

Bauer, Frank; Fuchs, Philipp; Gellermann, Jan F. C.

**Research Report**

## Implementationsanalyse des Modellprojekts zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener - Abschlussbericht

IAB-Forschungsbericht, No. 17/2020

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Bauer, Frank; Fuchs, Philipp; Gellermann, Jan F. C. (2020) : Implementationsanalyse des Modellprojekts zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener - Abschlussbericht, IAB-Forschungsbericht, No. 17/2020, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234273>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND  
BERUFSFORSCHUNG  
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

# IAB-FORSCHUNGSBERICHT

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

---

**17|2020** Implementationsanalyse des Modellprojekts zur  
Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und  
Erwachsener - Abschlussbericht

Frank Bauer, Philipp Fuchs, Jan F. C. Gellermann

# Implementationsanalyse des Modellprojekts zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener - Abschlussbericht

Frank Bauer (IAB Nordrhein-Westfalen),  
Philipp Fuchs (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik),  
Jan F. C. Gellermann (IAB Nordrhein-Westfalen)

Mit der Publikation von Forschungsberichten will das IAB der Fachöffentlichkeit Einblick in seine laufenden Arbeiten geben. Die Berichte sollen aber auch den Forscherinnen und Forschern einen unkomplizierten und raschen Zugang zum Markt verschaffen. Vor allem längere Zwischen- aber auch Endberichte aus der empirischen Projektarbeit bilden die Basis der Reihe.

By publishing the Forschungsberichte (Research Reports) IAB intends to give professional circles insights into its current work. At the same time the reports are aimed at providing researchers with quick and uncomplicated access to the market.

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Für den eiligen Leser.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1 Einleitung und Gliederung .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2 Datengrundlage und Methoden .....</b>  | <b>20</b> |
| 2.1 Dokumentenanalysen.....   | 20        |
| 2.2 Monitoring-Daten der G.I.B.....   | 21        |
| 2.3 Eigene qualitative Erhebungen .....   | 22        |
| <b>3 Rekonstruktion der Programmstruktur .....</b>  | <b>27</b> |
| 3.1 Zielgruppe, Treatment, Ziele.....   | 29        |
| 3.2 Das Modellprojekt als komplexes, zusammengesetztes Treatment.....                         | 33        |
| 3.2.1 Übersicht .....   | 34        |
| 3.2.2 Modularisierung und IHK-Zertifizierungen.....   | 35        |
| 3.2.3 Prämien und Incentivierung .....  | 39        |
| 3.2.4 Individuell flexible Teilnahmedauer.....  | 41        |
| 3.2.5 Begleitung durch einen „Qualifizierungscoach“ .....                                     | 43        |
| <b>4 Elemente des Treatments und ihre Implementation .....</b>                                | <b>47</b> |
| 4.1 Individuell flexible Teilnahmedauer .....   | 47        |
| 4.1.1 Intention des Auftragsgebers.....   | 47        |
| 4.1.2 Zwischenfazit .....   | 60        |
| 4.2 Modularisierung und Zertifizierung der Prüfungen .....                                    | 62        |
| 4.2.1 Perspektive der QCs .....   | 62        |
| 4.2.2 Perspektive der Teilnehmenden .....   | 69        |
| 4.2.3 Zwischenfazit .....   | 73        |
| 4.3 Prämien .....   | 74        |
| 4.3.1 Perspektive der Teilnehmenden .....   | 75        |
| 4.3.2 Perspektive der QCs .....   | 80        |
| 4.3.3 Zwischenfazit .....   | 82        |
| 4.4 Qualifizierungscoaches.....   | 83        |
| 4.4.1 Deskriptiver Überblick über die Aktivitäten der QCs .....                               | 85        |
| 4.4.2 Muster individueller Schwerpunktsetzungen .....   | 108       |
| 4.4.3 Fazit zum Kernbestand der Begleitung durch einen Qualifizierungscoach.....              | 121       |
| 4.5 Exkurs: Die Umsetzung des Modellprojektes unter Bedingungen der Corona-<br>Pandemie ..... | 123       |
| 4.5.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen des Qualifizierungsprogrammes.....                   | 124       |
| 4.5.2 Qualifizierungsbezogene Herausforderungen .....   | 125       |
| 4.5.3 Herausforderungen in der Begleitung der Teilnehmenden durch die QCs.....                | 126       |
| 4.5.4 Zwischenfazit .....   | 128       |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>5</b> | <b>Zu den Teilnehmenden im TQ-Projekt .....</b>  | <b>128</b> |
| 5.1      | Soziodemographie und Problemlagen der Teilnehmenden.....   | 129        |
| 5.2      | Typologisierung der Teilnehmenden .....  | 139        |
| 5.2.1    | Teilnehmende, die die Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt haben .....   | 140        |
| 5.2.2    | Bereits vollzogene „Bewährung“ .....   | 146        |
| 5.2.3    | „Benachteiligte“ .....   | 152        |
| 5.3      | Zwischenfazit .....  | 155        |
| <b>6</b> | <b>Handlungsempfehlungen .....</b>   | <b>157</b> |
| 6.1      | Handlungsempfehlungen Modularisierung.....   | 157        |
| 6.2      | Handlungsempfehlungen Prämien .....  | 160        |
| 6.3      | Empfehlungen zur Umsetzung der maßnahmebegleitenden<br>Teilnehmerunterstützung in komplexen Zielgruppenprogrammen im SGB II..... | 161        |
| 6.3.1    | Begriffserklärung.....   | 161        |
| 6.3.2    | Programm-Manager-Funktion.....   | 163        |
| 6.3.3    | Personenbezogene Hilfe .....   | 165        |
| 6.3.4    | Schulung und institutionalisierte Begleitung der<br>„Unterstützer/Unterstützerinnen“ .....                                       | 168        |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1:  | Zielgruppe, Treatment, Zielstruktur .....  | 30  |
| Abbildung 2:  | Zieldimensionen des TQ-Projekts.....   | 33  |
| Abbildung 3:  | Treatment-Elemente des TQ-Projekts.....  | 34  |
| Abbildung 4:  | Sortierschema für die Tätigkeitsbereiche der Qualifizierungscoaches.....   | 84  |
| Abbildung 5:  | Geschlecht der Teilnehmenden (Grundgesamtheit TQ und qualitatives Sample) ...  | 131 |
| Abbildung 6:  | Anzahl Kinder im Haushalt (Grundgesamtheit TQ) .....   | 132 |
| Abbildung 7:  | Beschäftigte nach Berufen in der Gesamtwirtschaft und Teilnehmende an TQ-<br>Projekten nach Ausbildungsberufen nach Geschlecht ..... | 133 |
| Abbildung 8:  | Schulabschluss der Geförderten (Grundgesamtheit TQ und qualitatives Sample) ..   | 134 |
| Abbildung 9:  | Abgeschlossene und abgebrochene Berufsausbildung (Grundgesamtheit TQ und<br>qualitatives Sample).....                                | 135 |
| Abbildung 10: | Arbeitserfahrung der Geförderten im Zielberuf in Jahren (Grundgesamtheit TQ) ...   | 138 |
| Abbildung 11: | Arbeitserfahrung aller Geförderten im Zielberuf in Jahren nach Altersklassen.....  | 138 |

## Tabellenverzeichnis

|            |                               |     |
|------------|-------------------------------|-----|
| Tabelle 1: | Geführte Interviews .....     | 26  |
| Tabelle 2: | Alter der Teilnehmenden ..... | 130 |

# Abkürzungsverzeichnis

|            |  |
|------------|--|
| ALG        | Arbeitslosengeld   |
| BA         | Bundesagentur für Arbeit   |
| BeKo       | Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit   |
| BMBF       | Bundesministeriums für Bildung und Forschung   |
| ESF        | Europäischer Sozialfonds für Deutschland   |
| FbW        | Förderung beruflicher Weiterbildung  |
| GewO       | Gewerbeordnung   |
| G.I.B.     | Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH  |
| IAB        | Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung  |
| IHK        | Industrie- und Handelskammer   |
| ISG        | Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik  |
| MAGS       | Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen                             |
| MAIS       | Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen<br>(seit Sommer 2017 MAGS) |
| NRW        | Nordrhein-Westfalen  |
| QC         | Qualifizierungscoach   |
| RD         | Regionaldirektion  |
| REZ        | Regionales Einkaufszentrum der Bundesagentur für Arbeit  |
| SGB        | Sozialgesetzbuch   |
| TQ         | Teilqualifizierung   |
| TQ-Projekt | Modellprojekt zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener                              |
| VerBIS     | Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem der Bundesagentur für Arbeit                              |

# Zusammenfassung

Der Forschungsbericht umfasst die Ergebnisse der Implementationsanalyse des „Modellprojekts zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener“ in Nordrhein-Westfalen, die vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesagentur für Arbeit initiiert und im Zeitraum von Dezember 2016 bis November 2020 dezentral an neun Standorten umgesetzt wurden. Das Programm richtete sich an Personen zwischen 21 und 45 Jahren mit Schulabschluss. Es vermittelt eine zertifizierte Berufsausbildung. Der Prozess der Qualifizierung erfolgt bei Bildungsträgern, ist modular aufgebaut und je nach Ausbildungsberuf und Qualifikationsniveau in 4 bis 8 Teilqualifizierungsmodulen aufgliedert, die je 2 bis 6 Monate dauern und durch Prüfungen vor den regionalen Industrie- und Handelskammern zertifiziert und abgeschlossen werden. Darüber hinaus werden die Teilnehmenden während des Projektverlaufs durch sogenannte Qualifizierungscoaches der beteiligten Jobcenter begleitet und erhalten für jedes erfolgreich absolvierte Modul sowie nach bestandener Abschlussprüfung eine Prämie von 400 bzw. 1 500 Euro. Die Studie ist rekonstruktiv ausgerichtet und basiert auf der Auswertung von zentralen Programmdokumenten sowie Wiederholungsinterviews mit ausgewählten Teilnehmenden und den Coaches aller Standorte. Sie enthält eine detaillierte Rekonstruktion der Programmstruktur, der Umsetzungsvarianzen zentraler Programmelemente, eine Typologie der Teilnehmenden und schließlich spezifische Handlungsempfehlungen.

## Abstract

This research report presents the results of the implementation analysis of the “Pilot project for supporting low-skilled young persons and adults” in North Rhine-Westphalia. This project was initiated by the Regional Directorate of the Federal Employment Agency and the Ministry of Labour, Integration and Social Affairs of the federal state of North Rhine-Westphalia and was implemented locally at nine sites from December 2016 to November 2020. The programme addresses persons between the age of 21 and 45 without school-leaving qualification and aims at providing a certified vocational training. The process of qualification is conducted by training providers, with a modular design. Each vocation is broken down into 4 to 8 distinct modules with a duration of 2 to 6 months, each completed with a certified examination by the regional Chamber of Industry and Commerce. In addition, the participants are supported during their attendance by so called “qualification coaches” employed by the local employment services for the long-term unemployed. A final component consists of the payment of a premium of 400 Euro for each passed examination as well as 1 500 Euro after successful completion of the final examination.

The accompanying study follows a reconstructive design, and is empirically based on the analysis of core programme-related documents as well as repeated interviews with selected participants and coaches from all sites involved in the implementation. The report contains a detailed reconstruction of the programme structure, varying forms of implementation of core elements of the

programme's treatment, a typology of the participants, a presentation of the structure of participants as well as specific recommendations for action.

## Danksagung

Den IAB-Kollegen und Kolleginnen Doris Baumann, Birgit Carl, Lutz Eigenhüller und Stefan Fuchs gilt ein besonderer Dank für die gründliche und zugewandte Mitlese dieses Textes, die es uns ermöglicht hat, zahlreiche Fehler, Unklarheiten und Unschärfen zu beheben. Zudem möchten wir uns bei den Kollegen von der G.I.B., Jochen Bösel, Esra Eichener und Georg Wortmann, für die gute Zusammenarbeit und die Bereitstellung der Monitoring-Daten bedanken.



# Für den eiligen Leser

## **Das Projekt: Modularisierte Berufsausbildung verbunden mit Coaching und Prämien für über 650 Geförderte in Nordrhein-Westfalen seit Ende 2016**

Die vorliegende Implementationsanalyse untersucht die „Modellprojekte zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener“ (TQ-Projekte), die vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen (RD NRW) der Bundesagentur für Arbeit (BA) initiiert und im Zeitraum von Dezember 2016 bis November 2020 dezentral an neun Standorten umgesetzt wurden. Das Programm richtete sich an Jugendliche und Erwachsene zwischen 21 und 45 Jahren mit Schulabschluss und ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die nicht über eine ausreichende Motivation verfügen, eine Qualifizierung aufzunehmen oder „im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen.“ (MAIS/BA 2016a).

Die Maßnahme vermittelt eine zertifizierte Berufsausbildung. Der Prozess der Qualifizierung erfolgt bei Bildungsträgern, ist modular aufgebaut und je nach Ausbildungsberuf und Qualifikationsniveau in 4 bis 8 Teilqualifizierungsmodulen (TQ-Module) aufgegliedert, die je zwischen 2 bis 6 Monate dauern und durch Prüfungen vor den regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK) zertifiziert und abgeschlossen werden. Darüber hinaus werden die Teilnehmenden während des Projektverlaufs durch sogenannte Qualifizierungscoaches (QCs) begleitet und erhalten für jedes erfolgreich absolvierte Modul sowie nach bestandener Abschlussprüfung eine Prämie. Die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme ist freiwillig. Insgesamt wurden 350 Teilnehmerplätze zur Verfügung gestellt, auf die sich aufgrund von Mehrfachbesetzungen über den gesamten Zeitraum der Förderung hinweg 656 Teilnehmende verteilen.

## **Untersuchungsdesign: Qualitatives Längsschnitt-Design mit rekonstruktivem Schwerpunkt**

Die vorliegende Implementationsstudie hat einen begleitenden und explorativen Charakter und ist methodisch in erster Linie qualitativ ausgerichtet. Die wichtigste empirische Quelle für die hier präsentierten Ergebnisse bilden Interviews mit QCs und Teilnehmenden sowie bisweilen auch Trägerverantwortlichen, die über den gesamten Zeitraum der Umsetzung hinweg an allen beteiligten Standorten vom Forschungsteam durchgeführt wurden. Sowohl mit den QCs als auch den Teilnehmenden wurden nach Möglichkeit mehrfach Interviews durchgeführt, um Entwicklungen im Zeitverlauf zu erfassen und gezielt Erkenntnisse zu vertiefen. Die Auswertung des erhobenen Materials erfolgte überwiegend mittels fallrekonstruktiver Verfahren der empirischen Sozialforschung. Ergänzt wird diese umfangreiche, qualitative Längsschnittperspektive auf die Implementationspraxis zum einen durch Informationen zur Grundgesamtheit der Teilnehmenden aus dem begleitenden Monitoring der Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) sowie zum anderen durch Analysen der zentralen Dokumente, in denen das Design des Projekts von den Verantwortlichen im MAIS und der RD NRW niedergelegt wurde.

## **Rekonstruktion der Programmstruktur: Komplexes Treatment mit QCs als Dreh- und Angelpunkt**

Die zuletzt genannten Dokumente bilden zugleich die Basis für eine Rekonstruktion der Programmstruktur, die als Voraussetzung für die empirischen Analysen das zu untersuchende Treat-

ment in seiner angenommenen Wirkungslogik erschließt. Das Programm stellt darauf ab, innerhalb der formal definierten Zielgruppe durch eine Förderung mit mehreren Bestandteilen eine abgestufte Folge von Zielen zu erreichen: angefangen bei der Ermöglichung und Stabilisierung der Teilnahme über den Erwerb einzelner, zertifizierter Module und schließlich einer abgeschlossenen Berufsausbildung bis hin zu einer nachhaltigen Beendigung des Leistungsbezuges und einer stabilen Erwerbsintegration als Fachkraft. Die beiden letztgenannten Ziele liegen dabei schon außerhalb der eigentlichen Programmteilnahme, genauso wie das eher makroökonomisch ausgerichtete Bestreben, durch die Förderung einen Beitrag zur Vermeidung von Fachkräftengpässen zu leisten. Das Treatment besteht dabei aus mehreren Einzelteilen, für deren Umsetzung teilweise verschiedene oder auch mehrere Akteure gemeinsam verantwortlich sind, was eine erhebliche Komplexität in der praktischen Umsetzung zur Folge hat.

Den Kern der Förderung bildet zunächst die berufliche Qualifizierungsmaßnahme, die in Vollzeit angeboten wird und sowohl Phasen der theoretischen Ausbildung bei einem Bildungsträger als auch Praxisphasen in Praktikumsbetrieben umfasst. Hierfür sind in erster Linie die beauftragten Träger zuständig. Da jeder angebotene Ausbildungsgang in mehrere, in sich geschlossene Module zerlegt ist, gewinnt das TQ-Projekt gegenüber vergleichbaren Projekten, die einen Ausbildungsabschluss vermitteln, durch den damit einhergehenden Bedarf an Zertifizierung an Komplexität. TQ-Module müssen grundsätzlich von der lokal zuständigen IHK zertifiziert und geprüft werden, was einen entsprechenden Kooperationsbedarf zwischen Träger und IHK bedingt. Weiterhin ist an jede bestandene Modulprüfung sowie die IHK-Abschlussprüfung die Auszahlung einer Prämie geknüpft. Basis für deren Auszahlung ist eine Abstimmung zwischen der zuständigen Bezirksregierung, die die Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) verwaltet, aus denen die Prämien finanziert werden, und Bildungsträgern sowie Jobcentern, die die Prüfungsergebnisse kommunizieren müssen. Während für den Ansatz der Modularisierung sowie die Incentivierung durch Prämien einschlägige Erfahrungen vorliegen, trifft dies für das Element der individuell-flexiblen Teilnahmedauer nicht zu. Dieses besagt, dass die Teilnehmenden frei darüber entscheiden können, ob sie den Qualifizierungsprozess – bei Bedarf auch wiederholt – für längere Zeiträume unterbrechen, etwa um Geld zu verdienen, sich zu erholen oder drängende private Probleme zu bewältigen. Folglich ist es grundsätzlich legitim, dass Teilnehmende einen eigentlich auf 24 Monate ausgelegten Ausbildungsgang innerhalb von 48 Monaten absolvieren. Auch wenn die Entscheidung über Pausen im Prinzip bei den Teilnehmenden liegt, bedarf deren Gewährung einer Abstimmung zwischen Träger und Jobcenter, um den individuellen Ein- und Ausstieg zu organisieren. Das letzte Treatment-Element besteht im Einsatz der QCs. Diesen fallen zwei grundlegende Aufgaben zu: die Begleitung und Unterstützung der Teilnehmenden sowie die Koordinierung der verschiedenen Treatment-Elemente samt der Sicherstellung eines möglichst reibungslosen Ablaufs des Projekts. Die erstgenannte Funktion wird auch mit dem Begriff der „sozialpädagogischen Begleitung“ umschrieben, die zweite Funktion hingegen entspricht eher der eines Programm-Managers bzw. einer Programm-Managerin. Die QCs fungieren als Bindeglied zwischen allen an der Umsetzung beteiligten Akteuren und Institutionen sowie den Teilnehmenden und müssen sich daher mit einer Vielzahl von Problemen befassen, die im Zuge der Projektimplementation auftreten.

## **Individuell flexible Teilnahmedauer: Komplexe Innovation, die nur ansatzweise umgesetzt wurde**

Das Treatment-Element „individuell flexible Teilnahmedauer“ sieht vor, dass jedem Teilnehmenden eingeräumt wird, etwa zum Zweck der Aufnahme einer Erwerbsarbeit, zwischen zwei Modulen die unmittelbare Teilnahme am nächsten Modul auszusetzen und sie zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufzunehmen, ohne grundsätzlich aus dem Programm auszuschneiden. Eine Teilqualifizierung, die mit einem pausenfreien Vollzug 24 Monate in Anspruch nehmen würde, könnte von den Teilnehmenden durch Pausieren in einem Rahmen von bis zu 48 Monaten absolviert werden. Eine solche Praxis wäre als regelhafter Vollzug der Teilnahme und nicht etwa als rechtfertigungsbedürftige Abweichung von einem Normalverlauf zu behandeln. Demgemäß sollen Träger und QC gewährleisten, dass nach einer Pause eine anschließende, regelhafte Fortsetzung der Programmteilnahme möglich ist und die Inanspruchnahme der Möglichkeit des Pausierens nicht mit Nachteilen für die jeweiligen Teilnehmenden verbunden ist.

Dieser Grundgedanke einer an den Bedürfnissen und Wünschen sowie der Souveränität der Teilnehmenden orientierten Flexibilität wurde praktisch, wenn überhaupt, nur in Ansätzen umgesetzt. Anstatt einer prinzipiellen Möglichkeit der Teilnehmenden, ohne besonderen Begründungsbedarf Pausen einlegen zu können, gab es unterschiedliche Umsetzungsvarianten, deren Gemeinsamkeit darin bestand, dass die QCs den Teilnehmenden in seltenen und begründeten Ausnahmefällen eine Unterbrechung gewährten. Hierfür dürften fünf Faktoren ausschlaggebend gewesen sein.

Der erste Punkt betrifft die Kommunikation und Steuerung der Umsetzung dieses Elements von der Ebene des Programmdesigns über die beteiligten Jobcenter bis hin zu den einzelnen QCs. Bei den QCs ist die eigentliche Intention dieses Treatment-Elements samt den damit verbundenen Implikationen für dessen Umsetzung tatsächlich nicht in der ursprünglich konzipierten Form angekommen. Dies unterstreicht den erheblichen Kommunikationsbedarf, der sich aus den organisatorischen aber auch normativen Anforderungen an die Implementation eines solchen neuartigen Ansatzes ergibt.

Der zweite Punkt besteht in den organisatorischen Anforderungen vor allem aufseiten der umsetzenden Träger, um Pausen und die damit verbundenen Wiedereinstiege möglichst reibungslos ermöglichen zu können. Auch wenn hier natürlich ökonomische Grenzen hinsichtlich der hierfür vorhältbaren Ressourcen bestehen, so wurden dennoch zumindest in einzelnen Fällen Lösungen gefunden, die die Gewährung dieser (allerdings in begründeten Ausnahmefällen gewährten) Flexibilität erleichtert haben.

Drittens erschweren ungeklärte sozial- und förderrechtliche Fragen die Umsetzung der flexiblen Teilnahmedauer. Hierzu zählen sowohl die Definition von Abbrüchen – wann sind Teilnehmende letztgültig ausgeschieden – als auch die Frage, wie mit den vakanten Plätzen während Phasen des Pausierens zu verfahren ist. Diese erzeugen weiter Kosten, ohne dass ihnen neben der Gewährung einer prinzipiellen Flexibilität für die Pausierenden, von der unklar ist, ob und wann diese genutzt wird, ein konkreter Fördernutzen gegenüberstünde. In ähnlicher Weise ergeben sich sozialrechtliche Fragen, wenn Teilnehmende den Arbeitslosengeld-II-Bezug (ALG) verlassen, etwa durch die Arbeitsaufnahme eines Partners oder einer Partnerin oder durch den Erwerb von ALG-I-Ansprüchen durch eine längere Phase der sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit während einer Pause. Gibt es in solchen Fällen noch Möglichkeiten eines Wiedereinstiegs bzw. einer Weiterführung und somit der Beendigung der begonnenen Nach-Qualifizierung?

Viertens ist die normative Facette des Treatment-Elements zu nennen. Das relativ hohe Maß von Autonomie in der Verwendung der Zeit, das den Teilnehmenden durch die flexible Teilnahmedauer zugestanden wird, steht in einem Spannungsverhältnis zur Grundlogik der Aktivierung im SGB II. Die Betonung der fördernden Komponente des Grundsatzes des „Förderns und Forderns“ weicht so stark von den eingeschliffenen Routinen und Haltungen gegenüber Teilnehmenden in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ab, dass es den Verantwortlichen sowohl in der Arbeitsverwaltung als auch bei den durchführenden Trägern bisweilen schwerfällt, die damit verbundene Autonomie auch tatsächlich bei den Teilnehmenden zu belassen.

Last but not least ist festzuhalten, dass das Interesse der Teilnehmenden an der Möglichkeit, zwischen Modulen längere Pausen einzulegen, sehr begrenzt war. Im Normalfall hatten diese den Wunsch, die Qualifizierung möglichst schnell und durchgängig zu absolvieren. Das kann von Selektionseffekten beeinflusst sein. Wir konnten nicht erkennen, dass besonders solche Personen ins Modellprojekt selektiert wurden, die besonders an diesem Treatment-Element interessiert waren.

#### **Modularisierung: Anspruchsvoll in der Umsetzung, Erleichterung für den Lernprozess der Teilnehmenden, aber für Arbeitsmarktchancen weniger relevant**

In der Praxis der TQ-Projekte wird ersichtlich, dass in den meisten Fällen die Modularisierung durch die Träger dergestalt umgesetzt wird, dass über den Projektzeitraum hinweg die einzelnen Module in Form eines „Kreislaufs“ wiederholt in einer gleichbleibenden Abfolge angeboten werden. Dies erlaubt grundsätzlich (Wieder-)Ein- und Ausstiege, wenn auch mit teils erheblichen Wartezeiten. Andere Umsetzungsformen sind aus Kapazitätsgründen und den hierfür notwendigen Ressourcen gerade für kleine Projekte schlichtweg kaum praktikabel. Die Abstimmung mit den IHK für die Zertifizierung der Module und die Abnahme der Prüfungen stellt sich regional zwar sehr unterschiedlich dar, ist aber in praktisch allen Projekten zumindest zu Beginn mit teils erheblichen Friktionen verbunden; ein Befund, der sich mit Ergebnissen aus ähnlich gelagerten Vorgängerprojekten deckt. Hiermit geht ein entsprechender Aufwand in der Vermittlung und Koordinierung einher, den sowohl QCs als auch Trägerverantwortliche sowie bisweilen deren Vorgesetzte zu bewältigen haben.

Von den Teilnehmenden wird die Zerlegung des Lernstoffs in einzelne, in sich geschlossene Module überwiegend positiv beurteilt. Dies erleichtert für viele den Lernprozess und gibt immer wieder hilfreiche Rückmeldungen zum individuellen Leistungsstand. Zudem unterstützen wiederholte, kleinere Prüfungen dabei, den Umgang mit den von Teilnehmenden häufig berichteten Prüfungssängsten zu erlernen. Von eher untergeordneter Bedeutung ist hingegen der Arbeitsmarktnutzen der einzelnen Zertifikate. Die meisten Teilnehmenden streben einen vollwertigen Berufsabschluss im Rahmen des Projekts an, auch, weil für sie unklar ist, welche Bedeutung Arbeitgeber den einzelnen Modulzertifikaten beimessen. Ausnahmen bilden hier die Berufskraftfahrer und -fahrerinnen sowie die Servicekräfte im Bereich Schutz und Sicherheit. Der LKW-Führerschein bzw. die Sachkundeprüfung gemäß § 34a der Gewerbeordnung (GewO) als separate Module stellen hier tatsächlich wichtige Zertifikate dar, die einen Übergang in Beschäftigung in den betreffenden Branchen wesentlich begünstigen.

### **Prämien: Nennenswerter und hilfreicher Zugewinn mit begrenzter Wirksamkeit als Teilnahmemotiv und zur Verhinderung von Abbrüchen; zügige Auszahlung entscheidend**

Die Prämien für die Teilnehmenden umfassen 400 Euro pro bestandener Modulprüfung sowie 1.500 Euro für die erfolgreich abgelegte Abschlussprüfung vor der IHK. In Anbetracht des gegenwärtigen Regelsatzes der Grundsicherung von 424 Euro pro Monat handelt es sich somit um erhebliche Beträge. Setzt man die dafür zu erbringende Leistung jedoch in Relation zu dem damit verbundenen Aufwand der Teilnehmenden und vergleicht dies mit dem möglichen Zugewinn durch eine geringfügige Tätigkeit während des Leistungsbezugs, so wird bereits deutlich, dass alleine die Aussicht auf die Prämien in der Regel nicht den Ausschlag für eine Teilnahme geben dürfte, was praktisch alle Teilnehmenden betonen. Auch gravierende Krisen, gerade im privaten Bereich, die die Teilnahme am Modellprojekt infrage stellen, können durch die zu erwartenden Zahlungen nicht so weit relativiert werden, dass sie maßgeblich für eine Entscheidung zugunsten eines Verbleibs im Projekt wären.

Allerdings bedeuten die Zahlungen für die Teilnehmenden in der Regel einen nennenswerten finanziellen Zugewinn, der in Abhängigkeit von der Lebenssituation und den konkreten Bedarfen höchst unterschiedlich genutzt wird. Grundsätzlich kann die Funktion der Prämienzahlung als ein Verstärker-Effekt für eine bereits bestehende Motivation interpretiert werden, der eine erbrachte Leistung anerkennt und zudem vermeiden soll, dass Teilnehmende während Belastungsspitzen im TQ-Projekt einer Nebentätigkeit nachgehen, sondern sich auf ihre Ausbildung konzentrieren. Entscheidend dafür, dass die Prämien den beschriebenen Effekt auch tatsächlich entfalten können, ist deren möglichst zeitnahe Auszahlung nach bestandener Prüfung. Gerade zu Beginn der Projekte konnte dies jedoch kaum gewährleistet werden, so dass der gewünschte Effekt durch Frustration seitens der Teilnehmenden über das Ausbleiben der erwarteten Zahlungen geradezu konterkariert wurde. In den meisten Fällen wurden zwar teils kreative Ausweidlösungen gefunden, und zudem spielte sich das Procedere in vielen Regionen im Projektverlauf ein, doch verdeutlicht dieser Befund die Notwendigkeit der Sicherstellung eines geeigneten und zügigen Verfahrens der Prämienauszahlung.

### **Qualifizierungscoaches als Projektmanager und -managerinnen und niedrigschwellige Teilnehmerunterstützer**

Die QCs sind mit einem Personalschlüssel von 1:40 für die Teilnehmenden in ihrem regionalen Modellprojekt zuständig. Sie haben oftmals einen Arbeitsplatz bei den Weiterbildungsträgern und zum Großteil auch im Jobcenter, deren Angestellte sie sind. Die Aufgabenstruktur der QCs ist durch eine Doppelstruktur gekennzeichnet: Sie ist einerseits auf die Verantwortung für die Umsetzung des gesamten Modellprojekts bezogen und andererseits auf die Unterstützung der Teilnehmenden. In erster Hinsicht sind sie also Projektmanager und -managerinnen oder Qualitätsbeauftragte, die Implementationsprobleme zu lösen haben, in der zweiten Hinsicht werden sie in der Leistungsbeschreibung als „sozialpädagogische Begleiter und Begleiterinnen“ definiert. Die Aufgabe der Projektmanager und -managerinnen ergibt sich aus der Komplexität des Modellprojekts und dem Bedarf, die verschiedenen Komponenten zu einer Einheit zu runden. Die Aufgabe der sozialpädagogischen Begleitung leitet sich aus Annahmen zur Zielgruppe des Programms ab, bei der es sich um Langzeitarbeitslose ohne Berufsausbildung sowie mit angenommenen Motivations- und Durchhalteproblemen handelt.

Mit Blick auf den Komplex der Aufgaben der Projektmanager und -managerinnen oder Qualitätsbeauftragte hat sich empirisch gezeigt, dass der Bedarf, die einzelnen Treatment-Elemente konsistent zu halten und ihre Implementation zu steuern, an allen Standorten gegeben war. Ebenso hat sich herausgestellt, dass die Notwendigkeit, sowohl mit Blick auf das Jobcenter als auch auf die Bildungsträger Fehler, Abweichungen von vereinbarten Standards oder nicht fallsensible Umgangs- und Umsetzungsformen im Teilnehmendenbezug zu korrigieren, an allen Standorten vorlag. Unabhängig von den verschiedenen Formen, wie einzelne QCs dies gewährleistet haben, und unabhängig von den verschiedenen Graden des Gelingens derartiger Interventionen handelt es sich hier um einen bemerkenswerten Erfolg des Modellprojekts. Denn so konnten Abbrüche verhindert, Frustrationen überwunden und auch Lernprozesse bei Teilnehmenden (beispielsweise im Umgang mit Jobcentern oder Bildungsträgern) in Gang gesetzt werden.

Das Modellprojekt sah vor, dass die QCs über ein eigenes Büro beim Bildungsträger verfügen und dort auch mit einem signifikanten Teil ihrer regulären Arbeitszeit anwesend sind. Auch wenn das nicht überall gleichmäßig umgesetzt wurde, hat sich diese Praxis doch als effektiv und effizient erwiesen. Nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern auch die Option des „Mit-Steuerns“ programm-spezifischer Implementationsformen sowie die Möglichkeit, kurzfristig vertrauliche Beratungsgespräche mit Teilnehmenden führen zu können, können unter Bedingungen regelmäßiger Koprsenz gut realisiert werden. Im Programm haben sich hier durchaus hilfreiche Formen des Co-Managements von Bildungsträgern und QCs gefunden, die die Umsetzung von Implementationsformen, die im Sinne der Programmdesigner und -designerinnen waren, begünstigt haben. Ebenso förderlich ist allerdings auch eine dauerhafte Integration in ein Team im Jobcenter und die Rückendeckung der Vorgesetzten, weil in dieser für Jobcentermitarbeiter neuen Arbeitssituation bisweilen auch improvisiert werden muss und Pfade außerhalb routinierter Jobcenterprozeduren zu beschreiten sind. Hierfür bedarf es eines entsprechenden Rückhalts in der Organisation sowie einer Gelegenheit zur Reflexion des eigenen Handelns.

Zur Schilderung der Aufgaben dieser Projektmanager und -managerinnen müssen abschließend noch zwei Sachverhalte erwähnt werden, um ein falsches Bild zu vermeiden. Zunächst ist festzuhalten, dass diese Arbeiten komplex und spannungsreich sind und hohe soziale Kompetenzen voraussetzen. Denn sie werden in der bisweilen spannungsgeladenen Auseinandersetzung mit Kollegen und Kolleginnen in den Jobcentern und bei den Bildungsträgern erbracht, mit denen dennoch tagtäglich eng kooperiert werden muss, soll die Arbeit gelingen. Das Gros der QCs berichtet, dass diese Balance schwierig und bisweilen auch belastend ist. Zum zweiten muss erwähnt werden, wie umfangreich der Aufwand auch für routineartige Tätigkeiten wie Verwaltungsaufgaben ist.

Auf der unmittelbar teilnehmerbezogenen Seite der Unterstützungsdienstleistungen ist zunächst die Schwierigkeit zu nennen, dass die Implementation des Programmes nicht davon profitiert hat, dass die Dienstleistung als „Coaching“ und zugleich als „sozialpädagogische Begleitung“ bezeichnet wurde. Denn einerseits kann der „Coaching“-Begriff als ein Containerbegriff verstanden werden, der so unbestimmt genutzt wird, dass er für die mit dem „Coaching“ beauftragten Personen kaum orientierende Funktion hat. Andererseits ist die Profession der Sozialen Arbeit soweit und auf so viele unterschiedliche Situationen und soziale Settings bezogen, dass auch hier Missverständnisse entstehen können. Wenn zum anderen die QCs aus den Jobcentern rekrutiert werden,

ist aber vor allem nicht damit zu rechnen, dass es sich dabei tatsächlich um erfahrene Sozialarbeiter und -arbeiterinnen handelt. Daher kann von ihnen auch nicht erwartet werden, dass sie systematisch über die von dem Begriff implizierte Fachlichkeit verfügen. Das Gros der Coaches hätte sich mehr Orientierung bei der Definition ihrer Aufgaben gewünscht und hat den anfänglichen Improvisationsbedarf auch als belastend empfunden.

In der Praxis des Modellprojekts hat sich herausgestellt, dass eine Unterstützung und Begleitung von Teilnehmenden, die einer besonderen Belastung ausgesetzt sind und die an die Grenze des für sie alleine Bewältigbaren kommen, zum Kernbestand der Dienstleistung gehört. In solchen Situationen können die QCs durch mehr oder weniger alltagsnahe Hilfeleistungen Lösungswege aufzeigen, im Zweifel an spezifische Fachdienste vermitteln und somit die Handlungsspielräume der Teilnehmenden erweitern. Damit wird „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleistet, und die Betroffenen werden durch die Bewältigung von Krisen in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt. Insbesondere, wenn es um Sachverhalte geht, die einen Bezug zu der neuen Lebenssituation haben, die von der Teilnahme am TQ-Projekt markiert wird, wie etwa Vereinbarungsproblematiken, neue Tagesstruktur, Lern- und Leistungsdruck, sind solche niederschweligen Beratungen zielführend.

Es spielt dabei kaum eine Rolle, ob bereits vor der Teilnahme eine Krisensituation vorlag, ob die Aufnahme der Umschulung mit ihren zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen eine Ereigniskrise war, die die Bewältigungskapazitäten der Teilnehmenden gesprengt hat, oder ob die Krise im Laufe der Teilnahme entstand. Die Unterstützungsleistungen waren bisweilen auf den ersten Blick „unscheinbar“, aber sie waren häufig effektiv, denn sie konnten Konflikte bewältigen helfen, Abbrüche vermeiden und erfolgreiche Modul- und Abschlussprüfungen ermöglichen. Eine derartige Unscheinbarkeit eignet niederschweligen alltagsnahen Hilfen strukturell, man darf sie nicht unterschätzen. Selbstverständlich ist ein Bestandteil dieser alltagsnahen personenbezogenen Hilfen auch die Initiierung und Unterstützung von persönlichen Veränderungsprozessen bei den Teilnehmenden. Für die QCs ergab sich aber häufig die Schwierigkeit, sich von psychotherapeutischen oder sozialpädagogischen Interventionen abzugrenzen und die Erwartung, in diesen Hinsichten helfen zu können, zu zerstreuen. Zugleich musste aber die Bereitschaft zur niederschweligen Unterstützung aufrechterhalten werden. Ein wichtiger Bestandteil der Dienstleistung war auch, in Situationen, die ärztlicher, psychologischer oder sozialpädagogischer Intervention bedürfen, rechtzeitig auf das Netz wohlfahrtsstaatlicher Angebote zurückzugreifen und, soweit das möglich ist, Überleitungen zu diesen Angeboten zu bewerkstelligen. Diese Lotsenfunktion hat empirisch vor allem für Teilnehmende, die Probleme mit Schulden, Sucht, der Wohnungssituation und der Familie haben, eine stabilisierende Wirkung, die über das Verhindern von Abbrüchen der Maßnahmenteilnahme weit hinausgeht.

### **Heterogene Zielgruppe mit stark divergierende Unterstützungsbedarfen – eine Typologie der Teilnehmenden**

Die Zielgruppe des Programms besteht aus SGB-II-Leistungsbeziehenden die – in der Sprache der Programmdesigner und -designerinnen – „aktuell über keine ausreichende Motivation für eine Qualifizierung verfügen bzw. im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen“ (MAIS/BA 2016: 5). Das soll keine stigmatisierende Zuschreibung sein, vielmehr geht es um Personen mit Ängsten, die auf schlechten Erfahrungen im Schul- und Ausbildungssystem beruhen, und Problemen, die sich aus den individuellen Lebenslagen ergeben. Bei den Teilnehmenden handelt es sich nicht um unselbständige Jugendliche, die im Haushalt ihrer Eltern leben und von vielen

alltagpraktischen Pflichten dispensiert sind, sondern um Erwachsene, bei denen zum Beispiel Kinderbetreuungsverpflichtungen mit einer Weiterbildung konfliktieren können. Es ist zudem denkbar, dass Zielkonflikte bestehen, etwa, weil eine Teilnahme an einem langfristigen Weiterbildungsprogramm viel Zeit und Energie bindet, ohne dass ein anschließender Übergang in Erwerbsarbeit garantiert werden kann, oder weil Gelegenheiten zum Geldverdienen ausgeschlagen werden müssen, die aber eine in der Bedarfsgemeinschaft empfundene materielle Not mildern könnten. Auch das Vorliegen von Krankheiten, Lernschwierigkeiten oder Prüfungsängsten kann die Motivation einer Teilnahme massiv beeinträchtigen. Bereits diese holzschnittartige Darstellung macht deutlich, wie heterogen die Zielgruppe ist und wie unterschiedlich die sich daraus ergebenden Unterstützungsbedarfe sein können.

Auf Basis der durchgeführten Fallanalysen im qualitativen Sample wurden drei Typen von Teilnehmenden gebildet. Dabei handelt es sich erstens um „*Teilnehmende, die die Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt haben*“, zweitens, um solche mit einer „*bereits vollzogenen Bewährung*“ und, drittens, um den Typus der „*Benachteiligten*“.

*Typus: „Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt“*

Teilnehmer, die die Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt haben zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen noch nicht gelungen ist einen stabilen Lebensentwurf zu fassen. Sie befinden sich allesamt noch in der „Probephase“ des Lebens, in einem (z. T. erheblich verlängerten) psychosozialen Moratorium. Ihr Lebensentwurf erlaubt keine Konzentration auf eine stabile „Sache“. Es fehlt ihnen an Sicherheit, Zuversicht und Selbstbewusstsein, sich dauerhaft dem Erwerb eines spezifischen Ausbildungsabschlusses zu widmen. Wenn in der Vergangenheit Erwerbserfahrungen gemacht wurden, dann waren diese i. d. R. relativ unverbindliche Formen des „Jobbens“. Bei vielen ist daher die grundsätzliche Frage der Bewährung in der Erwerbssphäre noch offen, ebenso wie die Frage, was überhaupt mit ihrem Leben anzufangen sei. Auch ist bei Ihnen das Selbstverständnis, eigenständig für ihren Lebensunterhalt sorgen zu müssen, noch nicht ausgeprägt. So verwundert es auch nicht, dass bei ihnen häufig träumerische Lebensentwürfe vorliegen, ebenso wie auch ein häufiger Zweifel, ob denn ein spezifischer Ausbildungsberuf der richtige sei. Teilnehmende dieses Typus sind nicht nur Jüngere, sondern finden sich auch in der relativ breiten Altersspanne von Mitte 20 bis Ende 30. Ihre in der Vergangenheit erworbenen Schulabschlüsse legen aber nahe, dass bei Ihnen durchaus das kognitive Potenzial vorliegt, eine Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Infolge der instabilen Orientierung der Teilnehmenden liegen hier vermehrt Abbruchrisiken vor.

*Typus: „bereits vollzogenen Bewährung“*

Im zweiten Typus sind Teilnehmende repräsentiert, die – anders als beim ersten Typus – bereits eine Bewährung, allerdings auf verschiedenen Feldern, vollzogen haben. Das Feld ihrer Bewährung hat sehr unterschiedliche Nähe zum Erwerbsleben. Die erste Sub-Gruppe „*frühe Elternschaft*“ hat sich im Terrain der Elternschaft bewährt und leistet dort zuweilen Erhebliches. Die durch die Elternschaft bedingten Anforderungen haben allerdings oftmals verstellt, dass eine Berufsausbildung innerhalb der hierfür üblicherweise vorgesehenen Lebensphase absolviert wurde. Gerade bei Alleinerziehenden erschwert die Sorge für die eigenen Kinder die parallele berufliche Etablierung so sehr, dass sie misslingt oder von vorneherein aufgeschoben wird. Motivationsprobleme finden sich in dieser Gruppe weniger. Die Subgruppe der Teilnehmenden mit früher Elternschaft profitieren in besonderer Weise von flexibilisierten Teilnahmebedingungen, wie Phasen des



Selbstlernens ohne Präsenz beim Träger oder auch von der flexiblen Teilnahmedauer, wenn allgemeine Betreuungsverpflichtungen oder familiäre Krisen längerfristig ihre Aufmerksamkeit binden. Auch Prämien spielen hier systematisch eine größere Rolle, da Bedarfsgemeinschaften mit Kindern eher von prekären ökonomischen Lagen betroffen sind.

Zur Sub-Gruppe „*späte Verberuflichung mit einschlägiger Vorerfahrung*“ zählen Teilnehmende, die bereits vor dem SGB-II-Leistungsbezug über eine relativ stabile Erwerbskarriere verfügten, allerdings ohne berufliches Zertifikat. In vielen Fällen bestehen bereits langfristige Berufserfahrungen im nun zu erlernenden Berufsfeld. Mit der Teilnahme am Qualifizierungsprogramm wird die bisherige Berufserfahrung auf ein solides Fundament gestellt und bietet ihnen zugleich Zugang zu stabilen Arbeitsverhältnissen und Fachkraftpositionen, die sie als ungelernete, wenn auch erfahrene, Hilfskräfte kaum hätten erlangen können. Etwas anders gelagert ist die Subgruppe „*späte Verberuflichung ohne einschlägige Vorerfahrung*“. Zwar liegen hier regelmäßig auch Berufserfahrungen vor, allerdings jenseits des nun zu erlernenden Berufes. Hierunter finden sich ebenso Personen die aus dem Helferbereich stammen, nun aber einen aus ihrer Sicht „höherwertigeren“ Ausbildungsberuf erlernen möchten um ihre Lebenssituation und ihren Status zu verbessern, wie auch Personen mit eigener Migrationserfahrung, deren Beruf im Herkunftsland in Deutschland schlicht nicht anschlussfähig ist, weshalb nun der Weg in eine neue Branche gesucht wurde. Beiden Subgruppen der „*späten Verberuflichung*“ ist gemeinsam, dass sie die Programmteilnahme als eine große, zuweilen „letzte Chance“ werten, eine Fachkraftkarriere einzuschlagen. Unterstützung benötigen sie eher bei der Bewältigung der ausbildungsbezogenen Anforderungen (etwa durch Stützunterricht) oder bei einzelfallbezogenen Krisen, die jedoch nicht für diesen Typ spezifisch sind.

Einen Sonderfall des Typus mit bereits vollzogener Bewährung stellt die „*Subgruppe der Umschüler und Umschülerinnen*“ dar. Hier sind Personen repräsentiert, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich eine – z. T. mehrere – Berufsausbildungen abgeschlossen haben, welche sie gegenwärtig allerdings nicht mehr ausüben können, z. B. aus gesundheitlichen Gründen oder weil es sich um entwertete Qualifikationen und Berufe handelt. Auch in dieser Subgruppe ist der strukturelle Unterstützungsbedarf eher gering: Die Teilnehmenden sind mit den Anforderungen einer Ausbildung vertraut, haben diese bereits früher schon bewältigt und wollen sie möglichst zügig und erfolgreich abschließen.

#### *Typus „Benachteiligte“*

Personen dieses dritten Typus ist es aus verschiedenen Gründen der Benachteiligung bislang nicht gelungen eine Ausbildung abzuschließen oder in sie einzumünden. Sie bedürfen der Sonderbedingungen des Modellprojektes am Ehesten, da ihre Benachteiligung in der Vergangenheit bereits dazu geführt hat, dass sie in der Konkurrenz um eine betriebliche Ausbildung am offenen Markt meist chancenlos waren. War ihnen die Einmündung in eine Ausbildung gelungen, kam es aus Gründen, die mit der Benachteiligung zusammenhängen, zu einem Abbruch. Typisch ist dafür etwa der Ausbildungsabbruch infolge einer psychischen Erkrankung. Für Personen dieses Typus sind die Unterstützungsleistungen des Modellprojektes in besonderer Weise notwendig, um diese Benachteiligungen auszugleichen. Auch für Personen mit kognitiven Benachteiligungen erweist sich die Modularisierung als wichtiger Bestandteil. Die Aufteilung der Ausbildung in kleinere Segmente erleichtert das Lernen und hilft beim sukzessiven Abbau von Prüfungsängsten, von denen fast alle Fälle dieses Typs berichten. QCs leisten hier oft Hilfe durch eine Bestärkung der verunsicherten Teilnehmenden. Gerade die Nutzung der flexiblen Teilnahmedauer kann etwa in Fällen

hilfreich sein, in denen eine gesundheitliche Beeinträchtigung vorliegt, sei es in psychischer oder physischer Hinsicht. Eine Kenntnis der individuellen Situation der Teilnehmenden ist dabei die unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass die zuständigen QCs auch die notwendigen Regelungen treffen können, die sowohl eine professionelle Bearbeitung der Problematik ermöglichen – etwa durch Weiterleitung an Fachdienste – als auch den späteren Wiedereinstieg in das Projekt. Zudem ist sie unverzichtbar, um die Teilnahmebedingungen an die individuellen Problemlagen anzupassen und um die Entwicklung der Teilnehmenden im Blick zu behalten. Insgesamt scheint diese Teilgruppe am allermeisten von den vielfältigen Sonderbedingungen des Modellprojektes zu profitieren.

## 1 Einleitung und Gliederung

In ganz Deutschland, aber auch in Nordrhein-Westfalen (NRW) gibt es mittlerweile sogenannte regionale Fachkräfteengpässe (BA 2020). Unternehmer klagen, dass Stellenbesetzungsprozesse schwieriger werden und länger andauern (Dettmann et al. 2019; für NRW: MAGS 2017). Zugleich ist die Arbeitslosenquote unter Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung besonders hoch. Dieser Sachverhalt ist im Bundesland NRW besonders stark ausgeprägt. Ein großer Anteil der Personen, die gezwungen sind, sich bei der Arbeitssuche auf solche Stellen zu beschränken, die lediglich eine „Helferqualifikation“ erfordern, haben nur geringe Chancen, tatsächlich einen Arbeitsplatz zu finden, machen doch diese Arbeitsplätze mit Helferprofil nur einen geringen Anteil an allen faktisch besetzten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen aus (Bogai/Buch/Seibert 2014)<sup>1</sup>. Es liegt offenbar ein Missverhältnis von betrieblicherseits nachgefragten und auf der Seite von Arbeitslosen angebotenen bzw. vorhandenen Qualifikationen vor. Dies ist das sogenannte Problem des qualifikatorischen Mismatch (Bauer/Gartner 2014), das besonders für geringqualifizierte Langzeitarbeitslose zu großen Schwierigkeiten bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt führt. Fehlende Berufsabschlüsse gehören zu den Hemmnissen, die die Beendigung von Leistungsbezug und Arbeitslosigkeit besonders erschweren (Röttger et al. 2019). Es ist anzunehmen, dass der nachträgliche Erwerb eines Berufsabschlusses die Wahrscheinlichkeit eines Übergangs in den ersten Arbeitsmarkt erhöht (Beste/Trappmann 2016). Die Bereitstellung von Qualifizierungsmöglichkeiten für Arbeitslose ist daher eine wichtige Aufgabe der aktiven Arbeitsmarktpolitik. So betrug der jahresdurchschnittliche Bestand an Personen, die an einer Maßnahme der Förderung beruflicher Weiterbildung (FbW) mit Abschluss teilnahmen, im Jahr 2019 für ganz Deutschland knapp 72.000, wovon ca. 21.000 auf das SGB II und die verbleibenden 51.000 auf das SGB III entfielen. In NRW war dabei ein Bestand von 20.000 Fällen insgesamt im Jahresdurchschnitt zu verzeichnen. Davon waren wiederum 7.000 dem Rechtskreis des SGB II zuzuordnen, 13.000 dem SGB III (Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit). Zugleich sind aber die Abbruchquoten bei den abschlussorientierten Bildungsmaßnahmen besonders hoch; zuletzt betragen sie für geringqualifizierte Teilnehmende im SGB II 28,8 Prozent (Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit).

---

<sup>1</sup> Eine Aktualisierung dieser Berechnungen mit den aktuellsten Daten (Juni 2019) zeigt, dass dieses Problem auch gegenwärtig noch Bestand hat. Für die Bereitstellung dieser Ergebnisse danken wir den Kollegen Holger Seibert und Georg Sieglén vom IAB herzlich.

