesem Thema Interessierte. Aspekte wie Migration, Integration, Vielfalt und Multikulturalität werden stattdessen in den Rubriken ›Zahlen & Fakten‹, ›Trainings‹ und ›Projekte‹ so selbstverständlich wie ausdrücklich mitgeführt.

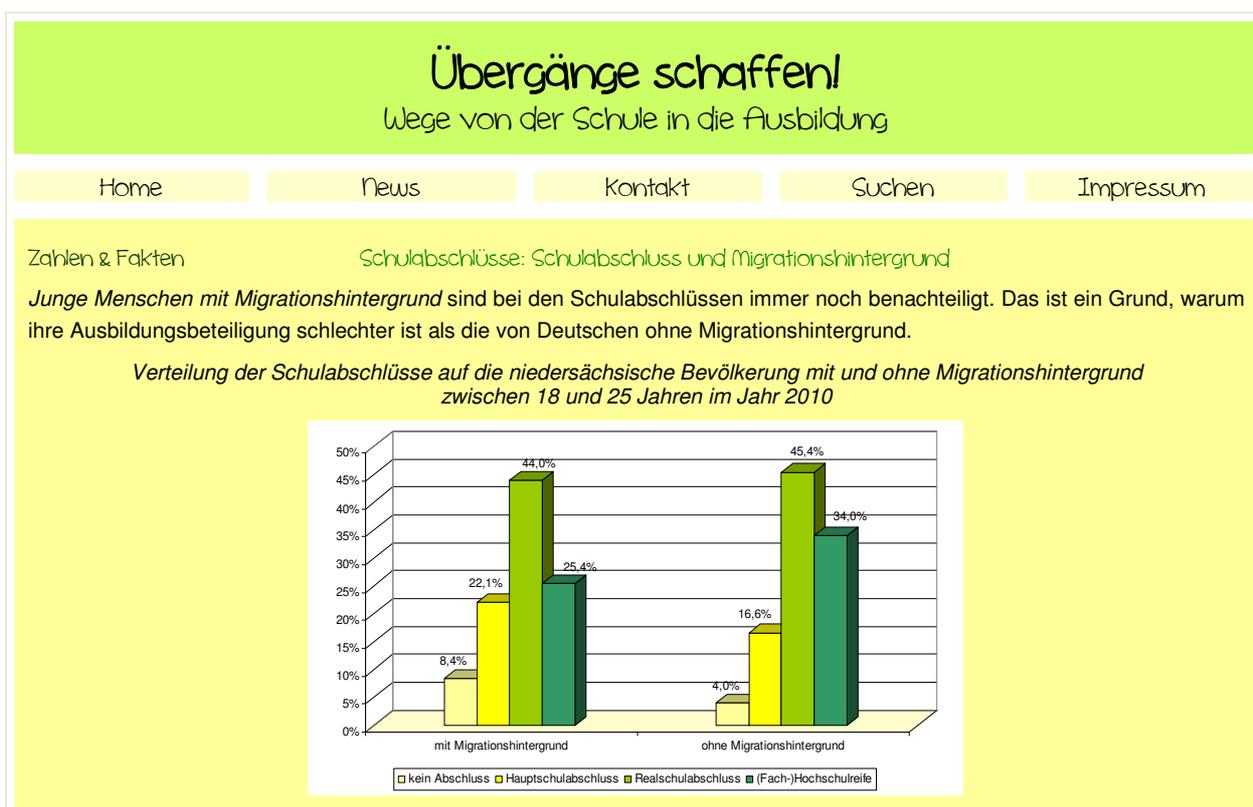
#### Unterseite ›Zahlen & Fakten‹

Die ›Zahlen und Fakten‹, die auf der Internetseite verbreitet werden sollen, erfüllen eines der wichtigen, in ÜSB I ermittelten Desiderate des Übergangsmangements: das der Verbesserung des Informationsflusses. Praktikerinnen und Praktiker werden so einerseits über strukturelle Unterschiede in der Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung informiert. Andererseits bekommen sie damit aber auch eine Argumentationsgrundlage an die Hand, um bei KollegInnen, Vorgesetzten und ggf. Förderern für ein Vorhaben zu werben und Bedarfe zu reklamieren.

Abb. 9: Unterseite „Zahlen & Fakten“ (Entwurf)



Abb. 10: Unterseite „Zahlen & Fakten“/ Schulabschlüsse/ Migrationshintergrund (Entwurf)



Unterseite „Instrumente“

Wie vermutlich jeder Internetauftritt, so nimmt sich auch der hier entworfene vor, möglichst übersichtlich und leicht handhabbar zu sein. Viele der „Methodenkoffer“ zum Thema Ausbildung, die wir uns im Internet angesehen haben, erfüllen einerseits dieses Kriterium, bieten dann aber unserer Ansicht nach häufig zu viele Informationen, bei denen oft auch nicht ganz klar ist, an wen sie sich wenden. Eine Online-Plattform, wie wir sie uns vorstellen, soll sich deshalb erst

einmal gleichermaßen an alle Interessierten wenden, die nach geeigneten Instrumenten des Übergangsmanagements suchen. Jedes der vorgestellten Instrumente sollte daher in verschiedenen Kontexten und von unterschiedlichen Interessierten – ob LehrerInnen, SozialpädagogInnen, ProjektträgerInnen, BeraterInnen, Eltern, Betriebe usw. – ohne allzu großen Aufwand und gegebenenfalls auch ohne Vorkenntnisse einsetzbar sein.

Abb. 11: Unterseite „Instrumente“ (Entwurf)



Abb. 12: Unterseite „Instrumente“/Berufsorientierung/Kreative Berufsorientierung: Der Film zum Beruf (Entwurf)



Mit der Möglichkeit, „Erfahrungsberichte“ mittels Kommentarfunktion einzustellen, bekommt die „Instrumente“-Seite eine interaktive Qualität, die es AnwenderInnen erlaubt, ihre eigenen Erfahrungen mit dem jeweiligen Instrument zu posten. Auf der einen Seite ist dies wichtig, um Feedback über die Praktikabilität der Instrumente einzuholen. Darüber hinaus sind InternetuserInnen aber mittlerweile auch daran gewöhnt, sich an solchen Erfahrungsberichten zu orientieren.

Unterseite „Beratung & Trainings“

Auf Beratungs- und Trainingsangebote kann auf der Online-Plattform nur verwiesen werden; hier ist deutlich zu machen, ob es sich um unentgeltliche Angebote handelt oder ob dabei Kosten entstehen. Bei Angeboten, die nicht kostenfrei sind, sollte immer dazu gesagt werden, ob es Möglichkeiten der Erstattung/Förderung gibt, und auf potenzielle Anlaufstellen für derartige Förderungen hingewiesen werden.

Abb. 13: Unterseite „Beratung & Trainings“ (Entwurf)



Abb. 14: Unterseite „Beratung & Trainings“/Interkulturelle Kommunikation (Entwurf)