Vor diesem Hintergrund haben das MAIS und die RD NRW der BA ein „Modellprojekt zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener im Rechtskreis des SGB II“ (MAIS/BA 2016a, 2016b) entwickelt, das seit Ende 2016 als „Modellmaßnahme Teilqualifizierung junger Erwachsener“ (BA 2016) in der Fläche des Bundeslandes implementiert wird.<sup>2</sup> Zielgruppe des Modellprojekts sind geringqualifizierte Jugendliche und Erwachsene zwischen 21 und 45 Jahren, die über einen Schulabschluss verfügen, als ausbildungsfähig gelten und sich im SGB-II-Leistungsbezug befinden. Die Teilnehmenden<sup>3</sup> sollen zudem nicht über eine ausreichende Motivation verfügen, eine Qualifizierung aufzunehmen oder „im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen“ (MAIS/BA 2016a: 5). Die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme ist freiwillig. Insgesamt sollten in NRW an neun Standorten in acht Berufsbereichen 350 Teilnehmerplätze zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund von Abbrüchen und Nachbesetzungen übersteigt die Zahl von 656 Teilnehmenden die Zahl der Plätze deutlich. Bei den Berufsfeldern handelt es sich um: Berufskraftfahrer und -fahrerin bzw. Servicefahrer und -fahrerin, Metalltechniker und -technikerin, Fachlagerist und -lageristin, Fachkraft im Bereich Lager/Logistik, Fachkraft im Gastgewerbe, Service-/Fachkraft im Bereich Schutz und Sicherheit, Kaufmännischer Bereich sowie Verkäufer und Verkäuferin. Die dezentralen Standorte der Umsetzung des Projekts sind: Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Mettmann, Hamm (mit dem Ausbildungsstandort Dortmund), Krefeld, Köln, St. Augustin und Wesel. Die Maßnahme vermittelt eine zertifizierte Berufsausbildung, die Zertifikate werden durch Prüfungen vor der IHK erworben.

Der Prozess der Qualifizierung ist modular aufgebaut, je nach Ausbildungsberuf und Qualifikationsniveau (Servicekraft/Fachkraft) werden zwischen 4 bis 8 Module<sup>4</sup> ausdifferenziert, die je zwischen 2 bis 6 Monate dauern. Zu diesen Modulen kommen berufsunabhängig noch 2 Module hinzu: ein initiales Vorbereitungsmodul (Modul 0) sowie ein finales Modul „Prüfungsvorbereitung“, das vor der Abschlussprüfung absolviert wird. Die Maximaldauer der Maßnahme beträgt 48 Monate. Dies verweist darauf, dass die Module nicht zwangsläufig nahtlos aneinander anschließen müssen und z. T. beträchtliche Zeiten zwischen den Ausbildungs-Episoden mit anderen Aktivitäten gefüllt werden können.

Ein weiteres Merkmal der Modellprojekte ist, dass sogenannte „Qualifizierungs-Coaches“ (kurz: QCs) die Maßnahme begleiten. Sie werden nach einem Stellenschlüssel von 1:40 auf die Teilnehmenden verteilt. Die QCs gelten als zentrale Akteure der Maßnahme und sind bei den Jobcentern der teilnehmenden Regionen angestellt.

Schließlich erhalten die Teilnehmenden als zusätzlichen Anreiz Prämienzahlungen. Für jede Modulprüfung wird ein Betrag von 400 Euro ausgezahlt, für die bestandene Abschlussprüfung beläuft sich die Prämie auf 1.500 Euro.

---

<sup>2</sup> Wie auch die Rekonstruktion der Programmlogik zeigt (vgl. Kapitel 3), handelt es sich bei den Teilqualifizierungs-Modellprojekten um eine sehr komplexe Maßnahme. Entsprechend handelt es sich auch formal laut Ausschreibung des REZ um eine Förderung beruflicher Weiterbildung (§§ 81-87 SGB III, FbW) in Verbindung mit § 45 SGB III (Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung). Der Einfachheit halber wird im Folgenden entweder der Begriff der „TQ-Modellprojekte“ oder „Qualifizierung“ bzw. „Qualifizierungsmaßnahme“ verwendet, um diesen Sachverhalt zu umschreiben.

<sup>3</sup> Die Selektionsprozesse in den Jobcentern gehörten nicht zum Programm der Implementationsanalyse. Diese begann erst, nachdem die Maßnahme schon einige Monate lief und die Selektionsprozesse weitgehend abgeschlossen waren. Aus Gesprächen mit den QCs, die häufig in die Selektionsprozesse involviert waren, wissen wir allerdings, dass bei der Auswahl der Teilnehmenden großer Wert darauf gelegt wurde, dass diese über eine intrinsische Motivation verfügen sollten, an der Maßnahme teilzunehmen.

<sup>4</sup> Bei einzelnen Trägern wurden manche der bis zu 9 Monate dauernden IHK-Module noch in mehrere kleinere Einheiten unterteilt.

Die Ziele des Modellprojekts bestehen darin, dass möglichst wenige Teilnehmende frühzeitig abbrechen und sie möglichst viele zertifizierte Modulprüfungen bestehen, im besten Fall die Abschlussprüfung. Auch eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt wird unter den Zielen aufgezählt. Prioritäre Zieldimension ist aber die Stabilisierung des Weiterbildungsprozesses und dessen Abschluss mit der IHK-Prüfung.

Der hier vorgelegte Bericht enthält die Ergebnisse der auf dieses Modellprojekt bezogenen Implementationsstudie. Diese liefert insbesondere Erkenntnisse über die Umsetzung des regional und berufsfeldspezifisch ausdifferenzierten Programms, das aufgrund seines experimentellen Charakters eine Vielzahl von Offenheiten im Verlauf aufweist. Dabei stehen die innovativen Programmbestandteile, die auf vermutete Probleme der Zielgruppe bezogen sind, im Vordergrund: Als besonders relevant und innovativ werden dabei zwei Elemente bewertet: Die individuell variable Teilnahmedauer, die dadurch entsteht, dass die Teilnehmenden die Netto-Teilnahmedauer der Module, die in der Summe 20 Monate nicht überschreitet, auf vier Jahre verteilen können, und die Institution der QCs. Auch die Incentivierung durch Prämien, die Modularisierung und die Aufwertung der Prüfungen durch den Umstand, dass sie vor der regional zuständigen IHK abgelegt werden, werden gesondert untersucht.

### **Kommentierte Gliederung**

Das Modellprojekt hat entgegen dem ersten Anschein eine äußerst komplexe Programmstruktur, an der sich die Implementationsstudie orientieren muss. Um den Bericht dennoch möglichst verständlich und transparent zu gestalten, bietet es sich an, mit einer kommentierten Gliederung zu beginnen. Auf die Gliederung folgt zunächst ein Kapitel, das die Datenbasis dieser Untersuchung darlegt und auf die Erhebungs- und Auswertungsmethoden und -methodologie eingeht. (Kapitel 2). Kapitel 3 ist das erste inhaltliche Kapitel. Es enthält die Rekonstruktion der Programmstruktur, exponiert gewissermaßen den Gegenstand, auf den sich die Implementationsstudie bezieht. In der Terminologie der „Theory-driven Evaluation“ (Chen 2005) geht es bei diesem Schritt darum, die „normative implementation“ zu bestimmen und zu explizieren. Auf dieser Grundlage kann im folgenden fünften Kapitel auf die Implementation der zentralen Elemente des Treatments, auf die „actual implementation“ (Chen 2005), Bezug genommen werden. Dabei orientiert sich die interne Gliederung dieses Kapitels an den unterschiedlichen Elementen des Treatments, also an der „individuell variablen Teilnahmedauer“ (4.1), der Modularisierung und IHK-Zertifizierung (4.2), den Prämien (4.3) und dem QC (4.4). Dabei folgen die Unterkapitel 4.1 bis 4.3 jeweils demselben Untergliederungsmuster, das als Unterpunkt 1 jeweils kurz die Intention der Programmdesigner und -designerinnen skizziert, dann als Unterpunkt 2 die Art der regionalen Verwirklichung bestimmt und als Unterpunkt 3 die Rezeption der verwirklichten Elemente durch die Teilnehmenden reflektiert. Von diesem Untergliederungsmuster muss das Kapitel zur Umsetzung des Coachings (4.4) abweichen. Das ist vor allem dem außerordentlich hohen Stellenwert des Coachings im Programm geschuldet, aber auch der Tatsache, dass der Begriff „Coaching“ im Allgemeinen nicht nur ungeschützt und unbestimmt ist, sondern im Besonderen auch im Konzept des Modellprojekts mit einer äußerst umfangreichen Aufgabenbestimmung versehen wird. Zur Erschließung des tatsächlichen Coach-Handelns im TQ-Projekt wird daher zunächst ein deskriptiver, systematisierter Überblick über die verschiedenen Typen von Aufgaben der QCs gegeben (4.4.1). Darauf aufbauend werden verschiedene Muster individueller Schwerpunktsetzungen im QC-Handeln dargestellt (4.4.2).

Mit individueller Schwerpunktsetzung ist eine spezifische Auswahl bzw. Betonung und Interpretation von einzelnen Tätigkeiten aus dem Gesamtspektrum durch die einzelnen Coaches gemeint, die deren Handlungspraxis prägen.

Im Anschluss an das Coaching werden die Teilnehmenden in Kapitel 5 näher in den Blick genommen. Zwar kommt ihre Perspektive auf die zentralen Elemente des Programms bereits in den zuvor genannten Kapiteln zur Sprache, doch in Kapitel 5 geht es dagegen darum, die erhebliche Heterogenität der Gruppe der Teilnehmenden zu rekonstruieren. Dabei kann klar werden, mit welchen Arten von Problemen ein Programm wie das untersuchte im Prinzip rechnen muss, und welche Arten von Problemen mit dem gewählten Ansatz besser oder weniger gut bzw. gar nicht bewältigt werden können. Das Kapitel gibt zunächst (5.1) einen Gesamtüberblick über die Soziodemographie der Teilnehmenden und orientiert sich dabei an der Normalbiographie (Kohli 1994) als interpretatorische Folie. Stärker an den konkreten biographischen Konstellationen knüpft im zweiten Teil des Kapitels (5.2) eine drei Typen umfassende Typologie an, mittels derer Problemlagen systematisiert und in Relation zu den Unterstützungsangeboten im TQ-Projekt gesetzt werden.

Der Evaluationsbericht endet mit einem Schlusskapitel, das nicht nur ein Fazit darstellt, sondern versucht, explizit Vorschläge zu unterbreiten, wie Erfahrungen mit der Umsetzung des ambitionierten Projekts praktisch und auch institutionell so fixiert werden können, dass künftige Projekte davon profitieren (Kapitel 6).

## 2 Datengrundlage und Methoden

Die Implementationsstudie zu den TQ-Modellprojekten bedient sich methodisch und empirisch primär eines qualitativen Zugangs. Dies ist allein schon ihrem Charakter als begleitende und explorative Evaluation geschuldet, da sich qualitative Ansätze besonders dazu eignen, weitgehend unbekannte Gegenstände analytisch zu erschließen. Den empirischen Kern der Untersuchung bilden daher qualitative Interviews einerseits mit den Akteuren, die für die praktische Umsetzung zentral sind, die QCs, sowie andererseits mit den Personen, die von der neuen Form der Förderung profitieren sollen, den Teilnehmenden. Darüber hinaus wurden ergänzend konzeptionelle Papiere zu den Modellprojekten ausgewertet sowie Daten aus dem quantitativen, begleitenden Monitoring der G.I.B. einbezogen. Im vorliegenden Kapitel wird näher auf diese Datenbasis und deren Auswertung eingegangen.

### 2.1 Dokumentenanalysen

Ein wichtiger Ausgangspunkt für jede theoriebasierte Evaluation besteht darin, ein grundlegendes Verständnis der untersuchten Intervention zu entwickeln. Dies umfasst insbesondere die ihr zugrundeliegenden Bestandteile und damit verbundenen Annahmen, Wirkungsmechanismen und Ziele (Chen 1990). In der Regel liegt ein solches begriffliches und analytisches Fundament jedoch nicht in der wünschenswerten Explizitheit vor, da im praktischen Prozess des Designs einer Maßnahme zunächst viele Annahmen implizit bleiben (müssen). Hieraus ergibt sich zugleich ein Bedarf an nachträglicher Rekonstruktion der Programmlogik durch die Forschenden als Referenz für alle weiteren Erhebungs- und Auswertungsschritte (vgl. Kapitel 3). Für den Fall der TQ-Projekte finden

sich drei Dokumente, die die Intentionen der Maßnahmedesigner und -designerinnen und zentrale Annahmen hinter den Modellprojekten darlegen: die Leitlinien zur Finanzierung und Durchführung der Modellprojekte (MAIS und BA 2016a) samt des ergänzenden Dokuments zu den Aufgaben der QCs (MAIS und BA 2016b) sowie die Leistungsbeschreibung der Modellprojekte im Rahmen der Ausschreibung durch das Regionale Einkaufszentrum (REZ) der BA (BA 2016). Diese Unterlagen können zugleich als objektiver Ausdruck der Ideen und des Willens der Programmverantwortlichen verstanden werden. Genau deshalb bestand ein erster Schritt der Implementationsanalyse in einer sequenzanalytischen Auswertung der genannten Dokumente mit der Methode der Objektiven Hermeneutik (Oevermann 1993). Die Ergebnisse der Auswertungen wurden in entsprechenden Protokollen fixiert und bildeten die Basis für die Rekonstruktion der Programmlogik. Darüber hinaus wurden dem Evaluationsteam von den Verantwortlichen an einzelnen Standorten der Modellprojekte die jeweils lokalen Umsetzungskonzepte zur Verfügung gestellt. Deren Auswertung erfolgte hingegen eher kursorisch und diente primär der Gewinnung zusätzlicher Informationen zur lokalen Umsetzung und nicht der Erarbeitung einer Programmlogik der Gesamtheit der Modellprojekte.

Neben der Auswertung dieser Unterlagen, die unmittelbar durch den Prozess der Umsetzung hervorgebracht wurden, wurde über den gesamten Projektverlauf hinweg der aktuelle Forschungsstand zu relevanten Themenfeldern recherchiert und aufbereitet, insbesondere zu den Themenfeldern Modularisierung von Ausbildungsberufen sowie Ansätze von Coaching, Sozialer Arbeit und personenbezogenen Unterstützungsdienstleistungen. Die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte sind integraler Bestandteil der entsprechenden Berichtskapitel.

## 2.2 Monitoring-Daten der G.I.B

Aufgrund der prozessbegleitenden und qualitativen Ausrichtung der Implementationsanalyse kann diese zwangsweise nicht Informationsbedarfe decken, die sich auf die Entwicklung der Gesamtheit der Umsetzungspraxis beziehen. Erschöpfende Daten zu Ein- und Austritten von Teilnehmenden, bestandenen Prüfungen sowie zur soziodemographischen Zusammensetzung der Gruppe der Teilnehmenden entziehen sich einer solchen Perspektive, sind aber für die Projektverantwortlichen von erheblicher Bedeutung, sowohl im Sinne einer Erfolgsbeobachtung als auch als Grundlage für steuerungsrelevante Entscheidungen. Diesem Sachverhalt trägt von Anfang der Untersuchung an eine Arbeitsteilung<sup>5</sup> zwischen der qualitativen Implementationsanalyse durch das Konsortium Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)/Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) einerseits und einem quantitativen und verlaufsorientierten Monitoring andererseits Rechnung. Letzteres wurde zunächst vom MAGS und dann von der G.I.B. durchgeführt. Das begleitende Monitoring-Instrument der G.I.B wird dezentral von den QCs mit Informationen befüllt und basiert technisch auf dem Automatisierten Begleit- und Berichtsverfahren Arbeitsmarktprogramme (ABBA), mittels dessen auf Landesebene Daten zu ESF-geförderten arbeitsmarktpolitischen Förderprogrammen erhoben werden. Aufbereitung und Auswertung dieser Daten obliegen primär den Verantwortlichen der G.I.B.

---

<sup>5</sup> Es handelte sich dabei um eine koordinierte Arbeitsteilung, die ersten Versionen des Monitorings wurden gemeinsam von MAGS, G.I.B. und IAB NRW entwickelt. Die Folgeversion lehnte sich daran an, ging aber auch darüber hinaus. Die Vorarbeiten, die hier von der G.I.B. geleistet wurden, wurden gemeinsam mit G.I.B., IAB NRW und ISG diskutiert und ausgebaut.

Die Monitoring-Daten wurden aber auch für die Implementationsstudie zur Verfügung gestellt und fungieren in diesem Zusammenhang primär als Hintergrundinformationen zur Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe. Folglich werden soziodemographische Informationen aus dem Monitoring in das entsprechende Kapitel zu den Teilnehmenden (Kapitel 5.1) eingebettet. Weiterführende Auswertungen wären zwar denkbar, lassen sich aus verschiedenen Gründen allerdings nicht umsetzen. So könnten die Angaben zu den individuellen Projektverläufen relevante Informationen zu Pausen, bestandenen Modulprüfungen etc. liefern. Zum Zeitpunkt der Datenlieferung für die Berichtslegung der Implementationsstudie waren diese allerdings so unvollständig, dass eine Auswertung wenig sinnvoll erscheint. Weiterhin wären kausalanalytische Auswertungen denkbar, die sich auf das Ergebnis der Projektteilnahme beziehen. Da sich verlässliche Angaben hierzu aufgrund der flexiblen Teilnahmedauer bestenfalls nach Ende der Projektlaufzeit erfassen lassen, liegt eine solche Auswertungsstrategie außerhalb des zeitlichen Horizonts der vorliegenden Untersuchung.

## 2.3 Eigene qualitative Erhebungen

Die mit Abstand wichtigste Quelle für die hier vorgestellten Ergebnisse der Implementationsstudie bilden qualitative Interviews, vor allem mit Teilnehmenden und Coaches, die über den gesamten Projektverlauf hinweg kontinuierlich durchgeführt wurden. Für deren Durchführung wurde die Zuständigkeit für die Standorte der Modellprojekte zu Beginn innerhalb des Forschungsteams verteilt. Die Erhebungen fanden jedoch inhaltlich und zeitlich koordiniert statt, um die Vergleichbarkeit des erhobenen Materials sicherzustellen sowie die zuvor identifizierten Informationsbedarfe systematisch für alle Standorte und Fälle zu decken.

### Interviews mit Teilnehmenden

Den einen Schwerpunkt der Erhebungen bildeten Interviews mit Teilnehmenden. Der Kontakt zu Teilnehmenden, die grundsätzlich bereit waren, sich interviewen zu lassen, wurde dabei zu Beginn von den QCs hergestellt. Die Maßgabe für die Auswahl von potenziellen Fällen an die QCs war dabei die Einschätzung, dass grundsätzlich ein eher hoher Coachingbedarf vorliegt. Da die Umsetzung der flankierenden Unterstützung durch die QCs aus Sicht der Implementationsstudie von besonderem Interesse ist, war es unverzichtbar, vor allem Fälle zu berücksichtigen, die einer solchen Dienstleistung auch tatsächlich bedürfen.

Die Interviews wurden in der Regel in den Räumlichkeiten der jeweiligen Projektträger, allerdings in einem Rahmen, der ein ungestörtes und diskretes Gespräch ermöglicht, durchgeführt. Alle Träger waren in der Lage, geeignete Räumlichkeiten für die Interviews zur Verfügung zu stellen. In den ersten Interviews mit den Teilnehmenden wurden zwei inhaltliche Stoßrichtungen verfolgt: Zum einen galt ein Augenmerk dem bisherigen Werdegang der Teilnehmenden in Form biographischer Narrationen einschließlich Rückfragen durch die Interviewer. Dieser eher offen erhobene Bestandteil der Interviews ist eine unverzichtbare Grundlage für die Entwicklung einer Typologie von Problemlagen und biographischen Konstellationen, wie sie im Kapitel zu den Teilnehmenden vorgenommen wird (vgl. Kapitel 5.2). Zum anderen wurde die bisherige Projektteilnahme in den Interviews thematisiert, wofür zuvor abgestimmte Fragen zu den einzelnen Elementen des Treatments herangezogen wurden. Auf diese Weise wurde systematisch Material zu den verschiedenen Aspekten der Projektteilnahme erhoben. Schließlich wurde den Teilnehmenden auch Raum gegeben, aus ihrer eigenen Sicht zentrale oder von den Interviewern übersehene Aspekte zu thematisieren.

Die Interviews abschließend wurden in standardisierter Form Daten zu Biographie, Herkunftsmilieu und bisherigem Erwerbsverlauf erhoben. Alle Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartner und -partnerinnen digital aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich transkribiert.

Insgesamt ergaben sich somit Interviews, die teils narrativ und offen, teils stärker standardisiert und an Leitfragen orientiert waren. Dies diente der Erzielung einer Balance aus notwendiger Offenheit für zuvor nicht bedachte Aspekte und Prioritäten der Teilnehmenden auf der einen Seite und der Erhebung einheitlicher und flächendeckender Informationen zu relevanten Themenkomplexen aus Sicht der Implementationsstudie auf der anderen Seite.

Im Anschluss an die erste Erhebungswelle wurden zwei Wege für die Durchführung weiterer Interviews mit Teilnehmenden beschritten. Mit den Teilnehmenden der ersten Welle wurden nach Möglichkeit im Abstand von ca. einem Jahr<sup>6</sup> Wiederholungsinterviews durchgeführt, um den weiteren Fortgang der individuellen Teilnahme zu erheben. Dabei wurden auch die Fälle kontaktiert und interviewt, die nach dem ersten Interview ihre Teilnahme abgebrochen hatten. Dies setzte jedoch voraus, dass sie sowohl erreichbar waren als auch bereit für ein abschließendes Interview zu ihrem Abbruch der Teilnahme. Gleiches gilt für Teilnehmende, die zwischenzeitlich bereits ihre Abschlussprüfung absolviert und bestanden hatten. Auch in den Wiederholungsinterviews wurden zwei inhaltliche Schwerpunkte gesetzt: Ein Augenmerk galt dem weiteren Projektverlauf, etwa mit Blick auf absolvierte Prüfungen und mögliche Abbruchgedanken, während ein anderes Augenmerk auf Rückfragen lag, die sich im Zuge der Auswertung der Erstinterviews ergeben hatten. Dies betraf sowohl unklare Aspekte zum bisherigen Werdegang, aber auch Rückfragen zu den Erfahrungen mit einzelnen Elementen des Treatments, die es auf diese Weise zu vertiefen galt. Im Fall der Interviews mit erfolgreichen Absolventen und Absolventinnen der Abschlussprüfung wurde ebenso erfragt, welche Zukunftsperspektiven die Gegenwart der Teilnehmenden prägen.

Neben den Wiederholungsinterviews wurden kontinuierlich weitere Erstinterviews mit Teilnehmenden geführt, die zu einem späteren Zeitpunkt in die Modellprojekte eingetreten waren. Eine Funktion dieser Interviews bestand darin, mögliche Unterschiede zwischen verschiedenen Kohorten von Teilnehmenden durch das qualitative Sample abbilden zu können. Darüber hinaus konnten aber im Zuge der Auswertungen der ersten Erhebungswelle auch einzelne Konstellationen bestimmt werden, die zwar systematisch von Interesse waren für die Studie, aber durch die bisher erhobenen Fälle nicht abgedeckt wurden. In Rücksprache mit den QCs konnten die weiteren Erhebungen dazu genutzt werden, gezielt solche Fälle zu rekrutieren und auf diesem Wege eine theoretische Sättigung des Samples zu erreichen. Dies entspricht letztlich der Idee einer iterativen Fallauswahl, die sich auf inhaltlich begründete Kontraste stützt.

Bis zum Ende der Erhebungen im Frühjahr 2020 wurden kontinuierlich Erstinterviews durchgeführt, die sich insgesamt bis zum Ende der Erhebungsphase auf 35 Erstinterviews mit Teilnehmenden summierten. In 21 Fällen kam es darüber hinaus zu Wiederholungsinterviews, teilweise auch nach einem zuvor erfolgten Abbruch der Teilnahme bzw. nach dem Bestehen der Externenprüfung. Entscheidend dafür, dass es nicht zu Wiederholungsinterviews kam, war in erster Linie die ablehnende Haltung oder mangelnde Erreichbarkeit nach Abbrüchen der Teilnahme. Aber auch

---

<sup>6</sup> Der zeitliche Abstand zwischen den Interviews orientierte sich an der verbleibenden Dauer der Projektteilnahme, um sicherzustellen, dass nach Möglichkeit mindestens ein Wiederholungsinterview durchgeführt werden konnte. Daher waren die Abstände teilweise auch etwas kürzer in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Erstinterviews.



solche Fälle, die erst spät in das TQ-Projekt eintraten, konnten teilweise nur einmal interviewt werden, da der Zeitrahmen für ein Wiederholungsinterview schlichtweg nicht gegeben war. Schließlich wurden mit drei Teilnehmenden sogar drei Interviews realisiert.<sup>7</sup>

### Interviews mit Qualifizierungscoaches

Die zweite zentrale Gruppe von Akteuren für die Implementationsstudie stellten die QCs als Hauptverantwortliche sowohl für die Sicherstellung der Umsetzung der Gesamtheit des Projekts als auch für die Unterstützung der Teilnehmenden. Aufgrund dieses hohen Stellenwerts wurden die QCs aller Standorte interviewt, sobald die initiale Rekonstruktion der Programmlogik als inhaltliche Referenz abgeschlossen war. Die ersten Interviews mit den QCs waren vor diesem Hintergrund vor allem von Fragen zur praktischen Implementation der TQ-Projekte geprägt, etwa mit Blick auf die Kooperation mit dem Träger und die Zertifizierung durch die IHK aber auch hinsichtlich der Umsetzung bzw. Umsetzbarkeit des Treatment-Elements der flexiblen Teilnahmedauer. Auch für diese Interviews wurde eine Balance aus einer möglichst flächendeckenden und einheitlichen Erhebung von wichtigen Informationen durch standardisierte Leitfragen einerseits und offenen Fragen zur Berücksichtigung der jeweiligen Spezifika und neuen Aspekten andererseits verfolgt. Auf dieser Grundlage konnte ein umfassendes Gesamtbild der einzelnen Projekte und deren Heterogenität gewonnen werden.

Nach Abschluss der ersten Interviewwelle wurde im März 2018 eine Arbeitstagung mit allen QCs in den Räumlichkeiten der RD Düsseldorf durchgeführt. Bis auf zwei Ausnahmen war allen QCs die Teilnahme an dieser Veranstaltung möglich, in deren Rahmen entlang zuvor entwickelter Leitfragen eine moderierte Diskussion mit den QCs geführt wurde. Auf diese Weise konnten aus Sicht der Implementationsstudie entscheidende Fragen unter Einbeziehung aller QCs diskutiert werden und zugleich mögliche Unterschiede zwischen den QCs und den von ihnen betreuten Projekten direkt thematisiert werden.

Eine zweite Welle von QC-Interviews fokussierte neben den weiteren Entwicklungen in der praktischen Umsetzung der Einzelprojekte vor allem die unterstützende Funktion der QCs gegenüber den Teilnehmenden. Hierfür wurde anhand der Auswertungen der Erstinterviews ein Katalog von Fragen entwickelt, mittels dessen in einheitlicher Weise das methodische Vorgehen und Selbstverständnis der einzelnen QCs erhoben wurden. Gerade diese Fragen bilden eine wichtige Grundlage für die Ausführungen zum Coaching in Kapitel 4.4.

Im Zeitraum zwischen den beiden Erhebungswellen kam es in einigen Projekten zu einer Neubesetzung der QC-Stelle, an einem Standort sogar dreimal. In diesen Fällen wurden mit den neuen QCs Erstinterviews durchgeführt, die aber jeweils (auch) der spezifischen Schwerpunktsetzung der zweiten Erhebungswelle Rechnung trugen.

Über den Erhebungszeitraum hinweg wurden so insgesamt 13 Erstinterviews mit QCs geführt, auf die in neun Fällen auch Wiederholungsinterviews folgten. Ausnahmen ohne Wiederholungsinterviews ergeben sich, wenn Coaches vorzeitig aus dem Modellprojekt ausschieden, sei es, weil sie nur kurzzeitig im TQ-Projekt tätig waren; sei es, weil sie einen internen Arbeitsplatzwechsel vollzogen hatten oder weil sie nur für einen kurzen Zeitraum als Vertretung des/der eigentlichen QC tätig

---

<sup>7</sup> Nähere Angaben zur soziodemographischen Zusammensetzung des Samples finden sich im Kapitel zu den Teilnehmenden (Kapitel 5.1).

waren. Alle Interviews, einschließlich der bei der Coach-Tagung geführten, wurden wie die Interviews mit den Teilnehmenden digital aufgezeichnet und anschließend wörtlich transkribiert.

Weiterhin bestand zu den QCs in aller Regel immer wieder Kontakt im Projektverlauf, etwa telefonisch bei Rückfragen oder zur Anbahnung von Interviews mit Teilnehmenden sowie an den jeweiligen Interviewterminen mit Teilnehmenden beim Träger. Auf diese Weise konnten immer wieder wichtige Informationen zu den Entwicklungen in den einzelnen Projekten gesammelt werden, die in Form protokollarischer Notizen festgehalten wurden.

Mit den Entwicklungen im Zuge der Corona-Pandemie ab März 2020 und den daraufhin geltenden Restriktionen zur Vermeidung einer Verbreitung des Corona-Virus<sup>8</sup> ergaben sich schließlich noch einmal weitere Informationsbedarfe, da unklar war, wie diese Herausforderung in den einzelnen Projekten bewältigt werden würde. Zu diesem Zweck wurden telefonische Interviews mit den QCs an allen Standorten durchgeführt, die jeweils auf einem Leitfaden basierten. Dieser adressierte verschiedene Facetten des Umgangs mit den neuen Bedingungen, etwa die Anpassung der Formen, Inhalte und Methoden des Coachings oder die Weiterführung des Unterrichts durch den Träger über Online-Angebote. Um der Dynamik der Entwicklungen gerecht zu werden, wurde diese Erhebung in zwei Wellen durchgeführt: einmal zu Beginn der Pandemie im März/April 2020 sowie als kurze Sachstandserhebung gegen Ende der Projektlaufzeit im September/Okttober 2020. Durch die Anzahl von neun Interviews in zwei Wellen ergibt sich hiermit eine Gesamtzahl von 18 zusätzlich durchgeführten Telefon-Interviews mit den QCs. Diese Interviews wurden ebenfalls aufgezeichnet, die zentralen Inhalte allerdings anhand von summarischen Protokollen erfasst. In diesen Fällen standen vor allem die Sammlung und Systematisierung von Informationen im Vordergrund, wofür eine wörtliche Transkription und rekonstruktive Auswertung nicht notwendig ist. Die im Zuge dieser Auswertungen gewonnenen Erkenntnisse sind als Exkurs im Kapitel 4.5. dokumentiert.

### **Weitere ergänzende Interviews**

Als letzte Gruppe von Interviewpartnern und -partnerinnen sind schließlich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der durchführenden Träger zu nennen. Auch wenn diese Gruppe von Akteuren nicht zum vorab definierten Gegenstandsbereich der Implementationsstudie gehörte und daher auch nicht systematisch in die Erhebungen einbezogen wurde, erwies es sich in einigen Fällen als sinnvoll für das Verständnis der lokalen Umsetzungspraxis, ergänzende Interviews mit einzelnen Repräsentanten und Repräsentantinnen der Träger zu führen. Dies wurde an drei Standorten getan, wobei in einem Fall wegen der zentralen Funktion der dort angesiedelten Sozialpädagogin<sup>8</sup> zwei Interviews geführt wurden. Für diese Interviews wurden keine zuvor erarbeiteten Leitfäden zugrunde gelegt, da diese sich vornehmlich auf Fragen zur lokalen Umsetzung bezogen.

Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die insgesamt geführten Interviews:

---

<sup>8</sup> Mit dieser beim Bildungsträger angestellten Sozialpädagogin wurden Interviews geführt, die den Leitfaden für die QCs nutzten, da ihr Aufgabenbereich sich ganz weitgehend mit dem der QCs deckte.

**Tabelle 1: Geführte Interviews**

| Akteursgruppe  | Anzahl Interviews |
|--|-------------------|
| QCs  |                   |
| Erstinterviews   | 13                |
| Wiederholungsinterviews                                | 9                 |
| Corona-Interviews                                      | 18                |
| Teilnehmende   |                   |
| Erstinterviews   | 36                |
| Wiederholungsinterviews                                | 24                |
| Trägerpersonal   |                   |
| Sozialpädagogen und -pädagoginnen und Leitungspersonal | 4                 |
| Insgesamt  | 104               |

Quelle: eigene qualitative Erhebungen © IAB

### **Auswertungsstrategie**

Einschließlich der telefonischen Interviews mit den QCs zu ihrer Arbeit unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie wurden somit insgesamt 104 Interviews erhoben, sowie eine Arbeitstagung mit Gruppendiskussionen der QCs durchgeführt, aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Dies kann als eine sehr reichhaltige empirische Basis betrachtet werden, mit der sich gleichzeitig erhebliche Herausforderungen hinsichtlich einer geeigneten Auswertungsstrategie verbinden. Die vorliegende Implementationsanalyse strebt zum einen an, ein möglichst umfassendes Bild der Umsetzungspraxis und der Perspektive der Teilnehmenden in all der damit einhergehenden Vielfalt zu geben. Zum anderen muss ein weiterer Anspruch der Analyse darin bestehen, nicht nur die Heterogenität wiederzugeben, sondern diese vielmehr in gehaltvoller Weise aufzuschließen und somit über einen rein beschreibenden Ansatz hinauszugehen.

Diesen beiden Stoßrichtungen der Auswertung entspricht die von Wernet (2009: 32 f.) getroffene Unterscheidung zwischen einem deskriptiven Ganzheitsbegriff, der darauf abstellt, die Vielfalt einer Praxis abzubilden, und einem strukturanalytischen Ganzheitsbegriff, der eine Rekonstruktion der Strukturprinzipien zum Ziel hat, die die konkrete Praxis hervorbringen. Während es für eine deskriptive Analyse entscheidend ist, sich entlang relevanter Dimensionen und Kategorien einen Überblick über die Gesamtheit des Materials zu verschaffen, muss eine strukturanalytische Auswertung des Materials sich einer extensiven Auswertung exemplarisch und kontrastiv ausgewählten Materials bedienen.

Für die Praxis der Auswertung bedeutet dies, dass sowohl für die QCs als auch für die Teilnehmenden inhaltliche Begriffsraster entwickelt wurden, in denen entscheidende Informationen zu einzelnen Merkmalen und Themen für alle Interviewpartner und -partnerinnen systematisch erfasst wurden. Dies entspricht einer deskriptiven Auswertungsstrategie, die sich einen strukturierten Überblick über die Gesamtheit des Feldes verschafft. Parallel dazu wurde das Interviewmaterial innerhalb des Evaluationsteams im Rahmen von Auswertungssitzungen mittels der Methodik der Objektiven Hermeneutik ausgewertet (Oevermann 1993; Wernet 2009). Hierfür werden die Transkripte der erhobenen Interviews einer extensiven, wortwörtlichen Feinanalyse unterzogen. Diese

wurde jedoch weder für die Gesamtheit eines Interviews vorgenommen, noch wurden alle Interviews auf diese Weise ausgewertet. Stattdessen gilt das Prinzip der theoretischen Sättigung. Die Auswertung wird so weit vorangetrieben, bis weitere Analysen keinen weiteren Erkenntnisgewinn hinsichtlich der vorliegenden Forschungsfragen mehr versprechen. Entscheidend ist hierfür, dass sowohl die analysierten Interviews mit einer erschöpfenden Tiefe analysiert werden, als auch die Auswahl des zu analysierenden Materials anhand begründeter, inhaltlicher Kontraste erfolgt.

In der Auswertungspraxis wurden die beiden beschriebenen Analysestrategien miteinander verstränkt, woraus sich entsprechende Synergien ergeben. Die fallrekonstruktiv ausgewerteten Analysen können Hinweise auf wichtige Kategorien und Inhalte liefern, die für die Bearbeitung aller Interviews von Interesse sind. Dasselbe gilt für fallspezifische Rückfragen, die sich aus den Auswertungen ergeben und zur gezielten Klärung von Sachverhalten im jeweiligen Wiederholungsinterview genutzt werden können. Genauso kann umgekehrt der deskriptive Überblick über die Gesamtheit des Materials wichtige Anhaltspunkte für die begründete Auswahl kontrastiver Fälle für die fallrekonstruktiven Auswertungen liefern. In der Gesamtheit lagen schließlich umfassende, nach Themen und Kategorien gebündelte Übersichten über die Inhalte aller Interviews vor, genauso wie Ergebnisprotokolle der Auswertungssitzungen zu den fallrekonstruktiv analysierten Interviews. Die im weiteren Verlauf präsentierten Ergebnisse speisen sich gleichermaßen aus beiden Quellen.

### 3 Rekonstruktion der Programmstruktur

Eine Implementationsstudie untersucht die Umsetzung eines Programms, also den Prozess der Verwirklichung eines zuvor von Programmdesignern und -designerinnen entwickelten Plans durch die Umsetzungsverantwortlichen. Es interessiert also nicht nur, was im Prozess der Implementation tatsächlich gemacht wird, sondern auch ob und inwieweit die Praxis der Umsetzungsverantwortlichen mit den Intentionen und dem Plan der Programmdesigner und -designerinnen übereinstimmt. Gerade in Modellprojekten ist es dieser Vergleich von Soll- und Ist-Struktur des Programms, der Lerneffekte ermöglicht: Kann man eine eventuell abweichende Praxis als Ausdruck von Mängeln des Designs begreifen, deren Beseitigung als Weiterentwicklung genutzt werden kann? Sind Abweichungen „produktive Aneignungen“, die den Plan mit eingeübten Praktiken im Umsetzungsfeld so vermitteln, dass er auf diese Weise besser funktioniert? Gibt es Probleme hinsichtlich der Eignung von Umsetzungsträgern, etwa dergestalt, dass Aufgaben erfüllt werden sollen, die das eingeplante Personal systematisch überfordern? Kommen bei der Umsetzung des Plans möglicherweise Beharrungstendenzen von relevanten Akteuren oder Feldstrukturen dazwischen, die verhindern können, dass er wie von den Programmdesignern vorgesehen verwirklicht wird? Wurden bei der Planung Umsetzungsprobleme übersehen, die sich erst im Kontakt mit der Praxis zeigen? Nur wenn man den Kontrast von Soll und Ist methodisch berücksichtigt, können derartige Sachlagen identifiziert und Evaluationsergebnisse für die Gestaltung neuer Programme oder die Verbesserung von bereits praktizierten genutzt werden. Weder eine rein deskriptive Darstellung dessen, was empirisch umgesetzt wird, noch eine am Controlling orientierte Aufzählung von erreichten oder verfehlten Zielgrößen können derartige Fragen einer Implementationsanalyse

beantworten. Die Gegenüberstellung einer „normative implementation“ und einer „actual implementation“, also von Soll- und Ist-Struktur eines Programms, ist demzufolge konstitutiv für eine auch praktisch relevante Implementationsstudie (Chen 1990). Konsequenz dieser Ausgangslage ist der Bedarf, die „normative implementation“ bereits bei der Konzeption einer Implementationsanalyse zu kennen und sie bei der Ergebnisdarstellung explizit voranzustellen. Das soll in diesem Kapitel geschehen.

Nun ist der Plan für ein Programm keine sich selbst erklärende Entität, sondern liegt in der Regel in Form von offiziellen Dokumenten der Programmdesigner und -designerinnen vor, die ausgelegt werden müssen. Das gilt in diesem Fall nur eingeschränkt, da das komplexe Treatment mit seiner Vielfalt an Elementen nicht in einem allumfassenden Dokument vorliegt, sondern einige Elemente<sup>9</sup> nur angedeutet werden und auch nicht in allen Dokumenten auftauchen. Die hier vorgelegte Rekonstruktion der vollständigen Soll-Struktur des Modellprojekts ist nach unserem Wissen die einzige explizite und komplette Darstellung des Modellprojekts, die existiert. Bei unserer Analyse rekurren wir auf drei Dokumente: zum einen die Leitlinien und Vereinbarung zwischen der RD NRW der BA und dem MAIS (MAIS/BA 2016a) und einen Text mit dem Titel „Aufgaben des Qualifizierungscoaches“, der als Anlage zu den Leitlinien gekennzeichnet ist (MAIS/BA 2016b). Die Autorenschaft liegt bei den beiden genannten Institutionen. Weiterhin beziehen wir uns auf die Leistungsbeschreibung, die das REZ der BA, das für NRW zuständig ist (REZ NRW), bei der Ausschreibung des Modellprojekts für die Projektträger veröffentlicht hat (BA 2016).

Die Ausgangslage einer nicht vollständig explizierten Programmstruktur hat dazu geführt, dass es auch nach der Lektüre dieser Texte bereits für die Entwicklung eines Evaluationsdesigns unerlässlich war, Zusatzinformationen bei den Programmverantwortlichen zu erheben. Zu diesem Zweck wurden vor Beginn der Untersuchung mehrere Gespräche gemeinsam mit den Programmverantwortlichen aus dem MAIS (das jetzt das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales [MAGS] ist) und der RD NRW geführt. Diese Informationen haben ihren Niederschlag gefunden im Forschungsdesign der hier vorgelegten Studie sowie im Monitoring, das das MAGS selbst bzw. später die G.I.B. im Auftrag des MAGS durchgeführt hat. Angesichts der Tatsache, dass die Finanzierung eines Forschungsvorschlags, der Untersuchungselemente enthält, die auf einer Ausdeutung der Programmstruktur beruhen, von den Programmdesignern und -designerinnen bewilligt wurde, ist davon auszugehen, dass unsere Deutung den Intentionen der Auftraggeber entspricht. Auch die tatsächliche Durchführung eines Monitorings, das in dieser Ausgestaltung nur sinnvoll ist, wenn diese Elemente, die kaum explizit in den Programmunterlagen erwähnt sind, dem geplanten Programmdesign entsprechen, belegen die Anschlussfähigkeit unserer Deutung.

Um angesichts der impliziten Form der Dokumentation von Programmstrukturen durch die Programmverantwortlichen bei der Ausdeutung der Soll-Struktur des Programms auf der „sicheren Seite“ zu sein, wurde unsere Rekonstruktion der Soll-Struktur des Programms anlässlich von Zwischenberichten auch zweimal explizit in umfangreichen Vorträgen den Programmdesignern und -designerinnen sowie –beteiligten vorgetragen. Hier wurde in allen Punkten Konsens erzielt. Es ist also gewissermaßen verbürgt, dass die hier vorgelegte Interpretation die Intentionen der Programmdesigner und -designerinnen trifft. Von Interesse ist dabei, dass hier neben den Programmdesignern und -designerinnen auch Vertreter und Vertreterinnen der regionalen Jobcenter

---

<sup>9</sup> Hier geht es vor allem um die in Kapitel 4.1 dargestellte „Flexible individuelle Teilnahmedauer“.

anwesend waren, denen die dezentrale Umsetzung der Projekte obliegt. Mit dem Hinweis darauf, dass einigen von ihnen nicht alle der vorgetragenen Deutungen und Absichten bekannt waren, ist die zweite Ebene von Konsequenzen des impliziten Programmdesigns erreicht. Damit ist schließlich auch der Sachverhalt angesprochen, dass die Akteure der Programmentwicklung – MAGS und RD NRW – und die für die regionale Umsetzung zunächst verantwortlichen Akteure – die regionalen Jobcenter – nicht identisch sind.

Eine weitere Konsequenz dieser Sachlage ist, dass die hier vorgelegte Interpretation die bislang einzige explizite und vollständige Darstellung der Soll-Struktur des Programms ist, die von den Programmdesignern und -designerinnen explizit bestätigt wurde. Zudem ist davon auszugehen, dass dennoch den praktisch handelnden Umsetzungsakteuren zu Beginn ihrer Arbeit diese konsentrierte Interpretation nicht vollumfänglich bekannt war. Ob diese unser Verständnis des Programms teilten, ist für die Anfangsphase der Umsetzung also zumindest offen. Wir gehen davon aus, dass sie sich bei ihrer praktischen Arbeit nur auf die offiziell verfügbaren, oben genannten Dokumente beziehen konnten, und sind nicht sicher, in welchem Umfang sie das getan haben und diese Dokumente für sie einen handlungsleitenden Charakter haben.

Für die praktische Umsetzung bedeutet diese Ausgangslage, dass wir nicht wissen können, ob das Programmverständnis der verantwortlichen Akteure (Jobcenter, QCs, Beschäftigungsträger) sich mit unserer Rekonstruktion der Intentionen der Programmdesigner und -designerinnen deckt. Daraus folgt, dass davon abweichende Implementationsformen durchaus im Bewusstsein verwirklicht werden können, „im Sinne des Programms“ zu sein, weil ein expliziter Programmplan und demnach ein expliziter, umsetzungsfähiger Auftrag nicht vorhanden waren. Es bestand mithin für die handelnden Akteure die praktische Notwendigkeit, ad hoc Interpretationen zu leisten, um grundsätzliche Handlungsfähigkeit zu gewinnen. Aus der Perspektive von Umsetzungsverantwortlichen – z. B. der QCs – gesehen ist es daher offen, ob die Gesamtheit der hier rekonstruierten Soll-Struktur tatsächlich ihren Arbeitsauftrag geprägt hat. Dies wiederum impliziert die Zurückweisung der Soll-Struktur als Messlatte für die Qualität der praktischen Arbeit dieser Akteure. Wenn man von hier aus noch einmal einen Perspektivwechsel vornimmt, kann tatsächlich aus Sicht der Implementationsanalyse nur eine Differenz zwischen Implementation und Plan konstatiert und empirisch dargestellt werden. Die Aussage, Implementationsverantwortliche hätten explizit und bewusst gegen das Programmdesign verstoßen, können und wollen wir nicht treffen. Wir können nicht beurteilen, ob dieses Design in expliziter Form bei den Umsetzungsverantwortlichen angekommen ist. Die Vermittlung des Arbeitsauftrages „Soll-Struktur in die Praxis umsetzen“ von MAGS und RD in die regional verantwortlichen Jobcenter und dort die Vermittlung an die zuständigen Fachkräfte und Umsetzungsträger betrifft Implementationsschritte, die nicht Gegenstand der Implementationsanalyse waren.

### 3.1 Zielgruppe, Treatment, Ziele

Grundsätzlich lässt sich das Programm als ein Mittel zur Erreichung eines Zwecks für eine bestimmte Zielgruppe verstehen. Es ist ein „Treatment“, das Lösungen für Probleme implementieren soll, die eine Zielgruppe charakterisieren. Technisch<sup>10</sup> formuliert soll das Treatment bei der Zielgruppe bestimmte erwünschte Zielzustände bewirken. Typisch für diese Zielzustände ist dabei,

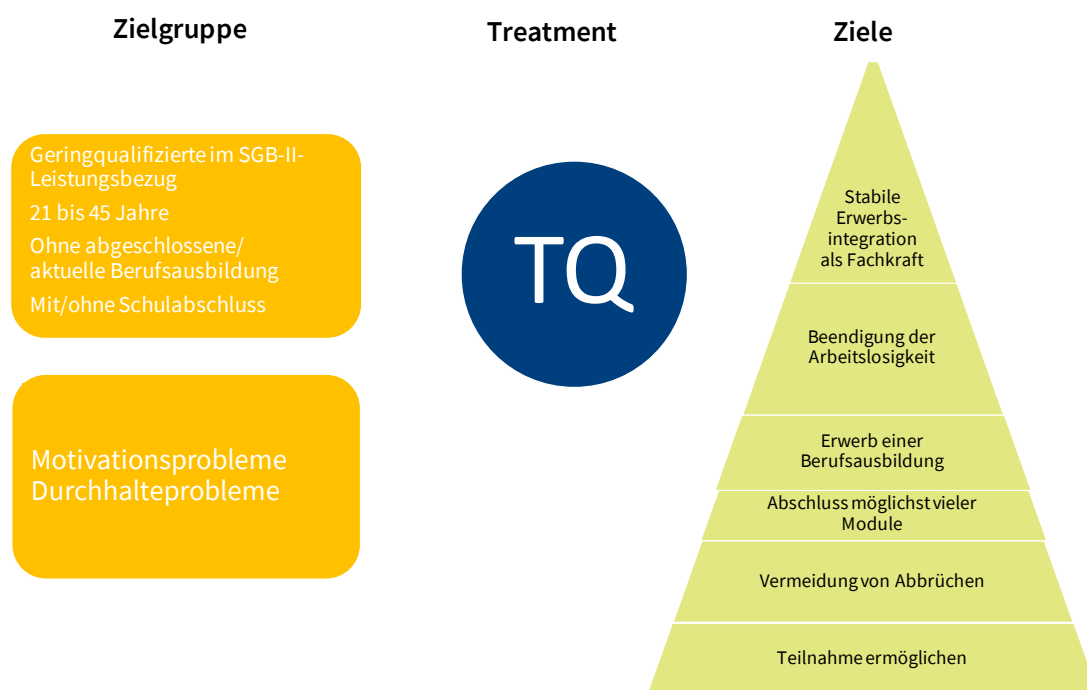
---

<sup>10</sup> Eine solche Formulierung verdeckt freilich den entscheidenden Sachverhalt, dass das Eintreten der gewünschten Ziele nur mittels der Mitarbeit, Eigenaktivität und Eigenverantwortung der Programmteilnehmenden eintreten kann.

dass diese aufeinander aufbauen, so dass jede Stufe konstitutiv für das Erreichen der folgenden Stufe ist. Zugleich sind diese Stufen so konzipiert, dass sie konsekutive Zustände im Zeitverlauf sind. In Fall des Modellprojekts reicht dies vom Einstieg und Verbleib im Projekt über den Erwerb einzelner Zertifikate einer modularen Qualifizierung und den Abschluss einer Ausbildung bis hin zur stabilen Arbeitsmarktintegration. Dabei ist es nicht notwendig, dass die formulierten Endziele im Verlauf der Umsetzungsphase auch erreicht werden können. Das gilt insbesondere dann, wenn die Dauer der Implementationsanalyse kürzer ist als die mögliche Erreichung der höchsten avisierten Zielzustände. Mit anderen Worten ist die Frage, ob und wie viele der Teilnehmenden mittelfristig stabil in den Arbeitsmarkt integriert werden, nicht mehr Gegenstand der Implementationsstudie und findet auch nicht im Umsetzungszeitraum des Programms insgesamt statt. Wichtig ist dann, dass expliziert wird, welche Ziele im Umsetzungs- und Untersuchungszeitraum erreicht werden können und welche später erzielt werden sollen.

Diese sachliche und zeitliche Struktur liegt auch bei der Implementationsanalyse zum Modellprojekt vor, wie im Folgenden erläutert wird.

Abbildung 1: Zielgruppe, Treatment, Zielstruktur



Quelle: eigene Darstellung. © IAB

Die Zielgruppe des Programms besteht aus Personen, die sich aktuell im Grundsicherungsbezug befinden, nicht über eine abgeschlossene bzw. aktuelle Berufsausbildung verfügen und im Alter von 21 bis 45 Jahren sind. Der Schulabschluss wurde anfangs vorausgesetzt, in der Zwischenzeit wurde jedoch von der Erfüllung dieser Voraussetzung abgesehen. Schließlich sollen die potenziellen Teilnehmenden eine grundlegende Ausbildungsreife aufweisen. Allerdings wird eine Problematik als prägend für die Zielgruppe vorausgesetzt, die gleichermaßen verhindert haben kann, dass sie überhaupt bislang eine Berufsausbildung begonnen oder auch abgeschlossen hat. Diese Problematik wird nicht nur als Hinderungsgrund für einen Ausbildungserfolg in der Vergangenheit

betrachtet, sondern es wird angenommen, dass die Zielgruppe aufgrund dieser Problematik auch dazu neigt, die Teilnahme am Modellprojekt frühzeitig abubrechen. In der Sprache der Programmdesigner und -designerinnen handelt es sich hier um Personen, die „aktuell über keine ausreichende Motivation für eine Qualifizierung verfügen bzw. im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen“ (MAIS/BA 2016: 5). Das soll keine stigmatisierende Zuschreibung von „Null-Bock-Einstellungen“ oder generalisierter Disziplinlosigkeit sein. In der Empirie des Modellprojekts zeigt sich vor allem, dass es um Verunsicherungen geht, die auf schlechten Erfahrungen im Schul- und Ausbildungssystem beruhen, und Probleme, die sich aus den individuellen Lebenslagen ergeben. So muss bedacht werden, dass die Zielgruppe nicht etwa aus unselbständigen Jugendlichen besteht, die im Haushalt ihrer Eltern leben und von vielen alltagspraktischen Pflichten dispensiert sind, sondern um Erwachsene, bei denen zum Beispiel Kinderbetreuungsverpflichtungen mit einer Weiterbildung konfliktieren können. Es ist zudem denkbar, dass Zielkonflikte entstehen, etwa derart, dass eine langfristige Bindung von Zeit und Energie im Prozess der Weiterbildung es erfordert, Gelegenheiten zum Geldverdienen auszuschlagen, die aber eine in der Bedarfsgemeinschaft empfundene materielle Not mildern könnten. Natürlich kann auch das Vorliegen von Krankheiten die Motivation einer Teilnahme oder die Möglichkeit, trotz einer solchen Belastung dauerhaft teilzunehmen, einschränken. Dazu gehören auch Lernschwierigkeiten oder Prüfungsängste und geringe Selbstwertgefühle potentiell Teilnehmender. Solche Dispositionen können dazu führen, dass die objektiven Chancen, die eine Ausbildungsmaßnahme birgt, nicht als individuell aussichtsreiche Gelegenheit wahrgenommen werden. Mit einer solchen Zielgruppenbestimmung ist zugleich gesetzt, dass im Programm Lösungen für diese unterstellten Problemlagen angeboten werden.