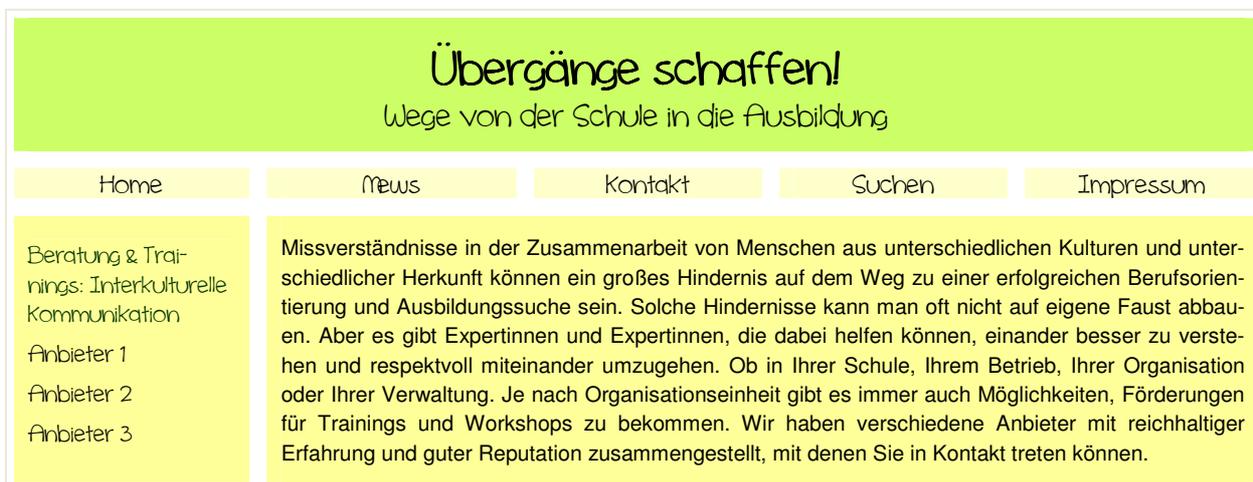


Abb. 15: Unterseite „Beratung &amp; Trainings“/Interkulturelle Kommunikation/Anbieter1 (Entwurf)

Übergänge schaffen! Wege von der Schule in die Ausbildung	
Home	News
Beratung & Trainings: Interkulturelle Kommunikation	Name, Kontaktdaten, ggf. Institution
Anbieter 1	Angebot: Was, für wen, Umfang, Preis
Anbieter 2	Link: Internetadresse
Anbieter 3	Förderung: Anlaufstellen
	Erfahrungsberichte <a href="#">Kommentar hinzufügen</a>

Auch auf dieser Unterseite ist eine Rubrik „Erfahrungsberichte“ mit Kommentarfunktion von Vorteil. Anbieter von Trainingsangeboten müssen sich darauf natürlich einlassen. Eine Erstausswahl würde aber ohnehin auf Empfehlung der PraktikerInnen erfolgen, mit denen wir gesprochen haben und die bereits gute Erfahrungen mit bestimmten Anbietern gemacht haben.

Bei den Angeboten zur „Beratung“ wird es ebenfalls kostenlose und mehr oder weniger kostenintensive Angebote geben. Darüber hinaus muss hier eine enge Abstimmung mit den jeweiligen Anbietern gesucht werden, die (zusätzliche) Beratungsarbeit auch leisten können müssen. »Professionelle« UnternehmensberaterInnen beispielsweise sollen hier nämlich nicht beworben werden, sondern vielmehr die größeren, meist vereinsförmigen Organisationen, die ihre Erfahrungen und ggf. Produkte zur Verfügung stellen.

#### Unterseite „Projekte“

Dies ist eine Gelegenheit für Initiativen, Maßnahmen, Programme und Projekte aus dem Übergangsmanagement, sich und ihre Arbeit vorzustellen. Idealerweise etabliert sich eine solche Seite als Netzwerkbasis für die Träger selbst. Gleichzeitig können sich Interessierte hier über die Projektlandschaft informieren, sich Ideen und Inspirationen holen und ggf. mit AnsprechpartnerInnen Kontakt aufnehmen. Für bessere Übersichtlichkeit werden die Projekte dabei nach Zielgruppen geordnet. Die Überlegung, hier nicht nach inhaltlichen Schwerpunkten vorzugehen, rührt dabei daher, dass wir davon ausgehen, dass viele Interessierte eher bestimmte Gruppen im Auge haben oder vertreten und nicht schon von vornherein wissen, welche inhaltlichen Aspekte für sie interessant und von Nutzen sind. Beispielsweise wird eine Elternvertreterin eher Projekte mit der Zielgruppe »SchülerInnen« oder »Eltern« anklicken als solche mit einem thematischen Schwerpunkt wie »kreative Berufsorientierung« oder »Personalentwicklung«. Beides sind aber durchaus Themen, die in auch von Initiativen berücksichtigt werden, die auf SchülerInnen oder Eltern ausgerichtet sind. Hinzu kommt freilich, dass viele Projekte mehrere inhaltliche Schwerpunkte setzen.

Abb. 16: Unterseite „Projekte“ (Entwurf)



Projekte, die sich auf der Seite eintragen lassen, sollten auch die Möglichkeit bekommen, wichtige Termine oder Nachrichten zu posten. Solche Postings können in der Rubrik „News“ aufgeführt werden.

## 6.2 Weitere Möglichkeiten der Online-Plattform

Im Grunde sind Webauftritten wie diesem wenige Grenzen gesetzt, die Kriterien der Übersichtlichkeit und der Praktikabilität sollten jedoch besonders berücksichtigt werden. Beispielsweise wäre es möglich, auf Ausbildungsmessen hinzuweisen; davon gibt es aber jährlich sehr viele, die zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt sind, und nicht alle sind für die Berufsorientierung besonders hilfreich, während manche in Bezug auf die Veranstalter auch etwas undurchsichtig sind. Gerade die größeren Messen verfügen unseres Erachtens auch über genug Außenwirkung, so dass sie keine zusätzliche Werbefläche benötigen. Kleinere Messen wiederum, insbesondere lokal orientierte, wenden sich von vornherein an ein begrenztes Publikum.

Eine andere Möglichkeit wäre es, die Plattform für ein echtes Networking zu nutzen, das heißt Foren einzurichten, in denen UserInnen sich austauschen und zusammenschließen können. Gegebenenfalls könnte „Übergänge-schaffen.de“ zu einer Zentralinstanz des Übergangsmangements mit (kostenloser) Mitgliedschaft ausgebaut werden.

In diesem Zusammenhang wäre die Online-Plattform auch ein geeignetes »Erinnerungsinstrument«. Bei der Vielzahl von Projekten, Programmen, Maßnahmen und Initiativen im Übergangsmangement bedarf es unseres Erachtens ganz ausdrücklich einer kontinuierlichen, landesweiten Beobachtung: Was gibt es? Was wird an Ressourcen ge- und verbraucht? Was kann man verstetigen? Was kann man translokal zusammenfassen? Aber auch: Was wird ausgeschrieben? Und: Wie ist der tatsächliche Bedarf? Für ein solches Vorhaben könnte das Internetangebot einer der Ausgangspunkte sein. Voraussetzung ist ein politischer Wille zur sukzessiven strukturellen Veränderung der Übergangslandschaft, die unserer Einschätzung nach weg von der Projektförmigkeit und hin zu langfristigen Programmen mit überregional verantwortlichen und koordinierenden Einrichtungen führen muss. Regelrechte »Projekte« sollten ihren Erprobungscharakter beibehalten, aber mit der Chance auf Weiterführung und Verstetigung in größeren institutionellen Zu-

sammenhängen. Dazu muss aber, wie gesagt, kontinuierlich beobachtet und Bilanz gezogen werden, und nicht zuletzt muss es die finanziellen Möglichkeiten geben, daraus Konsequenzen zu ziehen.

### 6.3 Diskussion

Ein wichtiges Anliegen des IMIS/ÜSB-Workshops im Februar 2014 war es, den hier vorgestellten Entwurf der Online-Plattform „Übergänge schaffen!“ mit den eingeladenen Praktikerinnen und Praktikern zu diskutieren. In dieser Diskussion wurden zwei Dinge deutlich: Auf der einen Seite gibt es einen ausdrücklichen Bedarf und großes Interesse an einer übersichtlichen und erschöpfenden Darstellung von *Instrumenten* des Übergangsmanagements, während auf der anderen Seite eine „inflationäre“ und wenig nützliche Darstellung von *Projekten* im Internet festgestellt wird. Der von uns vorgeschlagene Zugriff auf Methoden und Instrumente wurde nicht zuletzt deshalb sehr begrüßt, weil er Informationen auf das Wesentliche reduziert und thematisch, nicht nach Projekten ordnet. Als besonders wichtig wurden in diesem Zusammenhang die Benutzerfreundlichkeit und die Zielgruppenausrichtung hervorgehoben, da zum Beispiel Lehrer andere Informationen benötigten als Eltern.

Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass das Tool einer Struktur bedürfe, die es flächendeckend verbreiten könne – es müsste also an einen „starken Multiplikator“ wie beispielsweise das BIBB gekoppelt sein, das gleichsam auch eine „professionelle Öffentlichkeit“ gewährleisten würde. Damit wurde nicht zuletzt die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Pflege der Plattform thematisiert. Zu oft würden im Internet „Dateileichen“ produziert, deren Nachverfolgung ins Nichts führe – im Übrigen eine Erfahrung, die auch wir während unserer Recherchen gemacht haben. Eine zentrale Beobachtungs- und Sammelstelle auf der Basis einer interaktiven Internetplattform sollte, so wurde angeregt, auf Projektevaluationen zurückgreifen können, die von neutraler Seite aus durchgeführt werden müssten. Eine exemplarische Untersuchung, wie sie in ÜSB II durchgeführt wurde, sollte regulär, kontinuierlich und zentral stattfinden, um eine verlässliche Vergleichs- und Evaluationsgrundlage herzustellen.