Dementsprechend müssen die Ziele des Programms primär darin gesehen werden, auch solchen Personen die Teilnahme zu ermöglichen, von denen angenommen wird, dass sie dies aufgrund der auch als Motivations- und Durchhalteprobleme umschriebenen Lagen nicht könnten. Wie die Zielpyramide in Abbildung 1 zeigt, ist das ein ganz grundsätzliches Ziel. Auf dieses Ziel baut dann ebenso elementar das Ziel auf, Abbrüche zu vermeiden. Der Logik dieses Zielgruppenprogramms folgend geht es dabei nicht in erster Linie um die im regulären dualen Ausbildungsbetrieb häufigen Abbrüche aufgrund von Fehlallokationen seitens der Teilnehmenden oder einen Wechsel in eine Ausbildung, die eher den eigenen Präferenzen entspricht, sondern es geht um Durchhalteprobleme, die in Krankheiten, Lebenslagen, Lebensweisen und über Jahre eingeschliffenen Routinen und Selbstverständlichkeiten begründet sind.

Nun ist bereits einleitend erwähnt worden, dass die abschlussbezogene Weiterbildung im Modellprojekt modular aufgebaut ist. Demnach ist jeder erfolgreiche Abschluss eines Moduls für die Teilnehmenden ein Meilenstein und ein Zwischenerfolg. Damit ein solcher Erfolg nicht bloß symbolisch ist, muss vorausgesetzt werden, dass die Modulzertifikate tatsächlich einen arbeitsmarktrelevanten Wert haben, also den Teilnehmenden einen Vorteil am Arbeitsmarkt verschaffen. Mit einem solchen Zertifikat können Teilnehmende zudem zu einem späteren Zeitpunkt die modularisierte Weiterbildung wiederaufnehmen, ohne ganz von vorne beginnen zu müssen. Hat er oder sie final das letzte Modul abgeschlossen und die darauf bezogene Prüfung bestanden, wird er oder sie zur Abschlussprüfung zugelassen. Jedem Modul kommt also ein gewisser Eigenwert zu. Das relativiert allerdings keineswegs die prioritäre Zielorientierung am Berufsabschluss. Die Teilnahme am



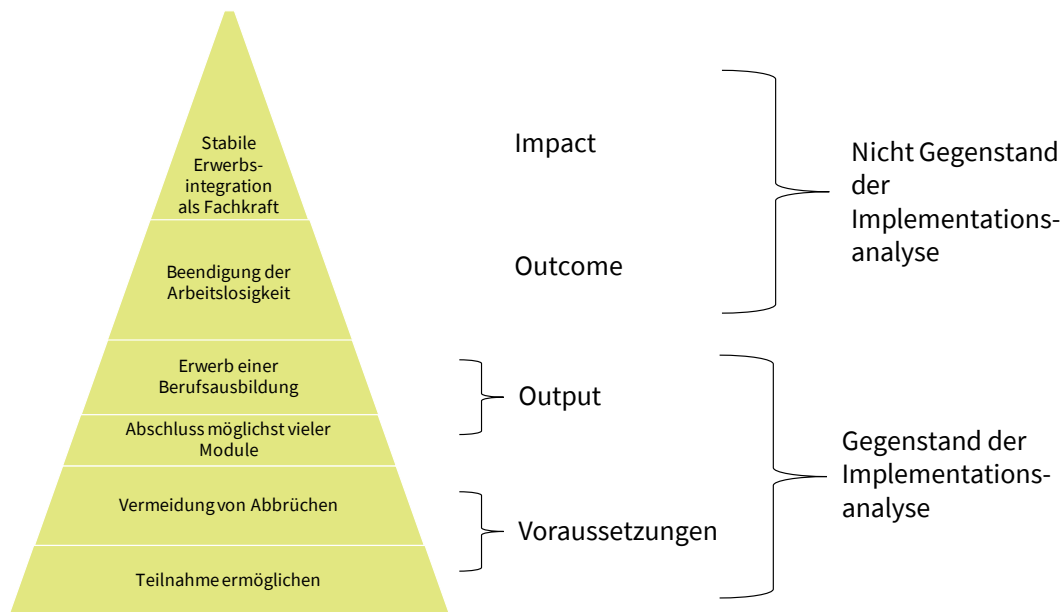
Projekt soll nach Möglichkeit dazu führen, dass alle Module abgeschlossen werden und im Anschluss daran die Externenprüfung bei der IHK bestanden wird. Nun ist auch eine zertifizierte Berufsausbildung kein Selbstzweck. Sie soll eine erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsmarkt ermöglichen. Das nächste der zeitlich gestaffelten Ziele besteht also darin, dass die ehemaligen Teilnehmenden, die zuvor langzeitarbeitslos und Empfänger und Empfängerinnen von Grundsicherungsleistungen waren, die Langzeitarbeitslosigkeit und möglichst auch den Grundsicherungsbezug beenden und eine sozialversicherungspflichtige Arbeit aufnehmen. Dabei soll es sich selbstverständlich um eine berufliche Erwerbsarbeit im Ausbildungsberuf handeln. Das Gros der Teilnehmenden wird auch vor der Langzeitarbeitslosigkeit bereits Erwerbsarbeit geleistet haben, aber es wird angenommen, dass diese Arbeitseinsätze vor allem wegen der fehlenden Berufsausbildung eher sporadisch waren. Anstelle eines perforierten Erwerbsverlaufs soll die abgeschlossene Berufsausbildung den Teilnehmenden auf Dauer ermöglichen, eine stabile Erwerbskarriere im beruflichen Segment des Arbeitsmarkts (Sengenberger 1978) aufzubauen, die weder durch häufig wechselnde Arbeitseinsätze bei unterschiedlichen Arbeitgebern mit variierenden angeleiteten oder angeleiteten Tätigkeiten, noch durch (längere) Unterbrechungen mit Arbeitsloskeitsphasen geprägt ist. Zugleich korrespondiert dieser personenbezogenen Mikroperspektive eine makroökonomische Zielsetzung<sup>11</sup>: Die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarkts soll verbessert werden, indem zugleich ein Beitrag zur Senkung der verfestigten Langzeitarbeitslosigkeit und zur Bewältigung der vieldiskutierten Engpässe im Facharbeitssegment geleistet wird.

Diese Langfristperspektive auf eine stabile Erwerbskarriere als Fachkraft impliziert selbstverständlich, dass die abgekürzt als „Motivations- und Durchhalteprobleme“ angenommenen Problemlagen seitens der Teilnehmenden nicht lediglich während der Programmteilnahme durch stützende Maßnahmen neutralisiert werden. Es gehört zweifellos zu den Zielen des Programms, einen signifikanten Beitrag zur dauerhaften Lösung dieser Probleme zu leisten. Denn die Persistenz von Problemen, die eine erfolgreiche Teilnahme an einer abschlussorientierten Bildungsmaßnahme erschweren oder unmöglich machen, sind auch Hinderungsgründe für eine erfolgreiche Berufskarriere. Die in der Zielgruppenbestimmung erwähnten Probleme sollen also im Projektverlauf möglichst nachhaltig von den Teilnehmenden und mit der Hilfe der QCs bewältigt werden.

---

<sup>11</sup> Hier wird besonders deutlich, dass ein Modellprojekt vor allem der Erprobung der von ihm realisierten Treatment-Elemente dient, um diese, Erfolg vorausgesetzt, später ggf. modifiziert „in Serie gehen“ zu lassen, also dann für größere Gruppen einzusetzen. Ein Modellprojekt der hier realisierten Größe kann allein kaum die in der Sache aber grundsätzlich angestrebten Makroeffekte erreichen.

Abbildung 2: Zieldimensionen des TQ-Projekts



Quelle: eigene Darstellung. © IAB

Abbildung 2 zeigt, wie die verschiedenen Zieldimensionen terminologisch unterschieden werden können. Die Ermöglichung und die Stabilisierung der Teilnahme am Programm sind grundlegende *Voraussetzungen* für das Erreichen jedes folgenden Ziels. Die Absolvierung jeder Modulprüfung und schließlich das Absolvieren der Abschlussprüfung können als *Outputs* des Programms begriffen werden. Davon unterscheiden sich die Beendigung des Leistungsbezuges und der Aufbau einer stabilen und beruflichen Erwerbskarriere als mittelbare und mittelfristige Ziele, *Outcome* und *Impact*, die zeitlich jenseits der eigentlichen Projektteilnahme liegen. Gegenstand der Implementationsanalyse sind die Prozesse, die auf die Schaffung der Voraussetzungen und den unmittelbaren Output des Programms während der Umsetzungszeit zielen. Implementationsanalysen sind dabei weniger auf die Erfassung von Ergebniszuständen in summativer Perspektive bezogen. Ebenso wenig stellen sie auf das Messen von quantifizierbaren Wirkungen der Programmteilnahme auf die Teilnehmenden ab. Im Vordergrund steht vielmehr die Umsetzung des Programms in die Praxis, also das „Wie“ der Realisierung der Ziele, die von den Programmdesignern und -designerinnen angestrebt werden, und den Einsatz der im Programm dazu spezifisch bereitgestellten Mittel.

### 3.2 Das Modellprojekt als komplexes, zusammengesetztes Treatment

Das „Modellprojekt zur Qualifizierung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener in NRW“ (TQ-Projekt) ist ein komplexer Gegenstand für eine Implementationsanalyse, der einerseits eine Vielzahl unterscheidbarer Treatment-Elemente verbindet, und andererseits dadurch gekennzeichnet ist, dass die Implementationsverantwortung für diese Elemente unterschiedlichen Akteuren zukommt. Weil die einzelnen Elemente darüber hinaus auch dahingehend zu differenzieren sind, dass sie in ganz unterschiedlichem Maß als erprobt bzw. als innovativ oder gar experimentell gelten müssen, ist es sinnvoll, die Gesamtgestalt des Projekts graphisch darzustellen.

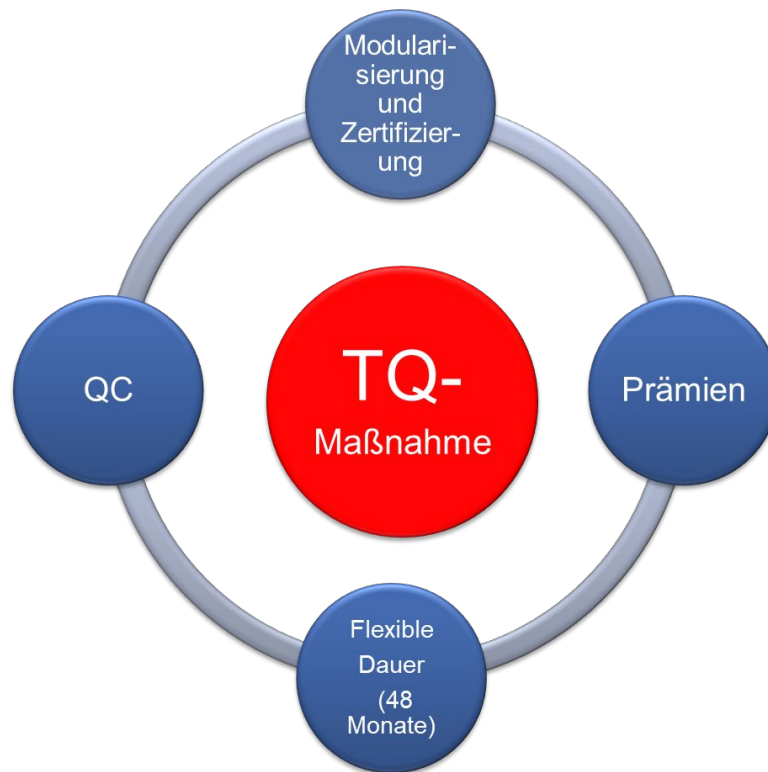
### 3.2.1 Übersicht

Der Kern des Programms ist die modularisierte Teilqualifizierungsmaßnahme, die von Bildungsträgern durchgeführt wird. Sie wurde vom REZ NRW der BA ausgeschrieben, und die Bildungsträger, die den Zuschlag erhalten haben, sind im Rahmen der Vertragsbestimmungen selbständig für die Umsetzung ihres Auftrages zuständig. Insgesamt wurden acht Berufsbereiche ausgeschrieben, in denen die Träger eine Teilqualifizierungsmaßnahme anbieten können:

- Berufskraftfahrer und -fahrerin bzw. Servicefahrer und -fahrerin
- Metalltechniker und -technikerin
- Fachlagerist und -lageristin
- Fachkraft im Bereich Lager/Logistik
- Fachkraft im Gastgewerbe
- Service-/Fachkraft im Bereich Schutz und Sicherheit
- Kaufmännischer Bereich
- Verkäufer und Verkäuferin

Das Programm wird dezentral an acht Standorten in NRW durchgeführt: Bonn, Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Hamm (mit Ausbildungsstandort Dortmund), Krefeld, Köln, St. Augustin und Wesel.

Abbildung 3: Treatment-Elemente des TQ-Projekts



Quelle: eigene Darstellung. © IAB

Das Gesamtprojekt lässt sich in verschiedene Treatment-Bestandteile zerlegen, die wiederum höchst unterschiedliche Implikationen und Intentionen haben und jeweils spezifische Herausforderungen an die implementierenden Akteure stellen. Die vier zentralen Elemente werden in der Folge in ihrer Logik rekonstruiert und – wo möglich – durch Verweise auf bereits vorhandene Literatur und Forschungsergebnisse kontextualisiert.

### 3.2.2 Modularisierung und IHK-Zertifizierungen

Treatment-Element 1 besteht darin, dass im Modellprojekt die Inhalte der angebotenen Ausbildungsgänge in einzelne Module zerlegt sind. Sowohl die Einzelbestandteile als auch die Abschlussprüfung sind von den regionalen IHK zertifiziert. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass nach dem erfolgreichen Abschluss aller Einzelmodule die Zulassung zur Abschlussprüfung bei der IHK erfolgen kann. Zudem soll die IHK-Zertifizierung den Teilnehmenden signalisieren, dass jede Prüfung Ernstcharakter hat. Zugleich kann die Zertifizierung der Modulprüfungen durch die IHK einen Marktwert verbürgen, der höher ist als Zertifikate einzelner Träger, die möglicherweise für Betriebe, bei denen sich ehemalige Teilnehmende bewerben, eine gewisse Beliebigkeit signalisieren können.

Dieses Kernelement des Programms lässt sich zwar einerseits nicht als „initial implementation“ (Chen 1990) kennzeichnen, da modularisierte Ansätze der beruflichen Ausbildung in Deutschland seit den 90er Jahren diskutiert und erprobt werden, selbst wenn dies im europäischen Vergleich ein eher später Zeitpunkt ist (Li und Pilz 2017:2). Dennoch haben sich andererseits sowohl die Modularisierung von Ausbildungsgängen samt deren Zertifizierung in Deutschland keineswegs so etabliert, dass deren Umsetzung eine reine Routine darstellen würde. Ein wirklich verbindliches System anerkannter und in größerem Umfang genutzter Ansätze der Modularisierung von Berufsausbildungen hat sich bis heute nicht herausgebildet.

Angestoßen durch ein Gutachten von Euler und Severing (2006) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wurden in den letzten Jahren neben einigen regionalen, branchen- und gruppenspezifischen Programmen vor allem vier bundesweite Programme umgesetzt, in deren Rahmen Ansätze der modularen Berufsausbildung erprobt wurden (Wolf et al. 2018). Diese Programme und die Erfahrungen mit ihnen bilden zugleich eine relevante Referenz für die Umsetzung der Modularisierung und Zertifizierung der Ausbildungsgänge im Rahmen des TQ-Projekts. Konkret handelt es sich um die folgenden Projekte, deren zentrale Erkenntnisse im Folgenden überblicksartig referiert werden:

- Ausbildungsbausteine des BMBF,
- Berufsanschlussfähige Teilqualifikationen der BA,
- Arbeitgeberinitiative Teilqualifizierung und
- Pilotinitiative der DIHK.

Das Grundprinzip der Modularisierung erfordert zunächst die Zerlegung eines Berufsbilds bei gleichzeitiger Orientierung am Ordnungsrahmen des Ausbildungsberufsbilds sowie der Wahrung des Berufsprinzips. Das Ziel eines solchen Ansatzes ist nach Euler und Severing (2006: 43) „nicht das Herausbrechen von Fragmenten im Sinne einer Atomisierung ganzheitlicher Berufsbilder, sondern die sinnvolle Strukturierung des Ganzen“. Frank und Grundwald (2008: 15) führen insgesamt

fünf handlungsleitende Prinzipien für die Umsetzung einer solchen Zerlegung im Rahmen der Ausbildungsbausteine des BMBF an, die sich in ähnlicher Weise auch für die anderen Programme finden:

- Orientierung an den geltenden Ordnungsmitteln,
- Orientierung am Berufskonzept/Berufsprinzip,
- Orientierung am Konzept der beruflichen Handlungsfähigkeit,
- Orientierung an Lernergebnissen und
- Orientierung am Prinzip der vollständigen Handlung.

Im Zuge der genannten bundesweiten Initiativen wurden insgesamt ca. 50 verschiedene Berufe auf diese Weise in einzelne Module aufgegliedert, wobei für manche Berufe wie Fachkraft im Bereich Schutz und Sicherheit drei Varianten der Modularisierung aus drei verschiedenen Projekten existieren (Wolf et al. 2018). Dies verdeutlicht, dass es kein einheitliches Vorgehen für die Modularisierung an sich gibt, selbst wenn sich die Unterschiede zwischen den Ansätzen eher moderat ausnehmen. Die Autoren betonen jedoch, dass mit Blick auf eine Standardisierung von Ansätzen weniger die Konzeptionierung der einzelnen Module als vielmehr eine einheitliche Kompetenzfeststellung und Zertifizierung entscheidend sind, um die Anschlussfähigkeit der einzelnen Module sicherzustellen. Auch hinsichtlich der Abfolge der Module variieren die einzelnen Ansätze und Berufe. So sind in einigen Fällen eine Reihenfolge von Modulen oder zumindest ein zuerst zu absolvierendes Modul verbindlich vorgegeben, während in anderen Fällen die zeitliche Anordnung der Module frei gestaltet und gewählt werden kann (Ekert/Grebe 2017: 373 f.).

Weiterhin gilt es, zwischen zwei grundlegenden Zielgruppen für eine modularisierte Ausbildung zu unterscheiden. Dies sind zum einen Jugendliche, die jünger als 25 Jahre sind. In diesem Fall steht bei der Absolvierung von Ausbildungsmodulen die Anrechnung von Kenntnissen, die in berufsvorbereitenden Maßnahmen erworben wurden, im Vordergrund. Auf diese Weise sollen die betreffenden Maßnahmen aufgewertet und eine Verkürzung der Ausbildungszeit ermöglicht werden. Zudem werden hier meist keine Kompetenzfeststellungen nach jedem Modul durchgeführt, sondern es wird eher auf die Zwischenprüfung vorbereitet und auf die Kompatibilität der Lerninhalte mit deren Anforderungen abgestellt (Wolf et al. 2018). Das Ziel besteht für diese Altersgruppe stets in der Einmündung in eine „reguläre“ Ausbildung; die Module sollen hier vor allem eine praxisnähere und anschlussfähige Gestaltung von vorbereitenden Maßnahmen gewährleisten.

Zum anderen sind aber auch Erwachsene von über 25 Jahren Zielgruppe einer modularisierten Form der Berufsausbildung. Diese Personen haben die Altersgrenze, bis zu der üblicherweise eine betriebliche Ausbildung (noch) absolviert wird, bereits überschritten. Für diese Gruppe wird im Kontext der modularisierten Ausbildung daher in der Regel von Nachqualifizierung gesprochen, die auch nicht auf den Übergang in eine betriebliche Ausbildung abstellt. Da Nachqualifizierung in Deutschland so gut wie ausschließlich im Kontext von Maßnahmen des SGB II und SGB III angeboten wird, konkurrieren bei deren Adressaten und Adressatinnen zwei mögliche Ziele: Der möglichst raschen Integration in Erwerbsarbeit durch die Vermittlung zertifizierter und anschlussfähiger beruflicher Teilkenntnisse steht die Absolvierung einer vollständigen Berufsausbildung gegenüber. Gerade auf diesen potenziellen Zielkonflikt reagiert die flexible Teilnahmedauer des TQ-Projekts (vgl. Kapitel 4.1), das ansonsten mit Blick auf die Umsetzung der Modularisierung im Wesentlichen den anderen genannten Projekten gleicht. Anders als für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen

zeichnet sich die Ausgestaltung modularisierter Ausbildungen für Geringqualifizierte, die älter als 25 Jahre sind, durch eine verkürzte Dauer sowie eine höhere Bedeutung betrieblicher Praktika aus.<sup>12</sup> Die „kleinteiligeren“ Prüfungen durch Kompetenzfeststellungen nach jedem Modul sind für diese Zielgruppe dezidiert mit vermuteten „Motivationsbarrieren“ begründet (ebd.: 8). Kontinuierliche Rückmeldungen über den Qualifikationsfortschritt sollen gerade innerhalb einer Gruppe, bei der häufig negative Lernerfahrungen angenommen werden, die Motivation steigern sowie die dokumentierten Lernerfolge ggf. einen frühzeitigen Arbeitsmarktübergang erleichtern. Schließlich wird für den Adressatenkreis der Nachqualifizierung insgesamt dessen größere generelle Heterogenität sowie die größere Bedeutung verschiedener sozialer Problemlagen im Vergleich zur U25-Gruppe betont (Baethge/Severing 2015; Wolf et al. 2018), eine Beobachtung, die etwa für das Projekt JOBSTARTER CONNECT von den Evaluierenden empirisch bestätigt wird (Ekert/Grebe 2014).

In den bislang publizierten Forschungsergebnissen zur Umsetzung modularisierter Ausbildungen lassen sich verschiedene Themen identifizieren, die für das Verständnis der Herausforderungen im Rahmen des TQ-Projekts von Interesse sind. Dies betrifft insbesondere drei Aspekte: die Zertifizierung und Akzeptanz der einzelnen Module, die organisatorischen Anforderungen an die umsetzenden Träger sowie bisherige Erfahrungen mit den Teilnehmenden an Programmen der Nachqualifizierung.

Hinsichtlich der Zertifizierung der einzelnen Module ist sowohl die Seite der zertifizierenden Institution, in der Regel die IHK, als auch die Seite der Betriebe als Adressaten der Zertifikate von Interesse. Die Module werden mit sog. Kompetenzfeststellungen abgeschlossen. Diese bestehen üblicherweise aus einer standardisierten Prüfung mit verschiedenen Aufgaben, bei der zwei Prüfer/Prüferinnen zugegen sind, von denen mindestens eine/r entsprechend zertifiziert ist, sowie einer anschließenden Dokumentation der Ergebnisse. Nur wenn es gelingt, dass die Prüfungen zertifiziert werden und die ausgestellten Zertifikate auch von potenziellen Arbeitgebern als aussagekräftig wahrgenommen werden, können sie die angestrebte Wirkung auf dem Arbeitsmarkt entfalten. In diesem Zusammenhang zeigt sich zunächst, dass die Haltung der einzelnen IHK keineswegs einheitlich ausfällt. So hat sich an der Pilotinitiative der DIHK nur etwa die Hälfte aller deutschen IHK beteiligt, teils wegen grundlegender Skepsis gegenüber dem TQ-Konzept oder mangelnden Ressourcen aber auch aus einer eher abwartenden Position heraus mit Blick auf die Ergebnisse der Pilotierung (Grebe/Schüren/Ekert 2017: 9 f.; ähnlich Li/Pilz 2016: 10). Die Ressourcenfrage verweist dabei sowohl auf den Bedarf an Abstimmung zwischen der IHK als zertifizierender Instanz und den Bildungsträgern als durchführenden Instanzen als auch auf die Kompetenzfeststellungen selbst und den damit verbundenen personellen Aufwand.

Eine eher gesplante Haltung findet sich auch unter den Betrieben. Als Belege dienen hier Experteninterviews (ebd.) sowie Erhebungen unter Arbeitgebern im Rahmen der DIHK-Pilotinitiative. Von knapp 10.000 befragten Betrieben gaben nur 23 Prozent an, dass Belege von Ungelernten zu erworbenen Qualifikationen für Einstellungsentscheidungen besonders wichtig seien. Demgegenüber stehen jedoch knapp 29 Prozent, die einer Zertifizierung von Teilqualifikationen durch die IHK eine potenziell höhere Aussagekraft attestieren. Insofern zeichnet sich auf der betrieblichen

---

<sup>12</sup> Die Befürworter der Verkürzung Baethge und Severing (2015) argumentieren hier, dass die reguläre Ausbildungsdauer aufgrund von Problemlagen innerhalb dieser Zielgruppe zu motivationalen Durchhalteproblemen führen könne. Hier ließe sich aber auch umgekehrt argumentieren, dass die Kompression der Lerndauer auf zwei Drittel der sonst üblichen Zeitspanne mit Überforderungen einhergehen kann, die genauso Abbrüche begünstigen können.

Seite ab, dass zwar Skepsis gegenüber und Unkenntnis von Ansätzen der modularen Nachqualifizierung weit verbreitet sind (s. a. Ekert/Grebe 2017: 381), doch eine IHK-Zertifizierung hier durchaus als Gütesiegel fungieren kann, das deren Akzeptanz und damit deren Anschlussfähigkeit an den Arbeitsmarkt steigert. Nicht unwesentlich dürfte schließlich sein, dass sich in Deutschland der Ansatz der Nachqualifizierung nach wie vor nicht vollständig institutionell etabliert hat und Arbeitgebern daher ein fundiertes Urteil hierzu schlichtweg mangels Erfahrungen schwerfällt.

In der Praxis der Umsetzung des Modularisierungsansatzes zeigen sich in den genannten Modellprojekten der letzten Jahre verschiedene Herausforderungen. Ganz grundsätzlich wird für die Gesamtheit der JOBSTARTER-CONNECT-Projekte von einer erheblichen Heterogenität der Implementationspraxis der umsetzenden Bildungsträger berichtet (Ekert/Grebe 2017: 376). Das überrascht zwar kaum, macht aber noch einmal deutlich, dass mit Blick auf die Umsetzung der Modularisierung auch in den TQ-Projekten keinesfalls von einer uniformen Implementation dieses Treatment-Elements auszugehen ist. Etwas spezifischer betonen Li und Pilz (2017 9) für die Umsetzung modularer Qualifizierungen, dass eine Flexibilität in der Handhabung der Module, die einen flexiblen individuellen Ein- und Ausstieg ermöglichen würde, in der Praxis kaum zu gewährleisten ist, da dies einen praktisch prohibitiv hohen Aufwand an Koordination und personellen Ressourcen seitens der Träger erfordern würde. Gleichwohl wird zumindest ein Mindestmaß an Flexibilität mit Blick auf Einstiegstermine und Kompetenzfeststellungen als Gelingensfaktor der Pilotinitiative der DIHK erachtet (Grebe/Schüren/Ekert 2017). Zudem weisen weitere Evaluationsergebnisse darauf hin, dass die Dauer eines einzelnen Moduls sechs Monate nicht überschreiten sollte (Ekert/Grebe 2014). Da die Dauer der meisten Module im TQ-Projekt zwischen 16 und 20 Wochen lag, wurde diese Empfehlung – bewusst oder unbewusst – durchgehend eingehalten, zumal sich nur ein Modul im Bereich Schutz und Sicherheit findet, das mit einer Gesamtdauer von sechs Monaten die genannte Grenze tatsächlich erreicht.

Richtet man den Fokus auf die Teilnehmenden, so wird für das Projekt JOBSTARTER CONNECT die Bedeutung der „Etablierung einer Feedbackkultur“ durch die Kompetenzfeststellung zum Abschluss eines jeden Moduls aufseiten der Teilnehmenden hervorgehoben. Dies ermögliche „regelmäßig erfolgende Rückmeldungen über das bereits Gelernte und eventuelle Defizite“ und dokumentiere „Fortschritt im Hinblick auf die Motivation der Teilnehmenden“ (Ekert/Grebe 2014: 51). Dieser Befund deckt sich mit Befragungsergebnissen unter Teilnehmenden der DIHK-Pilotinitiative. Dort geben knapp zwei Drittel von etwas mehr als 300 Befragten an, dass die Aufteilung der Berufsinhalte in Module das Lernen erleichtere, und weitere 59 Prozent erachten die Modularisierung als eine Erleichterung für den Erwerb eines Berufsabschlusses. Allerdings hat nur knapp jede/r fünfte Teilnehmende bereits die praktische Erfahrung gemacht, dass sich die TQ-Zertifikate bei der Stellensuche als hilfreich erwiesen haben (Grebe/Schüren/Ekert 2017: 29).

Für dasselbe Projekt zeigt sich, dass nicht von allen Teilnehmenden das Ziel eines vollwertigen Berufsabschlusses verfolgt wird: „Viele Teilnehmer haben also offenbar den Berufsabschluss im Blick, stellen sich aber durchaus Qualifizierungsverläufe vor, in denen sich TQ mit Phasen der Beschäftigung abwechseln“ (ebd.: 31). Dies verweist sowohl auf den möglichen Zielkonflikt innerhalb der Ü25-Gruppe von Maßnahmeteilnehmenden im Leistungsbezug zwischen Arbeitsmarktintegration auf der einen Seite und Erwerb eines Berufsabschlusses auf der anderen Seite als auch auf das Motiv flexibler Ein- und Ausstiege (vgl. Kapitel 4.1 zur flexiblen Teilnahmedauer).

Schließlich besteht ein Ziel der Kompetenzfeststellungen darin, durch kontinuierliche Rückmeldungen und kleine Erfolgsergebnisse Abbrüche zu vermeiden. Für keines der genannten Projekte finden die Evaluationen Hinweise darauf, dass es zu erhöhten Abbrüchen unter den Teilnehmenden käme. Zudem merken Ekert und Grebe (2014: 384) für JOBSTARTER CONNECT an, dass nichts darauf hindeute, dass Teilnehmende ein TQ-Projekt vorzeitig beendeten, um in den Arbeitsmarkt einzutreten. Ein zumindest latenter Widerspruch besteht hierbei jedoch zu Forschungsergebnissen von Dietz und Osiander (2014), denen zufolge die Unsicherheit über die Rendite von Weiterbildungen mit einer Dauer von über einem Jahr sowie der damit verbundene (potenzielle) Verzicht auf Einkommen von Arbeitslosen eher skeptisch beurteilt werden. Geeignete Referenzen oder gar kontrafaktische Wirkungsanalysen, die belastbare Aussagen zu Abbrüchen oder vorzeitigem Arbeitsmarktübergängen ermöglichen würden, fehlen jedoch für Programme der Nachqualifizierung.

Dieser Überblick über den Forschungsstand verdeutlicht, dass es durchaus von Interesse ist, die Implementationspraxis eines nach wie vor in der Etablierung befindlichen Bestandteils des Treatments näher zu analysieren. Darüber stellt sich die Frage nach der Deutung der hiermit verbundenen Intentionen seitens der Teilnehmenden. Oder anders formuliert: Stellen Modularisierung und Zertifizierung aus Sicht der Teilnehmenden tatsächlich eine Erleichterung dar, und wenn ja, in welcher Hinsicht?

### 3.2.3 Prämien und Incentivierung

Ebenfalls dezidiert als Erleichterung für die Teilnehmenden und als Reaktion auf die von den Programmdesignern vermuteten Motivations- und Durchhalteprobleme ist die Incentivierung der einzelnen Prüfungen über ein Prämiensystem zu verstehen. Jede bestandene Modulprüfung soll eine Prämienzahlung im Umfang von 400 Euro auslösen. Für die bestandene Abschlussprüfung wird nochmal eine Prämie in Höhe von 1.500 Euro ausgezahlt. Die Prämien werden nicht auf den ALG-II-Bezug angerechnet. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden relativ zur Höhe des ALG-II-Regelsatzes erhebliche Zusatzeinkünfte – etwa in der Höhe eines monatlichen Regelsatzes für eine bestandene Modulprüfung – erwarten können. Es liegt also eine einfache Anreiz- bzw. Verstärkerstruktur vor. Die Implementationsverantwortung für diesen Komplex liegt allerdings nicht bei den Weiterbildungsträgern. Für die Prämienauszahlung sind jeweils die regionalen Jobcenter verantwortlich, die die Mittel dazu aus dem ESF erhalten. Damit dieser Anreiz-Mechanismus in operativer Hinsicht funktionieren kann, müssen die IHK und die Jobcenter kooperieren, oder die Teilnehmenden müssen mit den erhaltenen Zertifikaten beim Jobcenter vorstellig werden. Insofern ist vonseiten der Implementation die Etablierung eines administrativen Ablaufs notwendig, der die Auszahlung der Prämien möglichst reibungslos und kurzfristig an die erfolgreiche Absolvierung der einzelnen Leistungen knüpft.

Damit das Anreizsystem in taktischer Hinsicht funktionieren kann und somit in der Lage ist, den intendierten Effekt aufseiten der Teilnehmenden zu erzielen, müssen ebenfalls einige Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu zählt zunächst, dass das in Aussicht gestellte Anreizsystem den Teilnehmenden bekannt ist. Soll also mit einem solchen Mechanismus ein monetärer Anreiz zur Aufnahme bzw. einer Fortsetzung eines infrage gestellten Verbleibs im Programm erzielt werden, darf dieses Treatment-Element daher nicht vor den potentiellen Teilnehmenden geheim gehalten werden, etwa, weil Programmumsetzer und -umsetzerinnen der Auffassung sind, rein monetäre Anreize



seien unlauter. Der mögliche Vorwurf des ‚falschen Anreizes‘ – nämlich, dass Personen ein bestimmtes erwünschtes Verhalten zunächst nur zeigen, weil sie dafür entlohnt und ggf. nicht nur persönlich überzeugt seien – würde hier eine pragmatisch störende moralische Bewertung darstellen, die im vorliegenden Modellprojekt für die Umsetzung dieses Treatment-Elements außer Acht gelassen werden muss.

Eine weitere Voraussetzung ist die Höhe der Prämien. Diese müssen hoch genug sein, um von den Begünstigten überhaupt als relevante Größe betrachtet zu werden, damit das gewünschte Verhalten verstärkt werden kann. Die Angemessenheit der Höhe der Prämien im vorliegenden Fall lässt sich a priori kaum beurteilen. Wie eingangs erwähnt, stellen die Prämien eine im Vergleich zum ALG-II-Regelsatz hohe Incentivierung dar. Setzt man sie jedoch ins Verhältnis mit dem dafür zu erbringenden Aufwand, relativiert sich deren Höhe erheblich. Anders gewendet muss eben bedacht werden, dass Langzeitarbeitslose mit deutlich weniger Aufwand einen nahezu gleichen Zuverdienst erzielen könnten, wenn sie nicht in das Programm einmündeten, sondern während des Leistungsbezugs einer geringfügigen Beschäftigung nachgingen.

Diese Perspektive unterstreicht noch einmal, dass Prämien in ihrer antizipierten Wirkung nicht überinterpretiert werden dürfen. Als motivationsauslösendes Treatment-Element sind sie kaum geeignet, so kein grundsätzliches Eigeninteresse einer Person an einer Qualifizierung besteht. Als Verstärker zur Belohnung von erwünschtem Verhalten finden sie jedoch häufig Anwendung (in Gestalt von Boni, Leistungszulagen, Verkaufsprämien, Umsatzbeteiligungen usw.). Gleichwohl ist aus der psychologischen Motivationsforschung bekannt, dass leistungsabhängige Belohnungen zu den Anreizvariablen gehören, die schnell von Effizienzverlust betroffen sind (Brunstein/Heckhausen 2010). In der psychologischen Literatur wird wiederholt auf die begrenzte Wirksamkeit von Maßnahmen wie Bonuszahlungen hingewiesen, um gewünschtes Verhalten bzw. Verhaltensänderungen (Valenz) zu erzeugen. Vielmehr basierten diesbezügliche Empfehlungen schlicht auf „Plausibilitätsüberlegungen und anekdotischer Evidenz“ (Kehr/Strasser/Paulus 2018: 596) und nicht auf differenzierter Forschung.

Im vorliegenden Programmdesign erhalten Teilnehmende zudem eine Prämie nicht etwa beim Einstieg in das Programm, was auf ein Verständnis der Prämien als einen Motivationsauslöser hinweisen würde, sondern erst später, und zwar mit erfolgreichem Absolvieren eines ersten Moduls. Zu diesem Zeitpunkt befinden sich die Teilnehmenden bereits mehrere Monate im Programm und haben erhebliche Leistungen erbracht. Die impliziten Annahmen der Programmdesigner und -designerinnen, so kann interpretiert werden, liegen daher auch weniger auf der Ebene der Schaffung von Valenzen, sondern mehr auf der Anerkennung einer erbrachten Leistung, die so viel Kraft und Zeit in Anspruch nimmt, dass ein gleichzeitiger Nebenerwerb in geringfügiger Höhe kaum zu leisten wäre. In dieser Lesart haben die Prämien den Charakter einer Sonderzahlung in Zeiten nach Leistungsspitzen und zur Kompensation eines Zuverdiensts, der in dieser Zeit nicht erwirtschaftet werden soll, weil die Teilnehmenden sich auf ihre Qualifizierung fokussieren sollen. Von großem Interesse ist daher, ob und wie die Teilnehmenden auf die im Programm vorgesehene Anreizstruktur reagieren und welche Bedeutung sie ihr zuschreiben. Dies wird in Kapitel 5.2 dargestellt.

Im Kontrast zu den bislang skizzierten Elementen des Treatments sind die beiden nun folgenden im hohen Maße neu und bestimmungsbedürftig. Sie müssen daher von der Implementationsanalyse sowohl begrifflich und konzeptionell, aber auch empirisch genau rekonstruiert werden.

### 3.2.4 Individuell flexible Teilnahmedauer<sup>13</sup>

Zunächst zur Konzeption der „individuell flexiblen Teilnahmedauer von bis zu 48 Monaten“. Dieses Element ist unmittelbar auf eine Vielzahl vermuteter Probleme und Interessen der Zielgruppe bezogen. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass sich die finalen positiven Effekte der Maßnahme nur entfalten, wenn die Teilnahme nicht vorzeitig abgebrochen wird. Es soll dazu beitragen, eine Teilnahme und einen erfolgreichen Abschluss zu ermöglichen, indem die Teilnehmenden die Gelegenheit erhalten, bei möglichen Problemen oder anderen kontingenten Anlässen die Teilnahme auszusetzen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufzunehmen. Das Konstrukt zielt darauf ab, dass die Netto-Dauer der Maßnahme, die sich aus der Addition der Dauer einzelnen Module ergibt und 18 bis 24 Monate umfasst, auf bis zu vier Jahre<sup>14</sup> ausgedehnt werden kann. Diese zeitliche Rahmung ermöglicht also Pausen und Unterbrechungen, die insgesamt länger sind als die Nettodauer der Maßnahme. Bei diesen Unterbrechungen kann es sich gleichermaßen um Zeiten handeln, in denen die Teilnehmenden einer Erwerbsarbeit nachgehen, wie um solche, die der Erholung von ungewohnten Anstrengungen dienen, gerade dann, aber nicht nur, wenn gesundheitliche Einschränkungen vorliegen. Auch die Reaktion auf unerwartete familiäre Krisen wie Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen gehört zu den Tatbeständen, die Unterbrechungen sinnvoll machen können.

Es wird deutlich, dass diese erhebliche Flexibilität ebenfalls dem Sachverhalt geschuldet ist, dass die Teilnehmenden in der Regel eben keine Jugendlichen sind, die womöglich im elterlichen Haushalt leben und so von vielen Pflichten entlastet sind, sondern Erwachsene, die eingebunden sind in eine bestehende Tagesstruktur sowie in ihre familialen und weitere soziale Systeme. Wie oben erörtert, gehören also zu den vermuteten Motivations- und Durchhalteproblemen nicht nur psychische Dispositionen, sondern auch objektive Lebenslagen und Verpflichtungen, die zu Zielkonflikten führen können. Um dem Sachverhalt gerecht zu werden, dass in solchen Situationen verschiedene Bezugssysteme um begrenzte Zeitbudgets konkurrieren (z. B. die Familienposition des Erwachsenen mit dem Erwerbsinteresse des Ausbildungslosen), sollen den Teilnehmenden eine erhebliche Flexibilität und eine außergewöhnliche Zeitsouveränität gewährt werden. Zeitsouveränität der Teilnehmenden<sup>15</sup> impliziert, dass diesen eingeräumt wird, auf eigenen Wunsch, als Resultat einer autonomen und selbst zu verantwortenden Entscheidung, die Teilnahme am Programm auszusetzen und zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufzunehmen. Selbstverständlich müssen

---

<sup>13</sup> Dieses - wie sich zeigen wird - besonders innovative und daher riskante Treatment-Element taucht in den offiziellen Dokumenten der Programmdesigner/innen nur insofern auf, als die Dauer der Teilnahme am Modellprojekt auf 48 Monate begrenzt wird. In der Leistungsbeschreibung des REZ wird allerdings eine Umsetzungsform expliziert, die nach Abschluss von Modulen Unterbrechungen der Teilnahme aufgrund von Arbeitsaufnahmen enthält. Alle weiteren Informationen haben wir den Gesprächen mit den Programmdesignern/innen entnommen.

<sup>14</sup> In den Leitlinien (MAIS/BA 2016) ist unter „Laufzeit“ formuliert: „Die Umsetzung erfolgt in der Zeit vom 01.11.2016 bis 31.10.2020. Die Projektlaufzeit darf 48 Monate nicht übersteigen.“ (5) In der Leistungsbeschreibung des REZ (BA 2016) findet sich folgender Passus: „Im Idealfall durchläuft jeder Teilnehmer alle berufsanschlussfähigen Teilqualifikationen bis zur Abschlussprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Denkbar sind auch die Konstellationen, in denen die Maßnahme nach einer oder mehreren absolvierten berufsanschlussfähigen Teilqualifikationen durch Arbeitsaufnahme unterbrochen wird, Teilnehmer mit bereits absolvierten berufsanschlussfähigen Teilqualifikationen in die Maßnahme einsteigen, um weitere notwendige berufsanschlussfähige Teilqualifikationen bis zur Abschlussprüfung zu erwerben.“

<sup>15</sup> Hier handelt es sich um unsere Deutung: Wenn Teilnehmende die Gelegenheit haben sollen, die Teilnahme auszusetzen, um einer Erwerbsarbeit nachzugehen, kann das nur sinnvoll umgesetzt werden, wenn diesen selbst die Entscheidung überlassen wird, eine solche Unterbrechung zu praktizieren. Es muss eine souveräne Entscheidung der Teilnehmenden sein, weil nur diese beurteilen können, ob sie oder ihre Bedarfsgemeinschaft einen akuten Finanzbedarf haben, der durch Erwerbsarbeit gedeckt werden muss oder ob andere Gründe vorliegen, die eine Unterbrechung der Teilnahme gebieten.

solche Entscheidungen in Abstimmung mit QC und Bildungsträger getroffen werden, um organisatorische Probleme möglichst gering zu halten. Eine solche Praxis ist aber als regelhafter Vollzug der Teilnahme und nicht etwa als rechtfertigungsbedürftige Abweichung von einem Normalverlauf zu behandeln. Auch ist plausibel, dass derartige Unterbrechungen zwischen Modulen stattfinden sollen. Daraus folgt, dass Träger und QC gewährleisten müssen, dass eine anschließende, regelhafte Fortsetzung der Programmteilnahme möglich ist und dass die in das Programm eingebaute Möglichkeit des Pausierens nicht mit Nachteilen für die jeweiligen Teilnehmenden verbunden ist.

Es muss hier deutlich gemacht werden, dass es nicht die zunächst einfach erscheinende implementationstechnische Seite dieses Treatment-Elements ist, die bemerkenswert ist, sondern die in der explizierten Flexibilität zum Ausdruck kommende Entschlossenheit, eines der großen Probleme abschlussorientierter Weiterbildung zu bewältigen: Es ist systematisch mit Zeitkonkurrenzen verschiedener sozialer Systeme zu rechnen, die während einer „regulären“ Ausbildung im Jugendalter nicht auftauchen. Und diese Konkurrenzen können eine Teilnahme grundsätzlich unmöglich machen oder zu Abbrüchen führen, wenn sich herausstellt, dass das Zeitproblem nicht zu lösen ist. Auch mit Blick auf gesundheitliche oder andere Einschränkungen soll dieses Element die Flexibilität ermöglichen, Lebensumstände, die von der Normalvorstellung eines jungen Auszubildenden abweichen, mit der Teilnahme zu vereinbaren.

Mit diesen Chancen korrespondieren allerdings Risiken, die von den Programmdesignern und -designerinnen offenbar in Kauf genommen wurden, weil für sie die möglichen Chancen besonders relevant sind. Eine Gruppe von Risiken lässt sich damit umschreiben, dass jede Unterbrechung zu einem nicht erwünschten Abbruch führen kann, also genau zu dem, was vermieden werden soll. Die Aufnahme einer formell ungelerten Erwerbstätigkeit z. B. kann zur Folge haben, dass die Rückkehr in die Arbeitslosigkeit und den Leistungsbezug, die eine Voraussetzung für die Wiederaufnahme der Qualifizierungsmaßnahme ist, als situativ unattraktiv erscheint. Ebenso ist unklar, inwiefern eine zwischenzeitliche Erwerbstätigkeit selbst den Wiedereinstieg in das Programm verhindern kann, weil nach einem potenziellen Ende ein Anspruch auf Leistungen nach dem SGB III und nicht dem SGB II bestehen kann und damit die Voraussetzungen für die Programmteilnahme nicht mehr gewährleistet sind. Ebenfalls ist es möglich, dass auch das örtliche Jobcenter von einer Kündigung eines zwischenzeitlich aufgenommenen Beschäftigungsverhältnisses warnt, auch wenn dies zur Fortsetzung der Weiterbildung vorausgesetzt ist. Ebenso können Pausen, die aufgrund von Überforderung genommen werden, dazu führen, dass der Mut fehlt, die als herausfordernd empfundene Ausbildung wiederaufzunehmen.

Neben diesen unerwünschten Nebenfolgen, die das Programmdesign haben kann, weil teilnehmerseitige Unterbrechungen zu Abbrüchen führen können, dürfen die organisatorischen Folgen der „individuell flexiblen Teilnahmedauer von bis zu 48 Monaten“ für die Bildungsträger nicht übersehen werden. Es ist davon auszugehen, dass die Weiterbildungsmodule in Kursen oder Klassen organisiert sind, so dass organisatorisch und betriebsökonomisch ein bestimmter Personalschlüssel das Verhältnis Auszubildende/Teilnehmende bestimmt. Flexible Unterbrechungen einzelner Teilnehmender stellen die Modulorganisation vor das Problem, ob und wie die Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen wieder in Kurse integriert werden können. Unter Umständen zwingt

eine solche Struktur Bildungsträger dazu, jederzeit Lehrpersonal für die Bereitstellung von Unterricht auch für wenige Teilnehmende vorhalten zu müssen, womit zugleich auf den Aspekt der Implementation der Modularisierung verwiesen wird (vgl. Kapitel 4.2 zur Modularisierung).

Folgende Überlegung schwächt die Problematik leicht ab, ohne sie im Prinzip aufzulösen: Aus der Praxis auch von Weiterbildungsmaßnahmen ist bekannt, dass es in der Regel keine festen „Eintrittszeitpunkte“ gibt, sondern „Eintrittszeiträume“. Dass also einzelne Teilnehmende auch eine Zeit nach dem kollektiven Beginn eintreten, dürfte üblich und im Rahmen des Unterrichts zu bewältigen sein. Aber auch dieses Mittel, individuelle Abweichungen aufzufangen, hat Grenzen. Dem bestehenden Kurs kann auf Dauer nicht zugemutet werden, immer wieder Stoff zu wiederholen, der schon behandelt wurde, und kehrseitig dazu kann auch den Nachzählern und Nachzählern nur begrenzt die eigenständige Nacharbeitung einer gewissen Stoffmenge zugemutet werden, will man erfolgreiche Modulprüfungen nicht gefährden.

Diese Problemskizze verdeutlicht, welcher hohen Anspruch das Treatment-Element „individuell flexible Teilnahmedauer von bis zu 48 Monaten“ auch an die Bildungsträger stellt, die aufgrund dieser Struktur gehalten sind, massive Abweichungen von eingeübten Routinen der Weiterbildungsorganisation zu praktizieren und angemessene pragmatische Lösungen für schwer absehbare Organisationsprobleme zu finden.

Schließlich lässt sich an einem weiteren Spannungsfeld ablesen, wie innovativ und weitreichend dieses Treatment-Element ist. Das Modellprojekt wird im Wirkungskreis des SGB II durchgeführt, in dem aktivierende und fordernde Elemente besonders stark vertreten sind. Es ist davon auszugehen, dass hier eine Klientelisierung von Maßnahmeteilnehmenden ebenfalls strukturbildend ist. Demgegenüber wird den Teilnehmenden am TQ-Projekt umfangreiche Autonomie und Zeitsouveränität zugebilligt und dafür offenbar auch in Kauf genommen, dass dies erhebliche Anstrengungen bei Coaches, Beschäftigungsträgern und Jobcentern erfordert. Daher muss die Implementationsanalyse für die Spannung von Klientelisierung vs. Anerkennung von Autonomie gerade bei diesem Treatment-Element sensibel sein. Für die Implementationsanalyse sind Chancen und Risiken dieses Treatment-Elements von großer Bedeutung, ebenso wie der Umgang damit seitens der Teilnehmenden und Implementationsakteure.

### 3.2.5 Begleitung durch einen „Qualifizierungscoach“

Die Rekonstruktion der Programmlogik abschließend soll das Treatment-Element „Qualifizierungscoach“ angesprochen werden. Dabei geht es hier nicht darum, Anschluss an die höchst heterogenen Definitionsversuche des Begriffs „Coach“ oder der unter Coaching subsummierten Dienstleistungen zu finden (Pallasch/Petersen 2005: 13 f.). Vielmehr kann im Rekurs auf explizite und offizielle Dokumente der Programmdesigner und -designerinnen rekonstruiert werden, was die Aufgabenstruktur der QCs sein soll. Dabei ist allerdings von vorneherein zu betonen, dass diese „Nominaldefinition“ des QCs nur sehr locker mit dem Begriff des Coachings zusammenhängt, wie er in der einschlägigen Diskussion verwendet wird.