### 7 Schlussbetrachtung

Besonders in solchen Projekten, die sich ausdrücklich mit Fragen der kulturellen Vielfalt auseinandersetzen, beobachten wir eine Abkehr von einer reinen Fokussierung der Defizite der MigrantInnen hin zu einer stärkeren Sensibilität für die Herausforderungen, die in einem Einwanderungsland wie Deutschland auf der Seite der Aufnahmegesellschaft bewältigt werden müssen. Wichtig ist dabei jedoch die Feststellung, dass alle Programme und Initiativen mit dem Schwerpunkt kulturelle Vielfalt darauf eingestellt sind, dass ein solches Bewusstsein in der Aufnahmegesellschaft (noch) nicht existiert: In Schulen, Behörden und Organisationen der Wirtschaft wird weiterhin flächendeckend unter der Annahme operiert, es mit einer homogenen Klientel zu tun zu haben. Demgemäß sind die entsprechenden Projekte immer auch darauf ausgerichtet, unter der Bedingung dieser so generellen wie kontrafaktischen Homogenitätsannahme das Beste für die Migrantinnen und Migranten herauszuholen. Damit geraten aufnahmegesellschaftliche Defizite zwar ausdrücklich in den Blick, es scheint aber die Aufgabe der MigrantInnen zu bleiben, sich mit diesen Defiziten zu arrangieren. So wird beispielsweise eben gerade nicht die Schule in die Verantwortung genommen, wenn die zur Verfügung stehenden Informationen für migrantische Eltern nicht ausreichen oder nicht geeignet sind, sondern Eltern mit Migrationshin-

tergrund fühlen sich aufgefordert, hier selbst für den nötigen Informationsfluss zu sorgen. Oder es werden ausdrücklich von MigrantInnen geführte Unternehmen für die Zusammenarbeit mit Übergangprojekten akquiriert, weil hier nicht nur mit mehr Verständnis, sondern auch mit mehr Engagement gerechnet werden kann. Auch dies ist Ausdruck des projektförmigen Problemzugangs, strukturelle Herausforderungen auf punktuell und damit auch temporär orientierte Ergebnisse hin zu bearbeiten. Wird zum Beispiel eine Maßnahme vom Förderer daran gemessen, ob es gelingt, innerhalb eines bestimmten, immer knapp bemessenen Zeitraums eine bestimmte Anzahl von Jugendlichen in die Ausbildung zu vermitteln, können Ressourcen kaum darauf verwandt werden, methodisch am Abbau von Zugangsbarrieren zu arbeiten, die den Strukturen des Bildungs- und Ausbildungssystems geschuldet sind.

Doch obwohl die Projekte und Programme, mit denen wir uns in unserer Studie befasst haben, nur punktuell auf strukturelle Problemstellungen reagieren (können), zeigen sie gangbare und erfolgversprechende Wege auf, wie nachhaltige Veränderung zum Positiven erreicht werden kann. In unseren Augen setzt das aber erstens voraus, dass die so identifizierbaren Strukturprobleme politisch auch als solche anerkannt werden, also nicht ausschließlich dem Individuum, sondern auch den Rahmenbedingungen zugerechnet werden. In diesem Zusammenhang erscheint es uns zweitens wichtig, den Trend zur ›Subsidiarität‹ zu stoppen. Vor dem Hintergrund unserer Forschungsergebnisse bedeutet das, politische Verantwortung nicht strategisch in Projekte und Ehrenämter auszulagern, sondern zu überlegen, wie erfolgreiche Projekte und Ehrenämter wieder in die Institutionen zurück überführt werden können, um sie integriert, nicht isoliert zu verstetigen. Drittens sehen wir durchaus Bedarf an einer rechtlichen Rahmung, die es auch den beteiligten Institutionen und Trägern erleichtert, die Verbindlichkeit des ›Bekennnisses‹ zur kulturellen Vielfalt durchzusetzen. Auflagen wie obligatorische interkulturelle Schulungen, verbindliche Antidiskriminierungsrichtlinien für Unternehmen, eine Verpflichtung zu kulturneutralen Einstellungstests oder auch die Einführung von Migrantenquoten im öffentlichen Dienst wie in der Privatwirtschaft – um nur einige Möglichkeiten zu nennen – sollten nicht von vornherein ausgeschlossen, sondern auf Potenziale und Umsetzbarkeit überprüft werden. Zumindest von den Praktikerinnen und Praktikern, den Expertinnen und Experten, die so freundlich waren, uns bei unserer Arbeit in ÜSB I und II zu unterstützen, wurde immer wieder betont, dass es oft einfach nur an geeigneten Richtlinien fehle, an denen man sich in Institutionen und Organisationen orientieren könne.

## Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Gefördert mit Mitteln der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. <http://www.bildungsbericht.de/index.html?seite=10203>
- Beicht, Ursula & Mona Granato (2010): Ausbildungsplatzsuche: Geringere Chancen für junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund. BIBB-Report 15/10.
- Bellenberg, Gabriele & Matthias Forell (2012): Schulformwechsel in Deutschland. Durchlässigkeit und Selektion in den 16 Schulsystemen der Bundesländer innerhalb der Sekundarstufe I. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Buch, Tanja, Carola Burkert, Stefan Hell & Annekatrien Niebuhr (2010): Zeitarbeit als Erwerbseinstieg nach einer dualen Ausbildung. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 39, Heft 6, S. 447-469.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2013): Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsmarktreport Agentur für Arbeit Hannover Oktober 2013. Hannover: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012a): Arbeitsmarkt 2011. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 59. Jahrgang, Sondernummer 2. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012b): Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsstellenmarkt. Bewerber und Berufsausbildungsstellen, Agentur für Arbeit Hannover, September 2012. Hannover: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2010): Qualitätskriterien für die Bewertung und Auswahl von Good-Practice-Beispielen in der beruflichen Förderung Benachteiligter. Bonn: BIBB Good Practice Center (GPC). [http://www.good-practice.de/qualitaetskriterien\\_good-practice.pdf](http://www.good-practice.de/qualitaetskriterien_good-practice.pdf)
- Diehl, Claudia, Michael Friedrich & Anja Hall (2009): Jugendliche ausländischer Herkunft beim Übergang in die Berufsausbildung: Vom Wollen, Können und Dürfen. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 38, Heft 1, S. 48-67.
- Gomolla, Mechthild & Frank-Olaf Radtke (2002): Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Opladen: Leske + Budrich.
- Greß, Stefan & Klaus Stegmüller (2011): Gesundheitliche Versorgung in Stadt und Land – Ein Zukunftskonzept. Wiesbaden: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Hunkler, Christian (2010): Ethnische Unterschiede beim Zugang zu Ausbildung und Erwerb von Ausbildungsabschlüssen. In: Birgit Becker (Hrsg.), Vom Kindergarten bis zur Hochschule. Die Generierung von ethnischen und sozialen Disparitäten in der Bildungsbiographie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213-250.
- Lex, Tilly & Julia Zimmermann (2011): Wege in Ausbildung. Befunde aus einer schrittweisen Betrachtung des Übergangsprozesses. Zeitschrift für Erziehungswissenschaften 14, S. 603-627.
- Pott, Andreas & Inken Sürig (2012): Analyse des Übergangs von der Schule zum Beruf von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der Stadt und im Landkreis Osnabrück. Studie im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit

- und Integration. Osnabrück: IMIS. Kurzfassung unter: [http://www.imis.uni-osnabrueck.de/pdf/files/UESB\\_Abschlussbericht\\_PhaseI\\_%20Kurzfassung.pdf](http://www.imis.uni-osnabrueck.de/pdf/files/UESB_Abschlussbericht_PhaseI_%20Kurzfassung.pdf)
- Radtke, Frank-Olaf (2004): Die Illusion der meritokratischen Schule. Lokale Konstellationen der Produktion von Ungleichheit im Erziehungssystem. IMIS-Beiträge 23, S. 143-178.
- Schedler, Kuno & Isabella Proeller (2011): New Public Management. Stuttgart: UTB.
- Troltsch, Klaus, Christian Gerhards & Sabine Mohr (2012): Vom Regen in die Traufe? Unbesetzte Ausbildungsstellen als künftige Herausforderung des Ausbildungsstellenmarktes. BIBB-Report 19/12.