Als allgemeine Rahmung ist festzuhalten, dass die QCs mit einem Personalschlüssel von 1:40 für die Teilnehmenden zuständig sind. Sie haben oftmals einen Arbeitsplatz bei den Bildungsträgern und zum Großteil auch im Jobcenter, deren Angestellte sie sind. Die Aufgabenstruktur der QCs ist zunächst durch eine Differenzierung im Gegenstandsbezug gekennzeichnet. Sie ist einer-

seits auf die Verantwortung für die Umsetzung des gesamten Modellprojekts bezogen und andererseits auf die Teilnehmenden als ihrer Klientel. In erster Hinsicht sind sie also Projektmanager und -managerinnen oder Qualitätsbeauftragte, die Implementationsprobleme zu lösen haben, in der zweiten Hinsicht werden sie in der Leistungsbeschreibung als „sozialpädagogische Begleiter/innen“ definiert (MAIS/BA 2016b: 1).

### **Die Aufgaben des Programmmanagers**

Zunächst zur Rolle der Projektmanager und -managerinnen. Angesichts der Tatsache, dass das TQ-Projekt ein zusammengesetztes Treatment ist, dessen Elemente nicht nur unterschiedliche Akteure für die jeweilige Implementation erfordern, sondern auch ganz unterschiedliche Grade an Erprobtheit (von bereits evaluierter Routine bis hin zu anspruchsvoller Innovation) aufweisen, kann es nicht überraschen, dass im Modellprojekt eine Rolle ausdifferenziert wird, deren Verantwortung darin besteht, das zusammengesetzte Treatment zu einer umsetzbaren Gesamtgestalt zu runden. „Coaches“ als Programmmanager und -managerinnen tragen dem Umstand Rechnung, dass das Modellprojekt ein ambitionierter Versuch ist, der unter einem gewissen Risiko des Scheiterns steht, weil er neue Wege einschlagen soll. In der Funktion des Programmmanagers bzw. der Programmmanagerin geht es also einerseits darum sicherzustellen, dass die Innovationen tatsächlich umgesetzt werden und nicht einer „Normalisierungstendenz“ zum Opfer fallen, die dazu führt, dass die alten „eingetretenen Pfade“ weiterhin beschritten werden, weil das bequemer und auch erprobt ist. Man könnte formulieren, die Coaches müssen Innovationswiderständen entgegenzutreten, die aus der Beharrungskraft etablierter Praktiken resultieren. Zum anderen ist es Aufgabe der Projektmanager und -managerinnen, zwischen den verschiedenen Umsetzungsverantwortlichen so zu vermitteln, dass die Treatment-Elemente wie geplant den Teilnehmenden zugutekommen. Hier ist etwa daran zu denken, zwischen Bildungsträgern und IHK zu vermitteln, so dass Prüfungstermine zügig an Modulabschlüsse anschließen; zwischen IHK und Jobcentern zu vermitteln, so dass bestandene Prüfungen unmittelbar Prämienauszahlungen auslösen; zwischen Trägern und Teilnehmenden zu vermitteln, so dass Unterbrechungen und Wiedereinstiege möglichst so gestaltet werden können, dass dieses innovative Treatment-Element zum Nutzen der Teilnehmenden umgesetzt werden kann. Angesichts der organisatorischen Schwierigkeiten, die die „individuell flexible Teilnahmedauer von bis zu 48 Monaten“ für die Bildungsträger darstellt, und den hier möglicherweise auftretenden Widerständen gegen eine von eingeübten Organisationsroutinen abweichende Implementation dürfte letztgenannte Vermittlungsaufgabe besonders anspruchsvoll und für das Gelingen des Modellprojekts entscheidend sein.

Beide Bestandteile der Aufgabe sind mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Es kommt allerdings noch hinzu, dass den Programmmanagern -managerinnen auch die Rolle der Qualitätsmanager und -managerinnen zukommt, die „sicherstellen“ sollen, dass die Qualität der (Fach-)Beratung in den Bildungsträgern hoch ist und deren Arbeit den vertraglich vereinbarten Konditionen entspricht. Das Aufgabenspektrum enthält also ebenso konfliktträchtige Kontrollaufgaben. Konfliktpotential liegt wahrscheinlich auch darin, dass die QCs in ihrer Rolle als Qualitätsmanager und -managerinnen auch als „Hauptantreiber“ des Projekts charakterisiert werden, was nicht nur nochmals darauf verweist, dass sie eine für die Gesamtumsetzung herausragende Rolle innehaben, sondern auch für die Aufrechterhaltung von Dynamik und Engagement aller anderen an der Umsetzung Beteiligten verantwortlich sind.

Diese Funktion der Programm- und Qualitätsmanager und -managerinnen kann somit als eine Querschnittsaufgabe verstanden werden, die sich vor allem reflexiv auf die Integration der drei bisher genannten Treatment-Elemente in die Gesamtheit des Programms bezieht. Für die Analyse dieser Aufgabe folgt aus diesem Umstand, dass deren empirische Untersuchung in die Kapitel zur Umsetzung der Treatment-Elemente Modularisierung und Zertifizierung, flexible Teilnahmedauer und Prämien eingelassen ist. In diesen Kapiteln widmet sich jeweils ein Unterkapitel dezidiert der Perspektive der QCs und ihrer Aneignung und Umsetzung der Aufgabe als Programm- und Qualitätsmanager und -managerinnen.

### **Sozialpädagogische Begleitung**

Auf eine ganz andere Aufgabe der QCs hingegen verweist die sozialpädagogische Begleitung, deren Umsetzung als eigenständiges Treatment-Element ebenfalls den QCs zufällt. Dass grundsätzlich eine Qualifizierungsmaßnahme, die auf den Erwerb eines Berufsabschlusses abzielt, in Anbetracht der avisierten Zielgruppe der Förderung durch eine personenbezogene, helfende Dienstleistung flankiert wird, steht im Einklang mit einer allgemeinen Tendenz innerhalb des SGB II in den vergangenen Jahren. In diesem Kontext hat sich etwa die Nachbetreuung von vermittelten ehemaligen Leistungsbeziehenden als Regelinstrument gemäß § 16g SGB II etabliert. In ähnlicher Weise ist nach der Erprobung in Modell- und Bundesprojekten auch die „ganzheitliche beschäftigungsbegleitende Betreuung“ von Geförderten integraler Bestandteil des Teilhabechancengesetzes (§§ 16e und 16i SGB II). Angesichts dieser Entwicklungen sowie der angenommenen Motivations- und Durchhalteprobleme der Teilnehmenden ist der Einsatz dieses Treatment-Elements auch im vorliegenden Zusammenhang überaus plausibel.

Der Titel, mit dem diese Aufgabe im TQ-Projekt versehen ist, ist zwar der eines „Coaches“, allerdings findet sich in den Leitlinien und der Vereinbarung von MAIS (MAGS) und der RD NRW zum Modellprojekt sowie in den Ausschreibungsunterlagen des REZ der ausdrückliche Verweis auf eine „sozialpädagogische Begleitung“ der Teilnehmenden durch die QCs. Auch die von den Programmdesignern und -designerinnen verfasste Liste der Aufgaben der QCs legt die Bestimmung dieser Tätigkeit als „sozialpädagogische Begleitung“ nahe, da diese weniger im Sinne eines Coachings auf eine leistungsoptimierende Unterstützung bei der Erreichung eines selbstgewählten Ziels abstellt, als vielmehr die Unterstützung bei der Bewältigung von Krisen sowie die Flankierung von sozialen Integrationsprozessen in das Zentrum stellt.

Aufgrund der relativen Neuartigkeit dieser Dienstleistung, deren institutioneller Ansiedlung im Jobcenter sowie verbleibender Unklarheiten im Tätigkeitsprofil ist auch die begriffliche Unschärfe in deren Benennung kaum verwunderlich, zeugt aber zugleich von einem Bedarf an näherer Bestimmung der Aufgaben und Unterstützungsformen, die innerhalb des vorliegenden Rahmens leistbar sind. Dies soll im Verlauf dieses Berichts geleistet werden und dient einer inhaltlichen Klärung und Präzisierung der Anforderungen, an denen sich die Erwartungen sowohl der Coaches selbst als auch der Teilnehmenden als Empfänger und Empfängerinnen der Dienstleistung ausrichten können.

Als Referenz für eine Rekonstruktion und analytisch gehaltvolle Bestimmung des Profils der QCs wird auf die theoretische und begriffliche Systematik zurückgegriffen, die sich im Kontext der Sozialen Arbeit zur Bestimmung verschiedener Typen von Handlungskontexten etabliert hat. Hierfür

spricht auf der einen Seite die Benennung möglicher Aufgaben der QCs durch die Programmdesigner und -designerinnen mit Aufgaben wie „Entwicklung einer Lebens- und Berufsperspektive sowie eine entwicklungsfördernde Beratung und Einzelfallhilfe bei Problemlagen (z. B. Alltagshilfen, Krisenintervention, Konfliktbewältigung, Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integrationshilfen)“ (MAGS/BA 2016b). Dies kann als typische Aufgabe für Fachkräfte der Sozialen Arbeit verstanden werden. In dieselbe Richtung weist der explizite Verweis auf „sozialpädagogische Begleitung“ in den Ausschreibungsunterlagen (BA 2016). Auf der anderen Seite erscheint die Alternative der konzeptionellen Orientierung der Rekonstruktion am Begriff des Coachings aufgrund dessen theoretischer Unbestimmtheit als „Containerbegriff“ (Geißler 2016: 441) wenig geeignet. Das gilt auch angesichts der stärkeren Ausrichtung auf aktiv von Dienstleistungsnehmern und -unternehmerinnen nachgefragte Unterstützung bei der Erreichung eines selbstgewählten Ziels (Lippmann 2009: 20), die mit dem Begriff des Coachings verbunden ist. Genau diese Eigenschaft dürfte für eine Bestimmung der unterstützenden Arbeit der QCs im Programm kaum zutreffen.

Für eine Bestimmung der Rahmenbedingungen und Anforderungen an die teilnehmerbezogene Arbeit der QCs lassen sich verschiedene Aspekte des Handlungskontextes benennen, die systematisch relevant sind. Dies betrifft zunächst das (1) Grundverständnis, dass die QCs sowohl stellvertretende Krisenbewältigung leisten bei Problemen, denen die Teilnehmenden aus eigener Kraft nicht gewachsen sind, als auch – wenn nötig und soweit wie möglich – Veränderungsprozesse bei den Teilnehmenden initiieren und flankieren sollen. Beides dient letztlich der Ermöglichung des Ziels erwerbsbezogener und gesellschaftlicher (Re-)Integration. Eine entscheidende Rolle für die eigentliche Praxis der Unterstützung spielt dabei (2) die institutionelle Einbettung der QCs in der Arbeitsverwaltung, die keinesfalls ein typischer Ort für derartige Dienstleistungen ist. Folglich müssen die Implikationen dieser Ansiedlung näher beleuchtet werden. In fachlicher Hinsicht stellt sich die Frage, (3) welche Arten von Kompetenzen die QCs in ihrer Arbeit mit den Teilnehmenden benötigen. Hierzu zählen sowohl Systemkompetenzen im Sinne einer Kenntnis von Institutionen und Hilfesystem als auch Fallkompetenz in der Erstellung von Anamnesen und deren Transformation in die Planung, Unterbreitung und schrittweisen Umsetzung von konkreten Hilfeangeboten. Auch die Reflexionskompetenz ist an dieser Stelle zu nennen, mittels derer die QCs ihr eigenes Handeln mit professionellen Methoden und im kollegialen Austausch kritisch hinterfragen. Schließlich ist (4) der Handlungskontext zu spezifizieren, innerhalb dessen sich die Unterstützung der Teilnehmenden durch die QCs vollzieht. Dies umfasst etwa die Dauer der Kooperation, den Umfang der gemeinsam verbrachten Zeit, den Grad der Nähe zu Lebenswelt und Alltag der Teilnehmenden, die Formalisierung der Interaktion, das Spektrum der bearbeitbaren Probleme sowie das Ausmaß der Vernetzung mit anderen Unterstützungsangeboten.

Eine systematische Rekonstruktion dieses Profils wird im Kapitel zum Coaching (Kapitel 4.4) geleistet. Für die Rekonstruktion der Programmlogik ist mit Blick auf die QCs vor allem die Zweiteilung ihrer Arbeit in Programmmanagement und teilnehmerbezogene Unterstützung festzuhalten sowie der grundsätzliche Bedarf an Bestimmung der letztgenannten Tätigkeit.

# 4 Elemente des Treatments und ihre Implementation

## 4.1 Individuell flexible Teilnahmedauer

### 4.1.1 Intention des Auftragsgebers

Eines der pointiert innovativen Treatment-Elemente des Modellprojekts sieht vor, dass jedem Teilnehmenden eingeräumt wird, zwischen zwei Modulen die unmittelbare Teilnahme am nächsten Modul auszusetzen und sie zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufzunehmen, ohne grundsätzlich aus dem Programm auszuschneiden. Die Hintergründe zu diesem Treatment-Element des Modellprojektes wurden im Kapitel 3.2.4 eingehend rekonstruiert. Sie fanden sich überdies – wenn auch in modifizierter Form – in den Ausschreibungsunterlagen des REZ der RD NRW wieder.<sup>16</sup> Der äußere zeitliche Rahmen beträgt dafür 48 Monate, im Extremfall können die Pausen also eine Nettodauer haben, die der Nettodauer der gesamten Teilmodule entspricht. Eine Teilqualifizierung, die mit einem pausenfreien Vollzug 24 Monate in Anspruch nehmen würde, wäre demnach von den Teilnehmenden durch Pausieren auch in 48 Monaten zu absolvieren. Eine solche Praxis wäre, gemäß der Programmidee, als regelhafter Vollzug der Teilnahme und nicht etwa als rechtfertigungsbedürftige Abweichung von einem Normalverlauf zu behandeln. Das impliziert auch, dass Träger und QC gewährleisten müssten, dass eine anschließende, regelhafte Fortsetzung der Programmteilnahme möglich ist und dass die Inanspruchnahme der Möglichkeit des Pausierens nicht mit Nachteilen für die jeweiligen Teilnehmenden verbunden ist.

Dass Teilnehmenden ein solch ungewöhnliches Maß an Zeitsouveränität eingeräumt wird, trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass sie in der Regel eben keine Jugendliche sind, die womöglich noch im elterlichen Haushalt leben und so von vielen sozialen und ökonomischen Verpflichtungen dispensiert sind, sondern Erwachsene mit Verpflichtungen wie der Betreuung Hilfebedürftiger, Zahlungen von Kindesunterhalt oder Darlehen, dem Erhalt des Wohneigentums, Finanzierung einer privaten Altersvorsorge u. Ä. Wir interpretieren daher die Intentionen der Programmdesigner und -designerinnen so, dass zu den vermuteten Motivations- und Durchhalteproblemen demnach nicht nur psychische Dispositionen, sondern auch „objektive“ Lebenslagen und Verpflichtungen zählen, die zu Zielkonflikten führen können. Hier wird zudem noch einmal deutlich, dass angesichts der Altersgruppe, die durch das TQ-Projekt angesprochen wird, eine stärkere Konkurrenz zu einer geringqualifizierten Beschäftigung besteht, als dies bei Jüngeren der Fall ist. Neben den Prämienzahlungen soll somit auch dieses Treatment-Element des TQ-Projekts dazu beitragen, dass auch Personen aus der Zielgruppe über 25 Jahren trotz konkurrierender Alternativen und Verpflichtungen eine vollwertige Ausbildung absolvieren können. Durch diese Stärkung der individuellen Entscheidungsrechte der Leistungsbeziehenden weicht das Programm zugleich stark von der Grundlogik des SGB II ab, das primär auf die Grundsätze der Aktivierung und die Reziprozität von Rechten und Pflichten setzt. Dies bedingt, dass die konsequente Umsetzung dieses Grundgedankens die QCs und Träger auch aus einer normativen Sicht vor eine Herausforderung stellt, da den

---

<sup>16</sup> Aus der Ausschreibung der Maßnahme durch das REZ ist lediglich bekannt, dass für Teilnehmende die Möglichkeit besteht, die Maßnahme nach einer oder mehreren absolvierten berufsanschlussfähigen Teilqualifizierungen durch eine Arbeitsaufnahme zu unterbrechen (vgl. BA 2016: 2).



Teilnehmenden im TQ-Projekt eine Entscheidungsfreiheit gewährt wird, die ansonsten eher untypisch für das SGB II ist.

In Kapitel 3.2.4 ist deutlich gemacht worden, dass diese Innovation ganz erhebliche organisatorische Anforderungen an die Bildungsträger stellt und vor allem den QCs große Vermittlungsleistungen abverlangt, damit die mit der Zeitsouveränität der Teilnehmenden verbundenen Risiken abgewehrt und die in ihr liegenden Chancen genutzt werden können. Dabei muss erwähnt werden, dass die Konzeptunterlagen keinerlei Vorgehensweise oder Handlungsanweisung enthalten, die das äußerst offene Design für Träger und Coaches umsetzbar machen. Offenbar gehört es zum Design, dass diese zentralen Schritte in Eigenregie der angesprochenen Träger und QCs durchgeführt werden sollen. Im Übrigen verpflichten sich die beauftragten Bildungsträger weiterhin, das Programm den Richtlinien gemäß umzusetzen.

### **Umsetzung des Treatment-Elements in der Praxis**

Aufgrund der wenig expliziten Vorgaben ist hier die Frage nach der empirischen Umsetzung dieses Programmbestandteils besonders interessant. Summarisch lässt sich eingangs festhalten, dass die Möglichkeit für Teilnehmende, systematisch zwischen zwei Modulen zu pausieren, nicht verwirklicht wurde. Dass eine teilnehmerseitige Unterbrechung der Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme Bestandteil einer regelhaften Absolvierung des Modellprojekts sein kann, ist die Auffassung keines einzigen QCs und wird auch bei keinem einzigen Bildungsträger so gesehen. Daraus folgt, dass eine zentrale Innovation des Modellprojekts den Weg in die Wirklichkeit nicht gefunden hat. Für diesen Sachverhalt ist sicherlich auch verantwortlich, dass das hier behandelte Treatment-Element in den vorliegenden Projektunterlagen äußerst implizit behandelt wurde. Wir können nicht davon ausgehen, dass die QCs die Deutung, die hier vorgelegt wird und die auch die der Programmdesigner ist, teilen oder dass ihnen diese von ihren Vorgesetzten in den Jobcentern vermittelt wurde. Daher sind die folgenden Ausführungen nicht eine Kritik, die etwa persönliche Verantwortung für Umsetzungsfehler zuschreiben soll. Es geht einzig um strukturelle Probleme, die sich grundsätzlich angesichts der Verwirklichung eines solch anspruchsvollen Treatment-Elements stellen, sowie die mangelnde Vermittlung des Sinns und des Ziels dieses Elements.

Insgesamt finden sich zwei Typen von Beharrungskräften<sup>17</sup>, die dafür verantwortlich sind, dass neue Wege zugunsten von routinierten und althergebrachten Praktiken verweigert wurden. Zum einen handelt es sich um die beträchtlichen Organisationsleistungen und betriebswirtschaftlichen Kosten, die den Trägern abverlangt würden. Zum anderen geht dies auf die Tatsache zurück, dass Teilnehmenden, die überdies Leistungen nach dem SGB II beziehen, umfangreiche Souveränität bei den Teilnahmebedingungen eingeräumt werden müsste. Das scheinen Bedingungen zu sein, die nicht unmittelbar mit eingeübten Praktiken und Haltungen kompatibel sind, die im Wirkungskreis des SGB II verbreitet sind.

Die Deutungsmuster und entsprechenden Praktiken, die in den verschiedenen Projekten als Interpretation des Programmdesigns fungiert haben, werden im Folgenden als unterscheidbare Umsetzungsgestalten dargestellt. Dabei liegt allen „Gestalten“ eine Gemeinsamkeit zugrunde, die bereits überraschend deutlich zeigt, wie undenkbar der innovative Gedanke dieses Elements für die

---

<sup>17</sup> Hier muss auch erwähnt werden, dass seitens der Teilnehmenden das Interesse an einer Unterbrechung des Modellprojekts ausgesprochen gering war und das Motiv, die Maßnahme möglichst zügig zu absolvieren, dominierte. Das mag auch mit Selektionseffekten zusammenhängen, da möglicherweise nicht aktiv nach Teilnehmenden mit potentiellem Bedarf gesucht wurde.

verantwortlichen Beteiligten der Implementation war. Nähme man den Grundgedanken ernst, müsste man damit rechnen, dass ein Teil der Teilnehmenden längere, wahrscheinlich wiederholte Unterbrechungen einlegt und dann auch erst nach Ende der Laufzeit des Modellprojektes von 48 Monaten die Abschlussprüfung bei der zuständigen IHK absolviert. Die Grundgestalt wäre also eine einzige Teilnehmerkohorte, deren Mitglieder individuell ihre Module auf vier Jahre verteilen und zu verschiedenen Zeitpunkten die letzten Module und die Abschlussprüfung absolvieren. Diese plastische Vorstellung eröffnet zugleich den Blick auf die Schwierigkeiten der Unterrichtsplanung, der Bemessung von Personalmitteln für Lehrkräfte und der Nachbesetzung von freierwerdenden (und auch nur befristet nicht besetzten) Teilnehmerplätzen. Sie verdeutlicht auch, dass für die QCs ein großer Aufwand für das Kontakthalten mit Teilnehmenden, die pausieren, nötig wäre.

Wie die Implementationsanalyse gezeigt hat, wurde allerdings auch an keinem Untersuchungsstandort versucht, diese Vorstellung in dieser Radikalität systematisch zu realisieren. Die damit verbundenen Schwierigkeiten erschienen offenbar von vornherein prohibitiv und unzumutbar. Deshalb wurde überall das Grundmuster einer „normalen Umschulung“ praktiziert und die Maßnahme in Form von zwei oder drei aufeinanderfolgenden Kohorten<sup>18</sup> umgesetzt. Damit wurde das Grundmodell dieses Treatment-Elements prinzipiell zurückgewiesen. Zugleich wird dieser Grundgedanke auch von der zeitlichen Anlage von Nachqualifizierungen im Ü25-Bereich an sich konterkariert, die zur Vermeidung von Abbrüchen grundsätzlich eine Verkürzung auf zwei Drittel der regulären Ausbildungsdauer vorsieht und somit eher auf zeitliche Kompression und nicht auf eine Ausdehnung wie im TQ-Projekt setzt (s. a. Kapitel 3). Es ist klar, dass in einem solchen engen Zeitkorsett jede Abweichung vom Plan zu Problemen führt.

Für Träger und Coaches war die Idee realitätsfern und naiv, Teilnehmende über vier Jahre an einem Programm teilnehmen zu lassen und dafür erhebliche Organisationsprobleme lösen zu müssen, wenn man alternativ auch die dreifache Anzahl von Teilnehmenden durchschleusen und eine sehr viel größere Anzahl von Abschlüssen ermöglichen könnte. Sie wich zu stark von den betriebswirtschaftlichen Interessen der Träger und verinnerlichten betriebswirtschaftlichen Prinzipien der Jobcenterangestellten ab. Vor dem Hintergrund dieser „großen Weigerung“ ergeben sich allerdings eine Vielzahl instruktiv variierender Aneignungsformen.

#### 4.1.1.1 Das „Karussell“

Die zuerst dargestellte Aneignungsform des Treatment-Elements bezieht sich wie alle im Folgenden erörterten Gestalten nicht darauf, dass Teilnehmende selbständig den Wunsch äußern und realisieren können, das Programm zu unterbrechen, sondern dass Coaches einen Ausnahmetatbestand erkennen und legitimieren. Beim „Karussell“ geht es in erster Linie um die organisatorische Umsetzung dieses Ausnahmetatbestandes, also darum, wie Träger eventuelle Abweichungen von Teilnehmenden aufgrund von Krankheit oder Schwangerschaft auffangen können. Die Regel, deren Einhalten die QCs und die Träger von den Teilnehmenden fordern, ist die Absolvierung der Maßnahme in der vorgesehenen verkürzten Umschulungsdauer. Davon abweichende Teilnahmeformen sind nur im Einzelfall legitim und müssen vom Coach und vom Träger erlaubt werden:

„Also, vom konzeptionellen Gang ist, also man kann nur sagen, Karussellfahrt, die sich dreht, ne. Und ähm, wenn der Durchlauf dann sozusagen nicht weitergeht, dann ist das

---

<sup>18</sup> Die Anzahl der Kohorten variiert mit der Dauer der verschiedenen Umschulungen.

einfach auch ähm, ne, ich denk, is klar, auch nicht machbar mehr, aber bis dahin war das, was ich jetzt sozusagen hab, schon die ähm, dass das dann erst mal geht.“ (QC\_II\_1, Gruppendiskussion QCs, Z. 60-64)

Der zitierte QC sieht den Gewinn seiner Interpretation der flexiblen Teilnahmedauer darin, dass Teilnehmende, bei denen die Unterbrechung nicht zu vermeiden ist, nach einem Modul oder auch während eines Moduls aufhören und darauf hoffen können, dass in der nächsten regelhaften Durchführungsphase die Gelegenheit besteht, in ebendemselben Modul wieder einzusteigen. Daraus folgt, dass eine lange Pause von mindestens 15 Monaten gemacht werden muss, weil das Modul erst wieder in der folgenden Teilnehmerkohorte umgesetzt wird. Ob die Hoffnung begründet ist, dass es überhaupt noch einen weiteren Durchlauf gibt, und, wenn das der Fall sein sollte, ob dann auch noch ein Teilnehmerplatz frei ist, steht in den Sternen. Das Risiko müssen die Teilnehmenden tragen. Mit der Möglichkeit, eine Pause zu machen, korrespondiert keine Garantie, dass nach der Pause ein Wiedereinstieg möglich ist. Damit ist natürlich auch der Begriff der „Pause“ oder der „Unterbrechung“ desavouiert; es kann nämlich vom Sachverhalt her nicht unterschieden werden, ob es sich um eine Pause, eine Unterbrechung oder einen Abbruch handelt, wenn der Wiedereinstieg nicht garantiert ist.

„Wir ham eine Teilnehmerin, die aus psychischen Problemen einfach die Maßnahme abbrechen musste, einfach multiple Problemlagen, Partner, der auch bei der Kindererziehung nicht helfen konnte, wegen selbst vielen Problemlagen, wo die Belastung einfach situativ zu hoch war. Da war eben auch so'n bisschen die Frage, und wo dann auch gesagt wurde: Ja klar, dann gucken sie, werden sie stabil, und mit der Option, dann weitermachen zu können. Ob das dann der Fall sein wird, ist die Frage, ne, muss man einfach gucken.“ (QC\_II\_1, Gruppendiskussion QCs, Z. 47-42)

Ein vorgesehenes Recht der Teilnehmenden verkehrt sich bei seiner Umsetzung gemäß dem obenstehenden Beispiel zu einer bloßen Option, deren Risiko die Teilnehmenden tragen müssen. Auf die Frage des Interviewers, ob er in der „Karussellfahrt“ auch dann noch Teilnehmende besetzen würde, wenn ein regelgerechter Abschluss aller Module und der Abschlussprüfung gar nicht mehr möglich seien, antwortet er seinem Aufgabenverständnis entsprechend:

„Ich denke, also ich bin da jetzt nicht verantwortlich, aber ich denke, das ist auf jeden Fall sinnvoll, weil die Leute dann ja trotzdem für die jeweiligen Module teilqualifiziert sind.“ (QC\_II\_1, Erstinterview, Z. 1409- 1411)

Um Missverständnissen vorzubeugen: Hier soll nicht suggeriert werden, der zitierte QC sei in irgendeiner Weise verantwortungslos, tatenlos oder würde die Teilnehmenden nicht unterstützen. Vielmehr offenbart sich an dieser Stelle sein Aufgabenverständnis. Das enthält erstens nicht die Verantwortung dafür, dass Teilnehmende die Gelegenheit haben, einen vollständigen Durchlauf des Programms zu absolvieren, und auch nicht für die Selektionsentscheidung. Zweitens versteht er das Programm so, dass jedes erfolgreich absolvierte Modul ein Vorteil für die Teilnehmenden ist. Das Ziel der Erreichung und des Bestehens der Abschlussprüfung wird so relativiert. Durch diese Relativierung entledigt er sich zugleich des Problems, dass Unterbrechungen in seiner Auffassung immer zugleich auch Abbrüche sein können. Die Einebnung der sachlichen Differenz von

Pause und Abbruch ist für ihn nur von geringer Relevanz, weil er der Auffassung ist: Jede Teilnahme ist besser als keine, und jedes Modul bringt einen Arbeitsmarktvorteil.

Man sieht deutlich, dass die Implementationsgestalt „Karussell“ den Träger und den Coach fast vollkommen von dem Anpassungsbedarf entlastet, der mit der im Konzept vorgesehenen Zeitsouveränität der Teilnehmenden verbunden wäre. Es muss lediglich eine weitere Kohorte teilnehmen und ein Platz frei sein. Es bedarf keiner Anpassung des Lehrplans, der Personalbemessung oder der Vermittlung durch den Coach. Stattdessen ist „business as usual“ das Muster, also eine normale Umschulung. Die Folgen, die sich aus einer Abweichung von dieser explizit gegen den Programmauftrag verstoßenden Umsetzung für die Teilnehmenden ergeben, müssen diese tragen. Es ist selbstverständlich, dass Teilnehmende, die mit Commitment und Interesse am Modellprojekt teilnehmen, versuchen werden, „Abweichungen“ zu vermeiden.

#### 4.1.1.2 „Kontinuierliche Nachbesetzung“

Ein Coach bringt eine konsistente, aber vom Programm abweichende Interpretation der individuellen Teilnahmedauer folgendermaßen auf den Begriff:

„Grundsätzlich ist vorgesehen, dass n laufender Einstieg gewährleistet ist. Laufender Einstieg gewährleistet heißt eigentlich täglich. Ne, sobald ne Stelle frei wird, sollte eigentlich nachbesetzt werden.“ (QC\_I\_1, Gruppendiskussion QCs, Z. 93-95)

Der hier zitierte Coach interpretiert das Treatment-Element als einen betriebswirtschaftlich orientierten Versuch, stets das geplante Kontingent an Teilnehmenden als faktische Teilnehmergruppe zu stabilisieren. Solange ein Kurs nicht vollbesetzt ist bzw. sobald durch Abbrüche ein Kurs nicht mehr voll besetzt ist, muss besetzt bzw. nachbesetzt werden. Damit wäre in der Tat eine erhebliche Flexibilität der Besetzungspraxis realisiert, die jeden festen Eintrittstermin eines Kollektivs an Teilnehmenden in die Maßnahme zugunsten eines offenen Eintrittszeitraums eliminiert. Eine solche Praxis ist dann notwendig, wenn mit einer schleppenden Rekrutierung von Teilnehmenden und häufigen Abbrüchen zu rechnen und der betriebswirtschaftliche Druck auf eine möglichst hohe Auslastung besonders hoch ist.

Dies verweist auf ein weiteres strukturelles Problem, das durch das Treatment-Element der flexiblen Teilnahmedauer aufgeworfen wird, nämlich das des Ressourceneinsatzes. In der Tat ist aufgrund des Effizienzgebots des Einsatzes von Steuermitteln im SGB II der betriebswirtschaftliche Druck auf die Umsetzung eines vergleichsweise kostenintensiven Förderinstruments erheblich. So erzeugt die Vakanz eines Platzes, der aufgrund von pausierenden Teilnehmenden „freigehalten“ wird und somit unbesetzt bleibt, kontinuierlich Kosten, ohne dass diesen jenseits der Wahrung der Flexibilität des Wiedereinstiegs ein direkter Nutzen gegenüberstünde. Dies ist mit Blick auf die Effizienz des Mitteleinsatzes nicht ganz unproblematisch. Zugleich wirft dieser Befund ein weiteres Problem auf: Denn während manche Teilnehmenden pausieren, könnten womöglich andere Leistungsbeziehende in den Genuss einer solchen Förderung kommen, was aber im Falle eines konsequenten und längerfristigen „Freihaltens“ nicht möglich wäre. Damit ist vor allem die Frage der Gerechtigkeit des Ressourceneinsatzes angesprochen: Wie lange hält man es aus, dass ein unbesetzter Platz, dessen zukünftige Nutzung offen ist, Kosten ohne konkreten Ertrag generiert, wenn alternativ jemand anderes davon profitieren könnte?

Wohl auch angesichts dieser Abwägungen tritt für diesen QC die Frage nach der Wahlfreiheit der einzelnen Teilnehmenden hinsichtlich ihres Ein- und Ausstiegs in das Projekt in den Hintergrund. Dass die Praxis eines vollständig flexiblen Ein- und Ausstiegs erhebliche Organisationsprobleme aufwerfen würde, betont der betreffende QC sehr deutlich. Die Probleme beginnen schon bei der Frage, wie lange es möglich ist, in ein laufendes Modul neue Teilnehmende aufzunehmen, ohne diese angesichts des mittlerweile erreichten Bildungsstandes zu überfordern (und die Aussicht auf das Bestehen einer nahen Modulprüfung nicht prohibitiv gering werden zu lassen) bzw. ohne Teilnehmende, die von Beginn an dabei sind, zu zwingen, immer wieder von vorne zu beginnen und sie einer wiederholungsbedingten Langeweile auszusetzen. Beide Risiken stehen diametral einem zentralen Programmziel entgegen: alles zu vermeiden, was Motivationsprobleme erzeugt, und alles zu tun, was Motivation generiert. Die Probleme setzen sich fort zu der Frage, wie viele Module ein Träger eigentlich zeitgleich anzubieten hat, und ob es für diese eine Mindestzahl an Teilnehmenden gibt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit kulminieren diese Probleme in der Frage, zu welchem Zeitpunkt es überhaupt noch verantwortet werden kann, neue Teilnehmende aufzunehmen, wenn die Programmdauer begrenzt und es absehbar ist, dass diese Teilnehmenden keine Abschlussprüfung oder nicht mal eine Modulprüfung absolvieren können, die sie in die Nähe einer Abschlussprüfung brächte. Interessant ist, dass die Interpretation des QCs zentrale Probleme der Umsetzbarkeit des Treatment-Elements enthält, ohne jedoch den Sinn des Elements wirklich zu verstehen. Dass er dieses Modul – in seinem Verständnis – für nicht implementierbar hält, sagt er deutlich:

„Ich habe am Anfang, als ich das Konzept gelesen habe, wie das geplant ist, habe ich nur gesagt, was für ein Träger ist denn so blöde und bewirbt sich auf so was? Also ich habe früher selber für Träger gearbeitet, ich habe Träger aufgebaut, ich hätte mich niemals auf so ein Konzept eingelassen. Angefangen von diesem ständigen, die Möglichkeit, ständig neue Leute aufnehmen zu können und so was so, ne? Das ist gar nicht umsetzbar erstmal so, ne? Und was hat sich der Träger, der hat sich da gar keine Gedanken drüber gemacht. Als es dann darum ging, so, ne, wir müssen jetzt, ne, wir sind nicht voll, wir müssen weiterhin Leute aufnehmen, wir haben uns irgendwann darauf verständigt, das monatlich zu machen, aber die hatten keinen Plan, wie sie es umsetzen sollten.“  
(QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 323 -337)

Das Interviewtranskript verweist auf eine Reihe interessanter Befunde. Zunächst hat der hier zitierte QC sowohl die Dokumente der Programmdesigner und -designerinnen und des REZ gelesen und interpretiert. Auch wenn er hier eine betriebswirtschaftlich verengte Interpretationsperspektive einnimmt, die dem Sinn des Treatment-Elements keineswegs gerecht wird, sieht er einen verbindlichen Auftrag, das Programm so umzusetzen, wie es geplant ist. Das macht sehr deutlich, dass es für ein neues Programm, das wirkliche Innovationen enthält, notwendig ist, seinen Sinn zu vermitteln und den implementationsrelevanten Akteuren nicht nur explizit zu erklären, was Ziel der Anstrengung ist, sondern sich auch deren Fragen und Einwänden – die ja durchaus erfahrungsgesättigt und weiterführend sein können – zu stellen. Ein weiterer Befund ist, dass Träger sich durchaus verpflichten können, ein Programm umzusetzen, das sie für nicht umsetzbar halten, und in der Folge dann nur das tun, was als pragmatisch sinnvoll gilt. Schließlich wird klar: Nur auf Druck des QCs kommt hier eine Lösung zustande, die sich den Intentionen des Auftraggebers – so wie der

Coach sie interpretiert – annähert. Hier nimmt der QC tatsächlich seinen Programmmanager-Auftrag an und approximiert die tatsächliche Implementation an sein konzeptionelles Programmverständnis.

Das hier geschilderte Verständnis des Elements ist im Programm weit verbreitet, es wird mit verschiedenen Begriffen, etwa „individuelle Fördermöglichkeit“, „individuelle Einstiegsmöglichkeit“ oder auch „laufende Nachbesetzung“ beschrieben. Insbesondere bei Nachqualifizierungen in Berufsfeldern, die wie der Bereich Schutz und Sicherheit mit einem langen Einstiegsmodul arbeiten, zeigen sich aber auch in dieser Variante große Umsetzungsprobleme. So ist es kaum möglich, während der Dauer des ersten Moduls von sechs Monaten immer wieder neue Teilnehmende in dieses Modul einmünden zu lassen, ohne dadurch demotivierende Wiederholungen oder Überforderungen unter den zuvor Eingemündeten zu erzeugen.

Ein Träger versucht, das so entstehende Problem dadurch zu lösen, indem zwei Gruppen zeitversetzt mit Modul 1 beginnen. Das stößt allerdings schnell an Grenzen, weil es derselbe Dozent ist, der beide Gruppen betreut. Als Lösungsversuch wird eine Praktikums- und Urlaubssteuerung praktiziert, die versucht, die beiden Kurse tatsächlich abwechselnd anzubieten. Auch hier zeigt sich, dass diese Anpassungsleistung nur sehr begrenzt wirksam sein kann. Denn das Modul 1, das hier sechs Monate dauert, ist eine konstitutive Voraussetzung für die Teilnahme an allen folgenden Modulen. In der vorgesehenen Lösung kann es nur zweimal angeboten werden. Danach sind eben weder neue Eintritte noch Nachbesetzungen möglich, ohne Kurse für Einzelpersonen oder extrem kleine Gruppen anbieten zu müssen. Dass diese Lösung grundsätzlich unbefriedigend ist, bringt eine Coachin zum Ausdruck:

„Wie will ich über einen langen Zeitraum laufende Einstiege, weil theoretisch kann da immer wieder ein Kunde dazukommen. Wie viel Gruppen wollen die aufmachen? Wollen die 18 Gruppen aufmachen, wenn ich 18 Nachrücker habe? Die alle zu einem unterschiedlichen Zeitpunkt anfangen? Also das wird, auf Dauer gesehen, wenn das extreme Fluktuationen in so einem Projekt gibt, wird das mit so einer Lernmethode nicht mehr funktionieren.“ (QC\_IX\_1, Erstinterview, Z.1359-1364)

Hier wird ein inhaltlicher Nexus zwischen den didaktischen Methoden und der Organisationsform von Kursen hergestellt, der gleichermaßen betont, dass die Praxis der „fließenden Nachbesetzung“ mit den überkommenen Unterrichtsformen nicht kompatibel ist, alternative Formen des Unterrichts aber durchaus denkbar sind. Kernproblem sei die Unterrichtsmethode „Frontalunterricht“ des Trägers. Durch Frontalunterricht und die Klassenstruktur würde die kontinuierliche Nachbesetzung erschwert. Es existierten andere Unterrichtsmethoden, die besser geeignet wären, z. B. die „Leittextmethode“ (QC\_IX\_1, Erstinterview Z. 1373 ff.), bei der Personen oder Kleingruppen individuell an verschiedenen Modulen arbeiten und sich bei Fragen an die Lehrkräfte wenden. Diese könnten dann mehrere Gruppen parallel betreuen. Offenbar sah sich die Coachin aber außerstande, derart weitgehende Änderungen in der Praxis des Trägers zu bewirken, da der Träger als autonomer Akteur und Spezialist für Umschulungen das TQ-Projekt letztlich in eigener Regie umsetzt.

Der Vollständigkeit halber ist hier hinzuzufügen, dass die betreffende Interviewpartnerin auch deshalb „nur“ die Version der „kontinuierlichen Nachbesetzung“ praktiziert, weil sie eine Praxis des

Pausierens ablehnt. Sie begründet das damit, dass Unterbrechungen zwangsläufig zur Folge hätten, dass zwar möglicherweise einzelne Module, nicht aber die Abschlussprüfung absolviert werden könnten. In diametralem Gegensatz zu denjenigen, die die „Karussell-Lösung“ vertreten, lehnt sie eine solche Variante aber ab. Sie ist überzeugt, auch die Teilnehmenden seien „drin, um es bis zum Abschluss zu machen“ (ebd. Z. 392). Sie ist darüber hinaus dezidiert der Ansicht, die kammer-zertifizierten Module hätten keinen Arbeitsmarktvorteil: Entweder hätten die Teilnehmenden am Ende eine Ausbildung oder seien Helfer, dies sei die Perspektive der Arbeitgeber.

#### 4.1.1.3 Verschiedene Varianten der „Unterbrechungen als Anomalie“

Allen Varianten der Aneignungsform „Unterbrechung als Anomalie“ ist gemeinsam, dass Unterbrechungen nur dann gewährt werden, wenn besonders krisenhafte Ausnahmesituationen vorliegen, wie Krankheiten oder familiäre Krisen. In solchen seltenen Ausnahmefällen wird die Möglichkeit einer Unterbrechung angeboten oder verordnet, dabei variiert die Verbindlichkeit der Wiedereinstiegszusagen erheblich. Der zeitliche Umfang dieser Ausnahmen bleibt gering und beträgt einige Wochen oder wenige Monate.

#### **Patriarchalische Gewährung von fallspezifischer Anpassung als Ausnahme**

Für diese Aneignungsform ist entscheidend, dass die QCs sie explizit im Sinne des Klientenwohls praktizieren und dabei organisatorische Schwierigkeiten in Kauf nehmen und auch willens sind, Verwaltungsprobleme zu bewältigen. Die flexible Teilnahmedauer wird dabei als Instrument eingesetzt, die individuellen Handlungsspielräume zugunsten der Teilnehmenden zu erweitern. Sie gewinnen so Handlungsspielräume, vermöge derer sie abweichendes Verhalten von Teilnehmenden, das andernfalls unweigerlich zur Kündigung führen würde, decken und reinterpreten können, ohne dass z. B. die strikten Anwesenheitsregeln der Träger zur Geltung kommen. Eine Coachin erzählt eine Fallgeschichte von einem jungen Mann, der drei Wochen unentschuldig beim Träger gefehlt hat. Ihre hartnäckigen Kontaktversuche über einen Messengerdienst waren schließlich erfolgreich, so dass sie ein Treffen mit ihm in einem Park verabreden konnte. Er erklärt sich bereit, wiederzukommen. Er zögert allerdings, zum Arzt zu gehen und zu versuchen, sich eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausstellen zu lassen.

„Sagt er: „Aber was mach ich denn jetzt,“ sagt er, „wegen morgen und übermorgen?“ Sagt er: „Ich hm und so,“ sagt er, „muss ich jetzt zum Arzt, AU, ne?“ Ich sag: „Nein.“ Ich sag: „Regeln Sie Ihr Zeug, kommen Sie damit klar,“ ich sag, „nur eine einzige Sache,“ ich sag, „Sie melden sich morgen und übermorgen bei mir.“ Ich sag: „Wir halten weiter Kontakt.“ (QC\_IV\_1, Erstinterview Z. 2862-2871)

Der Kontakt mit der QC per Messengerdienst ersetzt die Anwesenheit des Teilnehmers beim Träger. Das hier angesprochene dreiwöchige Pausieren sowie eine kurz darauf folgende zweiwöchige Abwesenheit sind in ihrer Interpretation gewissermaßen Äquivalente für das regelhafte Unterbrechen, obwohl es sich sachlich um etwas ganz anderes handelt. Den Grund für die Abwesenheit des Teilnehmers sieht sie in schweren psychischen Problemen und Ablösungsschwierigkeiten von der Herkunftsfamilie.

Selbstverständlich sieht und erfährt sie, dass diese informelle Aushebelung der Anwesenheitspflichten des Trägers, der jede Abwesenheit ohne Abmeldung sanktioniert und ein ärztliches Attest

fordert, zu Problemen führt. Hier sieht sie sich als Vertreterin des Jobcenters aber am längeren Hebel und setzt ihren persönlichen Kontakt mit dem Teilnehmer als hinreichende Legitimation für dessen Abwesenheit. Es sei vollkommen gleichgültig, ob der Kontakt in einer Textnachricht bestünde oder in der persönlichen Anwesenheit beim Träger. Sie sei als Vertreterin des Jobcenters „Auftraggeber“ und habe daher das Recht, solche Entscheidungen zu fällen. Vor allem fordert sie, dass der Teilnehmer nach der langen Abwesenheit gut behandelt werde. Die Ausgangslage schildert sie folgendermaßen:

„Im Background aber, nicht die Schüler, sondern halt eben der Bildungsträger. "Ah, der nimmt sich da wieder eine Auszeit. Bah," und was weiß ich. "Ist doch alles nicht normal und das ist dieses mit dem „bam, bam, bam“." Wo ich gesagt hab: "Stopp, Moment." Ich sag: "Mein Wissen, was ich über diesen Kunden habe, sagt etwas komplett anderes." Ich sag: "Hier ist nicht irgendwie, ich hab kein Bock und so weiter und so fort und so," ne? Und da ist es halt wichtig, dass der Kunde, der muss ja wieder quasi, wenn der wiederkommt, der muss ja dann auch entsprechend herzlicher auch, was heißt herzlich, zumindest neutral empfangen werden und nicht so abgestempelt. "Ach, da bisse wieder! (QC\_IV\_1, Erstinterview Z. 2894-2906)

Ihre Interpretation „der Möglichkeit des Pausierens“ als Handlungsspielraum des Coaches im Interesse der Teilnehmenden wird in der folgenden Sequenz noch prägnanter formuliert:

„Jetzt stellen Sie sich mal vor, ich hätte nicht diesen Handlungsspielraum und müsste diesem jungen Mann sagen: "Zwei Wochen raus? Das geht aber draußen in der harten Arbeitswelt auch nicht, wenn ich meinem Arbeitgeber sage, huch, ich hab einen eingewachsenen Zehnnagel, ich muss jetzt mal für drei Wochen zur Kur, dann wird das Jobcenter mir sagen, sag mal, hast du sie noch alle?" Ne? Das sind doch gar keine, so kann ich doch nicht argumentieren. Das geht in diesem Projekt nicht.“ (QC\_IV\_1, Erstinterview Z. 2941-2949)

Es geht in dieser Variante um vom Coach gewährte individuelle Ausnahmeregelungen, die verhindern, dass es zu einem Abbruch kommt, nicht um eine regelhaft ermöglichte Gestaltung der Weiterbildung, für die sich die Teilnehmenden selbst entscheiden. Ihr Fokus liegt dabei allerdings nicht auf den Teilnehmenden, die selbständig und vor dem Hintergrund ihres Rechts auf Unterbrechung agieren, sondern auf den Schutzbefohlenen, denen sie qua eigener Machtfülle und Urteil eine Sonderbehandlung gewähren kann. Trotz des grundsätzlichen Wohlwollens ist ein solches Verständnis auch insofern willkürlich, als dieses auf subjektiven und nicht unbedingt methodisch abgestützten Interpretationen eines Falls gründet. Somit ist unklar, welchen Teilnehmenden unter welchen Umständen solche Ausnahmeregelungen zugestanden werden und welchen Teilnehmenden nicht. Eine ähnliche, am Klientenwohl orientierte Perspektive nimmt ein anderer Coach ein:

„Wir versuchen, da immer individuelle Lösungen zu finden. Das hat teilweise funktioniert, teilweise habe ich es auch schon gehabt, dass es nicht geklappt hat, wo ich gesagt habe, okay, dann setzt du einen Monat aus, das nehme ich auf meine Kappe, dann verschiebt sich das einfach so, ne?“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 1713-1717)



Sehr im Sinne des Programms und seines Auftrags als Sozialpädagoge bemüht der zitierte QC sich um einzelfallbezogene Lösungen. Das gilt auch für Unterbrechungen der Teilnahme am Unterricht. Aber er sieht nicht, dass solche Unterbrechungen regelhafte und verbürgte Flexibilitäten der Teilnehmenden sind, sondern meint, er müsse hier riskant und persönlich Flexibilität schaffen und für diese Abweichung von vermeintlichen Programmrigiditäten persönlich die Verantwortung übernehmen. Damit ist sein Verhalten strukturell dem zuvor geschilderten vergleichbar, wo aufgrund persönlicher Autorität Regeln gebrochen werden, um den Teilnehmenden zu helfen. Die Unterbrechungen, die das Programm vorsieht, werden von beiden als riskante Abweichungen, die nur in wirklich begründeten Ausnahmefällen zu verantworten sind, interpretiert. Daher bleiben solche Sachverhalte auch die Ausnahme, wo sie doch per Programm die Regel sein sollten.

In welchem Ausmaß in der Interpretation der beiden QCs, die ja im Sinne des Programms versuchen, teilnehmerorientierte, einzelfallbezogene Lösungen zu ermöglichen, die Grundstruktur des Treatment-Elements verfehlt wird, wird deutlich, wenn der Coach expliziert, dass er glaubt, seine Entscheidungen seien riskante Abweichungen:

„Ich bin halt so, weil ich sage, nee, in dem Moment versuche ich, da Verantwortung zu übernehmen und mich nicht da nur irgendwie stur irgendwie an dieses eine System zu halten und zu orientieren, sondern ich weiß, es passt nicht in die öffentliche Verwaltung und in die Strukturen des Jobcenters, wenn man sagt, ich übernehme jetzt mal Verantwortung und mach mein eigenes Ding, und das ist mir scheißegal, ob das richtig ist oder nicht. Ich habe schon immer so gearbeitet und hatte immer das Glück mehr oder weniger, dass ich Leute hinter mir hatte, die das akzeptiert haben, die das ähnlich gesehen haben und gesagt haben: "Okay, nutz den Freiraum, wenn das vernünftig ist, dann decken wir das auch mit." Das weiß ich. Von daher kann ich mir das auch erlauben.“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 1762 -1777)

Im Unterschied zur zuvor erwähnten Coachin sind es hier nicht Rigiditäten des Trägers, von denen Abweichungen gewagt werden, sondern solche des Jobcenters. Zwar wird hier gegenüber dem Jobcenter die Abweichung nicht verschwiegen, sondern offen und mit Rückendeckung vollzogen, aber in beiden Fällen wird es für nötig gehalten, für abweichende Praktiken im Interesse der Teilnehmenden die Verantwortung zu übernehmen. Dieser Bedarf an Rückversicherung dürfte nicht zuletzt eine Folge der eingangs skizzierten Abweichung von der Grundlogik des SGB II sein, die die Entscheidungsfreiheit seitens der Teilnehmenden im TQ-Projekt impliziert. Dass das Treatment sehr viel weitergehende Handlungsspielräume für die Teilnehmenden als autonome Akteure vorsieht, wird nicht gesehen, so dass diese prinzipiell durchaus programmkonformen Spielräume auch nicht verwirklicht werden. Wie riskant und rechtfertigungsbedürftig sich aus Sicht des QCs die Legitimation der am Wohl der Teilnehmenden orientierten Abweichungen im Einzelfall darstellt, verdeutlicht ein weiteres Zitat desselben QCs:

„Das sind so Sachen, wo ich sage, das nehme ich gerne auf meine Kappe, weil das kann ich gerecht, das kann ich rechtfertigen, und da kann ich die unterstützen, die Leute, und, und, und. Und gehe denen nicht noch zusätzlich auf'n Zeiger, die und die Formalie müssen wir noch einhalten.“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 1812 – 1818)

„Auf die Kappe nehmen“ muss man eine Entscheidung nur dann, wenn sie als Abweichung schuldhaft zurechenbar und rechtfertigungsbedürftig ist. Ganz anders der Grundgedanke des Modellprojekts: Teilnehmende können selbständig entscheiden, ob sie pausieren möchten. Daraus entsteht kein Rechtfertigungsbedarf, und es muss nicht ein Dritter, eine Art Patriarch, seinen Kopf für die Teilnehmenden hinhalten. Diese Autonomie der Teilnehmenden wird nicht realisiert, obwohl das Modellprojekt sie vorsieht. In der einen Variante wird die Rigidität des Trägersystems, in der anderen Variante die der Jobcenter hierfür verantwortlich gemacht. In beiden Fällen wird eine fallspezifische Anpassung der Zeitstruktur der Teilnahme nur durch eine klientelisierende stellvertretende Entscheidung zur Flexibilität durch die Coaches erreicht. Es ist ihre Handlungsmacht, die den Teilnehmenden zugutekommt. Es sind nicht die Teilnehmenden, die autonom entscheiden können.

### **Pausieren als Anomalie, die mit den „Werten der Arbeitsgesellschaft“ konfligiert**

Die im Folgenden geschilderte Aneignungsform der flexiblen Teilnahmedauer problematisiert das Treatment-Element einerseits in organisatorischer Hinsicht, durchaus wissend, dass der Ausschreibung nach die Träger theoretisch jedes Modul jederzeit anbieten müssten. Der betreffende QC glaubt aber, dass dies für den Träger nicht umsetzbar wäre. Ein Überschlag habe ergeben, dass dafür etwa 15 Dozenten und Dozentinnen und entsprechende Unterrichtsräume vorgehalten werden müssten und für jeden Teilnehmenden ein individueller Lernplan geschaffen werden müsste. Das wird als weltfremd und unzumutbar eingeschätzt. Das Element wird aber andererseits auch in didaktischer Hinsicht kritisiert, denn die Möglichkeit, selbst Pausen einzulegen, wenn man glaubt, sie zu brauchen, sei auch in der normalen Arbeitswelt nicht möglich. Daher sei es nicht zielführend, solche Möglichkeiten im Programm einzuräumen, die zudem den „Werten der Arbeitswelt“ entgegenliefern. Als Beispiel wählt der QC einen Trauerfall bei einer Teilnehmerin, der dazu geführt habe, dass diese dem Unterricht nicht mehr folgen können und pausieren wollte. Er reagierte darauf, in dem er die Teilnehmerin auf die davon aufgeworfenen Probleme hinwies:

„Das könnte natürlich auch reguläre Mitarbeiter auch betreffen, ne? (...) Dann musste ich aber auch klar sagen, okay, es gibt dann natürlich gewisse Regeln. Wenn Sie nicht in der Lage sind, momentan teilzunehmen, kann ich nicht sagen, Sie bleiben jetzt erst mal drei Wochen zu Hause, sondern, sind wir wieder bei den Werten der Arbeitswelt und hier, dass natürlich dann auch das ärztlich bescheinigt werden musste.“ (QC V\_1, Erstinterview 1071-1084)

Der QC sieht angesichts der heterogenen Problemlagen, von denen viele Teilnehmende betroffen sind, durchaus eine Notwendigkeit, individuelle Lösungen zu entwickeln. Allerdings schafft er diese Lösungen nicht im Rahmen seines Handlungsspielraums „auf eigene Faust“, sondern sieht sie eng begrenzt durch die Regeln des Arbeitsmarktes, die einer Legitimation eines Arbeitsausfalls mittels einer ärztlichen Bescheinigung bedürfen. Pausen sind hier also Abweichungen von einer Regel, die nur gewährt werden können, wenn sie medizinisch gerechtfertigt sind. Kommt es vor diesem Hintergrund zu unentschuldigtem Fehlzeiten, wird mit diesen – gemäß den regelmäßigen Praktiken der Arbeitswelt – mit der sukzessiven Eskalation von Gespräch, Ermahnung, Abmahnung, Kündigung und Nachbesetzung des frei gewordenen Platzes im Modellprojekt verfahren.

An einem anderen Standort wird ein Pausieren ebenfalls nicht als grundsätzliche Möglichkeit in Betracht gezogen, sondern als Sonderlösung zur Vermeidung eines vollständigen Abbruchs verstanden. Dies sei aber seit Projektbeginn nur zwei Mal behelfsweise gewährt worden, so die betreffende QC. Ein Teilnehmer musste infolge der Einnahme von Antidepressiva pausieren, eine andere Teilnehmerin mit vier Kindern infolge von familialer Überbelastung.

„Einen Fall haben wir. Der ist aber auch noch nicht wieder da, aber wir haben ihm die Möglichkeit offengelegt, dass er wieder einsteigen kann, und zwar ist der hierhingekommen und hat Antidepressiva genommen und ist mittags immer eingeschlafen. Ist natürlich typisch für diese Tabletten, dann haben wir gesagt, „komm, kümmer dich erst mal um dich, sieh zu, dass du irgendwie durch, weiß ich nicht, vielleicht auch mal eine Reha oder so, mit den mit der Einstellung der Tabletten und so einen Tag geschaffen kriegst“. (...) Dem haben wir die Möglichkeit gegeben, er kümmert sich jetzt auch darum, also er ist dabei, und da haben wir auch gesagt, "dann steig später oder, sobald du ärztlich auch nachweisen kannst, dass es funktioniert“, wird der wieder einsteigen. Oder kann er wieder einsteigen, wenn er immer noch möchte. (QC VIII\_1, Erstinterview, Z. 473-491)

Im Fall der Mutter von vier Kindern wurde Folgendes geschildert:

„Ja, ich habe einen Fall, das ist die Mutter mit den vier Kindern, die hat zwischenzeitlich auch einen extremen Durchhänger gehabt, wegen familiärer Probleme aber auch, und da habe ich auch gesagt, „dann nehmen Sie sich bitte eine Auszeit und steigen Sie wieder ein. Weil, Sie sind jemand, der das hier durchziehen kann ohne Weiteres, vom Wollen her, vom Kopf her, von allem her, dann nehmen Sie sich die Zeit, und dann, das kriegen wir schon geregelt.“ (QC VIII\_1, Erstinterview, Z. 493-501)

Beide Teilnehmenden steigen zum Pausieren aus und steigen, so der Plan, später in ihre feste Gruppe wieder ein. Ob die jeweils anstehende TQ-Prüfung dann jedoch noch absolviert werden kann, sei abhängig von der Dauer der Pause und dem individuellen Vermögen der Betroffenen. In beiden geschilderten Fällen wurde die Zeit des Pausierens trotz vorliegender Probleme der Personen nicht genutzt, um ein Coaching im Sinne einer personenbezogenen Unterstützung durchzuführen. Bildlich gesprochen entsteht der Eindruck, dass das Coaching an der Türschwelle zum Bildungsträger beginnt und dort ebenfalls sein Ende findet. Die Bearbeitung des Problems wurde der betroffenen Person selbst überlassen, was eindrucksvoll zum Ausdruck kommt in der bereits oben zitierten Sequenz („Sieh zu, dass du irgendwie durch weiß ich nicht, vielleicht auch mal eine Reha oder so, mit den mit der Einstellung der Tabletten und so einen Tag geschaffen kriegst“).

#### **Variation der individuellen Teilnahmedauer als Sanktionierungsmöglichkeit**

Die letzte empirisch in den TQ-Projekten zu findende Aneignungsform der flexiblen Teilnahmedauer konterkariert die Intention des Treatment-Elements in besonderer Weise, wenngleich auch hier das Treatment-Element genutzt wird, um die Handlungsspielräume der Coaches zu erweitern, allerdings in Form einer autoritativen Ressource. So berichtet eine Coachin davon, dass ein Teilnehmer sich nicht konsequent auf das Projekt eingelassen habe, was sich in Unzuverlässigkeit und häufigem Fehlen zeigte. Um ihm nicht fristlos kündigen zu müssen und damit einen Abbruch

zu erzeugen, verordnete sie ihm schlicht eine Auszeit und nutzte dafür die Möglichkeit des „Karussells“. Da sie ihre Hauptaufgabe darin sieht, Abbrüche zu verhindern, liegt die von ihr im Folgenden berichtete Handlungsweise nahe:

„Den Herrn [Name, des Teilnehmers, Anm.], den hatten wir auch, der war eigentlich Industriemechaniker, den musste ich aber zwischenzeitlich raussetzen, weil der sich an keine Vereinbarung gehalten hat, zu hohe Fehlzeiten hatte, oder Minusstunden. Da klaffte die Kultur so ein bisschen, sein Migrationshintergrund mit dem des Arbeitgebers ein bisschen zusammen, also es war deutlich merkbar, und da haben wir gesagt, da machen wir jetzt eine Pause. (...) Weil, wir haben das so angepasst, dass er dann quasi genau zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder reinkommt, ne? Weil, wir haben ihn mittendrin rausgenommen, und dann aber auch nicht mittendrin wieder rein, sondern so, dass er dann gleichzeitig mit anderen anfängt.“ (QC\_VI\_2, erstes Wiederholungsinterview Z. 48-56)

Im Wesentlichen gleicht diese Verfügung einer Pause durch die QC der Logik eines Schulverweises; das individuelle Fehlverhalten wird auch hier durch einen Ausschluss aus der Gemeinschaft der Lernenden bestraft, der von einer disziplinierenden Autorität verfügt wird. Die Logik einer von den Teilnehmenden selbst gewählten Pause, um die Teilnahme am TQ-Projekt mit anderen Anforderungen und Verpflichtungen in Einklang zu bringen, ist in dieser Variante gänzlich verschwunden. Stattdessen ist dieses Treatment-Element zu einem Instrument der Disziplinierung seitens der QCs geworden.

Tatsächlich ist der fragliche Teilnehmer nach der „Pause“ wiederaufgetaucht und hat das Programm abgeschlossen. Da aber auch hier organisatorische Schwierigkeiten auftraten, konnte er nicht mehr die 24 Monate umfassende Umschulung zum Industriemechaniker absolvieren, sondern musste mit dem Zertifikat eines Maschinenführers<sup>19</sup> vorliebnehmen, wie sich der weiteren Schilderung der QC entnehmen lässt:

„Aber das fing dann schon wieder am zweiten, dritten Tag an, schwieriger zu werden, weil er dann nicht eingesehen hat, er hatte damals die TQ4 nicht bestanden, und wir wollten ihn wieder in die TQ4 setzen, damit er jetzt Ende des Jahres dann in die Abschlussprüfung kann, weil er muss ja auch alle TQs bestanden haben, um überhaupt zugelassen zu werden. Die Einsicht war dann nicht so ganz da, dann kam wieder das kulturell Bedingte, weil er irgendwie heiraten möchte, dann muss er die Ausbildung beenden, aber jetzt mit viel Ach und Krach haben wir dann gesagt, dann muss er Maschinenanlageführer machen. Und jetzt habe ich gestern den Anruf bekommen vom Träger, die Theorie hat er schon bestanden.“ (QC\_VI\_2, erstes Wiederholungsinterview Z. 98-104)

So war die Unterbrechung zwar kein Abbruch, sie führte aber zu einer Verkürzung des Programms mit der Konsequenz der qualifikatorischen Abstufung. Dieses Resultat hängt zwar nur mittelbar

---

<sup>19</sup> Dabei handelt es sich um eine flexible Anpassung der Maßnahme, denn das hier angesprochene Zertifikat gehörte nicht zum Umfang der ursprünglich vorgesehenen Qualifikation, ließ sich aber mit den Interessen und Fähigkeiten des Teilnehmenden vereinbaren und war zu den bereits absolvierten Modulen kompatibel.

mit der Umsetzung der flexiblen Teilnahmedauer zusammen, verweist aber auf eine weitere Möglichkeit der Disziplinierung der Teilnehmenden durch die QCs, nämlich die Verweigerung des Zugangs zu einem formal höherwertigen Ausbildungszertifikat. Gleichwohl ist hier einschränkend einzuräumen, dass dieser Kompromiss zumindest auch dem Wunsch des Teilnehmers nach dem zügigen Erwerb eines formalen Abschlusses entspricht.

Dieses Fallbeispiel mag zwar eine besonders stark von der Grundidee abweichende Umsetzung des Treatment-Elements verkörpern, gleichzeitig finden sich bei der zitierten Coachin aber auch Fälle von Unterbrechungen, die von den Teilnehmenden selbst gewählt wurden:

„Hatten wir auch [Fälle der von Teilnehmenden initiierten Pausen, Anm.], wo eine Mutter verstorben ist von einer Teilnehmerin, dass sie gesagt hat, so das geht nicht, kann sie jetzt nicht, weil die selber noch einen schwerstbehinderten Sohn hat, der aber bei ihrer Mutter wiederum gelebt hat, und von daher sich ja dann alles aufgelöst hatte, da hat sie dann gesagt, es wäre ihr lieber. Dann hatten wir, glaube ich, noch eine, die von sich aus gesagt hat, sie packt das nicht, weil sie da irgendwelche Eheprobleme hatte. Wie viele habe ich denn rausgesetzt zum Pausieren, glaube ich, waren es drei.“ (QC\_VI\_2, erstes Wiederholungsinterview Z. 143-152)

Auch hier ist es jedoch die Coachin, die die finale Entscheidung über das Pausieren trifft, nicht die Teilnehmenden selbst, was dem Grundmuster auch der übrigen QCs entspricht. Anders als diese erhält jedoch die hier zitierte QC während der Unterbrechungen den Kontakt zu den Teilnehmenden aufrecht und bemüht sich, das Coaching auch in diesen Phasen fortzusetzen:

Interviewer: Bleibt man dann in Kontakt? [Während der Unterbrechungen, Anm.]

QC: Doch, doch. Doch, doch. Mit denen hat man eigentlich einen guten und engen Kontakt. (...) Aber ich biete denen ja auch immer an, dass die sich auch dazwischen melden können, weil im Grunde versuchen die sich ja in dem Zeitraum irgendwo zu stabilisieren, und ich glaube, dann ist es sehr schwierig, das manchmal alleine zu tun. Ne?

Interviewer: Und das nehmen die auch in Anspruch.

QC: (Bestätigend) Mhm. Also aber nicht in dem Ausmaß, wie wenn sie wirklich drin sind, aber die melden sich ab und zu und berichten dann zumindest oder man kann ihnen noch mal einen Tipp geben oder so was. Das ist schon nicht in dem Ausmaß, wie wenn man da jede Woche mal sitzt. (QC\_VI\_2, erstes Wiederholungsinterview Z. 156-184)

Insofern überlässt diese QC die Teilnehmenden während Unterbrechungen nicht, wie die meisten in ihrer Kollegenschaft, sich selbst, sondern ist sich des weiter bestehenden Coachingbedarfs bewusst und versucht, diesen auch zu decken, selbst wenn die Rahmenbedingungen der fehlenden alltäglichen Kopräsenz offen als einschränkende Faktoren eingeräumt werden.

#### 4.1.2 Zwischenfazit

Resümiert man die hier vorgelegten Befunde zur Umsetzung des Treatment-Elements der flexiblen Teilnahmedauer, so sticht die bereits eingangs hervorgehobene Beobachtung heraus, dass der

Grundgedanke einer an den Bedürfnissen und Wünschen sowie der Souveränität der Teilnehmenden orientierten Flexibilität bestenfalls in Ansätzen umgesetzt wurde. Hierfür dürften vier Faktoren ausschlaggebend gewesen sein.

Der erste Punkt betrifft die Kommunikation und Steuerung der Umsetzung dieses Elements von der Ebene des Programmdesigns über die beteiligten Jobcenter bis hin zu den einzelnen QCs. Die Interviews zeigen eindrücklich, dass bei keinem der QCs die eigentliche Intention dieses Treatment-Elements samt der damit verbundenen Implikationen für dessen Umsetzung tatsächlich in der ursprünglich konzipierten Form angekommen ist. Dies unterstreicht den erheblichen Kommunikationsbedarf, der sich aus den organisatorischen aber auch normativen Anforderungen an die Implementation eines solchen neuartigen Ansatzes ergibt.

Damit ist zugleich auch der zweite Punkt angesprochen, nämlich die organisatorischen Anforderungen vor allem aufseiten der umsetzenden Träger, um Pausen und die damit verbundenen Wiedereinstiege möglichst reibungslos zu ermöglichen. Auch wenn hier natürlich ökonomische Grenzen bestehen hinsichtlich der hierfür vorhältbaren Ressourcen, so wurden dennoch zumindest in einzelnen Fällen Lösungen gefunden, die die Gewährung dieser Flexibilität erleichtert haben. Will man an diesem Grundgedanken festhalten, so wird man jedoch in Zusammenarbeit mit Trägern vorab systematische Ansätze zur praktischen Umsetzung dieses Ansatzes entwickeln müssen. So waren die QCs und Träger auf die Entwicklung von Ad-hoc-Lösungen angewiesen, die nur bedingt dazu geeignet waren, die eigentlich vorgesehene Flexibilität im vollen Umfang zu realisieren.

Ein dritter Punkt sind ungeklärte sozial- und förderrechtliche Fragen, die eine Umsetzung der flexiblen Teilnahmedauer erschweren. Hierzu zählen sowohl die Definition von Abbrüchen – wann sind Teilnehmende letztgültig ausgeschieden – als auch die Frage, wie mit den vakanten Plätzen während Phasen des Pausierens zu verfahren ist. Diese erzeugen weiter Kosten, ohne dass ihnen neben der Gewährung einer prinzipiellen Flexibilität für die Pausierenden, von der unklar ist, ob und wann diese genutzt wird, ein konkreter Fördernutzen gegenüberstünde. In ähnlicher Weise ergeben sich sozialrechtliche Fragen, wenn Teilnehmende den ALG-II-Bezug verlassen, etwa durch die Arbeitsaufnahme eines Partners oder einer Partnerin oder durch den Erwerb von ALG-I-Ansprüchen durch eine längere Phase der sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit während einer Pause. Gibt es in solchen Fällen noch Möglichkeiten eines Wiedereinstiegs bzw. einer Weiterführung und somit der Beendigung der begonnenen Nachqualifizierung? Diese Fragen weisen zwar teilweise über die flexible Teilnahmedauer an sich hinaus, tangieren aber dennoch deren Umsetzung in konkreten und empirisch in den Modellprojekten anzutreffenden Einzelfällen.

Schließlich ist die normative Facette des Treatment-Elements zu nennen. Das relativ hohe Maß von Autonomie in der Verwendung der Zeit, das den Teilnehmenden durch die flexible Teilnahmedauer zugestanden wird, steht in einem Spannungsverhältnis zur Grundlogik der Aktivierung im SGB II. Die Betonung der fördernden Komponente des Grundsatzes des „Förderns und Forderns“ weicht so stark von den eingeschliffenen Routinen und Haltungen gegenüber Teilnehmenden in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ab, dass es den Verantwortlichen sowohl in der Arbeitsverwaltung als auch bei den durchführenden Trägern bisweilen schwerfällt, die damit verbundene Autonomie auch tatsächlich bei den Teilnehmenden zu belassen.

Das Zusammenspiel von Innovativität des Treatment-Elements und Beharrungskräften etablierter Routinen in der Arbeitsverwaltung und bei Trägern hat somit wesentlich dazu beigetragen, dass

dieser Bestandteil des Modellprojekts nicht in der ursprünglich vorgesehenen Form realisiert werden konnte. Auch wenn die Grundidee nach wie vor sinnvoll erscheint, um auch ALG-II-Beziehenden über 25 Jahren den Erwerb eines Ausbildungsabschlusses zu ermöglichen, verdeutlichen die hier vorgelegten Befunde, dass deren Implementation in der Praxis mit einer ganzen Reihe von Herausforderungen konfrontiert ist. Um diese zu bewältigen, bedarf es sowohl einer klareren Kommunikation und Steuerung der Umsetzung dieser Idee als auch der Suche nach praktikablen Lösungen für organisatorische und rechtliche Fragen.

## 4.2 Modularisierung und Zertifizierung der Prüfungen

Modularisierte Ansätze der beruflichen Ausbildung werden in Deutschland seit den 90er Jahren diskutiert und erprobt und damit im europäischen Vergleich zu einem eher späten Zeitpunkt (Li und Pilz 2017: 2). Ein wirklich verbindliches System anerkannter und in größerem Umfang, bzw. flächendeckend genutzter Ansätze der Modularisierung von Berufsausbildungen hat sich jedoch bis heute nicht herausgebildet, wenngleich einige Erfahrungen mit bundesweiten Modellprojekten vorliegen (vgl. Kapitel 3.2).

### 4.2.1 Perspektive der QCs

In der Implementation der Modularisierung im TQ-Projekt stellt sich als erste praktische Herausforderung aus Perspektive der QCs die Flexibilität der Ein- und Ausstiege der Teilnehmenden in das Programm samt der Frage nach der Abfolge der einzelnen Module. Die Anzahl der Module der innerhalb des TQ-Projekts angebotenen Ausbildungsberufe beträgt zwischen fünf und acht und variiert zum einen zwischen den verschiedenen Berufen, aber auch innerhalb eines Berufsbildes in Abhängigkeit davon, ob der Abschluss als Servicekraft oder Fachkraft angestrebt wird, wie etwa in den Bereichen Lager/Logistik oder Schutz und Sicherheit.

#### **Abfolge der Module und Flexibilität**

Das Programmdesign sieht vor, dass zu Beginn des Projekts alle Teilnehmenden eine mehrwöchige Eignungsfeststellung, auch Modul 0 genannt, durchlaufen sollen. Dieses Modul soll primär, wie der Name bereits suggeriert, der Klärung der individuellen Eignung dienen und ist nicht zertifiziert. In den allermeisten Projekten und Berufen erweist sich die Abfolge der daran anschließenden Module als grundsätzlich flexibel. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden bei einem beliebigen Modul in das Projekt einsteigen können und ab diesem Zeitpunkt – im Idealfall einer kontinuierlichen Teilnahme – regelhaft alle Module konsekutiv durchlaufen. Angenommen ein Teilnehmer steigt bei Modul 3 einer insgesamt 6 Module umfassenden Ausbildung ein, so durchläuft er zunächst die Module 3 bis 6, bevor der Zirkel von neuem bei Modul 1 beginnt, so dass er die beiden noch fehlenden Module nahtlos erwerben kann, womit er die Voraussetzungen für die Zulassung zur Externenprüfung erwirbt. Dieses Modell wird im Weiteren auch als „Kreislaufmodell“ bezeichnet.

Ein laufender Einstieg in das TQ-Projekt bedeutet oftmals, dass einzelne Teilnehmende mitten in einem Modul zu einer Gruppe hinzustoßen. In der Regel wird diese Zeit vor allem dazu genutzt, dass sich die Teilnehmenden sozial wie fachlich eingewöhnen können, ohne dass sie an der kommenden Kompetenzfeststellung, mit der die einzelnen Module abgeschlossen werden, teilnehmen müssten. Die flexiblen Einstiege führen weiterhin dazu, dass es sukzessive zu einer Durchmischung

der Teilnehmenden mit Blick auf ihre bisherige Verweildauer im Projekt kommt. Mit anderen Worten sitzen im Zweifelsfalle frisch eingestiegene Novizen, die gerade ihr erstes Modul absolvieren, neben solchen Teilnehmenden, die bereits mehrere Kompetenzfeststellungen absolviert haben. Für die Dynamik innerhalb der Gruppe der Teilnehmenden ergibt sich daraus aus Sicht einiger QCs ein strategischer Vorteil, da die Erfahreneren die Neulinge in einer solchen Konstellation bereits im Sinne eines „peer learnings“ unterstützen können.

Die Flexibilität der Ein- und Ausstiege im Kreislaufmodell stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn Teilnehmende ein Modul verpassen, etwa aufgrund einer längerfristigen Erkrankung. Die wenigsten Träger sind dazu in der Lage, bei den eher geringen Teilnehmendenzahlen in den einzelnen TQ-Projekten parallel mehrere Module anzubieten, auch wenn dies letztlich der Idee eines vollständig flexiblen Ein- und Ausstiegs entspräche; ein Problem, auf das bereits Li und Pilz (2017) hinweisen und das auch im vorherigen Unterkapitel 4.1 zur flexiblen Teilnahmedauer tangiert wird. Eine Strategie hierauf zu reagieren besteht darin, die Kompetenzfeststellung des versäumten Moduls mit der nächsten Kompetenzfeststellung für das folgende Modul nachzuholen. Dies setzt jedoch voraus, dass die betreffenden Teilnehmenden parallel durch ergänzendes selbständiges Lernen hierauf vorbereitet werden und auch dazu in der Lage sind, den Stoff für zwei Kompetenzfeststellungen im fraglichen Zeitraum zu verinnerlichen.

Ausnahmen von dem Kreislaufmodell finden sich für den Bereich Schutz und Sicherheit. Im Rahmen der Ausbildung zur Service- oder Fachkraft Schutz und Sicherheit wird eine abgeschlossene IHK-Sachkundeprüfung gemäß § 34a GewO als Voraussetzung dafür betrachtet, dass die Teilnehmenden in ihren Praktikumsbetrieben überhaupt sinnvoll eingesetzt werden können. Folglich steht dieses Modul für alle Teilnehmenden zwingend am Beginn ihrer Teilnahme. Die Begründung für diese Entscheidung in den Worten eines QC:

„Hintergrund war einfach dabei irgendwie, dass man im ersten Modul gesagt hat, die machen im ersten Modul den 34a-Schein, und gehen erst ins Praktikum, wenn sie den **haben**, damit sie da nicht nur irgendwie als Praktikant, der da blöd danebensteht, sondern dass die voll eingesetzt werden können.“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 587-592)

Durch die verbindliche Setzung eines spezifischen initialen Moduls wird die Flexibilität des gesamten Ablaufs deutlich begrenzt, da Bildungsträger in der Regel allein aus ökonomischen und organisatorischen Gründen nicht dazu in der Lage sind, kontinuierlich das gleiche Modul 1 für den flexiblen Einstieg anzubieten.<sup>20</sup> Das Modul 1 fungiert hier gewissermaßen nach der Eignungsfeststellung als (weitere) Eintrittsschleuse in das TQ-Projekt, durch das Wartezeiten für den Eintritt entstehen können, bis dieses Modul wieder angeboten werden kann. Insofern kann diese Variante auch als „Schleusenmodell“ bezeichnet werden.

Ein weiteres Spezifikum des Erwerbs dieses konkreten Zertifikats im Rahmen von Modul 1 im Bereich Schutz und Sicherheit besteht darin, dass die Teilnehmenden schon relativ kurz nach Beginn des Projekts über eine verbrieft Qualifikation verfügen, die sich gut am Arbeitsmarkt verwerten lässt. Viele Arbeitgeber in der Branche erwarten von potenziellen Beschäftigten nur eine erfolgreich absolvierte Sachkundeprüfung als Einstellungsvoraussetzung. Dieses Dilemma wird deutlich

---

<sup>20</sup> Im Fall des Projekts des oben zitierten QCs wurde dies jedoch ermöglicht, maßgeblich begünstigt durch die relativ große Zahl an Teilnehmenden in dem konkreten Projekt.



in der Schilderung des bereits oben zitierten QC, der von Erfahrungen mit Arbeitgebern in diesem Segment berichtet:

„Also da gibt es unheimlich viel Konkurrenz, gleichzeitig sagt man dann aber auch, na ja, warum machen die nicht nur einen 34a-Schein, ne? Warum dauert das denn bei euch so lange, warum ist das denn eine Umschulung, eine FbW? Es reicht doch, wenn die mal eben diesen Schein machen in zwei Monaten, dann können sie doch arbeiten.“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 441-447)

Im Bereich der Berufskraftfahrer und -fahrerinnen findet sich dieselbe grundlegende Konstellation. Analog zur Sachkundeprüfung im Bereich Schutz und Sicherheit erhöht der Erwerb des LKW-Führerscheins die Beschäftigungschancen der Teilnehmenden in der betreffenden Branche deutlich und stellt so einen erheblichen Anreiz für einen frühzeitigen Übergang in Beschäftigung dar. Allerdings steht das Modul zum Erwerb des Führerscheins, anders als im Bereich Schutz und Sicherheit, in dem betreffenden TQ-Projekt bewusst nicht am Anfang der individuellen Teilnahme. Um die Teilnehmenden möglichst lange im Projekt zu halten und so im besten Falle zum Erwerb eines Ausbildungsabschlusses zu führen, wurde entschieden, dass die Teilnehmenden dieses Modul erst nach mehreren bestandenen Kompetenzfeststellungen durchlaufen. Damit werden sowohl ein möglicher Unmut der Teilnehmenden als auch eine beschränkte Handlungsfähigkeit in den ersten Praktika in Kauf genommen.

Für die Umsetzung der Modularisierung ergeben sich für diese beiden Ausnahmen vom Kreislaufmodell zwei zentrale Befunde: Zum einen beschneidet die verpflichtende Absolvierung eines spezifischen Moduls zu Beginn der individuellen Teilnahme die Flexibilität der Einstiege in das Projekt. Zum anderen ist für die beiden genannten Ausnahmen abzuwägen, welches Ziel der Teilnahme vorrangig ist: Sollen die Teilnehmenden frühzeitig in die Lage versetzt werden, in ihren Praktika möglichst voll eingesetzt werden zu können, auch wenn dies zur Folge haben kann, dass diese frühzeitig das Projekt verlassen und in (geringqualifizierte) Beschäftigung übergehen? Oder sollen die entsprechenden Zertifikate zur Vermeidung von Anreizen für schnelle Beschäftigungsübergänge erst später erworben werden, auch wenn dies demotivierend wirken kann? In dieser Frage spiegelt sich zugleich der bereits angesprochene Zielkonflikt für die Nachqualifizierung zwischen der Ermöglichung einer zügigen Erwerbsintegration auf der einen Seite und der Absolvierung einer vollwertigen Ausbildung auf der anderen Seite wider.

Neben der Abfolge und zeitlichen Flexibilität ergibt sich für die Module weiterhin die Anforderung, dass möglichst ein Passungsverhältnis zwischen den Inhalten der Module und den darauf bezogenen Praktika hergestellt wird. Dies erfordert einen entsprechenden Aufwand in der Akquise und Abstimmung mit den Praktikumsbetrieben. Eine QC formuliert diese Anforderung klar:

„Und in der Regel sollte es auch so sein, dass das Praktikum auch auf diesen Themenbereich abgestimmt ist, ne? Das heißt, wenn ich sage, Personen und Objekte schützen, dann sollte ich jetzt nicht unbedingt in der Schaltzentrale sitzen in meinem Praktikum und soll da die Anrufe entgegennehmen, ne? Sondern ich sollte auch Personen und Objekte schützen, das heißt, ich sollte irgendwo rausgehen.“ (QC\_IX\_1, Erstinterview, Z. 460-464)

Die einzelnen Module und darauf bezogenen Kompetenzfeststellungen sollen in ihrer Gesamtheit letztlich auf die Externenprüfung durch die IHK vorbereiten. Anders als für die Kompetenzfeststellungen, die in der Regel exklusiv für den Träger durchgeführt werden, beschränken sich die Termine für die Externenprüfung auf zwei Zeitpunkte im Jahr – jeweils einmal im Winter und einmal im Sommer. Da diese Termine unabhängig vom individuellen Projektverlauf der Teilnehmenden sind und auch für diese keine zusätzlichen Termine anberaumt werden können, entstehen bisweilen zeitliche Lücken von mehreren Monaten zwischen offiziellem Projektende und Externenprüfung. In den meisten Projekten wurde auf diese Situation damit reagiert, beim durchführenden Träger für die Prüflinge zusätzlich für die Dauer des zu überbrückenden Zeitraums eine Prüfungsvorbereitung anzubieten, in der Regel finanziert über Bildungsgutscheine. Auf diese Weise soll das erworbene Wissen präsent gehalten und die Prüflinge möglichst gut für die bevorstehende Herausforderung vorbereitet werden. Eine Variante hierzu besteht in der Durchführung längerfristiger Praktika der Teilnehmenden in Betrieben, die sie im Idealfall bereits aus ihren Praktika während der Projektzeit kennen, verbunden mit wöchentlichen „Rückholtagen“ beim Träger. Hier wird die Auffrischung des Wissens gewissermaßen mit der Anbahnung von betrieblichen Klebeeffekten kombiniert. Auch wenn sich also durchaus Lösungen für diese Lücken finden lassen, ist dennoch einzuräumen, dass diese Problematik, den Interviews mit den QCs nach zu schließen, nicht antizipiert wurde und daher eine zusätzliche Herausforderung im Implementationsprozess darstellte, auf die kurzfristig reagiert werden musste.

### **Kooperation mit der IHK**

Die einzelnen Kompetenzfeststellungen können beim Träger erfolgen, bedürfen aber der Zertifizierung durch die IHK. Die Externenprüfung hingegen wird hoheitlich durch die IHK in deren Räumlichkeiten durchgeführt. Im Kontext der Befunde zu ähnlich gelagerten bundesweiten Programmen wird bereits darauf verwiesen, dass die einzelnen IHK aufgrund ihrer relativ hohen regionalen Autonomie in ihrer Haltung zu diesem Thema überaus heterogen sind und keineswegs durchgehend das Konzept einer modularisierten Ausbildung oder Nachqualifizierung befürworten. Folglich variieren sowohl der lokale Grad der Erprobung des Modularisierungs-Ansatzes als auch die Grundhaltung der IHK dazu in den teilnehmenden Regionen des TQ-Projekts. Schließlich variieren auch die Anzahl der zu absolvierenden TQ-Modulprüfungen bei gleichem Berufsbild, je nach Region. Aus dem Kooperationsbedarf einerseits sowie der Heterogenität der IHK andererseits resultieren verschiedene Herausforderungen für die Implementation dieses Treatment-Elements.

Zu Beginn steht die Etablierung der Kooperation mit der IHK im Vordergrund. Hierunter fallen Fragen nach der grundsätzlichen Zertifizierung der von den Trägern durchgeführten Module sowie die Berechtigung zur Durchführung der Kompetenzfeststellung durch Trägerpersonal oder auch die zeitliche und räumliche Koordinierung der Termine für die Kompetenzfeststellungen. In praktisch allen Projekten stellt sich diese initiale Phase für die QCs als zumindest aufwendig, teilweise auch problematisch dar. Exemplarisch für die Schwierigkeiten steht die Schilderung des folgenden QC:

„Also ich kann mich dunkel erinnern, als ich in das Projekt reinkam, da stand gar nix bezüglich IHK, weil die halt irgendwie nicht ins Boot genommen wurden damals in der Planung. Von hier. (...) Aber die IHK hat ja auch ihre eigenen Strukturen, ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten, und ich hatte mich dann mit dem zuständigen IHK-Betreuer, den habe ich auch kennengelernt und habe mich auch mit dem unterhalten über Modell-TQ

und was er denn davon hält. (...) Also er sagte, das ist das Schlimmste, was man hätte machen können, und (...) also seine Sicht war, das geht gar nicht. Und man hat so ein bisschen das Gefühl gehabt, dass er sich so ein bisschen dagegen gewehrt hat, anfangs, ne?“ (QC VI\_1, Erstinterview, Z. 1591-1612)

Eine etwas andere Akzentuierung dieser Anforderungen an die Einrichtung der Kooperationsbeziehungen mit der IHK findet sich an einem anderen Standort. Hier stellte sich inhaltlich dasselbe Abstimmungsproblem, doch wurde hier die Zuständigkeit für die Bearbeitung dieses Problems grundsätzlich bei den Verantwortlichen des Trägers gesehen, nicht bei der QC:

„Ach so, die Zertifizierung der Module. Ah, ja das hat ja der Träger versucht zu klären. Das sind so Themen, in denen ich nicht so intensiv mit eingebunden war, aber es gab am Anfang doch sehr viele Holpersteine, Stolpersteine, eine Einigung mit der IHK endlich zu erreichen. (...) Das hat scheinbar noch an der einen oder anderen Stelle viel Überzeugungsarbeit gebraucht, auch Hilfestellungen aus unserem Haus hier heraus.“ (QC VII, Erstinterview, Z. 2122-2135)

Die zitierte Sequenz verdeutlicht zum einen, dass es zu einem gewissen Grad kontingent ist, welchem Akteur die Implementation dieses Treatment-Elements zufällt, da dies formal nicht eindeutig geregelt ist. Zum anderen wird hier auch der Bedarf an Intervention durch hierarchisch höher positionierte thematisiert. In den Standorten der TQ-Projekte finden sich diesbezüglich ebenfalls beide Varianten der Zuständigkeit: Während in einem Fall der Bezirksleiter des Trägers persönlich bei der IHK interveniert, ist es in einem anderen Fall der Bereichsleiter des zuständigen Jobcenters, der diese Aufgabe übernimmt. Allerdings wird bei den Interventionen deutlich, dass den implementierenden Akteuren des TQ-Projekts letztlich ein Druckmittel gegenüber der IHK fehlt, wie sich dem folgenden Zitat eines QC entnehmen lässt:

„Und dann war wieder die Frage, was hat man für Möglichkeiten, da zu intervenieren, ne? Also außer Gespräche suchen und sagen, nee, so war es nicht gedacht.“ (QC VI\_1, Erstinterview, Z. 1727-1729)

Aus dieser Situation folgt, dass es für die TQ-Verantwortlichen letztlich darum geht, die Skeptiker und Skeptikerinnen der IHK argumentativ zu überzeugen und zu einer pragmatischen Einigung zu kommen, die die Durchführung des TQ-Projekts in der vorgesehenen Weise ermöglicht. Hier können auch personelle Wechsel bereits die Kooperation vereinfachen, wie sich an einem Standort zeigt, an dem die zuständige Referentin der IHK während der Projektlaufzeit wechselte. Ihre Nachfolgerin stand dem Ansatz der Modularisierung deutlich aufgeschlossener gegenüber, so dass in der Folge die Koordinierung mit der IHK weitgehend reibungslos verlief. Letztlich zeigt sich aber gerade in den Wiederholungsinterviews mit den QCs, dass sich in den meisten Regionen die Kooperation mit der IHK weitgehend einspielt und sich lokal Routinen etablieren. Gleichwohl variieren die Qualität und Intensität der Kooperation auch weiterhin zwischen den Standorten recht deutlich.

Ein zentrales Thema in der Abstimmung zwischen Trägern, Jobcentern und IHK, das sich durch die gesamte Projektlaufzeit zieht, betrifft die Handhabung der Fehlzeiten der Teilnehmenden während der einzelnen Module. Grundsätzlich setzen die IHK für eine Zulassung zur Kompetenzfeststellung eine Fehlzeit von maximal zehn Prozent als Voraussetzung an. Für die QCs ist dies insofern problematisch, weil es in allen Projekten substantielle Anteile von Teilnehmenden gibt, die teils deutlich höhere Fehlzeiten aufweisen, als von der IHK maximal zugelassen. In Anbetracht der Zielgruppe dürften diese Fehlzeiten kaum überraschen, wenngleich diese auf sehr unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sind, wie die folgende Schilderung eines QC verdeutlicht:

„Das Problem ist hier, wir haben ja eine starre Quote bei der IHK, was die Zulassung betrifft, zehn Prozent Fehlzeiten werden nur zugelassen, das ist ambitioniert, allein jetzt, wir haben glaube ich 14 Alleinerziehende. (...) Aber ich weiß das von meiner eigenen Tochter, wie häufig die dann eben krank werden im Kindergarten, ne? Dann können die ja gar nichts dafür, haben einfach noch nicht so viele soziale Kontakte aufgebaut, dass sie sagen, ja, irgendwann springt mal eine Freundin ein oder die Oma wohnt um die Ecke, die macht das und so weiter, das ist immer auch so ein Prozess, den man hier anstoßen muss, dass man nicht sagen kann, na, ich komme jetzt erst mal zwei Wochen nicht, weil mein Kind krank ist. Aber das ist eben ein Grund, warum manchen Fehlzeiten haben, oder zum Beispiel Depressive, dass die mal eine Phase haben, wo die einfach eine Woche mal fehlen, das ist normal, ne? Das ist Teil der Krankheit, ne? Und deswegen sind teilweise auch Leute nicht zugelassen worden zur Prüfung, die die eigentlich hätten schaffen können vom intellektuellen Zugang.“ (QC\_V\_1, Erstinterview, Z. 660-681)

Derartige Konstellationen führen dazu, dass die QCs immer wieder mit den IHK verhandeln, ob einzelne Teilnehmende zu einer Kompetenzfeststellung zugelassen werden oder nicht. Auch hier zeigt sich die Heterogenität der IHK: Während manche QCs von der Flexibilität und grundsätzlichen Verhandlungsbereitschaft der zuständigen IHK im Einzelfall berichten, erleben andere QCs die Position der lokalen IHK als starr und unverrückbar. Eine Strategie seitens der QCs, hierauf zu reagieren, besteht darin, dass die individuellen Fehlzeiten in einer Weise an die IHK kommuniziert werden, die konform mit deren Anforderungen ist, selbst wenn dies nicht ganz der Wahrheit entspricht. Hierin reproduziert sich das Motiv des „Auf-die-eigene-Kappe-Nehmens“ einzelner QCs, die etwa auch im Zusammenhang mit der individuellen flexiblen Teilnahmedauer Abweichungen von Teilnehmenden gewissermaßen eigenmächtig legitimieren (vgl. Kapitel 4.1.1.). Wird keine Zulassung zur Kompetenzfeststellung erteilt, so bedeutet das für die betroffenen Teilnehmenden zwar nicht das Ende des Projekts, doch können sich daraus zeitliche Verwerfungen in der Modulabfolge für sie ergeben, die das regelhafte Durchlaufen des Prozesses zusätzlich – neben der nachträglichen Absolvierung der Prüfung – erschweren.

### **Bewertung des Nutzens der Modularisierung**

Aus den bisherigen Ausführungen wird bereits ersichtlich, dass erhebliche praktische Anforderungen mit der Implementation der Modularisierung einhergehen. Folglich stellt sich die Frage, inwiefern dieser Aufwand aus Sicht der QCs durch spezifische Vorzüge dieses Ansatzes aufgewogen wird. Dies betrifft zum einen die Verwertbarkeit der einzelnen Zertifikate auf dem Arbeitsmarkt,

zum anderen aber auch die Vorteile, die sich aus Sicht der QCs für die Teilnehmenden daraus ergeben.

Der Nutzen der einzelnen TQ-Zertifikate in einem konkreten Bewerbungsprozess bei Arbeitgebern, als ein erster Aspekt, wird dabei von den QCs eher verhalten bis skeptisch bewertet. Exemplarisch sei hier eine QC zitiert:

„Das ist wie damals mit dem Bachelor, wo alle Arbeitgeber gefragt haben, ja, ist das jetzt wie Diplom oder wie ist das jetzt, ne? (...) Und so ist das bei einer TQ auch, viele Arbeitgeber kennen das gar nicht. Die wissen gar nicht, was das ist. Ja? Die wissen nicht, was eine TQ ist und was sie da mit den Mitarbeitern gewonnen haben, wenn der drei TQs gemacht hat. (...) In der Praxis sehe ich das [den Vorteil am Arbeitsmarkt, Anm.] noch nicht. Das sehe ich aber auch noch nicht, weil es die TQs ja noch nicht so lange gibt. Ne? Also das hat sich bei den Arbeitgebern nicht implementiert. Weil die sagen, entweder hat jemand einen Abschluss oder der ist Helfer.“ (QC\_IX\_1, Erstinterview, Z. 414-420)

Diese Einschätzung deckt sich grundlegend mit den Bedenken, die sich bei einem nennenswerten Teil der Arbeitgeber zeigen, die im Zuge der Evaluation der DIHK-Pilotinitiative befragt wurden (Eckert/Grebe 2017). Allerdings ist einschränkend anzumerken, dass die hier wiedergegebenen Einschätzungen primär auf dem Bauchgefühl und der individuellen Erfahrung der einzelnen QCs beruhen und somit nur bedingt aussagekräftig sind mit Blick auf die tatsächliche Praxis der Betriebe. Prägnanter und stärker erfahrungsgesättigt hingegen sind die Beobachtungen der QCs zum Nutzen der Modularisierung aus Sicht der Teilnehmenden. Im Wesentlichen finden sich dabei drei zentrale Vorzüge der Modularisierung gegenüber einer „regulären“ Ausbildung, die die QCs in ihrer Arbeit mit den Teilnehmenden wahrnehmen. Ein erster Punkt betrifft die Dosierung der Anforderungen und die Unterteilung der Lerninhalte in kleinere, in sich geschlossene Einheiten, die sich dennoch letztlich zur Gesamtheit eines Berufsbildes aufsummieren. Damit wird zugleich der Kern der Modularisierungsidee affirmiert, wie auch in dem folgenden Zitat eines QC deutlich wird:

„Und die Inhalte, diese fünf Module, würden das abdecken, was der normaler Fachlagerist, normaler Verkäufer oder normale Fachkraft im Gastgewerbe auch lernen würde in der regulären Ausbildung. Aber eben häppchenweise, das ist ja der Vorteil, denn wir haben ja viele Leute, die lernunerfahren sind, die eben teilweise überfordert wären, wenn sie jetzt zum Beispiel jetzt eine Prüfung, eine Abschluss- oder Zwischenprüfung nach einem Jahr machen müssten, das würde die jetzt teilweise überfordern, deswegen ja immer diese kleinen, kleinen Häppchen dann, ne?“ (QC\_V\_1, Erstinterview, Z. 811-822)

Trotz dieses Vorzugs der dosierten Anforderungen im Projektverlauf selbst bleibt natürlich die Anforderung bestehen, dass die Gesamtheit des Stoffs zum Ende im Rahmen der Externenprüfung der IHK noch einmal abgefragt wird. Insofern ermöglicht die Modularisierung vor allem eine Gewöhnung an das Lernen und den Prozess der Prüfungen. Damit ist zugleich der zweite Aspekt tangiert, nämlich der Umgang der Teilnehmenden mit Prüfungsängsten durch die regelmäßige Konfrontation mit kleineren Prüfungen; ein Problem, das die QCs bei vielen der Teilnehmenden regist-

rieren. Auch hier sehen die QCs einen Vorteil der Modularisierung, da Teilnehmende so an den Umgang mit Prüfungssituationen gewöhnt werden können, bevor sie zum Ende hin die Externenprüfung ablegen müssen. Sie berichten daher für einen Teil der Teilnehmenden von einer wachsenden Souveränität im Umgang mit den Prüfungen, auch bedingt durch die Erfahrung, vorangegangene Prüfungen erfolgreich bewältigt zu haben.

Ein letzter Punkt betrifft die Wahrnehmung der Zertifizierung durch die IHK, die von den QCs eher positiv bewertet wird, gerade angesichts der Tatsache, dass viele der Teilnehmenden aufgrund früherer Maßnahmeteilnahmen bereits über verschiedene Trägerzertifikate verfügen, deren praktische Relevanz für Arbeitgeber sie eher kritisch beurteilen. Demgegenüber werde die Zertifizierung durch die IHK durchaus als Aufwertung erfahren. Eine QC schildert die Perspektive der Teilnehmenden daher in folgender Weise:

„Also es muss schon von einer namhaften Stelle sein, und das ist die IHK. Die IHK ist, „oh, die IHK“, ne.“ (QC\_III\_1, Erstinterview, Z. 3157-1359)

Auch wenn somit die Verwertbarkeit der einzelnen Zertifikate am Arbeitsmarkt für die QCs fraglich ist, entstehen durch die Modularisierung zugleich aber nennenswerte Vorteile aufseiten der Teilnehmenden, wenn die zertifizierende Institution namhaft und einschlägig ist.

#### 4.2.2 Perspektive der Teilnehmenden

Den zuletzt genannten Aspekt der Aufwertung der Modulprüfungen durch eine IHK-Zertifizierung teilen die interviewten Teilnehmenden der Tendenz nach, da die Autorität der IHK auch von ihnen deutlich eher anerkannt wird als die eines Bildungsträgers, weshalb ein Teilnehmer die Zertifikate auch als „Mini-Gesellenbriefe“ bezeichnet. Dennoch relativieren zwei Punkte die Bedeutung und Verwertbarkeit der Zertifikate aus Sicht der Teilnehmenden.

##### **Bedeutung und Verwertbarkeit der Zertifikate**

Zum einen besteht unter den meisten Teilnehmenden gar nicht die Absicht, den Wert der Zertifikate überhaupt praktisch am Arbeitsmarkt zu erproben, da für sie das Ziel der Teilnahme am TQ-Projekt in der möglichst lückenlosen Absolvierung einer vollwertigen Ausbildung besteht. Angesichts dieses Zielhorizonts ist die Bedeutung der Modul-Zertifikate für Arbeitgeber weitgehend irrelevant. Das folgende Zitat eines Teilnehmers ist hierbei symptomatisch für das Gros der interviewten Teilnehmenden:

„Also für mich stand immer Punkt fest, ich mach meine Ausbildung zu Ende, komme, was da wolle, und ich habe noch nie wirklich, wenn ich ehrlich sein soll, mit dem Gedanken gespielt, jetzt aufzuhören und mich mit den Zertifikaten irgendwo anders zu bewerben als Helfer oder Leiharbeiter oder so, nö. Noch überhaupt nicht.“ (Interview TN\_VIII\_5, Erstinterview, Z. 692-700)

Zum anderen findet sich aber auch eine generelle Skepsis, dass Arbeitgeber im Einstellungsverfahren einzelnen Zertifikaten eine Bedeutung beimessen. So merkt etwa ein Teilnehmer an, dass sei-

ner Meinung nach eine Stellensuche mit nur ein oder zwei erfolgreich absolvierten Modulen aussichtslos sei. Anders kann sich dies hingegen bei der Suche nach einem Praktikumsbetrieb innerhalb des TQ-Projekts darstellen. Hierauf weist ein Teilnehmer explizit im Interview hin:

„Für Praktika, da sind die Zertifikate echt vorteilhaft. Wenn man die da reinlegt, dann kann das Gegenüber sehen, okay, der hat schon das und das und das gemacht, ne?“ (Z. TN\_VIII\_3, Erstinterview, Z. 220-223)

In beiden Hinsichten unterlaufen gewissermaßen die Aspirationen und Dispositionen der Teilnehmenden das Angebot der Modularisierung und die Aufwertung der Modulzertifikate.

Anders stellt sich dieser Aspekt für die bereits thematisierten Ausnahmen der Sachkundeprüfung im Bereich Schutz und Sicherheit sowie des LKW-Führerscheins im Zuge der Ausbildung zum bzw. zur Berufskraftfahrer und -faherin dar. So berichtet ein Teilnehmer aus dem Bereich Schutz und Sicherheit, dass er sich der Optionen bewusst sei, die ihm der 34a-Schein bei potenziellen Arbeitgebern eröffne. Zudem sei er aufgrund seiner prekären finanziellen Situation durchaus interessiert an Jobangeboten, auch wenn er nicht aktiv suche, da er grundsätzlich das Ziel einer vollwertigen Berufsausbildung verfolge. In diesem konkreten Fall kam es jedoch aus persönlichen Gründen zum Abbruch des Projekts, so dass er in der Praxis letztlich nicht vor die Wahl zwischen geringfügiger Beschäftigung und Fortführung der modularen Ausbildung gestellt wurde.