## Anhang: Interviewleitfaden

### MitarbeiterInnen in Initiativen und Projekten

#### 0. Warming Up: Erläuterungen zum Forschungsziel

#### 1. Erläuterungen/ Eckdaten zum Projekt

- (Mit Bezug auf Projektinfo): Wie ist die Idee zu diesem Projekt entstanden?
  - ∈ Erfahrungen aus Vorläuferprojekten/anderen Projekten, lokale Problemlagen, Kooperationen, ggf. Bedarfsanalysen
- Verfügen Sie über ausreichende Ressourcen, um Ihre Angebote bedarfs- und nachfrageorientiert zu gestalten?
  - ∈ Finanzierung; ggf.: Prozess von der Ausschreibung bis zum Zuschlag
- Wie ist das Projekt organisiert?
  - ∈ Örtlichkeiten, Stellen/MitarbeiterInnen, Planung, ggf. Bausteine

#### 2. Zielgruppenansprache

- Machen Sie in besonderer Weise auf Ihr(e) Angebot(e) aufmerksam? Wie? Bzw.: Wie haben Sie Ihre derzeitigen TeilnehmerInnen angesprochen/akquiriert?
  - ∈ Werbung (auch über Dritte), aufsuchende Aktionen, Zuteilung durch Dritte
- Wie ist die derzeitige Teilnehmendenstruktur im Projekt?
  - ∈ Teilnehmerzahl, Alter, ggf. Migrationshintergründe, Geschlechterverteilung, ggf. soziale Herkunft, Schulbildung
  - Ggf.: Warum werden gerade TeilnehmerInnen mit diesen spezifischen Merkmalen angesprochen?
- Ergeben sich besondere Schwierigkeiten bei der Ansprache Ihrer Zielgruppe?
  - ∈ Kontaktaufnahme, Anschlussfähigkeit von Erstkontakten, Missverhältnis Angebot/Nachfrage
  - Ggf.: Hat sich Ihr Angebot bereits herumgesprochen? Kommen Interessierte auch in Eigeninitiative zu Ihnen?

#### 3. Durchführung und (Zwischen-)Bilanz

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Ihren Angeboten (ggf. verschiedene Bausteine) gemacht?
  - Hat es im Lauf der Zeit auch auf Erfahrungswerten beruhende Änderungen im Programm gegeben?
  - Welche konkreten Methoden/Praktiken halten Sie für besonders empfehlenswert? Womit haben Sie keine so guten Erfahrungen gemacht?
- Was können Sie mit Ihrem Angebot im von Ihnen anvisierten Bereich erreichen, wo sehen Sie Ihre Grenzen?
- Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit der Inhalte Ihrer Angebote?
  - ∈ Vermittelbarkeit/Umsetzbarkeit
  - ∈ Ggf.: Gibt es auch später noch Rückmeldungen von Teilnehmenden? Wie fallen die aus?
- Ist Ihr Angebot auf andere Orte oder Regionen übertragbar oder doch eher stark zugeschnitten auf den lokalen Kontext?

**4. Vernetzung**

- Wie würden Sie die Position/den Stellenwert Ihres Projekts in der Projektlandschaft vor Ort beschreiben?
- Sind Sie über die Inhalte anderer Maßnahmenanbieter informiert? Gibt es auch Kooperationen oder Konkurrenz mit anderen Anbietern?
  - Ggf.: Würden Sie von einer stärkeren Vernetzung der Akteure im Ausbildungsbereich profitieren?

**5. Abschluss**

- Demographie: Alter/Jahrgang, beruflicher Werdegang (knapp)
- Möchten Sie noch etwas ergänzen? Gibt es etwas Wichtiges, das wir noch nicht angesprochen haben?