Vor einem ähnlichen Dilemma steht eine Teilnehmerin, die eine Ausbildung zur Berufskraftfahrerin absolviert, aber aufgrund von Unterhaltsverpflichtungen unter erheblichem finanziellen Druck<sup>21</sup> steht. Diese Konstellation bedingt, dass sie eigentlich einen möglichst zügigen Übergang in Beschäftigung mittels des erworbenen LKW-Führerscheins anstrebt:

„Ich wusste von Freunden, man kann den LKW-Führerschein machen, quasi nur dieses Halbe-Jahr-Modul und geht dann in Arbeit. Das war eigentlich erst mal mein Grundgedanke dabei. Und dann hat man mir aber quasi das Angebot gemacht, das noch mal als Berufsausbildung zu machen, hab ich erst mal so angenommen, muss ich sagen, hab ich dann zwischenzeitlich ein bisschen, bereut, weil das Problem halt einfach ist, es sind halt wieder zwei Jahre, und in den zwei Jahren, weil ich ja auch unterhaltspflichtig bin für meine Kinder, kommen fast 15.000 Euro Schulden auf mich zu zusätzlich. Weil ich ja quasi keinen Unterhalt in der Zeit zahlen kann.“ (TN\_VIII\_2, Erstinterview, Z.139-151)

Aufgrund der Tatsache, dass in dem betreffenden Projekt der Erwerb des LKW-Führerscheins aus strategischen Erwägungen des Trägers und des QC erst relativ spät im Projektverlauf erfolgt, stellt sich für die zitierte Teilnehmerin die Teilnahme in den ersten Monaten als überaus unbefriedigend dar. Kurz nach der bestandenen Führerscheinprüfung bricht sie ihre Teilnahme ab und ist weder für Träger noch QC erreichbar. Die Vermutung liegt nahe, dass sie den oben von ihr selbst dargelegten Plan in die Tat umgesetzt hat. Ursächlich hierfür dürften zwei Faktoren sein: die persönliche

---

<sup>21</sup> Die Sequenz ist zugleich eine der wenigen Belege dafür, dass es in der Teilnehmergruppe des Modellprojekts zumindest objektiv betrachtet den Bedarf gab, die flexible Teilnahmedauer zu nutzen, um während der Ausbildung Geld zu verdienen. So hätte die Teilnehmerin die aufgrund der Unterhaltsverpflichtungen auflaufenden Schulden deutlich verringern können. De facto hat sie die Teilnahme abgebrochen.

finanzielle Lage mit den kontinuierlich anwachsenden Schulden und die Gelegenheitsstruktur innerhalb der spezifischen Branche. In der Gesamtheit der Interviewten des qualitativen Samples stellt dieser Fall jedoch eine Ausnahme dar. Doch das Grunddilemma der Anreize für einen Übergang in Beschäftigung kommt in ihrem Fall sehr prägnant zum Ausdruck und verweist auf eine systematisch relevante Konfliktkonstellation.

### **Bedeutung der Modularisierung der Ausbildungsinhalte**

Jenseits der Frage nach der Verwertbarkeit der einzelnen Zertifikate soll die Modularisierung auch eine Erleichterung für die Teilnehmenden im Prozess des Lernens darstellen. Einschränkend ist hierbei einzuräumen, dass die meisten der Teilnehmenden, sowohl in der Gesamtheit der TQ-Projekte als auch innerhalb des qualitativen Samples, keine „reguläre“ Ausbildung absolviert haben. Folglich gründen ihre Urteile in der Mehrheit nicht auf einem selbst erlebten Kontrast zwischen zwei Modellen, wie auch manche der Interviewten betonen, sondern beziehen sich primär auf die jetzigen Erfahrungen in den TQ-Projekten. Auffällig war jedoch, dass insbesondere diejenigen Teilnehmenden mit absolvierter Berufsausbildung und/oder umfangreicheren beruflichen Vorerfahrungen das zur beruflichen Orientierung dienende „Modul 0“ als eher demotivierend erlebten. So schildert ein Teilnehmer exemplarisch:

„Das war so zäh. Und man ist hierhingekommen, man sich gelangweilt. (...) Man ist ja dann halt den ganzen Tag hier, ne? Und wenn man nix zu tun hat, dann ist die Lustkurve, die neigt sich dann sehr weit nach unten. Ne, aber ich hab gesagt, komm, beiß jetzt noch mal Zähne zusammen, ne, wartest ab, ne, lass mal die Phase vorbei sein, ne?“ (TN\_VIII\_4, Erstinterview, Z. 719-725)

### **Dosierung der Lerninhalte und kontinuierliche Rückmeldungen**

Mit Blick auf die fachspezifischen Inhalte heben die interviewten Teilnehmenden dann jedoch durchgehend hervor, dass die Zerlegung der Lerninhalte in überschaubare und in sich thematisch geschlossene Segmente eine Erleichterung im Prozess des Lernens darstellt. Der zu lernende Stoff, so der Tenor, ist weniger umfangreich und durch die thematische Eingrenzung leichter zu verinnerlichen. Gerade für ältere Teilnehmende, deren letzte Phase des Lernens lange zurückliegt, bedeutet dies auch eine Gelegenheit, das „Lernen wieder zu lernen“, wie es eine Teilnehmerin formuliert. Die Einschätzung einer Teilnehmerin, die bereits eine Ausbildung absolviert hat, kann als stellvertretend für das Gros der Interviewten verstanden werden:

„Weil man da einfach von klein an erst mal die einzelnen Sachen alles lernt und nicht alles auf einmal, so wie man das in der Ausbildung so kennt mit Zwischenprüfung, Abschlussprüfung. Da kommt ja immer alles direkt einmal komplett auf einmal. Und wenn man immer so zwischendurch immer so ein paar Sachen immer wieder dabei lernt, zwischen den Modulen, ist auf jeden Fall eine gelungene Sache.“ (TN\_VIII\_6, Erstinterview, Z.469-476)

In ähnlicher Weise empfinden die meisten interviewten Teilnehmenden die kontinuierlichen Rückmeldungen durch die Kompetenzfeststellungen als hilfreich. Auf diese Weise würden Teilerfolge auf dem Weg zum Abschluss dokumentiert und man erhalte regelmäßige Rückmeldungen über



den eigenen Kenntnisstand, auch mit Blick auf einen möglichen Bedarf an Verbesserungen. Dies verschafft somit Orientierung hinsichtlich der eigenen Leistung und kann gerade auch verunsicherten Teilnehmenden durch kleine Erfolgserlebnisse Selbstvertrauen vermitteln, wie es sich in der folgenden Aussage eines Teilnehmers ausdrückt:

„Aber von Prüfung zu Prüfung wird man immer sicherer, und das finde ich so ganz gut.“  
(TN\_VIII\_4, Erstinterview, Z. 397-399)

Der hier genannte Zugewinn an Sicherheit ist insbesondere für solche Teilnehmenden relevant, die von einer teils erheblichen Prüfungsangst berichten. Durch regelmäßige und weniger umfangreiche Prüfungen gewöhnen diese sich an die Situation und lernen, im Zweifelsfall unterstützt durch die QCs, mit diesen Ängsten besser umzugehen. Hierzu kann auch die Tatsache beitragen, dass die Kompetenzfeststellungen in den meisten TQ-Projekten in den Räumlichkeiten des Trägers und oftmals auch unter Beteiligung des trägereigenen Personals stattfinden. Diesen vergleichsweise vertrauten Rahmen erleben manche der Teilnehmenden als weitere Erleichterung im Prozess der Gewöhnung an Prüfungssituationen.

Zwei Einschränkungen sind hier jedoch zu machen: So erleben manche der Teilnehmenden bereits die Prüfungssituation in den Kompetenzfeststellungen als so belastend, dass sie es bevorzugen würden, wenn diese Situation auf die sonst üblichen Zwischen- und Abschlussprüfungen beschränkt würde. Dies hängt mit der zweiten Einschränkung zusammen, dass natürlich trotz der Dosierung in den einzelnen Kompetenzfeststellungen letztlich doch die Gesamtheit des Lernstoffs in der Externenprüfung abgefragt wird. Hiervon kann auch die Modularisierung nicht entlasten, weshalb eine Teilnehmerin die Kompetenzfeststellungen auch als „üben für den großen Tag“ bezeichnet.

Hinzu kommt, dass die einzelnen Kompetenzfeststellungen auch benotet werden. Im Falle einer guten Note kann hiervon für manche Teilnehmenden ein zusätzlicher motivierender Effekt ausgehen, bis hin zu einer positiv erlebten, kompetitiven Gruppendynamik, von der ein weiterer Teilnehmer berichtet:

„Aber es motiviert einen. Das ist schon schön, eine Eins draufstehen zu haben, ne? Oder für manchen ist es auch schön, eine Drei stehen zu haben. Das ist je nachdem, wie, ne, wie der Leistungsstand ist. Ne? (...) Das gibt so einen kleinen Kick, komm, die nächste mache ich besser, ne? Wir haben auch so einen kleinen Konkurrenzkampf, außer jetzt die letzte TQ, da haben wir komplett außerhalb der Wertung gelassen, weil da ging es einfach bei jeden einfach nur ums Bestehen. Und da spielte die Note erst mal gar keine Rolle. Ne? Aber davor war das schon so, man hat sich so ein bisschen angestachelt mal, ne? Das hat schon meiner Meinung nach Sinn.“ (TN\_VIII\_3, Z. 197-212)

Nur in einem Fall ergibt sich für eine interviewte Teilnehmerin ein konkreter Nutzen der Modularisierung, der aus der Flexibilität der Modulfolge resultiert. Hierbei handelt es sich um eine Teilnehmerin, die während der Teilnahme einen Schlaganfall erleidet und daher für längere Zeit aus dem Projekt ausscheiden muss. Der daraufhin erfolgende Wiedereinstieg sei nur möglich gewesen dank der Modularisierung, die ihr erlaubt habe, an ihr bereits erworbenes und zertifiziertes Wissen anzuknüpfen. Aufgrund der von fast allen interviewten Teilnehmenden geäußerten Absicht, das TQ-

Projekt möglichst ohne Unterbrechung und in Gänze zu durchlaufen, spielt die Modularisierung als Bedingung der Möglichkeit einer zeitlichen Flexibilität in der Praxis jedoch so gut wie keine Rolle.

Insgesamt fällt somit das Fazit der Teilnehmenden hinsichtlich des Nutzens der Modularisierung überaus positiv aus. Allerdings gründet sich dieses Urteil vor allem auf die Gestaltung des Lernprozesses und weniger auf die Verwertbarkeit der einzelnen Zertifikate auf dem Arbeitsmarkt oder die dadurch potenziell ermöglichte zeitliche Flexibilität.

#### 4.2.3 Zwischenfazit

Die Untersuchung der Implementation der Modularisierung und Zertifizierung im Rahmen des TQ-Projekts bestätigt einige wesentliche Befunde aus ähnlich gelagerten früheren bundesweiten Projekten. So stellt die Gewährleistung eines vollständig flexiblen Ein- und Ausstiegs in das TQ-Projekt, die streng genommen die parallele Vorhaltung aller Module eines Berufsbildes durch den umsetzenden Träger erfordern würde, ein organisatorisches Problem dar, das für die meisten Träger kaum zu bewältigen ist. Grundsätzlich bewährt sich hierfür ein Kreislaufmodell der Modulabfolge, das zumindest einen flexiblen Einstieg gewährleistet, aber zum einen bei längeren individuellen Unterbrechungen Probleme im Wiedereinstieg erzeugt, zum anderen in den Bereichen Schutz und Sicherheit sowie unter den Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrern nicht genutzt wird. In diesen beiden Fällen kommt der Sachkundeprüfung bzw. dem LKW-Führerschein ein Sonderstatus unter den einzelnen Modulen zu, der eine Abwägung in der Gestaltung der Abfolge der Module erforderlich macht: Sollen die Teilnehmenden frühzeitig berufliche Handlungsfähigkeit erlangen, die sie in den Praktikumsbetrieben umsetzen können, oder sollen Anreize vermieden werden, die einen frühzeitigen Übergang vor Abschluss der Berufsausbildung begünstigen können? Neben diesen strategischen Erwägungen stellt sich zudem praktisch in der Umsetzung der Modularisierung die unverzichtbare Kooperation und Koordinierung mit der IHK in den meisten Projekten als zumindest zu Beginn sehr aufwendig, teilweise auch konflikträchtig dar. Dies deckt sich mit der teils skeptischen Haltung eines nennenswerten Teils der Verantwortlichen der IHK, von der auch frühere Evaluationen berichten. Von den QCs oder auch den Trägerverantwortlichen erfordert dies eine Beharrlichkeit in der Verhandlung und Abstimmung, kann bisweilen aber auch Interventionen von Leitungskräften der jeweiligen Institutionen erfordern.

Welchen praktischen Nutzen die einzelnen modulbezogenen Zertifikate mit Blick auf den Arbeitsmarkt haben, ist sowohl für die Teilnehmenden als auch die QCs weitgehend unklar und wird meist zurückhaltend beurteilt, abgesehen von den oben genannten Sonderfällen. Diese Unklarheit fällt aber insofern kaum ins Gewicht, da praktisch alle interviewten Teilnehmenden gar nicht anstreben, den Wert der einzelnen Zertifikate zu erproben. Vielmehr wollen die Teilnehmenden nach eigener Auskunft fast ausnahmslos das TQ-Projekt in seiner Gänze regelhaft durchlaufen. Eine größere Rolle spielen demgegenüber die Dosierung des Lernens, die kontinuierlichen Rückmeldungen zum Leistungsstand sowie teilweise auch die Einübung des Umgangs mit Prüfungsangst, die durch die Zerlegung der Ausbildungsinhalte in einzelne Bausteine möglich werden. Die meisten Teilnehmenden empfinden diese Bedingungen des Lernens als Erleichterung. Insofern erweist sich die Modularisierung weniger mit Blick auf die dadurch eröffneten Arbeitsmarktchancen als relevant, sondern eher für die Gestaltung des Lernens in den TQ-Projekten.

### 4.3 Prämien

Das TQ-Projekt richtet sich qua Zielgruppenbestimmung an Personen, die nicht über eine ausreichende Motivation verfügen, eine Qualifizierung aufzunehmen oder „im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen.“ (MAIS/BA 2016a). Diese Probleme sollen unter anderem durch die Zahlung von Prämien aus dem Weg geräumt werden. So erhalten die Teilnehmenden zum einen für jede erfolgreich absolvierte Modulprüfung 400 Euro. Sollten sie nach Absolvierung aller Module auch die Externenprüfung erfolgreich ablegen, erhalten sie zudem weitere 1500 Euro. Alle Beträge werden nicht, wie andere Einkünfte von erwerbsfähigen Leistungsbeziehenden oberhalb von 100 Euro pro Monat, anteilig auf den ALG-II-Bezug angerechnet, so dass es sich für die Teilnehmenden um einen Betrag handelt, der ihnen unmittelbar und im vollen Umfang zusätzlich zur Verfügung steht. In Anbetracht des gegenwärtigen ALG-II-Regelsatzes von 424 Euro entspricht die Zahlung der Prämie für eine bestandene Modulprüfung somit beinahe dem Betrag, der den Teilnehmenden im Monat zur Verfügung steht. Für die abschließende Prämie beläuft sich die Relation auf das dreieinhalbfache des Regelsatzes. Legt man schließlich als Beispiel den Fall von sechs erfolgreich absolvierten Modulen plus Externenprüfung zugrunde, so ergibt sich ein Gesamtbetrag von 3.900 Euro, den die Teilnehmenden potenziell zusätzlich zum Leistungsbezug während ihrer Teilnahme am Modellprojekt erhalten.

Sowohl diese Summe als auch deren Relation zu den normalerweise verfügbaren Mitteln verdeutlichen, dass dieser Betrag einen erheblichen finanziellen Zugewinn darstellt, insbesondere angesichts der oftmals prekären finanziellen Situation in Haushalten, die über lange Zeit (ausschließlich) auf ALG-II-Leistungen angewiesen sind. Insofern ist aus der Perspektive einer ökonomisch orientierten Anreizlogik die Annahme durchaus plausibel, dass dieses Incentive dazu beiträgt, Abbrüchen allein schon aufgrund von finanziellen Erwägungen der Teilnehmenden entgegenzuwirken. Zugleich liegt in der ökonomischen Orientierung auch die Schwäche einer solchen Logik, da sie auf ein recht simples Kalkül abstellt und dabei weiterreichende Fragen wie die nach der intrinsischen Motivation zur Teilnahme oder persönliche Krisen als Ursachen für Abbrüche nicht oder nur sehr begrenzt adressieren kann. Die Prämie kann zudem nur als Verstärker einer bereits bestehenden Motivation zur Einmündung in das Programm verstanden werden, da Teilnehmende erst eine Prämie erhalten, nachdem sie bereits einige erhebliche Anstrengungen bewältigt haben. Dazu zählen sowohl das erfolgreiche Durchhalten der Eignungsfeststellung (Modul 0) als auch die (erfolgreiche) Kompetenzfeststellung nach Modul 1. Nicht zu unterschätzen sind zudem alle bereits bis dahin vollzogenen lebenspraktischen und alltagsweltlichen Anstrengungen und Umstellungen, die sich allein durch die Aufnahme der Ausbildung in Vollzeit ergeben und einen massiven Unterschied zu einem Leben ohne Erwerbsarbeit und Ausbildung darstellen. Bei der Diskussion der möglichen Funktion von Prämien für die Verhinderung von Abbrüchen ist es also sinnvoll, die Art der Krisen, die zu Abbrüchen führen, zu spezifizieren und zu untersuchen, bei welchen dieser Krisen finanzielle Anreize lösend wirken können.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass die prämiengestützte Programmteilnahme nicht nur in Konkurrenz zum passiven Grundsicherungsbezug oder einer Umschulung ohne Prämienzahlungen steht, sondern auch zu geringqualifizierter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Diese Konkurrenz ist insofern in die Konstruktion des Programms eingelassen, da jedes einzelne erfolgreich absolvierte IHK-zertifizierte Modul einen qualifikatorischen Fortschritt und Marktvor-

teil bedeuten soll. Dies betrifft insbesondere Berufe wie die Fachkraft/Servicekraft, Schutz und Sicherheit sowie die Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrer. Hier steht das Programm bereits infolge des Ablegens des für die Ausbildung obligatorischen LKW-Führerscheins bzw. der Sachkundeprüfung im Bewachungsgewerbe in einer gewissen Konkurrenz zu einem geringqualifizierten Beschäftigungsverhältnis. Dieser Anreiz zur möglichst raschen Aufnahme einer geringqualifizierten Beschäftigung stellt sich in besonderer Weise für Personen mit nicht aufhebbar finanziellen Verbindlichkeiten wie Unterhaltsverpflichtungen. Insofern fungieren die im Projekt gezahlten Prämien als ein Motivations-Verstärker, der jedoch den Ausfall von Erwerbseinkommen nicht kompensieren kann.

Die Verantwortung für die Auszahlung der Beträge liegt bei den regionalen Jobcentern, die hierfür auf Mittel des ESF zurückgreifen können. Voraussetzung für die Auszahlung ist, dass die Jobcenter die von der IHK zertifizierten Bescheinigungen über die bestandene Modul- bzw. Externenprüfung als Beleg für die erbrachte Leistung erhalten. Dies kann entweder durch eine direkte Weiterleitung durch die IHK, die Übermittlung durch die QCs oder durch die Teilnehmenden selbst erfolgen. Dieser Grundkonstellation nach zu schließen handelt es sich bei den Prämien im TQ-Projekt um einen simplen, gut überprüfbar und einfach umzusetzenden Mechanismus der Gewährung von Zahlungen nach der erfolgreichen Absolvierung von dokumentierten Leistungen. Dass die Teilnehmenden die Beträge tatsächlich möglichst kurzfristig nach den bestandenen Prüfungen erhalten, kann als Aufgabe der QCs in deren Funktion als Projektverantwortliche verstanden werden. Auch wenn die Auszahlung in der Verantwortung der Leistungsabteilung des Jobcenters liegt, haben die QCs sicherzustellen, dass die vorgesehenen Abläufe tatsächlich funktionieren und die Prämien ihre vorgesehene Wirkung entfalten können. Eine zeitnahe Auszahlung der Prämie nach der bestandenen Prüfung ist schon allein deshalb notwendig, um den intendierten Zusammenhang zwischen Anstrengungsbereitschaft, Erfolg und Belohnung plastisch zu machen. Die Prämie ist damit eine spezielle Variante des Prinzips der „aufgeschobenen Belohnung“. Sie setzt die Disziplin voraus, zunächst ohne Belohnung aufmerksam zu sein, zu lernen und die Mühe der Prüfung auf sich zu nehmen. Mit dem Bestehen der Prüfung entsteht die Erwartung der Belohnung, die dann nicht weiter aufgeschoben werden sollte, weil ansonsten zusätzliche Ungeduld geschürt wird, wo eigentlich Geduld (nämlich nicht unmittelbar belohnt zu werden) belohnt werden soll. Insbesondere in Fällen von Auszahlungsproblemen und großem zeitlichem Abstand zwischen bestandener Modulprüfung und positiver Verstärkung durch die Prämie besteht die Gefahr einer destruktiven Wirkung dieses Treatment-Elements. Die Gefahr eines Motivationsverlustes durch monetäre Verstärker ist aus sozialpsychologischer Perspektive insgesamt eine Gratwanderung, da sie auch imstande ist, eine bestehende intrinsische Motivation negativ zu beeinflussen. So weisen mehrere Studien darauf hin, dass Personen, die etwas aus eigenem Antrieb unternommen haben, ihre Aktivitäten nicht oder nur noch eingeschränkt ausüben, wenn ihnen eine dafür gewährte Belohnung entzogen wird (Frey/Bohnet 1994: 5).

#### 4.3.1 Perspektive der Teilnehmenden

Die Interviews mit den Teilnehmenden geben in mehrererlei Hinsicht Aufschluss über die Bedeutung der Prämien als Bestandteil des TQ-Projekts. Zum einen finden sich darin grundlegende Einschätzungen zu deren Relevanz für die individuelle Teilnahmeentscheidung und den damit verbundenen subjektiven Nutzen. Zum anderen dokumentieren die Interviews auch den tatsächlichen Verlauf der Prämienauszahlung, die Reaktion auf Verzögerungen sowie die Verwendung des Geldes.

In den Interviews äußern sich die meisten Teilnehmenden relativ ähnlich zur grundsätzlichen subjektiven Bedeutung der Prämien. Sie betrachten diese als eine willkommene Leistung, die aber nicht als ausschlaggebend für die Entscheidung für die Teilnahme am TQ-Projekt oder gar als Motiv für einen nicht erfolgten Abbruch angeführt wird. Exemplarisch für ein weit verbreitetes Deutungsmuster lässt sich das folgende Zitat eines Teilnehmenden aus der Gastronomie anführen:

„Also ich bin nicht in der Situation, wo ich sage, boah das Geld interessiert mich nicht, ne also, find ich halt ein nettes kleines Bonbon für, ey du hast bestanden, wir geben dir was dafür.“ (TN\_VII\_2, Erstinterview, Z.682-685)

Hierin werden drei Punkte ersichtlich: Zum einen ist die finanzielle Lage bei praktisch allen Teilnehmenden, wenig überraschend, so angespannt, dass die Prämien eine signifikante Verbesserung ihrer Situation bedeuten. Vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Lage, die meist mit einem langjährigen ALG-II-Bezug einhergeht, kann man die Bedeutung des Betrags nicht leugnen. Zum anderen wird aber die Teilnahmebereitschaft nicht von der Zahlung der Prämie abhängig gemacht, da sie vielmehr eine überaus willkommene Dreingabe darstellt („Bonbon“), nicht aber eine zwingende Voraussetzung. Ein „Bonbon“ ist Luxus, Naschwerk und nicht Grundnahrungsmittel. Man nimmt es gern. Schließlich wird die Zahlung im Sinne einer Reziprozität gedeutet: Die Teilnehmenden haben mit der bestandenen Prüfung etwas geleistet, wofür sie jetzt gewissermaßen eine verdiente Belohnung erhalten. In ähnlicher Weise schildert dies ein anderer Teilnehmer aus dem Lagerbereich, der bezeichnenderweise ebenfalls, wie auch noch zwei weitere Teilnehmende, den Begriff des „Bonbons“ wählt, um die Bedeutung der Prämie zu beschreiben:

„Die Prämie, war für mich eine Art wie, ich kann nur sagen, kleines Bonbon. Es ist auch eine gute Sache, dass man auch die Leute motiviert, da auch vergleichbar wie zum Beispiel eine Ausbildung gibt es Ausbildungsvergütung, ich meine, das ist eine gute Alternative. Aber ich kann sagen, mein einziger Antrieb ist, das zu schaffen.“ (TN\_VI\_4, Erstinterview, Z. 643-649).

Interessant ist hieran, dass dieser Teilnehmer stärker die Perspektive der Initiatorinnen und Initiatoren des Modellprojekts adressiert. Er heißt die Prämie gut, bezieht es aber nicht wirklich auf sich, sondern betont eher die allgemeine Schlüssigkeit der Konstruktion einer Förderung. Dies ist insofern typisch, als Teilnehmende sehr häufig auf den allgemeinen Nutzen der Prämien verweisen, zugleich aber hervorheben, dass dieser Aspekt für sie persönlich hingegen keine große Rolle spielt, da sie vor allem intrinsisch motiviert sind hinsichtlich der Erreichung eines Abschlusses. Im Einklang hiermit stellt der zitierte Teilnehmer auch sein eigentliches Ziel heraus, die Absolvierung einer Ausbildung, für das die Prämienzahlung nicht ausschlaggebend ist. Er geht sogar so weit zu betonen, dass nur die intrinsische Motivation zählt („mein einziger Antrieb“). Diese Haltung findet ihre Steigerung schließlich bei dem im Folgenden zitierten Teilnehmer, der sich angesichts der subjektiven Bedeutung der Ausbildung geradezu gleichgültig gegenüber der Prämie zeigt:

Interviewer: „War das denn für Sie ein wichtiger Grund oder hat das eine Rolle gespielt bei der Entscheidung, hier mitzumachen, dass Sie Prämien bekommen?“

Teilnehmer: „Ganz ehrlich, nein. Habe ich der [Name der QC, Anm.] auch gesagt. Das interessiert mich nicht. Für mich ist wichtig am Ende der Brief. Dass ich hier die Unterstützung krieg und dass ich hier fachlich gut aufgenommen werde so und dass ich hier auch gut arbeiten kann, das ist für mich wichtig. [...] So, wenn das nicht läuft, ich sag, dann kann man mit Geld, was soll man mit Geld machen? Mit Geld kann man sich was kaufen, gut, aber kann mir das irgendwelche Kenntnisse bringen auf der Arbeit? Nein. Bring mir ja nichts.“ (TN\_III-5, Erstinterview Z. 433-446)

Der hier zitierte Teilnehmer stellt vor allem die Qualität der Implementation des Modellprojekts als sein herausragendes Anliegen heraus, da hierdurch das Fundament für sein weiteres berufliches Fortkommen gelegt wird. Gegenüber diesem langfristigen, bildungsbezogenen Anliegen verblasst die Bedeutung einer Prämienzahlung für ihn praktisch vollständig.

Etwas anders stellt sich die Situation jedoch bei zumindest einem Teilnehmer dar, der bei seiner Einmündung die Wahl zwischen einer „regulären“ außerbetrieblichen Ausbildung und dem TQ-Projekt hatte. In diesem Fall, so räumt er offen ein, markierte die Zahlung von Prämien eine zentrale Differenz zwischen beiden Optionen, die alleine den Ausschlag zugunsten des TQ-Projekts gab. Dass die Prämienzahlung aber eine motivierende Rolle im Rahmen einer Maßnahme-Konkurrenz darstellen soll, scheint nicht der intendierte Effekt der Programmdesigner zu sein.

Während angesichts dieser Alternativen das finanzielle Incentive des TQ-Projekts tatsächlich entscheidend für den Teilnehmer war, so finden sich jedoch auch Fälle von Teilnehmenden, die zu Beginn ihrer Teilnahme gar nicht um dieses Element wussten und erst mit der Absolvierung der ersten Modulprüfung darauf aufmerksam wurden. In diesen Fällen wurde der finanzielle Anreiz offensichtlich gar nicht ins Feld geführt als Argument für die Projektteilnahme. Dem entspricht eine Deutung, die sich auch bei zumindest zwei QCs findet: Diese halten es für einen potenziellen Fehl-anreiz, den finanziellen Zugewinn zu betonen, da dieser nicht das Fehlen der entscheidenden intrinsischen Motivation kompensieren könne. Das verweist auf ein doppeltes und schwerwiegendes Umsetzungsproblem: Zum einen ist es eine konstitutive Voraussetzung für das Funktionieren des simplen Anreizmechanismus, dass die Teilnehmenden von der Prämie wissen. Es handelt sich bei den Prämienzahlungen um eine explizit in Aussicht gestellte Erwartung, auf deren Erfüllung die Teilnehmenden bei Erfolg ein Anrecht haben. Das zweite, grundlegendere Problem besteht darin, dass die Rolle der Implementationsverantwortlichen und „Hauptantreiber“ eines innovativen Programms es voraussetzt, dass das Personal tatsächlich davon überzeugt ist, dass die Treatment-Elemente sinnvoll sind und umgesetzt werden sollen, bzw. zumindest die Intention der Programmverantwortlichen kennt, akzeptiert und in der vorgesehenen Weise umsetzt, statt diese umzudeuten. Andernfalls können große Handlungsspielräume und/oder mangelnde zentrale Steuerung eines Zweckprogramms dazu führen, dass abweichende Interpretationen der einzelnen Umsetzungsverantwortlichen deren Praxis und somit das Programm prägen.

Mit dem zuvor geschilderten Fall der Wahl zwischen einer Ausbildung mit und einer Ausbildung ohne Prämien ist zugleich die Möglichkeit von Mitnahmeeffekten unter den Teilnehmenden unmittelbar angesprochen. Auch wenn man im besagten Fall ein solches Verhalten vermuten mag, so verdeutlichen zwei grundsätzliche Überlegungen, warum diese Motive sich zum einen nicht explizit im Interviewmaterial finden, zum anderen aber auch aus rein ökonomischen Erwägungen kaum ein Risiko darstellen.

Praktisch alle interviewten Teilnehmenden sind sich der Tatsache bewusst, dass offen eingeräumte Mitnahmeeffekte gegen das Gebot der sozialen Erwünschtheit ihres Antwortverhaltens verstoßen würden. Daher werden auffallend oft Metaphern wie das oben zitierte „Bonbon“ oder ähnliche Bilder verwendet, und es wird zudem häufig darauf verwiesen, dass bei anderen Teilnehmenden das Geld womöglich ausschlaggebend gewesen sei, bei einem selbst hingegen auf keinen Fall. Besonders anschaulich verwehrt sich ein Teilnehmer – unaufgefordert – gegen vermutete Mitnahmeeffekte:

„400 Euro pro Modul, das ist jetzt gerade nicht wenig, dann, da lernt man dann natürlich auch noch gerne dazu, (lacht) aber ich sage mal so, ich sehe jetzt nur hauptsächlich, ah, ich will die Kohle, ich will die Kohle, ich will die Kohle, sondern ich sehe wirklich darin halt ein Stück weit meine Zukunft.“ (TN\_II\_2, Erstinterview, Z.361-367)

Insofern finden sich in den Interviews mit den Teilnehmenden keine Äußerungen, die auf rein finanzielle Motive der Teilnahme schließen lassen. Dies ist aber auch plausibel, wenn man den finanziellen Anreiz in Relation zu dem dafür zu betreibenden Aufwand der Teilnehmenden setzt. Um die Prämien zu erhalten, müssen sie mehrere Monate täglich bei einem Bildungsträger oder in einem Praktikumsbetrieb erscheinen und im Anschluss erfolgreich eine Prüfung ablegen. Hätten sie im selben Zeitraum nur für einen Bruchteil der hierfür aufzuwendenden Zeit einen Nebenverdienst ausgeübt, so hätten sie – auch trotz Anrechnung – einen im Zweifelsfall sogar höheren Geldbetrag erhalten. Insofern sind alleine aus dieser Erwägung heraus reine Mitnahmeeffekte nur für den Fall einer direkten Wahl zwischen TQ oder einer außerbetrieblichen Ausbildung eine realistische Annahme. In den übrigen Fällen stellt die Prämie einen zusätzlichen und willkommenen Anreiz dar, der alleine aber weder ausreicht, jemanden zur Teilnahme zu bewegen, noch ihn von einem Abbruch abzuhalten.

Sollen die Zahlungen an die Teilnehmenden ihre angestrebte Wirkung entfalten, so setzt dies jedoch zwingend voraus, dass diese auch tatsächlich reibungslos erfolgen; eine Voraussetzung, die gerade zu Beginn des Projekts an praktisch keinem Standort gegeben war, wie die Interviews sowohl mit Teilnehmenden als auch QCs verdeutlichen. Auch wenn sich Dauer der Verzögerung und Umfang der Verärgerung deutlich zwischen den betroffenen Teilnehmenden unterscheiden, so wird dennoch deutlich, dass gerade in den ersten Monaten des TQ-Projekts von den Prämien oftmals eher demotivierende Wirkungen ausgingen, da es in kaum einem Fall gelang, die Zahlungen direkt im Anschluss an die bestandenen Prüfungen auszulösen. So finden sich Teilnehmende, die von Konflikten mit den sie betreuenden QCs berichten, genauso wie Teilnehmende, die in Antizipation der bevorstehenden Zahlung das Geld, das sie noch gar nicht hatten, bereits ausgegeben oder aber zumindest verplant hatten, so dass dessen Ausbleiben entsprechende Verärgerungen und finanzielle Engpässe zur Folge hatte. An den von den Teilnehmenden artikulierten Frustrationen über lange Wartezeiten auf die Prämien wird sehr deutlich, dass ein gut gemeintes und prinzipiell auch positiv angenommenes Element des Treatments durch eine nicht ausgereifte Implementation konterkariert werden kann.

Ein Sonderfall, der gewissermaßen eine Steigerungsform des genannten Problems darstellt, findet sich in diesem Zusammenhang für ein TQ-Projekt, in dem sich Teilnehmende aus zwei verschiedenen Jobcentern befinden. Während es dem einen Jobcenter relativ früh gelang, eine Regelung für die Prämienzahlungen zu finden, war dies im anderen Jobcenter nicht der Fall. Dies hatte zur

Folge, dass die Teilnehmenden ein und desselben Projekts über Ungleichbehandlung klagten in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zu einem Jobcenter: Während die einen schon ihre Prämien hatten, war für die anderen immer noch unklar, wann sie diese bekommen würden. Dies erzeugte entsprechenden Unmut innerhalb der Gruppe, der wiederum von der QC zu bearbeiten war. Dieser Konflikt verweist auch auf einen gewissen Bedarf an Harmonisierung der Implementation, wenn zwei Jobcenter an demselben Projekt beteiligt sind.

Sind die Zahlungen jedoch einmal erfolgt, stellt sich schließlich aus Sicht der Teilnehmenden die Frage nach der Verwendung der nun zur Verfügung stehenden Mittel. Ein dominantes Motiv in den Interviews mit den Teilnehmenden stellt der Konsum jenseits des unmittelbar Notwendigen dar, der durch die Prämienzahlungen möglich wird, etwa in Form von länger geplanten und verschobenen Anschaffungen von Elektrogeräten. Gleichzeitig finden sich aber auch Fälle, in denen das Motiv der Ermöglichung von Teilhabe in den Vordergrund rückt, indem dank der Prämienzahlung den Kindern Weihnachtswünsche erfüllt werden können oder erstmals seit langer Zeit wieder ein Urlaub oder ein Besuch bei weit entfernt lebenden Eltern finanzierbar ist. Bei einer alleinerziehenden Mutter mit zwei Kindern steht hingegen die Abmilderung einer prekären finanziellen Situation an erster Stelle, da sie durch die gezahlten Prämien erstmals seit Langem finanzielle Spielräume gewinnt. Stärker auf eine Entlastung von weiteren Aufgaben stellt hingegen der Fall ab, in dem ein Teilnehmer aufgrund der zusätzlich verfügbaren Mittel nicht mehr einem Nebenerwerb nachgehen muss und sich voll auf die Teilnahme am TQ-Projekt konzentrieren kann. Eine letzte Variante besteht in einer eher planhaft-rationalen Verwendung der Prämien. Teilnehmenden, bei denen dies der Fall ist, antizipieren etwa die Notwendigkeit der Mobilität für ihre nach der Teilnahme avisierte Erwerbstätigkeit, weshalb sie praktisch die komplette Summe der Prämienzahlungen dazu nutzen, ihre Mobilität durch die Finanzierung des Führerscheins und/oder eines Autos sicherzustellen. In eine ähnliche Richtung weist die Investition der Prämien in eine neue Brille und Bekleidung, die das äußere Erscheinungsbild verbessern und so nicht zuletzt und explizit die Wahrscheinlichkeit erhöhen soll, anschließend einen Arbeitsvertrag zu erhalten.

### **Grenzen der Incentivierung**

Wie eingangs bereits erwähnt, treten die Grenzen der Incentivierung dort in Erscheinung, wo die faktisch zur Verfügung stehenden ALG-II-Leistungen zuzüglich der Prämien nicht ausreichen, um bestehende Verbindlichkeiten abzudecken. Die Dauer der Teilnahme am TQ-Projekt beträgt mindestens 16 bzw. 24 Monate und wird in Vollzeit ausgeführt. Dies bringt mit sich, dass in dieser Zeit kaum zusätzliches Erwerbseinkommen generiert werden kann. Insbesondere für Personen mit drängenden Unterhaltsverpflichtungen für Kinder kann sich dies zu einer Schuldenfalle entwickeln. So z. B. im Fall einer Teilnehmerin, die als unterhaltspflichtige Mutter die Ausbildung zur Berufskraftfahrerin anstrebte und trotz guter Noten und großem Sachinteresse das Modellprojekt nach dem LKW-Führerschein und einigen Zusatzmodulen verließ, um als Fahrerin zu arbeiten.

„Das ist halt sehr schwierig, ne? Weiterhin mit so wenig Geld leben, wo man jeden Monat wirklich rumknausert, wie kriegt man den Monat jetzt rum, weiterhin auch Schulden dazubekommen, weil meine Kinder keinen Unterhalt bekommen, jetzt halt ja schon Unterhaltsvorschuss, aber nicht von mir.“ (TN\_VIII\_2, Erstinterview, Z. 1004 – 1010)



Auch im Fall von vorbestehenden Schulden kann eine ungelernte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung als ein Pull-Faktor aus dem Modellprojekt heraus wirken, insbesondere in Regionen und Branchen, in denen auch über ungelernte (Leih-)Arbeit ein vergleichsweise hohes Nettoeinkommen erzielt werden kann. Zwar war im nun folgenden Fallbeispiel die Höhe der Prämien nicht ausschlaggebend für den Ausstieg aus dem Modellprojekt und der dort begonnenen Ausbildung zum Fachlageristen. Den Druck der Schuldenlast und den Wunsch, wie früher schnell Einkommen aus ungelernter Arbeit zu erwirtschaften, artikuliert der betreffende Teilnehmer dennoch klar in einem Interview nach dem Abbruch des Modellprojektes:

„Mittlerweile bin ich mich schon selber hier wieder am Kümmern, irgendwie nach [Name eines Arbeitgebers, Anm.] wieder reinzukommen von der Leihfirma aus, und versuch jetzt auch, den Führerschein irgendwie anzufangen, weil, wenn ich den Führerschein habe, gibt es da mehrere Jobmöglichkeiten, [Name eines Logistikunternehmens, Anm.] oder irgendwo, weil jetzt wieder eine Ausbildung anzufangen, dafür hab ich echt kein Nerv, kein Stress. Ich hab Schulden ohne Ende, ich brauch einen Job.“ (TN\_V\_2, Interview nach Abbruch Z. 262 – 270)

Diese beiden Fälle verdeutlichen noch einmal, dass je nach erwerbsbiographischer und familiärer Konstellation der Teilnehmenden die Wirkungen der Incentives an ihre Grenzen stoßen. Gleichwohl ist dies nicht als Plädoyer dafür zu verstehen, die Prämien weiter zu erhöhen, da sie durchaus im angemessenen Umfang eine verstärkende Funktion ausüben, solange es gelingt, diese auch möglichst kurzfristig im Anschluss an bestandene Prüfungen auszuzahlen.

#### 4.3.2 Perspektive der QCs

In ähnlicher Weise schreiben praktisch alle interviewten QCs den Prämien eine mehr oder weniger stark motivierende Funktion zu, wenngleich deren subjektive Bedeutung stark zwischen den einzelnen Teilnehmenden schwanke. Allerdings geben ebenfalls mehrere QCs zu bedenken, dass eine Teilnahme ausschließlich aus finanziellen Erwägungen problematisch sei, weshalb sie diesen Bestandteil bei der Gewinnung von neuen Teilnehmenden auch eher zurückhaltend kommunizierten.

In der Kommunikation mit den Teilnehmenden mit Blick auf die Nutzung der Prämien betonen die QCs vor allem den Aspekt, dass diese kein Geld verplanen sollten, das sie noch gar nicht haben, und dass sie diese zu einem eher planhaften und nicht rein konsumorientierten Umgang mit den zusätzlichen Mitteln anhielten. Darüber hinaus kann der Verweis auf die zukünftig (wahrscheinlich) fließenden Prämien auch bei der Suche nach einem Ansatz zur Lösung von akuten Geldproblemen hilfreich sein, wie ein QC betont. Gleichwohl findet sich kein Fall eines QCs, der bei einem drohenden Abbruch diesen durch den Verweis auf die zu erwartenden Prämien verhindern konnte. Dies markiert klar die Grenze rein ökonomischer Anreize, wenn andere, persönliche Probleme eine Teilnahme erschweren.

Die oben beschriebene Verärgerung der Teilnehmenden aufgrund ausbleibender Prämienzahlungen stellt auch für die QCs ein zentrales Motiv im Umgang mit diesem Bestandteil des Treatments dar. Dabei sei die Enttäuschung über ausbleibende Prämien umso größer, so mehrere QCs, je mehr Bedeutung diesen subjektiv für die Teilnahme beigemessen werde. In dieser Situation sind die QCs zum einen mit der Notwendigkeit konfrontiert, mäßigend auf die Teilnehmenden einzuwirken und

bei diesen Verständnis für die Verzögerungen zu erwirken. Zum anderen obliegt es ihnen als Projektverantwortlichen, organisatorische Lösungen zu finden, die eine möglichst zeitnahe Auszahlung der Prämien ermöglichen.

Prinzipiell stellt es sich für alle QCs so dar, dass die Mittel für die Prämien nur quartalsweise bei der Bezirksregierung beantragt und ausgezahlt werden können.<sup>22</sup> Dies erfordert nicht nur eine vorangehende Abschätzung, wie viele Prämien aufgrund von bestandenen Prüfungen tatsächlich ausbezahlt werden, sondern bedingt überdies eine gewisse zeitliche Distanz zwischen erfolgter Prüfung und Zahlung der Prämie durch die Bezirksregierung. Je nach Zeitraum zwischen Prüfung und Beantragungszeitpunkt zuzüglich der benötigten Bearbeitungsdauer durch die Leistungsabteilung des Jobcenters können so teils erhebliche zeitliche Lücken zwischen Modulprüfung und Prämienzahlung entstehen. Ein solches Procedere muss sich bei allen Beteiligten erst etablieren, so dass eine gewisse Wartezeit letztlich von den meisten Teilnehmenden in Kauf genommen wird, solange sie grundsätzlich die Gewissheit haben, dass die Prämienzahlungen erfolgen werden, auch wenn sie ursprünglich von einer prompten Zahlung ausgingen. Dass es sich hierbei um einen pragmatischen Kompromiss, nicht aber um eine sachlich angemessene Umsetzungsform der Prämienzahlung handelt, ist evident.

Doch darüber hinaus kam es an mehreren Standorten zu weiteren Komplikationen und damit verbundenen zusätzlichen Verzögerungen. In einem Fall wurden laut QC für das gesamte Jahr nicht ausreichend Mittel für die Prämien beantragt, so dass erst bis zum Folgejahr gewartet werden musste, bis dies gewissermaßen rückwirkend erfolgen konnte, da andere Mittel hierfür nicht zur Verfügung standen. In einem anderen Fall blieb der Mittelabruf in einem Quartal einfach gänzlich aus, was entsprechende zusätzliche Verzögerungen bedingte. Durch diese Verzögerungen erzeugen die ausbleibenden Prämien selbst Motivationsprobleme, die die QCs bearbeiten müssen. Daher ist das Fazit einer QC denkbar ernüchternd, als sie die formale Organisation der Prämien explizit in Kontrast setzt zu der von ihr erwarteten Flexibilität in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben:

„So flexibel mein Aufgabenbereich ja irgendwo niedergeschrieben wurde, so unflexibel sind wir in der Ausschüttung der Prämien. Also das hier hat mit einer Motivationsgeschichte null zu tun. Also ich hab hier Leute, die haben drei Prämienzahlungen offen.“ (QC\_III\_2, Erstinterview, Z. 1291-1295).

Auch wenn es sich bei diesem Zitat um eine sehr pointierte Aussage handelt, finden sich vergleichbare Beobachtungen demotivierender Effekte von ausgebliebenen Prämienzahlungen bei praktisch allen QCs als zu bearbeitendes Problem im Umgang mit den davon betroffenen Teilnehmenden. Mehrere QCs beschreiben dies als belastenden Umstand für ihre Arbeit, vor allem, weil sie die dahinterliegenden Prozesse der Auszahlungsmodalitäten nur bedingt beeinflussen können, sie zugleich aber die Folgen von deren Unzulänglichkeit kompensieren müssen.

Darüber hinaus erweisen sich die QCs aber auch bisweilen als kreativ in der Suche nach alternativen Lösungen, um eine Auszahlung der Prämien zu ermöglichen. In einem Fall wurde hierfür die Freie Förderung nach § 16f SGB II genutzt, um die entsprechenden Beträge auszuzahlen. Ein anderer Ansatz bestand darin, den Teilnehmenden aus Jobcenter-Mitteln ein zinsloses Darlehen in Höhe der Prämie zu gewähren. Dies zeitigte jedoch erneut Probleme, da es zu Rückforderungen

---

<sup>22</sup> Die jeweilige Bezirksregierung ist die zuständige Verwaltungsbehörde für die Mittel des ESF.

seitens der Leistungsabteilung kam, noch bevor die Prämie tatsächlich an die Teilnehmenden ausbezahlt wurde. Stattdessen wurde in der Folge eine andere Strategie gewählt: In diesem Fall ging der durchführende Träger in Vorkasse; letztlich eine Geste des Entgegenkommens, wohl auch, um weiteren Unmut oder sogar Abbrüche unter den Teilnehmenden zu vermeiden.

Ein spezielles Dilemma, das sich bei manchen Trägern mit Blick auf die Prämien ergibt, schildern zwei QCs in ähnlicher Weise. Dies ist zugleich das Spiegelbild der oben geschilderten Situation des Teilnehmers, der sich für das TQ-Projekt und gegen eine außerbetriebliche Ausbildung entscheidet. Bei beiden Trägern absolvierten die TQ-Teilnehmenden große Teile des Unterrichts gemeinsam mit Teilnehmenden einer außerbetrieblichen Ausbildung. Als letztere von den Prämien erfuhren, erzeugte dies wenig überraschend Konflikte aufgrund einer empfundenen Benachteiligung. Eine QC löste dies dadurch – zumindest partiell – auf, dass sie einem Teilnehmer einer außerbetrieblichen Ausbildung den Wechsel in das TQ-Projekt ermöglichte. Dies war allerdings weniger einem material begründeten Förderbedarf der betreffenden Person geschuldet, sondern diente vor allem dem Zweck, den Konflikt abzumildern und dem Teilnehmer der außerbetrieblichen Ausbildung auch einen finanziellen Vorteil zu verschaffen.

Ein letzter Aspekt, den zumindest zwei QCs aufgreifen, der sich aber auch in einigen Interviews mit Teilnehmenden findet, betrifft einen alternativen Auszahlungsmodus. So sei es womöglich rationaler, für die Dauer der Teilnahme anstelle einmaliger Prämienzahlungen einen höheren Grundbetrag an die Teilnehmenden auszuzahlen. Dies erlaube mehr kontinuierliche Planungssicherheit und ließe sich für die Teilnehmenden auch im Sinne einer Ausbildungsvergütung interpretieren, die höher ausfällt als der reine ALG-II-Bezug. Außerdem würde dies dem Sachverhalt Rechnung tragen, dass für die Teilnehmenden, die sich in Vollzeit beim Ausbildungsträger oder im betrieblichen Praktikum befinden, lebenspraktisch höhere Ausgaben anfallen, als dies bei Personen im passiven Leistungsbezug der Fall sein dürfte. Hierzu zählen z. B. Fahrtkosten, die zwar erstattungsfähig sind, aber von den Teilnehmenden erst vorgestreckt werden müssen.

### 4.3.3 Zwischenfazit

Die Interviews im Rahmen der Implementationsstudie zeigen recht deutlich, dass die vorgesehenen Prämienzahlungen zwar einerseits durchaus einen relevanten ökonomischen Zuverdienst für die Teilnehmenden darstellen, der aber andererseits nicht so groß ist, dass dieser als das singuläre oder ausschlaggebende Motiv für die Teilnahme wirken kann. Ebenso wenig kann die Prämienzahlung Abbrüche verhindern, die ökonomisch begründet sind. Prämien stehen in ihrer Höhe und hinsichtlich der hierfür zu erbringenden Leistungen nicht in einem gleichen Verhältnis zu einem anrechnungsfreien Nebenverdienst, der im Rahmen des passiven ALG-II-Bezugs möglich wäre. Ebenso rangiert die Prämie nicht auf gleicher Ebene wie ein Einkommen aus einer ungelerten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Vollzeit. Allerdings bedeuten die Zahlungen für die Teilnehmenden in der Regel einen nennenswerten finanziellen Zugewinn, der in Abhängigkeit von der Lebenssituation und den konkreten Bedarfen höchst unterschiedlich genutzt wird. Grundsätzlich kann die Funktion der Prämienzahlung also als ein Verstärker-Effekt für eine bereits bestehende Motivation interpretiert werden, der eine erbrachte Leistung anerkennt und zudem vermeiden soll, dass Teilnehmende während Belastungsspitzen im TQ-Projekt einer Nebentätigkeit nachgehen müssen, sondern sich auf ihre Ausbildung konzentrieren können.

Allerdings wird auch deutlich, dass diese potenziell positive Wirkung der Prämien ganz wesentlich davon abhängt, dass es auch organisatorisch gelingt, deren zeitnahe Auszahlung im Anschluss an die erfolgreich absolvierten Prüfungen sicherzustellen. Dies hat sich an praktisch allen Standorten als Problem erwiesen, das in der Folgezeit mit unterschiedlichen Maßen an bürokratischer Flexibilität und Erfolg bearbeitet wurde. Grundsätzlich hatten aber alle QCs sowohl mit der technischen Seite der Implementation dieses Treatment-Elements zu kämpfen als auch mit den Verzögerungen, die diese Verzögerungen unter den Teilnehmenden zeitigten. Insofern besteht eine zentrale Schlussfolgerung und Handlungsempfehlung darin, schon im Vorfeld die Zahlungsmodalitäten soweit festzulegen und zu überprüfen, dass die Prämien reibungslos gewährt werden können und somit auch tatsächlich ihre motivierende Funktion erfüllen können und sich nicht im Gegenteil als Problem erweisen.

Ein anderer Punkt, der von einigen Teilnehmenden und QCs geäußert wurde, betrifft die kontinuierliche Auszahlung einer anrechnungsfreien Vergütung über den Zeitraum der aktiven Teilnahme hinweg als Alternative zu Zahlungen, die an bestandene Modulprüfungen gekoppelt sind. Ein höherer monatlicher Grundbetrag würde den Teilnehmenden mehr Planungssicherheit im Umgang mit den zusätzlichen finanziellen Mitteln ermöglichen und jene Lasten abmildern, die Personen im passiven Leistungsbezug nicht entstehen. Außerdem ließe sich dies im Sinne einer Ausbildungsvergütung interpretieren, die einen anderen Status im Vergleich zum passiven Leistungsbezug markiert. Schließlich wäre auch eine Kombination von anrechnungsfreier monatlicher Ausbildungsvergütung und Abschlussprämie denkbar, die die Teilnehmenden sowohl ab Ausbildungsbeginn (Modul 1) erhalten als auch das Durchhaltevermögen vor einer lernintensiven und fordernden Abschlussprüfung abstützt. Die letztgenannte ‚kombinierte Form‘ würde den gewünschten Verstärker-Effekt gewährleisten und zudem dem Sachverhalt Rechnung tragen, dass bei den Teilnehmenden während der Ausbildung höhere alltagspraktische Ausgaben anfallen als im passiven Leistungsbezug.

Schließlich ist auch auf die Grenzen von Incentives hinzuweisen. Alle Coaches berichten von Abbrüchen, die sehr früh im Teilnahmeverlauf auftreten und so radikal sind, dass die Abbrecher und Abbrecherinnen ganz „von der Bildfläche verschwinden“ und über längere Zeit nicht mehr im Jobcenter vorstellig werden. Derartige Abbrüche können durch die im Programm vorgesehenen Incentives offenbar nicht verhindert werden. Die Verstärkerlogik setzt den „homo oeconomicus“ insoweit voraus, dass ein Interesse an „mehr Geld“ automatisch unterstellt wird und „weniger Geld“ demgegenüber als selbstschädigendes Verhalten irrational erscheint. Personen, die sich in so schweren persönlichen Krisen befinden, dass ein vor der Hand als selbstschädigend bewertetes Handeln bis hin zum Risiko der Sanktionierung durch die Sozialverwaltung in Kauf genommen wird, liegen außerhalb des Wirkungskreises von ökonomischer Logik. Hier ist offenbar die Krise so beschaffen, dass eine Motivation durch den Anreiz eines Berufsabschlusses oder die Aussicht auf Bewährung in einem Beruf nicht vorhanden ist und daher auch nicht verstärkt werden kann. Will man solche Personen langfristig für das berufliche Segment des Arbeitsmarkts gewinnen, wird man andere Mittel suchen müssen als ökonomische Verstärkereffekte.

#### 4.4 Qualifizierungscoaches

Den QCs kommt in der Gesamtheit der TQ-Projekte eine zentrale und zweifache Funktion zu, wie bereits im Rahmen der Rekonstruktion der Programmstruktur dargelegt wurde (Kapitel 3.2.5): Sie

sind nicht nur für einen möglichst reibungslosen Ablauf der Maßnahme als Ganzes zuständig, sondern auch für die personenbezogene Unterstützung der Teilnehmenden. Das folgende Unterkapitel nimmt beide Aufgabenfacetten in den Blick. Hierzu wird zunächst ein Überblick über die verschiedenen Arten von Tätigkeiten gegeben (Kapitel 4.4.1), um in der Folge aufzuzeigen, wie sich durch die Fokussierung auf Teile des sehr breiten Aufgabenspektrums einzelne Muster der Schwerpunktsetzung unter den QCs herausbilden (Kapitel 4.4.2).

Der in den Programmunterlagen zum Modellprojekt skizzierte Aufgabenkatalog der QC ist äußerst komplex und enthält unter dem Oberbegriff „sozialpädagogische Begleitung“ dezidierte fachspezifische Aufgaben und Anforderungen. Angesichts der Zielgruppenbestimmung ist diese Konzeption nachvollziehbar. Da aber im Modellprojekt überwiegend fachfremdes Personal – also insbesondere keine Fachkräfte der Sozialen Arbeit, sondern allgemein Akademiker und Akademikerinnen (z. B. Pädagogen, Historiker, Soziologinnen) ohne spezifische und zertifizierte Ausbildung von Interventionskompetenz oder Fachkräfte der Arbeitsverwaltung – rekrutiert wurden, kann dieser Katalog nicht umstandslos für die Untersuchung und Evaluation des Coachings herangezogen werden. Es ist daher sinnvoll, zunächst nicht normativ vorzugehen, obwohl die Bewertungskriterien immanent in der offiziellen Selbstbeschreibung des Programms vorgelegt wurden, sondern deskriptiv. Daher wird ein analytisches Sortierschema genutzt, anhand dessen die vielfältigen Arbeiten der QCs geordnet dargestellt werden können.

Dabei ist es von großer Bedeutung, die naheliegende und sachlich angemessene Orientierung an Krisenintervention und (Notfall-)Hilfe nicht über die Tatsache hinwegtäuschen zu lassen, dass im Alltag der Begleitung der Teilnehmenden und des Programms eine Vielzahl von Routinetätigkeiten anfällt. Diese dürften im Gesamtüberblick sogar überwiegen. Dem soll das Überblicksschema (vgl. Abbildung 4) in Form einer Vier-Felder-Tabelle gerecht werden. Es enthält die Dimensionen „Gegenstandsbezug“ und „Handlungsmodus“. „Gegenstandsbezug“ kann differenziert werden in „Teilnehmendenbezug“ und „Projektbezug“. Der Handlungsmodus gliedert sich in „alltägliche Interaktionen und Prozesse“ und „außeralltägliche Interventionen“. Die so entstehenden vier Felder sind die primären Sortierkriterien, die im ersten Teil dieses Kapitels näher beleuchtet werden.

Abbildung 4: Sortierschema für die Tätigkeitsbereiche der Qualifizierungscoaches

|                |                 | Gegenstandsbezug    |            |
|----------------|-----------------|---------------------|------------|
|                |                 | Person/Teilnehmende | Projekt    |
| Handlungsbezug | Alltäglich      | Begleitung          | Verwaltung |
|                | Außeralltäglich | Hilfe               | Eingriff   |

Quelle: eigene Darstellung. © IAB

Die an diesem Schema ausgerichtete deskriptive Gesamtdarstellung summiert, welche Leistungen die QCs insgesamt erbracht haben, und kann einen Eindruck davon vermitteln, was vermöge des Treatment-Elements „Coaching“ unter den gegebenen Bedingungen möglich ist. Diese summative Perspektive kann nicht als ein „Durchschnitt“ dessen gelesen werden, was pro Coach geleistet wurde, nicht jeder QC hat alle diese Facetten im gleichen Umfang oder teilweise auch grundsätzlich nicht abgedeckt. Auch kann dieser Überblick nicht als ein Begriff von „unterstützender Maßnahmebegleitung von Zielgruppen“ gelten. Das liegt daran, dass die einzelnen Coaches extrem variierende Schwerpunkte auf einzelne Aufgabenbestandteile setzen. Das heißt, die Coaches haben sich in sehr unterschiedlicher Weise auf eine Teilmenge der hier dargestellten Aktivitäten fokussiert, also gewissermaßen eine individuelle Selektion aus der Gesamtheit der insgesamt geleisteten und leistbaren Aufgaben vorgenommen.

Diese coach-spezifischen Selektionsmuster folgen z. T. einem expliziten professionellen Selbstverständnis, bisweilen sind sie mehr oder weniger unbewusste Ergebnisse des Zusammentreffens eines Berufshabitus (jenseits „sozialpädagogischer Begleitung“) mit vorgefundenen Situationserfordernissen. Es ist daher notwendig, eine Typisierung dieser Muster individueller Schwerpunktsetzung vorzunehmen, die auch die inneren Zusammenhänge und ihre Konsequenzen für die konkrete Praxis nachvollziehbar macht. Um das in einem Beispiel zu verdeutlichen: Eine Coachin, deren Berufsauffassung strikt auf Empowerment und Persönlichkeitsentwicklung ihrer Klienten und Klientinnen gerichtet ist, wird bestimmte entlastende Dienstleistungen, die den Teilnehmenden „das Leben etwas einfacher machen“, bewusst nicht erbringen. Genau diese entlastenden Services können aber das Zentrum der Unterstützung durch einen Coach ausmachen, der sich vor allem als „väterlicher Kümmerer“ sieht. Eine solche Typisierung ist Gegenstand des zweiten Unterkapitels. In einem abschließenden Unterkapitel wird angesichts der zuvor dargestellten Breite der unter dem Titel „Coaching“ summierten Dienstleistungen und der Ausprägung von disparaten, z. T. im Sinne der Sache gegensätzlichen Formen und Auffassungen dieser Dienstleistungen versucht, einen Kernbestand der maßnahmebegleitenden Unterstützungsleistungen zu fassen. Darin enthalten ist auch der Versuch, tentativ zu bestimmen, an welchem Ausschnitt sozialarbeiterischer Fachlichkeit sich diese Dienstleistungen orientieren können.

#### 4.4.1 Deskriptiver Überblick über die Aktivitäten der QCs

##### 4.4.1.1 Begleitung

Gemäß Abbildung 4 wird „Begleitung“ als eine alltägliche Form des Umgangs der Coaches mit der Person der Teilnehmenden verstanden. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass die Form dieses alltäglichen Umgangs sehr stark durch die Präsenz der QCs beim Träger strukturiert wird. Obwohl vorgesehen ist, dass die QCs einen Arbeitsplatz beim Träger haben, ist die Art ihrer Anwesenheit dort keineswegs gleichförmig, im Gegenteil, sie ist sehr unterschiedlich organisiert. Grob lassen sich drei Präsenzformen unterscheiden. Es gibt Coaches, die täglich und normalerweise beim Träger sitzen, dort ein eigenes Büro haben und nur zu speziellen Terminen das Jobcenter aufsuchen. Andere QCs suchen die Träger an festen Präsenztagen auf, etwa weil sie mehrere Träger betreuen und deswegen ihre Anwesenheitszeiten aufteilen müssen oder weil sie hauptsächlich zu Gruppencoachings beim Träger anwesend sind. Weitere Coaches sind nur zu gelegentlichen Besuchen in einem größeren Turnus anwesend. Sie haben ihren Präsenzschatzpunkt im Jobcenter. Drittens gibt es auch eine Sonderform der unregelmäßigen und fallspezifischen Anwesenheit im Jobcenter

oder beim Träger, die keinem äußeren Rhythmus folgt. Selbstverständlich gibt es auch Elemente der Begleitung, die unabhängig von der Residenz der QCs sind, insbesondere Dokumentationsarbeiten, die gesondert thematisiert werden (siehe 4.4.1.1., „Dokumentation“)

### **Begleitung unter Bedingungen alltäglicher Kopräsenz**

Unter Bedingungen der alltäglichen Kopräsenz, so könnte man formulieren, werden die QCs ein Bestandteil der Lebenswelt des Bildungsträgers, sie gehören zum Inventar, sind wie selbstverständlich anwesend, es fällt gar nicht auf, wenn man sie trifft, es ist kein hervorgehobenes Ereignis, sondern „normal“. Unter solchen Bedingungen kann die Interaktion einen eher informellen Charakter annehmen oder mindestens informelle Bestandteile beinhalten: Man trifft sich auf dem Flur und wechselt ein Wort oder verabredet auf der Treppe beim Ankommen ein Gespräch am Nachmittag. Ein illustratives Beispiel für eine derart veralltäglichte Begleitung liefert folgendes Zitat:

„Also Sie sehen die, und die kommen zu Ihnen und suchen das Gespräch, und Sie suchen das Gespräch. Was ich schon mal mache, oder das ergibt sich oftmals auch einfach, also es kommt schon mal vor, dass mehrere gleichzeitig kommen, die ein gemeinsames Anliegen haben, das gibt es natürlich, aber es gibt auch häufiger, dadurch, dass ich auch mal in die Klassen reingehe, so zwischen Tür und Angel mal, wenn gerade Zeit ist, da entwickelt sich oft dann ein Gespräch mit allen. So, ne? Das ist jetzt nicht, dass ich da einen Kurs gebe, aber wenn es irgendwie irgendwelche Probleme gibt. So was wie, jetzt kommen da wieder Neue dazu, ne? Kann man das nicht ändern? Ne? Und dann geht es ganz schnell irgendwie so, ne, das und das läuft schlecht und dies und jenes, ne?“ (QC L\_1, Erstinterview, Z. 1308-1318)

Hier wird sehr deutlich, dass die Interaktion stark von dem durch alltägliche Kopräsenz eröffneten Möglichkeitsraum geprägt wird. Es bedarf nicht besonderer Veranstaltungen, bei denen man in Kontakt kommt, sondern das kann auch „ganz automatisch“ oder „zufällig“ geschehen. Es ist klar, dass diese Alltäglichkeit der Kommunikation eher die Anbahnung der Kontakte und die allgemeine Atmosphäre der Begleitung betrifft. Natürlich führen auch Coaches, die ihre Begleitung unter Bedingungen der Kopräsenz leisten, alltägliche Arbeiten mit den Teilnehmenden in Form von Einzelgesprächen im Büro durch. Derartige Arbeiten kommen in folgendem Zitat eines QC, der auch praktisch täglich beim Träger präsent ist, plastisch zum Ausdruck:

„Ich mach am Anfang ein reguläres Profiling, also das Erstgespräch mit den neuen Teilnehmern. Das dauert in der Regel dann auch mindestens eine Stunde, heißt zu gucken, wo stehen die jetzt eigentlich, was sind ihre Ziele, was erwarten die hier, warum sind sie arbeitslos geworden, was sind vermittlungshemmende Faktoren, wie reguläre Arbeitsvermittler jetzt eben auch, um zu gucken, was hindert die Kunden, eine Arbeit zu finden, beziehungsweise was hat sie gehindert, eine Ausbildung, reguläre Ausbildung aufzunehmen. Und dann eben, diese Fortschritte regelmäßig zu überprüfen im nächsten Gespräch. Zu sagen, da sind vermittlungshemmende Faktoren, die müssen wir angehen, was können wir da tun? Und das immer wieder nachzuhalten. Und das ist ja der Vorteil hier, also vorher war ich in der regulären Arbeitsvermittlung, da hatte ich knapp 400 Kunden, da können Sie was anstoßen, aber im Endeffekt können Sie es natürlich schwer

bei fast 400 Kunden umsetzen. Weil Sie können nicht so eng am Ball bleiben wie hier. Hier haben Sie die 40 Kunden jeden Tag, (...) und das ist natürlich viel intensiveres Arbeiten.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 126–143)

Hier wird nicht die eher informelle Atmosphäre betont, sondern vor allem die Intensitätssteigerung gegenüber der „regulären“ Profiling- und Vermittlungsarbeit des Fallmanagements. Diese Steigerung, insbesondere in der Dimension des Nachhaltens von Entwicklungen, des Reflektierens und Anpassens wird als Effekt von Kopräsenz und geringem Personalschlüssel gesehen. Eine alltägliche Anwesenheit erhöht auch das Maß der gemeinsam mit den Teilnehmenden verbrachten Zeit.

Weiterhin wird ersichtlich, dass die oben erwähnte Qualität, mehr Zeit für die Teilnehmenden zu haben, als dies bei Integrationsfachkräften üblicherweise der Fall ist, auch für die QCs von großer Bedeutung ist, die „nur“ gelegentliche Präsenztage beim Träger haben. Dieser Kontrast ist insbesondere erfahrenen Jobcentermitarbeitenden präsent, denen die zeitlichen Restriktionen der „normalen“ Betreuung vertraut sind. Persönlich hat das für sie dann allerdings zur Folge, dass besonders lange Anwesenheitszeiten unvermeidlich erscheinen, weil der Unterstützungsbedarf teilweise so groß ist, was sich auch als anstrengend erweisen kann:

„Es gibt Wochen, da bin ich in zwei Stunden hier durch an einem Tag, es gibt aber auch Wochen, da brauchen wir acht, neun Stunden, weil einfach die Teilnehmer so viel Rebedarf haben, ne? Das ist teilweise sehr anstrengend, weil der Teilnehmer natürlich meinen kompletten Arbeitsablauf irgendwo ein Stück weit bestimmt, und, ja, das ist nicht immer sehr befriedigend, muss ich ganz ehrlich sagen.“ (Interview QC III\_2, Erstinterview, Z. 105-113)

Auch die – sowohl von den QCs selbst als auch den interviewten Teilnehmenden – sogenannte „Mülleimerfunktion der QCs“, die es Teilnehmenden erlaubt, ihren Frustrationen einfach einmal anlasslos freien Lauf zu lassen, profitiert davon, wenn die QCs wie selbstverständlich immer da sind: Man muss einfach nur anklopfen oder durch die ohnehin in der Regel offene Tür gehen und kann loslegen. Rückseitig zu dem entlastenden Kurzzeiteffekt für die Teilnehmenden beinhaltet dies für die QCs auch die Möglichkeit, Interventionsbedarf erkennen zu können, ohne nachfragen zu müssen. Die QCs dienen gewissermaßen als ein affektives Überlaufventil. Es kommen auf diese Weise auch Probleme der Teilnehmenden zur Sprache, die diese selber rational und bewusst gar nicht ausdrücken können, weil sie nicht um sie wissen. Affektiv drängen diese aber an die Oberfläche und zeigen dem Coach auch, dass hier Teilnehmende „ein Thema haben“, wie das manche QCs formulieren:

„Also sie nehmen gerne das Angebot vor Ort wahr, über ihre Probleme zu sprechen, ich sag manchmal wie so ein Mülleimer, ne? Tür auf, reinkommen, mal auskotzen, ein bisschen tätscheln und sagen: "Geht's wieder?" "Ja, es geht wieder." Und dann: "Was wollen wir machen?" (Pustet Luft aus) Pfffff atmen sie durch und überlegen, und dann erarbeiten wir uns vielleicht das eine oder andere und sagen: "Hier diese zwei, drei Möglichkeiten hätten wir, wie wollen wir vorgehen?" "Ich muss drüber nachdenken." "Alles klar. Bis



in zwei Tagen, bis in drei Tagen, dann reden wir noch mal." Und so lösen sich die Situationen häufig von alleine dann wieder. Das heißt, dass nach zwei, drei Tagen, wenn wir das weitere Gespräch führen, ich dann auf denjenigen schon zugehen muss und er nicht mehr freiwillig zu mir kommt, um mir die Rückmeldung zu geben. Ich sag: "Was ist?" "Hat sich erledigt. Hat sich geklärt, ich hab jetzt für mich" und so weiter, "ich hab jetzt diesen Weg", also es ist manchmal wirklich so ein so ein, ja, ich muss das mal ausspucken alles, dann komm ich auch von alleine wieder auf neue Ideen und kann mich auch weiterbewegen.“ (QC VII\_1, Erstinterview, Z.245-266)

### **Begleitung an festgelegten Terminen**

Der Charakter der Begleitung ändert sich, wenn sie nur zu festgelegten Terminen stattfindet, sie erhält dann etwas Ereignishaftes oder Veranstaltungsmäßiges. Man kann nur selten einen gemeinsamen Alltag teilen und muss mit seinen Anliegen in der Regel warten, bis der Coach anwesend ist. Es wäre allerdings eine unsachliche Überzeichnung dieser Differenz, wenn man nicht erwähnen würde, dass die meisten QCs in Notfällen für die Teilnehmenden auch per Telefon zu erreichen sind. Der Verzicht auf alltägliche Anwesenheit schließt also Notfallreaktionen nicht aus. Ebenso wenig verhindert dies einen eher persönlichen und wenig formalisierten Umgang, sondern ändert vor allem seine Rahmung. Das wird deutlich an der Äußerung einer Coachin, die ihre Arbeitszeit zwischen Jobcenter und Träger aufteilt:

„Ich sage jetzt mal einfach auch die Seelsorge ist so gesehen, weil, das kommt ja alles immer oben drauf, umsonst sind die Teilnehmer ja auch nicht hier oder die Kunden nicht hier. Und ja, das ist mein Job. Im Grunde genommen hier zu sein, Probleme zu beseitigen, die Rücken zu stärken, dass diejenigen sich auch wirklich um ihre Ausbildung kümmern können. Und nicht noch mit Problemen belastet sind, und dann hier also Fehlzeiten sich anhäufen oder einfach die Probleme so groß sind, dass sie die Teilnahme hier nicht mehr weitermachen können, da sehe ich meinen Job drin. Deswegen, Qualifizierungscoach ist so eine Sache, ja. Ich bin so quasi, wie soll man sagen, Mutter für alles? Nein. Das wär jetzt übertrieben, aber also im Grunde genommen für alles da.“ (QC VIII\_1, Erstinterview, Z. 113 – 125)

Hier wird die persönliche Einfärbung der Begleitung sehr deutlich. Nicht nur die Betonung von Mütterlichkeit und Allzuständigkeit, sondern auch die Skepsis gegenüber dem Begriff des Qualifizierungscoaches deuten ein eher diffuses und emotional aufgeladenes Rollenbild an als ein betont Berufsförmiges, das spezifisch und neutral ist<sup>23</sup>. Zudem verweist der Begriff der „Seelsorge“ auf eine die ganze Person der Teilnehmenden in den Blick nehmende Begleitung. Auch wenn diese Begleitung nicht von einer alltäglichen Routine geprägt ist, sie versucht, Menschlichkeit und Zuwendung zu signalisieren. Diese allgemeine Humanität dominiert die Haltung, von spezifischer Fachlichkeit ist nicht viel die Rede.

Im Aufgabenverständnis mancher Jobcenter und Coaches ist die Rolle des QCs im Unterschied dazu hauptsächlich davon geprägt, Repräsentant bzw. Repräsentantin des Jobcenters zu sein. Das

---

<sup>23</sup> Hier lehnen wir uns an die Terminologie von Talcott Parsons an, dessen „pattern variables“ vor allem in der Berufssoziologie großen Einfluss gehabt haben (Parsons 1951: 58 ff.).

geht damit einher, dass „das Jobcenter“ in Form der QCs nur gelegentlich „vor Ort“ auftritt. Damit wird das Konzept einer kontinuierlichen und dichten interpersonalen Begleitung negiert. Eine solche Auffassung ist auch verbunden mit einer Spezifizierung von Zuständigkeiten. Einerseits kann das bedeuten, dass auf diese Weise „Jobcenterangelegenheiten“ in den Räumen des Trägers geklärt werden. Das muss, wie das folgende Zitat belegt, keineswegs bedeuten, dass hier vor allem Probleme, die Teilnehmende artikulieren, bearbeitet werden. Es kann genauso gut sein, dass hier obligatorisch wie bei „Einladungen“ ins Jobcenter bestimmte Formalitäten behandelt werden müssen:

„[Ich] biete da für die Kunden eine offene Sprechstunde an, wobei ich den Kunden die auch aufzwinge, das heißt, wenn die jetzt nicht von selber kommen, was in der Regel der Fall ist, dann gehe ich auch einmal rein in die Gruppe, hole mir meine [Name des Standorts, Anm.] Kunden da raus, führe Einzelgespräche, mache vorher im Prinzip einmal Rücksprache mit der Projektleitung dort beim Träger, ne? Das heißt einmal kurz Austausch zu den Kunden, Leistungen et cetera, gibt es da irgendwie von Jobcenterseite was.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 196-206)

Es ist instruktiv, wie die Installation „des Jobcenters“ im Träger nicht nur die Begleitung bestimmt, sondern wie auch die eigenartig verzerrte Semantik der Arbeitsverwaltung sich hier Bahn bricht: Was als „Angebot einer offenen Sprechstunde“ gerahmt wird, stellt sich tatsächlich als eine Zwangsveranstaltung dar, die keinesfalls offen und freiwillig Probleme, die Teilnehmende subjektiv haben, bearbeitet, sondern von Jobcenterseite vorgegebene Problemlagen an den Teilnehmenden abarbeitet und sie zu diesem Zweck „aus der Gruppe“ rausholt. Dass es sich dabei um ein Gegenmodell zur Begleitung mit der „Haltung allgemeiner Humanität“ handelt, wird auch daran klar, dass bestimmte Sachverhalte, die möglicherweise als Probleme der Teilnehmenden auftauchen, als jenseits der Zuständigkeit von QC und Jobcenter gesehen werden. Spezifikation des Rollenzuschnitts bedeutet hier eben auch, dass die QCs ihre Zuständigkeit auf „Jobcenterangelegenheiten“ beschränken und andere ausschließen. Ein Beispiel für eine solche Form der spezifischen Begleitung gibt folgendes Zitat:

„Also da war auch wieder irgendwie Gruppendynamik, und der eine hat mit dem anderen und irgendwelche Beziehungsprobleme und keine Ahnung, und da hab ich gesagt: "Ist das jetzt hier Ihr Ernst?" Also ich persönlich hab mich da nicht so lange mit beschäftigt, ich hab meinen Kunden, die das betroffen hat, hab ich gesagt: "Ich als Jobcenter seh mich nicht in der Funktion, jetzt mit Ihnen hier diesen Kindergarten auszukutieren.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 2265-2272)

Eine Orientierung an Interaktions- oder Kommunikationsproblemen der Teilnehmenden liegt in dieser Form der Begleitung ebenso wenig vor wie eine Offenheit gegenüber persönlichen Problemen der Teilnehmenden. Das Coaching wird hier verstanden als die gelegentliche Präsenz des Jobcenters beim Träger. Die Teilnehmenden sind nicht Klienten und Klientinnen des Coaches, sondern „Kunden/innen“ des Jobcenters. Interaktions- und Kommunikationsprobleme sind in dieser Auffassung nicht Anlass zu Hilfe oder Intervention, sondern störender und deplatziertes Ausdruck von Unreife, der zurückgewiesen wird.

Eine weitere Version der Begleitung unter Bedingungen festgelegter Termine besteht darin, dass das Coaching hauptsächlich in Form von Gruppencoachings durchgeführt wird, also im Rahmen von Veranstaltungen, die ein- oder zweimal pro Woche für eine oder mehrere festgelegte Gruppen stattfinden. Das ergibt einen Modus von Begleitung, der immer etwas Veranstaltungsmäßiges hat, nämlich die „Coaching-Stunde“, die fest im Stundenplan verankert ist und vorgeplante Inhalte abarbeitet. Das führt auch zu einer eingeschränkten Offenheit für individuellen Austausch. Selbstverständlich kann auch ein Gruppencoaching den Anlass bieten, ein Einzelgespräch anzuschließen oder zu vereinbaren. Dennoch wird die Rolle der QCs eher an die eines Dozenten bzw. einer Dozentin assimiliert. Für die Systematik stellt diese Version von Begleitung zugleich eine Schwierigkeit dar. Sie ist immer zugleich Begleitung und Hilfe: Sie ist alltäglich als Stundenplanroutine und außeralltäglich als Form der Initiierung von Lern- und Veränderungsprozessen. Wie ein solches Gruppencoaching als Begleitroutine angelegt ist, zeigt folgendes Zitat:

„Also erst mal kennenlernen, sich orientieren, sich vorstellen, gemeinsam einen Gruppenvertrag, also ich hab Gruppen gebildet, drei Gruppen, die dann gecoacht werden, aber gleichzeitig auch noch Einzelsitzungen, um verschiedene Dinge in Gang zu bringen, wie zum Beispiel erst mal das Ankommen gerade in diesen Übergängen. (...) Am Anfang geht es darum, noch gar nicht so tief zu bearbeiten, erst mal Anker zu setzen, wobei die erste Phase über 20 Sitzungen, 20 Gruppensitzungen ging. Die zweite Phase, da sind wir jetzt, da wird es spezifischer, dialogischer, weniger direktiv wie am Anfang, sondern eher interaktioneller. Also, dass, wenn ein Teilnehmer was sagt, dass ich dann frage oder sehr drauf achte, wie reagieren alle Teilnehmer, und wenn jemand zum Beispiel nickt, dass ich dann auch sage, ne: "Sie nicken gerade, geht es Ihnen genauso? Was glauben Sie denn, wie es dem anderen Teilnehmer geht?", zum Beispiel.“ (QC II\_1, Erstinterview, Z. 97-105).

Hier wird zudem deutlich, dass ein Gruppencoaching nicht nur an festgelegten Terminen stattfindet, sondern auch ein festes Programm hat. Zur oben herauspräparierten Spontaneität von Ad-hoc-Begegnungen im Rahmen alltäglicher Kopräsenz, bei denen alle möglichen Themen angesprochen werden können, bildet das einen scharfen Kontrast. Ein auffälliger Kontrast besteht auch darin, dass das hier angedeutete Begleitkonzept Interaktions- und Kommunikationsprobleme, Fragen der Gruppendynamik explizit zum Lern- und Entwicklungsgegenstand macht, während die zuvor dargestellte Auffassung den gesamten Themenbereich als „Kindergarten“ abqualifiziert.

### **Dokumentation**

Selbstverständlich binden Dokumentationen als tägliche Routinen z. T. erhebliche Zeitmengen. Diese sind unabhängig von der räumlichen Präsenz der QCs und werden vornehmlich im Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem der BA (VerBIS) vorgenommen. Nahezu alle QCs sehen allerdings das Problem, dass diesem System für ihre fallbezogene Begleitungsarbeit die Tiefe fehlt, um dem Fall tatsächlich auch gerecht werden zu können. Ein Teil der QCs reagiert darauf mit der Entwicklung eines zusätzlichen Dokumentationsinstruments, etwa in Form von Excel Listen oder von handschriftlich geführten Akten oder „Skizzenblöcken“. Interessant ist, dass die meisten QCs dabei ein „mulmiges Gefühl“ haben, weil sie meinen, damit gegen Datenschutzvorschriften zu verstoßen.

„Und ich dokumentiere alles, was vermittlungsrelevant ist und auch ausbildungs- oder umschulungsrelevant in unserem System in VerBIS, und dokumentiere dann so diese Zwischenziele und das neue Gespräch, das interessiert ja nicht mein Fachprogramm, das dokumentiere ich alles in meiner riesigen Excel-Tabelle. (...) Und von daher hab ich das in Excel, da sind auch alle aktiven Teilnehmer drin, inklusive Fehlzeitenquoten, die jeden Monat angepasst werden, wer hat welche Prüfung bestanden, wann steht die nächste Prüfung an, auch wenn es nur 40 Leute sind, aber das kann man einfach nicht alles aufm Schirm haben.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 1030-1036)

Dieselbe QC setzt sich mit Sachargumenten über diese Restriktion hinweg:

„Ich führe also keine Akte, ich hab eine riesige Excel-Tabelle, ich weiß, das dürfen Sie mich nicht verraten, weil das natürlich widerspricht das dem Datenschutz, aber stellen Sie sich vor, ich werde heute Abend von einem Bus erfasst, dann muss ja mein Nachfolger wissen, was ist gestern passiert.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 1025-1030)

Andere machen sich den Datenschutz zu eigen, indem sie argumentieren, dass sie ihre Klienten und Klientinnen vor Übergriffen der Bürokratie schützen, indem sie auf Dokumentation verzichten. Eine weitere Gruppe fertigt ohne weitere Reflexion von Datenschutzproblemen geradezu persönliche Notizen an, die formlos und unsystematisch nur als Gedankenstützen oder Reflexionsanlass dienen. Von Interesse ist in diesem Kontext auch die Lösung des Coaches, der zusätzlich zur Dokumentation in VerBIS Fallakten führt und das Datenschutzproblem einfach löst, indem er die betreffenden Daten datenschutzkonform aufbewahrt:

„Also noch ganz altmodisch, ich hab ja hier Ordner noch, und da sind natürlich auch Teilnahmesachen dazu und noch Ordner, und die, die hab ich dadrin, weil bei so Sachen, die sehr persönlich sind, also schließ die dann auch immer ab, möchte ich, dass das auch persönlich bleibt und kein anderer Zugang hat.“ (QC V\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 847-852)

Hier ist auch zu erwähnen, dass fallbezogene Aktenführung, die weit über VerBIS-Dokumentation hinausgehen muss, ein professioneller Standard Sozialer Arbeit ist: Je intensiver und längerfristig die Fallarbeit angelegt ist, desto notwendiger ist auch die Aktenführung, weil es dann der Hilfeplanung ebenso bedarf wie der Reflexion des Hilfeprozesses. Solche langfristigen und komplexen Prozesse ohne Akten und rein aus dem Gedächtnis zu begleiten, bedeutet nicht nur eine Überforderung des individuellen Gedächtnisses, sondern auch den Verzicht auf eine Reflexions- und Explikationsschleife, die die schriftliche Fixierung von Planungen, Zwischenergebnissen, Prozessanpassungen etc. auch immer bietet.

#### 4.4.1.2 Hilfe

Die Darstellung der auf die Person der Teilnehmenden bezogenen Hilfestellungen, die nicht im unauffälligen alltäglichen Begleiten aufgehen, sondern anlass- und fallspezifische Hilfestellungen und Veränderungsprozesse betreffen, orientiert sich an der instruktiven Unterscheidung zwischen „Arbeit mit“ und „Arbeit für“, die aus der Fachliteratur zur Sozialen Arbeit stammt (Heiner 2018).

Bei „Arbeit für“ handelt es sich in unserem Kontext vorwiegend um entlastende Unterstützungsformen, bei denen QCs Probleme stellvertretend für Teilnehmende lösen oder Aufgaben übernehmen, die diese auch selber erledigen könnten. Dagegen bezieht sich die „Arbeit mit“ auf Lern- und Veränderungsprozesse, die die Teilnehmenden letztlich selber vollziehen müssen, während die Coaches nur anregen, auffordern, unterstützen und Reflexionshilfen geben können. Beide Hilfsformen lassen sich nach der Tragweite der Aufgabe unterscheiden. Es kann dabei um unauffällige Verrichtungen wie Botendienste von Coaches zum Jobcenter gehen oder die kleinteilige Bearbeitung von Pünktlichkeitsproblemen. Ebenso können aber auch so schwerwiegende Probleme wie die Abwendung einer Inhaftierung von Teilnehmenden durch rechtzeitige Zahlung eines Strafbefehls bzw. die Entwicklung einer Lebens- und Bildungsperspektive, also psychosoziale Krisen zu bearbeiten sein. Die Darstellung orientiert sich an einer zunehmenden Tragweite der Problemstellungen.

### Hilfe in Form von „Arbeit für“

Eine häufig anzutreffende Variante der „Arbeit für“ betrifft die Bearbeitung der Schuldenproblematik von Teilnehmenden. Dies erfolgt durch manche QCs vollständig in Eigenregie, in manchen Fällen aber auch durch die Einschaltung von entsprechenden Fachstellen. Dies wird als entlastende Hilfestellung verstanden, die einen kritischen Bereich oftmals zum ersten Mal seit vielen Jahren zumindest ordnet, wenn auch nicht unbedingt abschließend löst, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Also so klassische Sachen sind natürlich hier Schulden, also jeder hat hier Schulden, also alle 40 haben Schulden, teilweise eben auch nie angegangen, nach dem Motto, ja, ich hab ja nichts, also kommt auch keiner zu mir und pfändet was. Wenn sie hier rausgehen sollten, sollten wir zumindest dran gearbeitet haben. Das heißt, ich werde nicht alle schuldenfrei bekommen, aber dass man zumindest nicht so nach dem Motto, ich lass einfach die Rechnungen liegen, wird schon nichts passieren, funktioniert dann eben nicht so. Ne, dass man da eine Struktur reinbringt ins Ganze und dass man die Schuldnerberatung, die kommt auch hier ins Haus, einschaltet, dass man zumindest weiß, wo hab ich meine Gläubiger, wo muss ich was zahlen, eine Übersicht zumindest hat.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 181-195)

Dass entlastende Unterstützung sogar als Kern der Tätigkeit eines QCs gesehen werden kann, zeigt folgende Interviewstelle. Sie bringt zudem den Komplex der „Arbeit für“ deutlich auf den Begriff:

„Und meine Funktion habe ich jetzt schon so gesehen, dass ich sage, ich nehme den Kunden irgendwo auch Arbeit ab und bin da präsent als Jobcenter, um bestimmte Dinge, Antragsverfahren, Prämienauszahlung, alles, was dazugehört, zu klären.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 55-57)

Der Grund für diese Art der Unterstützung liegt darin, dass den Teilnehmenden zeitaufwendige Aufgaben abgenommen werden, um ihnen eine möglichst uneingeschränkte Konzentration auf die Weiterbildung zu erlauben. Dabei wird in Kauf genommen, dass sie auf diese Weise keine eigenen Lernprozesse durchlaufen, von denen sie später profitieren können. Dass eine solche Form der

Unterstützung ihre Risiken hat, ist einigen QCs durchaus präsent. Denn die Möglichkeit, lästige Verwaltungsangelegenheiten schlicht an sie zu delegieren, kann durchaus eine gewisse Bequemlichkeit bedienen. Folglich erscheint die im nachfolgenden Zitat geschilderte „entlastende Hilfe“ auch als eine auf das Jobcenter bezogene Assistenz Tätigkeit, die man eher als Arbeit eines „Sekretariats“, nicht aber als die eines Coaches beschreiben würde.

„Das sind leistungsrechtliche Fragen. Und das kläre ich für die Kunden. Also ganz oft. Nicht immer. Ich kann sie ihnen auch nicht immer klären. Aber dass ich bei der Leistung anrufe beispielsweise. Dass ich da nachfrage. Dass man die IFKs informiert, die sind ja auch noch mit in der Betreuung. Dass man da also ganz viele Fragen zu Kinderbetreuung oder Betreuungskosten oder solche Sachen. Ich nehme Formulare mit, ich scanne die ein, ich schick die weiter. Also das schon, auf jeden Fall. Das sind aber normal Aufgaben. (...) Die Wege sind über mich kürzer, im Coaching sind das ganz oft solche Sachen, die das Jobcenter betreffen, das ist so, im Einzelgespräch oder Fragen, wie ist das, wenn ich meinen Wohnort wechsel, kann ich die Kosten für einen Führerschein übernehmen, also übernimmt das das Jobcenter dann, ja.“ (QC I\_2, Erstinterview, Z. 627-661)

Ein Teilnehmer beschreibt die Arbeit seines Coaches folgendermaßen:

„Das Coaching ist eigentlich nur, wenn man wohl Probleme beim Amt hat gerade, dass man zur [Name der QC, Anm.] hingehen kann, und die klärt das Ganze dann mit dir. Und managet das Ganze mit wohl. So weiß ich das wohl. Da ich noch nie zu [Name der QC, Anm.] musste, da ich noch nie Probleme jetzt hier hatte, kann ich dazu nicht viel sagen.“ (TN VIII\_1, Erstinterview, Z. 908-912)

Aus seiner Sicht hat also die QC ausschließlich die Funktion einer Assistentin, die bei der Erledigung von bürokratischen Anforderungen unterstützt. Das kann vielleicht auf einzelne QCs zutreffen, die ihre Aufgabe bisweilen extrem „engführen“, ist jedoch auch mit Blick auf den Komplex der „Arbeit für“ sicherlich eine nicht verallgemeinerbare Verkürzung. Auch die „Arbeit für“ kann Lerneffekte auslösen, vor allem, wenn sie exemplarisch für die Teilnehmenden durchgeführt wird, so dass sie erkennen können, wie man derartige Probleme bearbeitet. Zudem zeigt sich, dass die „Arbeit für“ nicht gänzlich stellvertretend, also vollkommen ohne die Teilnehmenden durchgeführt werden kann. Teilnehmende müssen ja zumindest einräumen, dass ein Problem vorliegt, das sie nicht selbst erledigen können, und die Hilfe annehmen. Auch müssen sie manche Dokumente oder Informationen bereitstellen, damit die QCs überhaupt erst stellvertretend tätig werden können. Dass auch „Arbeit für“ nicht rein entlastend und bequem für die Teilnehmenden ist, sondern Lerneffekte auslösen soll, wird in der folgenden Äußerung eines Coaches klar, der mit Blick auf Verwaltungsangelegenheiten der Teilnehmenden sagt:

„Und da hab ich dann bei vielen das einfach in die Hand genommen, und sag "hier, wir regeln das hier jetzt intern, Sie können jeden Tag zu mir kommen", was in der Schuldnerberatung nicht so geht, wir arbeiten da dran, dass, wenn sie hier rauskommen, die kriegen so einen Packen mit, ich hab alles für sie geordnet, haben alles geregelt, Briefe

sind zusammengeheftet, aber natürlich die weitere Umsetzung, das liegt natürlich schon in der Hand von denen. Ich geh nicht zu denen und überweise für die Leute. (...) Das ist nur eine Hilfe zur Selbsthilfe, damit sie eben merken, okay, wir organisieren ihr finanzielles Leben jetzt hier, wir unterstützen sie, wir machen auch eine Planung, und wenn sie hier rausgehen, die meisten maximal, also werden nur zwei Jahre hier sein, dann müssen sie alleine dann auch in der Lage sein, solche Dinge zu handhaben.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 193-205)

Das Ziel ist hier also tatsächlich, dass die Schwierigkeiten bei der eigenständigen Bewältigung des Lebens überwunden werden. Dazu werden Anteile übernommen, mit denen die Teilnehmenden aktuell überfordert wären, aber auch Forderungen gestellt, bestimmte Anteile selbst zu übernehmen. Man könnte sagen, hier geht die „Arbeit für“ nahtlos in „Arbeit mit“ über. So macht die stellvertretende Problembearbeitung den Weg frei für gemeinsame Anstrengungen, an der problematischen Situation zu arbeiten. Natürlich ist der Effekt, die vormals chaotischen Verhältnisse, die den Teilnehmenden über den Kopf gewachsen waren, wieder geordnet und übersichtlich vorliegen zu haben, auch affektiv und motivational bedeutsam. Die Probleme erscheinen dann auch subjektiv wieder als zu bewältigen. Auch dies kann ein Lerneffekt sein.

QC: „Und da hab ich Kontakt aufgenommen zu der Wohnungsgesellschaft und hab gesagt, okay, ist im Bezug von Arbeitslosengeld II, kann das [die Mietzahlungen, Anm.] momentan nicht stemmen, und dass wir da Wege finden, dass die Kundin nicht raus muss, hat ein fünfjähriges Kind gehabt, hat keine andere Möglichkeit, wollte auch nicht ins Frauenhaus oder Obdachlosenheim oder weiß ich was. Und wir hatten Kontakt auch mit dem Kollegen vom Leistungsteam, dass die eine Zusage gemacht haben, dass sie das zahlen, und die Kundin muss das natürlich in Raten zurückzahlen. Weil, es gibt kein Geschenk. Ist nur ein Darlehen, aber zumindest konnte so die Wohnungslosigkeit überwunden werden.“

Interviewer: „Und dann wird dann jetzt das Geld zum Beispiel direkt dann jetzt an den Vermieter überwiesen?“

QC: „Genau, das macht, dann hat die Kundin zugestimmt, das muss sie ja theoretisch nicht, aber ich hab ihr geraten, also wenn das eben für sie zu schwierig ist, das zu handhaben, ist es, glaube ich, besser, das wird direkt überwiesen an den Vermieter, damit sie das Geld nicht kriegt und das nicht anderweitig dann ausgibt. Und dann natürlich eine Finanzplanung haben wir dann gemacht.“ (QC V\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 125-146)

Nachdem die unmittelbare Notlage bewältigt ist, kann der QC einen Lernprozess einleiten, der sich darauf bezieht, dass die Gründe, die zur Notlage geführt haben, abgestellt werden. Erst auf der Grundlage der „Arbeit für“ ist hier „Arbeit mit“ möglich.

Eine besonders bedeutsame Funktion der „Arbeit für“ besteht darin, dass die QCs im Gespräch mit Teilnehmenden Unterstützungsbedarf entdecken und diese dann zu den entsprechenden Fachbe-

ratungen im Netz der wohlfahrtsstaatlichen Unterstützungsleistungen verweisen. Das sind Leistungen für die Teilnehmenden, die alle Coaches übernehmen. Allerdings ist bei einer Vielzahl der QCs auch das Wissen darum, dass sie keine eigene Interventionskompetenz besitzen, der Grund dafür, dass sie Hilfe überwiegend in Form von „Arbeit für“ leisten. Interessanterweise ist beinahe für alle dieser Coaches Interventionskompetenz gleichbedeutend mit psychotherapeutischer Kompetenz. Stellvertretend dafür folgende Interviewsequenz:

„Ich bin keine Psychotherapeutin oder Psychologin, deswegen, da verweis ich auch immer nur, welche Möglichkeiten es gibt, oder wir haben ja von der Stadt ganz viele Angebote, diese Möglichkeiten kennen die Teilnehmer gar nicht. (...) Also sei es leistungsrechtliche Fragen oder auch Fragen zu, wenn man umzieht, Kostenübernahme für einen Führerschein, also alles, was so mit dem Jobcenter oder Geldern zu tun hat zum Beispiel, das sind ganz viele Fragen, die dann explizit an den Coach gestellt werden.“  
(QC I\_2, Erstinterview, Z. 91-109)

Dass der Transfer zu externen Fachberatungen, insbesondere zu den klassischen Professionen wie Ärzten/Ärztinnen oder Rechtsanwälten/Rechtsanwältinnen, eine klare Trennung der eigenen Interventionskompetenz von spezifischen Interventionsbedarfen beinhaltet, kommt in der folgenden Äußerung einer Sozialarbeiterin, die als QC arbeitet, klar zum Ausdruck. Sie betont allerdings auch sehr deutlich, dass hier die „Arbeit für“ die Klienten und Klientinnen eingebettet sein muss in eine „Arbeit mit“, die den spezifischen Transferbedarf überhaupt erst ermittelbar und auch annehmbar macht:

QC: „Ich bin keine Therapeutin, also werde ich mich da auch nicht in die Nesseln setzen, nee, nee, aber das bespricht man mit denen auch. Ne, dass man sagt: "So, jetzt nimmt das aber eine andere Dimension an und wir können natürlich gerne drüber reden, wenn es Ihnen gerade auf der Leber liegt, aber Sie brauchen dringend professionelle Hilfe." Ne, und wenn es erst mal nur ist bei dem einen, dass ich sag: "Lassen Sie sich zumindest schon mal auf eine Warteliste setzen." Ne, weil, das dauert ja auch immer. (...)“

Interviewer: „Können Sie vielleicht einmal so einen typischen Fall nennen, wo Sie eine Grenze gezogen haben und sagen, nee, das ist jetzt nicht mehr meine Zuständigkeit?“

QC: „Nur das, wo wir mit dem einen wirklich einen Psychiater gesucht haben, sehr, sehr, sehr schwer, hat er jetzt nächste Woche den Termin? Das war aber, weil es chronisch war. Das war mit diesen Bauchschmerzen. Muss er dann immer zu so bestimmten Zeiten, die er sich, wir haben erst mal geguckt, weil er dann abends, nachts immer sehr lange wach war, dann habe ich gesagt, er soll mal aufschreiben, was ihn überhaupt so beschäftigt. Weil, sonst kann ich mir ja darunter gar nichts vorstellen. Und dann habe ich halt, dann hat er mir das aufgeschrieben alles, schön ausführlich, dann habe ich gesagt, sehen Sie, ne? Und da müssen Sie mit jemanden professionell dran arbeiten. Denn sonst kommt das ja immer wieder. Und dann haben wir einen Psychiater gesucht.“  
(QC VI\_2, Erstinterview, Z. 1275-1325)



## Hilfe in Form von „Arbeit mit“

Bei Hilfe in Form von „Arbeit mit“ müssen die Teilnehmenden im Rahmen des Hilfeprozesses mindestens kooperieren, im Regelfall aber eigenständig mitarbeiten und auf der Handlungsebene aktiv werden. Die QCs geben Anregungen, helfen bei der Zielnachhaltung und der Reflexion. Im Zentrum des Prozesses stehen aber die Teilnehmenden als autonome Personen, die gefordert sind, Probleme zu erkennen, eigenständig Verhaltensänderungen zu entwickeln und auf Dauer zu stellen. Das kann durchaus auch bei zunächst wenig dramatischen Entwicklungen ansetzen, wie das von einer QC geschilderte Beispiel eines Teilnehmers zeigt, der sich regelmäßig verspätet, weil er nicht aus dem Bett kommt:

„Also ich mach das einfach so, indem ich ihm die Konsequenzen seines Verhaltens aufweise und sage, "so, das passiert jetzt, wenn wir das nicht machen," und ich ihm natürlich auch Vorschläge unterbreite, wie er, also das Schlimmste ist ja, wir verschlafen ja hier alle, nicht eine halbe Stunde, manchmal erscheinen wir ja erst um elf Uhr. Ist mir noch nie passiert, ich weiß nicht, wie es bei Ihnen ist. Und dann stellt sich natürlich mir die Frage, wie kann das sein? Und dann gehen wir tatsächlich den Alltag durch. Was mache ich, wenn ich nach Hause komme, wenn ich hier fertig bin? Wann gehe ich ins Bett? Wie Sorge ich dafür, dass ich am nächsten Tag pünktlich aufwache? Und dann halten wir das schriftlich fest als Vereinbarung, und dann gibt es regelmäßig so Feedback-Gespräche. Also der kriegt jetzt nicht, dann kommt der fünf Minuten zu spät, dann kriegt der nicht direkt was hinter die Löffel, das wird sich notiert, und dann wird kleinschrittig im 14-Tagetakt zum Beispiel gesagt, "okay, wie waren denn aus Ihrer Sicht die letzten 14 Tage?" Und dann sagt der, weiß ich nicht, "super", und dann sagt der Ausbilder, "also Sie sind zu spät gekommen an dem, dem, dem und dem Tag." Und dann versuchen wir zu eruieren, was war denn an den Tagen? Woran kann das gelegen haben? Und dann fällt denen auf, ach so, ja, sollte ich vielleicht unter der Woche sein lassen, Joints zu rauchen, weil dann verschlafe ich anscheinend. Und dann haben wir es tatsächlich in einem Fall hier geschafft, da bin ich auch auf den jungen Mann bin ich auch einfach, da kann man so stolz drauf sein, weil der ist von der Obdachlosigkeit, das ist zum Beispiel der Fall, der hat es geschafft, sich wieder eine Wohnsituation oder an eine Wohnsituation zu gewöhnen, er hat das gar nicht geschafft, jeden Tag zu kommen, kommt jeden Tag, und mittlerweile schafft er es sogar, jeden Tag fast pünktlich zu kommen. Fast. 8:05 Uhr, ne? Weil wir nicht bereit sind, einen Bus früher zu nehmen. Weil das ja alles sehr anstrengend ist, um 8:00 Uhr hier zu sein ist ja, ne? Und so versuch ich, mit den Teilnehmern zu erarbeiten, dieses Ziel der Pünktlichkeit zu erreichen.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 939-980)

Auch wenn die Coachin nicht verhehlen kann, dass die Disziplinprobleme der Teilnehmenden sie befremden, geht sie geduldig und die Problematik mittelfristig nachhaltend so auf die Teilnehmenden ein, dass diese selbst die Problematik erkennen und Ideen entwickeln können, wie sie abzustellen ist. Interessanterweise kommen in diesem Kontext dann auch Problemlagen zur Sprache, die erheblich dramatischer sind als ein Mangel an Pünktlichkeit, nämlich die Obdachlosigkeit.

Offenbar sieht sie hier, dass der betreffende Teilnehmer sich nur schrittweise wieder an eine „normale“ Wohnsituation gewöhnen kann und auch die Erwartung von „pünktlicher Pünktlichkeit“ vorerst zu einer Erwartung von „fast pünktlich“ abgeschwächt werden muss.

Ähnlich undramatisch, aber heikel und folgenreich, ist die Hilfe für einen Teilnehmer, der offenbar einen starken unangenehmen Körpergeruch hat. Er selbst muss versuchen, dies abzustellen. Aber der Coach kann dabei helfen zu überlegen, wie das funktionieren kann, welche Schritte möglich sind:

„Ich habe mit einem Teilnehmer, der hat ein starkes Hygieneproblem gehabt, und da haben wir wirklich quasi einen Vertrag sogar aufgesetzt, da sind wir hingegangen und haben gesagt, was kann er jetzt tun, das hat er mit mir erarbeitet, zum Hautarzt gehen, um noch mal die Drüsen überprüfen zu lassen, dann weil die Teilnehmer sich beschwert haben, dass er halt zu bestimmten Zeiten dann noch mehr riecht, haben wir gesagt, was er morgens alles in sein Täschchen einpacken soll, wann er um welche Uhrzeit was benutzen soll, das musste er mir unterschreiben, und dann, ja, das wirklich durchziehen.“ (QC VI\_2, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 457-480)

Neben dem zentralen Aspekt, dass der Veränderungsprozess in Kooperation mit und nicht als Entlastung für den Teilnehmenden durchgeführt werden muss, ist hier von Interesse, dass die Kooperationsbereitschaft des Teilnehmenden offenbar auf explizit vertraglicher Grundlage fixiert werden muss. Das bringt zum Ausdruck, dass erhebliche Autonomie- und Selbstorganisationsdefizite gesehen werden. Der Teilnehmende muss auch deshalb unterstützt werden, weil er nicht diszipliniert, gewandt und organisiert genug ist, um den Veränderungsprozess alleine zu durchlaufen. Aber dennoch muss er ihn selber durchlaufen. In einem solchen Kontext wäre freilich die freiwillige Selbstbindung des Teilnehmenden der erste Schritt in die Autonomie. Die Formulierung „das musste er mir unterschreiben“ zeigt allerdings, dass schon dieser Rest an Autonomie einer Forderung bedarf. Hier wird mit dem Mittel der Kooperationsvereinbarung in Vertragsform die Bereitschaft des Teilnehmers, an der Lösung seiner eigenen Probleme aktiv mitzuarbeiten, „aktiviert“. Die Unterschrift ist dabei nicht nur ein informelles Versprechen, sondern hat darüber hinaus den Schein des „Offiziellen“, des Einklagbaren und Verbindlichen.

Genau diesen Sachverhalt der Verstetigung, Organisation, aber auch Verpflichtung hält eine weitere Coachin fest und macht noch einmal darauf aufmerksam, dass es bei diesen Verpflichtungen, an der Lösung von Problemen mitzuarbeiten, oftmals um alltägliche, im ersten Augenblick wenig Aufsehen erregende Sachverhalte geht:

„Wir verschriftlichen das dann, und jeder bekommt dann so eine Kopie, also das ist jetzt nicht, dass Sie sich jetzt hier irgendwelche hochgradig professionellen Dinge vorstellen, ne? Also er muss ja auch was irgendwie in den Händen halten können. Weil wie schnell haben wir denn alle vergessen, ne? (...) Manchmal sind es handschriftliche To-do-Listen, die er abhaken soll.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 1189-1193)

Ein ganz anders gelagerter Fall einer Notfallbearbeitung, bei der aber die Kooperation des Klienten notwendig ist, weil er sich auf die Unterstützung der QC vertrauensvoll einlassen und im Krisenfall mitarbeiten muss, kommt in der Bearbeitung einer Panikattacke zum Ausdruck. Das Zitat steht

auch für das Beispiel einer Coachin, die im Laufe ihrer Berufsausbildung Interventionstechniken erlernt hat:

„Ich hatte zum Beispiel auch ein konkretes Beispiel, was sich auch in Richtung kurzfristig, aber auch langfristig sagen lässt, ein Teilnehmer, der hatte eine Panikattacke, bedingt durch eine generalisierte Angststörung, und hat sich diese innere, diese, diese Drama, diese Dramaqueen oder der King, war ja ein Mann, der Dramaking, der flippte aus. Und dann hab ich relativ schnell gehandelt in dem Moment, weil er war nämlich auf dem Weg zu seinem Praktikumsbetrieb und hatte Panik, jetzt diesen Betrieb zu verlieren, "wenn ich da jetzt fehle, wie unangenehm", und der hat sich, war ein heilloses Durcheinander. So. Und dann arbeite ich ganz gerne mit Separatern. Also quasi timeout, ja, so, ich sag: "stopp", "einen Moment, halten Sie den Gedanken fest? Ja?", ich sag, "einen Moment bitte", bin ich aufgesprungen, hab ich mir ein Gummiband organisiert, ne? (...) Bin dann zurück zu meinem Schüler, ich sag, "so", ich sag, "ich hab hier was total Geniales", ich sag, "wissen Sie was?", ich sag, "Sie werden jetzt gleich, Sie werden überhaupt gar keine Panik mehr haben." (...) Ich sag, "geben Sie mal Ihre Hand." So. Gummiband drum gemacht, und dann hab ich das so angepasst, dass das noch nicht Blut abschnürend, sondern halt eben schön an seinem Handgelenk saß, ich sag, "so." Ich sag, "und jetzt zeig ich Ihnen mal was." Und dann hab ich mit ihm Übungen gemacht, positive Affirmationen und dabei immer schnipp und schnipp. Das heißt, er musste immer schnipsen, hab ihn, das das ist dann wirklich so eine Art Crashkurs, hab ich sozusagen in eine Art, ich sag mal, Zustand gebracht, dass er sich an total tolle Situationen erinnern sollte, das war wirklich, ich hatte ja nur zehn Minuten Zeit, weil er war ja auf dem Weg. Und dann schnipste der und schnipste, und er wurd immer ruhiger, dann hab ich noch ein paar Atemübungen dazu gemacht, also das hat ein bisschen natürlich gedauert, aber ich hab halt ein paar Atemübungen noch darin eingebaut, Fenster aufgemacht, ans Fenster mich gestellt, durch die Nase eingeatmet, diese Vier-sieben-acht-Übung gemacht mit ihm, vier Sekunden einatmen, sieben Sekunden halten, acht Sekunden ausatmen. So. Und dann dieses Schnips. Ich sag, "so", ich sag, "Sie werden jetzt keine Attacke mehr haben." Ich sag, "aber wenn doch Ihr Dramaking", sag ich mal, "der müsste einmal noch mal anklopfen." Ich sag, "der ist mittlerweile aber so klein." Ich sag, "nur trotzdem, wenn er so ein bisschen klopft", ich sag, "was machen Sie dann?" "Ja, dann schnips ich, [Name der QC, Anm.], ist doch wohl klar." Ne? Ich sag, "so", ich sag, "und wenn Sie heute", sag ich, "den Tag erfolgreich überstanden haben," ich sag, "ich möchte heute Abend eine Nachricht von Ihnen noch bekommen," ich sag, "und dann sagen Sie mir mal," sag ich so, "dass Sie nicht einmal schnipsen mussten. Abends kam halt die Nachricht, "[Name der QC, Anm.]" und, ne? Der Tag war für ihn gerettet. (...) Und da sind jetzt Methoden gegriffen aus der Psychologie, aus der systemischen, aber halt eben auch, und das meinte ich damit, Methodiken.“ (QC IV\_1, Erstinterview Z. 716-786)

Im geschilderten Fall wird das Coaching positiv als ein Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmenden verstanden. Das bedeutet negativ, dass alle Formen der rein entlastenden Unterstützung der Teilnehmenden strikt abgelehnt werden. Es geht in erster Linie um „Empowerment“, um Hilfe zur Selbsthilfe, die sich selbst überflüssig macht:

„Jetzt ist das der schmale Grat zwischen: Biete ich jetzt dem Kunden eine Möglichkeit, eine Option an und mach das mit Begeisterung und mit Motivation, mit Wertschätzung, mit Menschlichkeit, mit Freundlichkeit, gepaart mit: „Aber du machst das selber, das bin nicht ich. Ich nehm dich hier nicht an die Hand. Ich bin nicht die Mutti und mach mit dir jetzt Taita durch dein eigenes Leben, ja?“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 692-699)

Auf diese Weise wird dann das ganze Programm als etwas bewertet, das weit über eine modularisierte Umschulung hinausgeht. Durch die Kombination mit dem Coaching soll die ganze Person auf ihrem Lebensweg vorangebracht werden. Es geht um eine Perspektivenentwicklung.

„Das ist ja Persönlichkeitsentwicklung, das hier ja auch noch gerade läuft. Das ist ja nicht einfach nur irgendeine Qualifizierung, ne?“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 766-769)

Zugespitzt lässt sich hier formulieren, dass das Coaching in dieser Auffassung ein Beitrag zur Bewältigung von psychosozialen Krisen sein soll, ein Beitrag zur Identitätsentwicklung. Abgesehen von konkreten Hilfestellungen für Teilnehmende kann folgende Passage die Grundrichtung anzeigen, in die die Coachin mit ihrem Programm „Arbeit an der Persönlichkeitsentwicklung“ geht. Sie rahmt ihre Ausrichtung in Ermangelung einer passenden Terminologie als „spirituell“ oder „philosophisch“, weil sie zu ahnen scheint, dass es nicht spezifische „Weiterbildungsziele“, sondern ganz allgemein die Individuierung der Person als Zieldimension enthält:

„Der Sinn des eigenen Lebens. Warum bin ich überhaupt hier? Warum soll ich das überhaupt machen? Was bringt es mir, wenn ich mich zur Fachkraft ausbilden lasse? Was bringt mir das? Weil nach dem Motto, ob sie jetzt mache oder nicht mache, was ist denn, wenn ich sie hab? Und dann? Wer bin ich denn schon? So, das sind ja die Fragen. Ja? Was ist der Sinn, was ist meine Sinnhaftigkeit hier auf der Welt, um das jetzt mal so ein bisschen philosophisch auszudrücken, aber letztendlich darum geht es. Ich brauche ja einen Sinn. Jeder Mensch braucht ja einen Sinn in seinem Leben. Eine Aufgabe. So, und die Menschen, die Teilnehmer, die hier in dem Projekt sind, oder ich gehe auch davon aus, dass es auch übergreifend, die sind ja durch Zufall nur in diesem Projekt gelandet, es gibt ja auch noch andere Kunden. Das ist wirklich das Ding. Viele haben den Sinn ihres Lebens und ihrer Aufgabe überhaupt noch nicht gegenwärtig und wissen eigentlich gar nicht, was was ist.“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 972-991)

#### 4.4.1.3 Verwaltung

Der zweite Gegenstandsbereich des Handelns der QCs richtet sich auf die Implementation des Modellprojekts. Analog zu den personenbezogenen Handlungsmodi im vorangegangenen Unterkapitel lässt sich auch hier zwischen „alltäglichem“ und „außeralltäglichem“ Handeln unterscheiden (vgl. Abbildung 4). Aufgaben des erstgenannten Feldes lassen sich allgemein mit dem Begriff der „Verwaltung“ umschreiben. Es handelt sich dabei primär um organisatorische und bürokratische Aufgaben, die ganz regulär im Zuge der Projektumsetzung entweder bezogen auf den umsetzenden Träger oder das Jobcenter anfallen und oftmals substanzielle Teile der Arbeitszeit der QCs in Anspruch nehmen. Im Kontrast hierzu stehen solche Situationen, in denen die QCs in die etablierten Abläufe des Trägers oder auch Regeln und Bestimmungen des Jobcenters eingreifen müssen,

um Korrekturen und Anpassungen vorzunehmen. Dieser Handlungsmodus wird daher als „Eingriff“ gekennzeichnet.

Von der hier vorgenommenen Betrachtung verwaltungsbezogener Aufgaben sind jedoch die Anteile der Arbeit der QCs ausgenommen, die sich unmittelbar auf die Implementation der Treatment-Elemente „Prämien“, „Modularisierung und Zertifizierung“ und „individuelle flexible Teilnahmedauer“ beziehen. In analytischer Hinsicht sind diese Aufgaben freilich auch den projektbezogenen Tätigkeiten der QCs zuzuordnen. Zur fokussierten Darstellung dieser Treatment-Elemente werden diese Aufgaben der QCs jedoch ausführlicher in den entsprechenden eigenen Kapiteln behandelt (Kapitel 4.1 bis 4.3), während im vorliegenden Kontext die übrigen Aufgaben im Vordergrund stehen, die auf die allgemeine Projektabwicklung und nicht spezifisch die innovativen Treatment-Elemente gerichtet sind.

### Verwaltung und Träger

Ähnlich wie für den Fall der Begleitung der Teilnehmenden stehen die QCs in aller Regel in kontinuierlichem Kontakt mit dem Personal des umsetzenden Trägers bzw. der umsetzenden Träger für den Fall, dass ein QC mehrere TQ-Projekte bei verschiedenen Trägern betreut. Dies umfasst in erster Linie den regelmäßigen Austausch mit den fachlichen Anleitern und Anleiterinnen und Dozierenden, die für den Unterricht zuständig sind, sowie mit den pädagogischen Fachkräften, die trägerseitig, teils in abgestimmter Arbeitsteilung, unterstützende und betreuende Aufgaben gegenüber den Teilnehmenden wahrnehmen. Hinzu kommen bei Bedarf auch Gespräche mit dem Leitungspersonal des Trägers. Auch wenn es hierbei nicht im Kern um eine unterstützende personenbezogene Dienstleistung geht, kann diese Etablierung und Pflege von Kooperationsbeziehungen analog zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses gegenüber den Teilnehmenden verstanden werden. Ein QC stellt dies explizit im Sinne einer teils aufwendigen Netzwerkarbeit dar:

„Insofern muss man natürlich dann auch sich die Netzwerke erst mal aufbauen bei den Trägern, ne? Und auch das ist natürlich, hört sich vielleicht blöd an, aber das ist halt auch Arbeit. Das ist wirklich, das ist zeitaufwendig, man muss Vertrauen schaffen.“ (QC VI\_1, Erstinterview, Z. 162-166)

Im Detail gehören zu diesem Aufgabenfeld etwa der routinemäßige Austausch mit der pädagogischen Fachkraft zu einzelnen Fällen, informelle Gespräche mit den Anleitern und Anleiterinnen über Lernfortschritte, anstehende Prüfungen, Unterrichtsinhalte oder die allgemeine Situation innerhalb der TQ-Gruppe sowie die Klärung von konzeptionellen Fragen auf Leitungsebene. Bisweilen kann auch die Akquise von Praktikumsbetrieben für die Teilnehmenden hierzu gezählt werden. In einigen Fällen wird diese in Arbeitsteilung mit dem Träger auch von den QCs übernommen, in anderen Fällen aber auch vollständig an den Träger delegiert und von den QCs nur begleitet. Selbstverständlich macht es auch für die hier geschilderten Tätigkeiten der QCs einen großen Unterschied, ob diese täglich beim Träger an ihrem „eigenen“ Arbeitsplatz anwesend sind. Auf diese Weise werden die Jobcentermitarbeiter und -mitarbeiterinnen fast schon so etwas wie Kollegen und Kolleginnen des Trägerpersonals. Ein QC, der nur gelegentlich als Jobcentermitarbeiter im Träger erscheint, um „Jobcenter-Angelegenheiten“ zu besprechen, hat eine andere Position im Sozialgefüge des Trägers.

Durch die institutionelle Ansiedlung der QCs entsteht an dieser Stelle ein struktureller Rollenkonflikt. Auf der einen Seite vertreten die QCs explizit das Jobcenter und dessen Interessen gegenüber dem Träger, auf der anderen Seite sind sie aber auch auf eine funktionierende Kooperationsbeziehung mit dem Trägerpersonal angewiesen, um mit diesem in Sinne des Gelingens des Projekts zusammenarbeiten zu können. Das daraus resultierende Spannungsverhältnis schildert eine QC sehr prägnant:

„Also das ist ein Rollenkonflikt. Ganz klar. Also das kann nicht funktionieren. Ich kann nicht mit einem Träger vertrauensvoll zusammenarbeiten und sagen, tausch dich mit mir anständig, vertrauensvoll aus, und du musst nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen, das du mit mir besprichst, und auf der anderen Seite kann ich nicht hingehen und die Qualität der Maßnahme steuern, bewerten.“ (QC VII\_1, Erstinterview, Z. 832-837)

Die oben zitierte QC benennt diese Situation zwischen Kooperation und Kontrolle gegenüber dem Träger explizit als Rollenkonflikt, so dass sich ein grundlegendes Dilemma in der Arbeit mit den Teilnehmenden auch in der Arbeit mit dem Träger reproduziert: Die Coaches müssen sich bemühen, eine tragfähige Beziehung zu den handelnden Akteuren beim Träger aufzubauen, während sich beide Seiten gleichzeitig darüber im Klaren sind, dass die QCs stets auch eine kontrollierende Funktion haben. Dem Aufbau eines wirklich vertrauensvollen Verhältnisses steht diese Konstellation zwangsweise im Wege. Es liegt auf der Hand, dass dieses Spannungsverhältnis umso intensiver erfahren wird, je kollegialer der alltägliche Umgang des Personals miteinander ist. Ein ähnlich gelagertes Zitat eines anderen QCs verdeutlicht, dass als Motiv der QCs in der Regel das Funktionieren der gesamten Maßnahme handlungsleitend ist, weshalb immer wieder Aufgaben der Kooperation und Kontrolle gegenüber dem Träger gegeneinander abgewogen werden müssen.

„Und also da muss man wirklich aufpassen, einmal zu sagen, man ist eigentlich Auftraggeber, gleichzeitig ist man hier für die Kunden da. (...) Gleichzeitig sieht man aber die Schwierigkeiten des Trägers, wo der Träger dann auch kommt und sagt, wie kriegen wir es denn gemeinsam hin, ne? Also ich habe hier auch schon gegessen und habe mit dem Projektleiter des Trägers gegessen und mit dem überlegt, wie machen wir das inhaltlich, wie setzen wir das um? Wo ich denke, ja ich bin doch nicht für die konzeptionelle Arbeit des Trägers zuständig. Aber andersrum habe ich natürlich Interesse daran, dass es vernünftig funktioniert so, ne? Also da ist man schon in vielen verschiedenen Positionen und Rollen, die man ausfüllen muss.“ (QC I\_1, Erstinterview, Z. 358-373)

Letztlich spitzt sich diese Situation in dem Moment zu, in dem die QCs darauf hinwirken müssen, dass die Träger Anpassungen vornehmen oder Missstände beheben, unter denen die Implementation des Projekts leidet, wie sich der folgenden Schilderung entnehmen lässt:

„Schauen Sie sich um, der Standort ist nicht schön, der Klassenraum ist auch nicht schön, (...), das gehört mit zu meinen Aufgaben, dass ich den Maßnahmenverantwortlichen immer wieder herantreibe, dass das Missstände sind, die meinem Haus definitiv

nicht gefallen. (...) Als ich angefangen habe, haben hier leider die Mitarbeiter, die vorgeschrieben waren, gefehlt. Also wir mussten dann da noch Neueinstellungen vornehmen lassen seitens [Name des Trägers, Anm.], haben endlich einen Stundenplan, ich hab die Dozenten, die mir gemeldet worden sind, auch wirklich immer im Unterricht, ich hospitiere im Unterricht, ich guck mir das an und schwimme so ein bisschen zwischen Qualitätsmanagement tatsächlich und auch dass ich den Unterricht ein Stück weit mit gestalte.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 26-75)

Insofern ist das Spannungsverhältnis zwischen Kontrolle und Kooperation letztlich auch Ausdruck des Kontinuums zwischen Verwaltung und Eingriff, auf dem sich die QCs in ihrem Verhältnis zum Träger bewegen, wenn sie als Repräsentanten und Repräsentantinnen ihres Arbeitgebers und Financiers des Projekts agieren.

### **Verwaltung und Jobcenter**

Weniger spannungsgeladen ist hingegen die Verwaltungsarbeit der QCs, die sich auf Prozesse und Pflichten gegenüber dem Jobcenter bezieht. In diesem Zusammenhang sind, neben dem bereits erwähnten Führen von digitalen Jobcenter-Akten, Dokumentationspflichten zu nennen (VerBIS) wie etwa die Befüllung der TQ-Datenbank der G.I.B. Weiterhin fallen hierunter die Genehmigung von Urlaubsanträgen der Teilnehmenden oder auch die Weiterleitung von Unterlagen der Teilnehmenden an die Leistungsabteilung oder die zuständige Vermittlungsfachkraft. Derartige Tätigkeiten weisen Schnittmengen mit der bereits geschilderten, entlastenden „Arbeit für“ die Teilnehmenden auf, sind aber teilweise ausschließlich auf die eigene Organisation des Jobcenters sowie die Organisation der Maßnahme bezogen. Zudem nehmen die meisten QCs weiterhin an den regelmäßigen Besprechungen ihrer Teams im Jobcenter teil. Schließlich tauschen sich die QCs immer wieder auch mit den Vermittlungsfachkräften aus, die für die Teilnehmenden im TQ-Projekt zuständig sind. All diese Aufgaben nehmen zwar Zeit in Anspruch, lassen sich aber in der Regel mehr oder weniger routinisiert bewältigen.

Etwas komplexer und aufwendiger hingegen stellt sich die Aufgabe der Gewinnung und Nachbesetzung von Teilnehmenden für das TQ-Projekt aus dem Bestand der Jobcenter dar, selbst wenn es sich hierbei streng genommen genauso um einen mehr oder weniger routinisiert zu bearbeitenden Verwaltungsakt handelt. Dieser umfasst in der Regel mehrere Schritte: angefangen bei Suchläufen in den Bestandsdaten des Jobcenters über die Durchführung von Infoveranstaltungen für potenzielle Teilnehmende sowie die Präsentation des Projekts in den Vermittlungsteams und Einzelgespräche mit potenziellen Teilnehmenden bis hin zur Vorstellung des Projekts an Ort und Stelle beim Träger. Die folgende Schilderung einer QC kann dabei als exemplarisch für dieses Procedere verstanden werden, auch wenn das Vorgehen durchaus variiert zwischen den einzelnen Standorten und QCs:

„Also die Findung der Teilnehmer ist natürlich über bestimmte diverse Suchläufe in VerBIS gelaufen, nach den Kriterien Zielberuf, dann haben wir Infoveranstaltungen gemacht, vereinzelt sind Teilnehmer in Einzelgesprächen von Hauptbetreuern auf die Maßnahme gestoßen worden. (...) Also ich werbe in unserem Haus für die Maßnahme, das heißt, ich wandere von Team zu Team immer mal wieder zu Teambesprechungen, schick die eine oder andere E-Mail und erinnere noch mal an diese Teilqualifizierung,

stelle die positiven Dinge dieser Maßnahme hervor. (...) Dann krieg ich Kundennummern gemeldet von den Kollegen, lade mir diese Kunden zu einem Gespräch hier ein, zu einem Erstgespräch, wir lernen uns dann einfach mal kennen, ich stelle ihnen, den Teilnehmern, mich kurz vor, welche Funktion ich habe, warum ich auf die Idee komme, die einzuladen, und versuche schon mal so ein so ein Arbeitsbündnis auf die Füße zu stellen. Und bisher hat das immer gut funktioniert, dass die bereit sind, sich zumindest die Maßnahme mal anzugucken.“ (QC VII\_1, Erstinterview, Z. 1221-1263)

Hier wird exemplarisch der durchaus erhebliche Aufwand für die meisten QCs ersichtlich, der immer wieder im Projektverlauf anfällt. Gerade die Kollegen und Kolleginnen in der Vermittlung werden dabei von den QCs in sehr unterschiedlichem Umfang als kooperativ oder entlastend wahrgenommen. Während manche QCs in der Suche nach potenziellen Teilnehmenden weitgehend auf sich gestellt sind, berichten andere QCs von großem Interesse der Vermittlungsfachkräfte. Letzteres wird dabei sowohl auf die Erfolge des Projekts zurückgeführt als auch auf die Tatsache, dass die Einmündung in das TQ-Projekt in aller Regel eine Entlastung für die Vermittlungsfachkraft bedeutet, da sich von jetzt an primär die QCs dieser Fälle annehmen.

Auch wenn dies durchaus umfangreiche Aufgaben sind, die die QCs gegenüber dem Jobcenter wahrnehmen, sollte an dieser Stelle nicht übersehen werden, dass die Verankerung im Jobcenter eine nicht zu unterschätzende Ressource für viele QCs darstellt. Auf der einen Seite vergewissern sie sich durch die Unterstützung der Vorgesetzten ihres Handelns, gerade im Umgang mit Offenheiten und Interventionen gegenüber dem Träger oder bei Zugeständnissen gegenüber einzelnen Teilnehmenden. Dass ein solcher Rückhalt entscheidend ist, um entschlossen gegenüber dem Träger intervenieren zu können, betont eine QC, die sich hierfür explizit auf das Mandat der Geschäftsführung ihres Jobcenters beruft.

„Ich muss sagen, wichtig ist auch zu wissen, dass die Geschäftsführung des Jobcenters in zwei Gesprächen ganz klar signalisiert hat, dass ich die Vertretung [des Jobcenters gegenüber dem Träger, Anm.] bin.“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 2286-2288)

Auf der anderen Seite kann auch die teilnehmerbezogene Arbeit von kollegialem Rat profitieren, wengleich geeignete Formate dafür, etwa im Rahmen von Teambesprechungen, nicht in allen Jobcentern in gleicher Weise und Intensität angeboten werden. Wenn dies jedoch der Fall ist, empfinden die QCs dies als Bereicherung ihrer Arbeit, wie das folgende Zitat zeigt:

„Ich bin in einem Team drin, wo wir wöchentliche Fallbesprechungen machen. Also kollegiale Fallbesprechung, auch nach einem bestimmten Muster und so was, und das ist natürlich so ein Idealfall gewesen, so, einfach mal, um das darzustellen, dass ich die Möglichkeit habe, darüber zu sprechen, und andererseits auch irgendwelche Rückmeldungen dazu zu bekommen.“ (QC I\_1, erstes Wiederholungsinterview Z. 210-217)

Insofern geht die Anbindung der QCs an die Jobcenter zwar mit einer ganzen Reihe von verwaltungsbezogenen und teilweise zeitintensiven Aufgaben einher, gleichzeitig stellt diese Institution jedoch auch eine Ressource dar, von der die QCs in autoritativer wie praktischer Hinsicht profitieren können.



#### 4.4.1.4 Eingriff

Die bisher geschilderten verwaltungsbezogenen Aufgaben der QCs beziehen sich vor allem auf wiederkehrende Tätigkeiten, durch die institutionelle Abläufe sichergestellt werden und die Umsetzung der Maßnahme im Blick behalten wird. Daher wurde in diesem Zusammenhang von einem „alltäglichen“ Handlungsmodus gesprochen. Allerdings können sowohl auf Ebene der Jobcenter als auch der Träger immer wieder Situationen entstehen, die es erforderlich machen, dass die bestehenden Abläufe und Strukturen angepasst werden müssen, und zwar in zweierlei Hinsicht. Die erste Variante stellt auf die „Einhaltung von Standards“ ab. Dies wird notwendig, wenn es zu Abweichungen von vereinbarten Bedingungen oder regelhaften Abläufen kommt, die durch ein Einschreiten der QCs korrigiert werden müssen. In der zweiten Variante stellt es sich umgekehrt dar. Hier ist es so, dass spezifische Konstellationen eine „fallsensible Regelanwendung“ erforderlich machen. Konkret müssen geltende Regeln fallspezifisch und begründet in ihrer Geltung und Auslegung angepasst werden. Dies betrifft vor allem den Umgang mit einzelnen Teilnehmenden.

##### **Eingriff beim Träger**

Im Zusammenhang der verwaltungsbezogenen Aufgaben der QCs gegenüber dem Träger wurde bereits angesprochen, dass der alltägliche Austausch mit dessen Personal auch immer wieder darauf abzielt, trägerseitige Anpassungen zu erwirken.

##### **Einhaltung von Standards beim Träger**

Wendet man sich zunächst der Variante der Sicherstellung bzw. Einhaltung von meist vertraglich vereinbarten Standards der Projektumsetzung zu, so finden sich QCs<sup>24</sup> immer wieder mit der Aufgabe konfrontiert, projektbezogene Missstände anzusprechen und zu beheben. Auch aufgrund des damit verbundenen Aufwands sowie der Kosten sind derartige Eingriffe durchaus konfliktrichtig. Beide Facetten bringt das folgende Zitat prägnant auf den Punkt:

„Also ich weiß, dass die Maßnahmeleitung sowohl auch die Institutsleitung nicht so ein großer Fan von mir ist, weil ich viele Dinge einfach, die in der Ausschreibung gefordert sind, auch hier einfordere.“ (QC III\_2, Erstinterview, Z. 1401-1405)

Die wohl gängigsten Anlässe derartiger Eingriffe betreffen die Lernbedingungen und Ausstattung des durchführenden Trägers, die mangelnde Eignung des Lehrpersonals oder den Ausfall von Unterricht. Eine QC schildert zwei konkrete Anlässe, zu denen sie den Träger zu Nachbesserungen anhält.

„Wir hatten bei einem Träger, die arbeiten sehr viel mit Honorarkräften, und die Teilnehmer kamen zu mir und haben gesagt: "Also das geht gar nicht, was da im Unterricht gemacht wurde," und da habe ich tatsächlich dann interveniert. (...) Dann habe ich mich mit der [Dienststellenleiterin, Anm.] halt dann getroffen und gesagt: "Also hier, das

---

<sup>24</sup> Es ist von großer Bedeutung, hier das Missverständnis zu vermeiden, dass die wertenden Aussagen der Coaches zugleich methodisch kontrollierte Aussagen der Implementationsstudie sind. Es wurde keine eigene Untersuchung der Einhaltung vereinbarter Standards durch die Maßnahmeträger durchgeführt. Stattdessen wird an dieser Stelle berichtet, was QCs im Zuge ihrer Tätigkeit als „Programmmanager/innen“ wahrgenommen haben. Dabei handelt es sich allerdings wiederum um methodisch kontrollierte Aussagen, die in Wiederholungsinterviews konsistent geäußert und extensiv ausgedeutet wurden.

wurde mir signalisiert," und die hat da sehr zügig reagiert, da hatte ich dann die Nachweise kommen lassen von dem Dozenten und hat das dann abgeglichen mit den Aussagen und ist zu dem Schluss gekommen, okay, das entspricht nicht dem, was wir haben wollen, und dann war die Person auch weg und dann kam ein Neuer. (...) Also wir haben auch Träger, wo halt auch Teilnehmer signalisiert haben, "hör mal," ich hab mir das auch angeguckt, da war halt dann zum Beispiel eine oder zwei Drehbänke für 15 Leute. Und das heißt, die haben dann stellenweise da zehn Minuten lang gedreht und, also an der Bank, und dann vier Stunden lang die Däumchen. Und ich habe mir das halt eben auch angeguckt, habe gesagt, was ist hier los, das kann doch nicht sein, ne? Und habe das dann eben auch platziert, und da passierte nix. Ich glaube, bis heute ist da nix passiert. Die Aussage war halt, geht nicht anders, wir haben nur die zwei Drehbänke, und das war es.“ (QC VI\_2, Erstinterview, Z. 401-413)

Der zweite von der QC geschilderte Fall, die mangelnde technische Ausstattung des Trägers, ist insofern relevant, als hier deutlich wird, dass nicht alle Anliegen der QCs durchgesetzt werden können, gerade, wenn sie zwar nachvollziehbar sein mögen, gleichzeitig aber einer vertraglichen Grundlage zu ihrer Durchsetzung entbehren. Über derartige „Korrekturen“ hinaus erwirken QCs bisweilen auch die Einrichtung von Zusatzangeboten durch die Träger. Beispiele hierfür sind etwa das Angebot an die Teilnehmenden, auch nach Ende der Präsenzzeit die Räumlichkeiten des Trägers zum Selbststudium nutzen zu dürfen, oder auch anlassbezogener Nachhilfeunterricht für einzelne Teilnehmende, die Gefahr laufen, die kommende Prüfung nicht zu bestehen.

#### **Fallsensible Regelanwendung beim Träger**

Die andere Variante des Eingriffs in die Abläufe beim Träger betrifft die fallsensible Regelanwendung für einzelne Teilnehmende. Ein Thema, das in diesem Zusammenhang von den meisten QCs aufgegriffen wird, ist die Entscheidung darüber, ob Teilnehmende mit längeren Fehlzeiten offiziell als „Abbrüche“ eingestuft werden und somit aus dem Projekt ausgeschlossen werden, oder ob eine Rückkehr trotz Fehlzeiten oder anderweitiger Probleme weiterhin möglich bleibt. Immer wieder müssen QCs durchsetzen, dass aufgrund ihres fallbezogenen Urteils keine Abbrüche vollzogen werden, sondern die fraglichen Teilnehmenden weiterhin die Chance haben, das Projekt zu Ende zu bringen.

„Und da gibt es viele Diskussionen mit dem Träger hier, weil, die möchten eigentlich schneller abbrechen, wo die Ausbilder dann auch sagen, nee, das bringt nichts mit denen, und der ist ja nie da und so weiter. Die Ausbilder wissen dann teilweise nichts von diesen Erkrankungen, die gebe ich ja auch nicht so weiter, wenn ich da aber noch Potenzial sehe, weil die bisher immer da waren, teilweise sind Leute dabei, die haben schon vier Prüfungen gemacht. Fehlt quasi nur noch die letzten 200 Meter bis zum Ziel. Und da will ich die nicht abbrechen, auch wenn die mal eine Pause einlegen.“ (QC\_V\_1, erstes Wiederholungsinterview, Z. 1248-1256)

Doch auch in anderen Fällen erwirken QCs immer wieder begründete Ausnahmeregelungen. Nicht selten kommt es beispielsweise vor, dass einzelne Teilnehmende aufgrund von persönlichen Situationen – sei es die Betreuung von Kindern oder kranken Angehörigen oder anderweitige Krisen – nicht am regulären Präsenzunterricht teilnehmen können. Hier können die QCs dafür Sorge

tragen, dass diese Teilnehmenden nicht als „fehlend“ klassifiziert werden, sondern stattdessen regelmäßig Unterrichtsmaterial zum Selbststudium per Email erhalten oder zu anderen Konditionen am Projekt teilnehmen, die es ihnen ermöglichen, den Lernstoff außerhalb des regulären Unterrichts zu erarbeiten. In diesem Sinne schildert eine QC den Fall eines Teilnehmers, für den sie die Ausnahmeregelung erwirkt, dass dieser zur Vermeidung einer Überlastung nach dem Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik zumindest zeitweilig mit einer reduzierten Stundenzahl am Modellprojekt teilnehmen kann. Schließlich können derartige „Sonderregelungen“ auch ganze Gruppen von Teilnehmenden betreffen. Dies ist etwa der Fall bei einer Gruppe von Pendlern und Pendlerinnen innerhalb eines Projekts, die stets einige Minuten früher gehen dürfen, dafür aber eine halbe Stunde Fahrtzeit auf einer ohnehin sehr langen Pendelstrecke einsparen.

Das Feld der Eingriffe gegenüber dem Träger ist damit relativ breit und taucht regelmäßig bei allen QCs als wichtige Facette ihrer Arbeit als „Programm-Manager und -managerin“ auf. Wie stark sie hierbei auch Konflikte mit dem Träger in Kauf nehmen, hängt maßgeblich davon ab, wie diese insgesamt ihre Position gegenüber dem Träger definieren. So findet sich eine QC, die ihre gesamte Position auch in Ermangelung einer eigenen stabilen Verankerung im Jobcenter sehr stark an die des Trägers assimiliert und mehr oder weniger vollständig im Einklang mit den Vorstellungen des Trägerpersonals handelt. Einen Mittelweg beschreiten die QCs, die bemüht sind, eine Balance aus vertrauensvoller Kooperation zum Wohle des Projekts und regulierenden Eingriffen zur Wahrung der Qualität der Maßnahme zu erzielen. Ein kleiner Teil der QCs schließlich agiert sehr offensiv kontrollierend und regulierend gegenüber dem Träger, was mitunter auch zu scharfen Konfrontationen einschließlich der Einschaltung von Vorgesetzten führt.

### **Eingriffe im Jobcenter**

Die Notwendigkeit von Eingriffen ergibt sich für QCs regelmäßig auch gegenüber der eigenen Organisation, dem Jobcenter, und auch hier in den beiden zuvor für Träger geschilderten Varianten.

### **Einhaltung von Standards im Jobcenter**

Die Einhaltung von Standards seitens des Jobcenters als die eine Variante der Eingriffe richtet sich vor allem auf die Klärung von Leistungsfragen, da praktisch alle QCs davon berichten, dass es regelmäßig zu Problemen in diesem Bereich kommt. An dieser Stelle mag es nicht entscheidend sein, auf welcher Seite das Versäumnis liegt, das diese Eingriffe erforderlich macht, da beides geschildert wird: von den QCs eingereichte Unterlagen, die in der Leistungsabteilung verschwinden, genauso wie Teilnehmende, die damit überfordert sind, die notwendigen Nachweise einzureichen, damit ihr Leistungsantrag weiterbewilligt wird. Mehrere QCs entwickeln aufgrund „verschwunder“ Unterlagen daher eigene Routinen im Umgang mit der Leistungsabteilung, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

„Wenn ich im Leistungsbereich anrufe, geht fast nie einer ran. (...) Wenn dann einer ranging musste ich mich rechtfertigen, wer ich denn eigentlich bin. Dann haben die mich über Outlook gesucht, dass es mich wirklich gibt, dass ich auch wirklich in dem Projekt bin. Und dann gab's dann auch ähnliche Erfahrungen, wie hier geschildert wurden: Unterlagen waren weg oder waren verschwunden und so weiter. Ich mach das jetzt auch so. Ich mach einen Vermerk in VerBIS, damit keiner sagen kann, hat der Kunde nicht abgegeben. (...) Und ich fahr persönlich rüber und geb das dann auch persönlich

bei den Kollegen da ab, denn sonst funktioniert's nicht.“ (QC\_V\_1, Gruppendiskussion QCs, Z. 750-771)

Zugleich ergibt sich an dieser Stelle eine inhaltliche Schnittmenge mit der „Arbeit für“, da derartige Eingriffe durch die QCs immer zugleich auch eine Entlastung der Teilnehmenden darstellen, die diese andernfalls selbst hätten übernehmen müssen.

Darüber hinaus weist ein QC explizit darauf hin, dass die von ihm betreuten Teilnehmenden im Jobcenter ganz allgemein bisweilen unangemessen behandelt werden. Dies motiviert für ihn ebenfalls einen Eingriff, da er in diesen Fällen einschreitet und einen anderen Umgang seiner Kollegen und Kolleginnen mit „seinen“ Teilnehmenden einfordert, wie er im Interview erläutert:

„So geht ihr nicht mit meinen Teilnehmern um, irgendwie so, ne? Weil das sind letztendlich sind das eure Kunde, ne? Also wenn die nicht wären, dann hättet ihr diesen Job gar nicht und mal abgesehen davon, dass man einfach so nicht mit Menschen spricht.“ Und ich bin auch deren Anwalt. Gegenüber dem Träger auf jeden Fall, teilweise gegenüber der Kollegin vom Jobcenter auch so, ne?“ (QC\_I\_1, Erstinterview, Z. 1349-1356)

Insofern kann sich die Einhaltung von Standards auch ganz allgemein auf Fragen des zwischenmenschlichen Umgangs innerhalb des Jobcenters ausdehnen. Die ambivalente Position, in der sich die QCs in solchen Momenten befinden, wird daran deutlich, dass sich die QCs in der Unterstützung ihrer Teilnehmenden aktiv gegen Mitglieder ihrer eigenen Organisation wenden. Mit anderen Worten dominiert hier die anwaltliche Vertretung der Teilnehmenden gegenüber der Solidarität mit den eigenen Kollegen und Kolleginnen.

#### **Fallsensible Regelanwendung im Jobcenter**

Aus der bisherigen Systematik ergibt sich die „fallsensible Regelanwendung innerhalb des Jobcenters“ als letzte relevante Ausprägung des Handlungsmodus' „Eingriff“. Eine Entwicklung während der Teilnahme, die zwar insgesamt betrachtet selten auftritt, aber letztlich ein solches Handeln auslösen kann, ist das Herausfallen von Teilnehmenden aus dem ALG-II-Bezug aufgrund von Entwicklungen innerhalb ihrer Bedarfsgemeinschaft. Ein QC erlebt dies in zwei Fällen: In einem zieht ein Teilnehmer mit seiner schwangeren Partnerin zusammen, die einen befristeten Arbeitsvertrag hat, der kurz vor seinem Ende steht. Auch wenn dies nur eine kurzfristige und bereits absehbare Periode des entfallenden Leistungsanspruchs konstituiert, gelingt es dem QC nicht, den Teilnehmer dennoch im Programm zu halten. Im zweiten, im Folgenden geschilderten Fall jedoch kann er eine solche Ausnahmeregelung erreichen:

„Ich hatte zum Beispiel einen Kunden da, unter 25, der bei seiner Mutter lebte, der wollte zwar lange ausziehen, hat aber keine Auszugsgenehmigung bekommen. Lebte bei seiner Mutter, die Mutter hat gearbeitet, hat dann irgendwann so viel gearbeitet, dass er aus der Hilfebedürftigkeit raus war. Das heißt: Der hätte gar nicht weitermachen können. Ich hab`s dann mit viel Hin und Her geschafft, dass er die Auszugsgenehmigung bekommt.“ (QC\_I\_1, Gruppendiskussion QCs, Z. 152-157)

Auch in der hier geschilderten Situation entfällt der Anspruch des Teilnehmers auf ALG-II-Leistungen und damit die rechtliche Grundlage seiner Teilnahme am TQ-Projekt. Dass es gleichzeitig dem

Geist der Förderung entspricht, in einem solchen Fall die Teilnahme dennoch fortzusetzen, liegt jedoch genauso auf der Hand. Der Einsatz für eine entsprechende fallangemessene Auslegung der bestehenden Regeln durch den QC ist hier folglich gerechtfertigt und verweist zugleich auf zuvor nicht bedachte Konstellationen und Voraussetzungen für die Projektteilnahme.

Ein anderes Beispiel für fallspezifische und begründete Ausnahmen von üblichen Verfahrensweisen zeigt sich bei Teilnehmenden, die sich in der Phase zwischen letzter bestandener TQ-Prüfung und Externenprüfung durch die IHK befinden. Auch in einer solchen Phase der Prüfungsvorbereitung während des Leistungsbezugs gilt der Grundsatz der Eigenbemühungen, so dass sie im Prinzip dazu angehalten wären, eine Beschäftigung zu suchen. Auch wenn dies grundsätzlich sinnvoll sein mag, um einen anschließenden Übergang in Beschäftigung zu erleichtern, gibt es genauso Teilnehmende, die von einer solchen parallelen Anforderung überfordert sind. Hier kann ein Insistieren auf Vermittlungsbemühungen im schlimmsten Fall ein Risiko für die bevorstehende Externenprüfung als eigentliches Ziel der Projektteilnahme darstellen. Zumindest in Fällen, in denen dies von den QCs als Risiko eingeschätzt wird, werden teilweise Absprachen zwischen QCs und zuständigen Vermittlungsfachkräften getroffen, die (ehemaligen) TQ-Fälle bis zum Zeitpunkt nach der Prüfung vom Nachweis von Bewerbungsbemühungen zu entbinden. Hinzu kommt, dass nach einer erfolgreichen Prüfung für die fraglichen Fälle eine veränderte Grundlage für die weiteren Bewerbungsbemühungen besteht, die ganz allgemein ihre Chancen bei der Stellensuche verbessert und zudem die Aussichten auf eine bessere Entlohnung als Fachkraft eröffnet. Folglich ist eine solche Ausnahme in gewisser Weise auch rational mit Blick auf die Beendigung der Hilfebedürftigkeit sowie die zu erwartende Nachhaltigkeit der Erwerbsintegration.

#### 4.4.2 Muster individueller Schwerpunktsetzungen

Das vorangestellte deskriptive Sortierschema stellt ein summatives Panorama der Gesamtheit der von den QCs erbrachten Leistungen vor. Auf diesem Wege soll gezeigt werden, welche Formen der begleitenden Interaktion, der Hilfe, des Projektmanagements und des Eingriffs in Projektstrukturen im Rahmen eines Modellprojekts wie dem in Rede stehenden möglich sind. Bereits der Überblick hat angedeutet, dass sich aus verschiedenen Gründen hinter diesem Überblick ganz unterschiedliche Auffassungen und Praktiken verbergen. In der Tat kommt es aufgrund dieser Differenzen zu beinahe gegensätzlichen Ausprägungen des Verständnisses von „Coaching“ und der begleitenden Praktiken. Die teils gravierenden Unterschiede zwischen den einzelnen Ausprägungen sind dabei ursächlich auf drei zentrale Gründe zurückzuführen. Zum einen bedingt der erhebliche Umfang des Portfolios von potenziellen Aufgaben der QCs, dass nicht alle genannten Tätigkeiten in Gänze zu leisten sind. Die schiere Menge an denkbaren Tätigkeiten erzwingt hier bereits eine Selektion. Zum anderen spielen organisatorische Rahmenbedingungen eine Rolle, etwa, wenn ein Coach mehrere Standorte und Träger betreuen muss. Hieraus ergeben sich sachliche Zwänge wie Reisezeiten und eine höhere Anzahl von Akteuren, mit denen ein QC Kontakt halten muss, die sich auf die Art der Aufgabenerfüllung auswirken. Schließlich spielen die Qualifikation, Berufserfahrung und im Zuge dessen erworbenen Kompetenzen und Orientierungen der einzelnen QCs eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ein erfahrener Sozialarbeiter, der erst vor Kurzem den Quereinstieg als Angestellter des Jobcenters vollzogen hat, wird aufgrund seiner beruflichen Sozialisation eine andere Auffassung von seiner Aufgabe als QC haben, als dies bei QCs der Fall ist, die über viele Jahre und ausschließlich im Jobcenter beruflich sozialisiert wurden.

Um die daraus resultierenden Differenzen in der Ausgestaltung der Arbeit als QC anschaulich und verständlich zu machen, werden im Folgenden Muster individueller Schwerpunktsetzungen dargestellt. Dabei handelt es sich um zugespitzte Darstellungen in Form von Fallvignetten, die im Kern darin bestehen, Praktiken von QCs zu veranschaulichen, die bestimmte Zellen des Sortierschemas besonders betonen und andere der Tendenz nach aussparen. Es werden dabei nicht alle einzelnen Coaches berücksichtigt, sondern nur besonders prägnante Muster herausgegriffen.

#### 4.4.2.1 Muster 1

Die QC hat ein Studium der Diplom-Pädagogik absolviert, sich also mit einem umfangreichen Kranz von Geistes- und Sozialwissenschaften akademisch beschäftigt: Pädagogik, Soziologie, Psychologie und Erwachsenenbildung. Sie selbst war allerdings der Ansicht, dass dieses Studium sie nicht hinreichend qualifiziert, um praktische Interventionen und Hilfeprozesse mit Klienten und Klientinnen durchführen zu können. Daher hat sie im Rahmen von Weiterbildungen eine Reihe von Zertifikaten zu Methoden und Ansätzen praktischer Hilfe erworben. Besonders betont sie, aufgrund ihres helfenden und empathischen Charakters und einer ausgeprägten „sozialen Einstellung“ für die Aufgabe als Coach prädestiniert zu sein. Neben der qualifikatorischen Seite und dem einschlägigen Selbstverständnis ist die QC auch praxiserfahren. Sie hat eine Vielzahl von Anstellungsverhältnissen bei verschiedenen Bildungsträgern durchlaufen. Der gegenwärtige Einsatz als QC ist allerdings ihr erster als Angestellte eines Jobcenters. Sie versteht sich explizit als Fachkraft mit einem professionellen Selbstverständnis als Coach.

Das hier zu schildernde Muster zeichnet sich zum einen dadurch aus, dass alltägliche Bezüge in ihrer Bedeutung und im zeitlichen Umfang für die Coaching-Praxis als relativ gering eingeschätzt werden. Weder die alltägliche Begleitung der Teilnehmenden noch die routiniert begleitende Auseinandersetzung mit dem Träger nehmen einen relevanten Stellenwert ein. Im Gegenteil, Routinen jeder Art werden eher als Risiken eingeschätzt, die Wertschätzung und Fallsensitivität im Umgang mit den Klienten und Klientinnen einschränken können. Hier steht die positive Betonung von Einzelfallorientierung in einem starken Gegensatz zu routineförmigen Umgangsweisen und eingeübten Praktiken. Diese werden nicht nur nicht gesucht, sondern als mögliche Gefahren der Subsumtion des Einzelfalls unter unangemessene Schematisierungen vermieden. Diese Orientierung hat für den Umgang mit Teilnehmenden und Trägerpersonal die Konsequenz, dass feste und erwartbare Präsenz-Termine eine untergeordnete Rolle spielen. Eine alltägliche Begleitung des Prozesses der Umschulung beim Träger fällt daher aus. Das setzt natürlich voraus, dass ihre Teilnehmenden sich dann selbstständig bei ihr melden. Und genau diese Selbstständigkeit und dieses Moment von Eigeninitiative erwartet sie auch. Sobald eine solche „Bedarfmeldung“ vorliegt, reagiert sie. Sei es, indem sie ein Treffen mit den Teilnehmenden vereinbart, sei es, dass sie anruft oder Sprachnachrichten hinterlässt, wenn der „Notruf“ beispielsweise in den Abendstunden eingeht. Wenn es zu Treffen mit den Teilnehmenden kommt, ist ihr Büro beim Träger nicht der bevorzugte Ort. Treffpunkte können auch das Jobcenter, naheliegende Parks oder andere Orte sein. Diese unkonventionelle Ortswahl für Beratungen wird auch dadurch akzentuiert, dass das gemeinsame Spazieren als eine gute Gelegenheit für einen Austausch zu persönlichen Fragen und Problemen gesehen wird. Hier – so die Erfahrung der QC – öffnen sich manche Kunden und Kundinnen leichter als in der Atmosphäre des Büros.

Während alltägliche Praktiken und Routinen der Begleitung von Teilnehmenden eine relativ untergeordnete Bedeutung zugeschrieben bekommen, steht die klientenbezogene Hilfe im Vordergrund. Auch hier liegt ein typisches und aussagekräftiges Muster vor, das sich strukturell mit ihrem spezifischen Fingerabdruck in der „Begleitung“ deckt. Sie betont zum einen, dass das Ziel ihrer Intervention eindeutig in der „Persönlichkeitsentwicklung“ ihrer Teilnehmenden liegt. Sie sieht ihre primäre Aufgabe darin, bei der Bewältigung psychosozialer Krisen und der Identitätsentwicklung zu unterstützen, vor allem, wenn es um den Zusammenhang biografisch relevanter Entscheidungen mit der Berufsausbildung und der Erwerbskarriere geht. Sie verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Entwicklung von Lebens- und Berufsperspektiven zu leisten. Andererseits ist für sie klar, dass solche Bemühungen nur dann sinnvoll und erfolgreich sein können, wenn sie auf Autonomie und Eigeninitiative der Teilnehmenden zurückgehen. Sie weiß aber eben so genau, dass sie die Veränderungsprozesse, die sie für möglich und nötig hält, nicht durch „Arbeit für“ erreichen kann. Sie drückt das gegenüber den Teilnehmenden in einer eigenartigen Wendung aus, die den Slogan von der „Hilfe zu Selbsthilfe“ unkonventionell umschreibt:

„Ich hab gesagt: "Letztendlich," sag ich so, "bin ich ja Ihr Arbeitgeber." Ich sag: "so müssen Sie das verstehen. Eigentlich haben wir hier eine große Teamsitzung gerade." Und dass natürlich auch gewisse Sachen noch mit einer gewissen, letztendlich auch, ja, mit einer gewissen Verantwortung hier auch behaftet ist, das ist klar. Ich sag: "Aber ganz ehrlich, ich bin, ich glaub, der einzige Arbeitgeber, der Sie aus vollem, tiefsten Herzen", ich sag, "voller Liebe und voller", ich sag, "Wertschätzung Sie aber so schnell wie möglich loswerden will." Ich sag, "das ist mein Job. Ich will Sie loswerden. (...) Das ist der Punkt. Ich helfe Ihnen und begleite Sie, dass Sie mich so schnell wie möglich als Arbeitgeberin loswerden." (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 300- 314)

Die Teilnehmenden sind „Koproduzenten und -produzentinnen“ in einem Arbeitsbündnis, das zielbezogen und befristet ist. Sie sind nicht Dienstleistungsnehmer und -nehmerinnen einer Assistentin auf Dauer. Derartige Entwicklungen, Bildungsprozesse und Veränderungen lassen sich nicht stellvertretend und im Modus der Entlastung von Aufwand und Anstrengung ohne die Teilnehmenden durchführen. Es ist notwendig, dass die Teilnehmenden diese selbst vollziehen. Diese prinzipielle Insistenz auf Selbsttätigkeit und Aktivität der Klienten und Klientinnen ist nicht zu verwechseln mit der naiven Annahme, diese würden die teilweise unangenehmen und schwierigen Veränderungen ganz von sich aus und mit großer Begeisterung vollziehen. Im Gegenteil, die QC weiß genau, dass sie die Teilnehmenden bisweilen „nerven“ muss, dass sie nachhalten und fordern muss.

„Das ist so eine Mischung zwischen wertschätzende Kommunikation und manchmal ein bisschen piksen. Das ist Scheiße manchmal, auf Deutsch gesagt, wenn die dann dasitzen und ich denen so auf den Zahn fühle und mit Fragen irgendwie daherkomme. Aber die wissen das. Und die kommen ja immer alle wieder.“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 563- 568)

In ihrem Selbstverständnis kommt im Bereich der „Hilfe“ der „Arbeit mit“ systematisch ein sehr viel größerer Stellenwert zu als der „Arbeit für“. Weil die Teilnehmenden als autonome Personen

anerkannt werden, selbst wenn diese Autonomie eingeschränkt ist und daher Bedarf für Hilfe besteht, wird gefordert, dass an der Überwindung von Schwierigkeiten und Einschränkungen engagiert (mit-)gearbeitet wird.

Gemäß dem herausgearbeiteten Muster ist die QC nicht bereit, sich regelmäßig und gleichförmig in die alltäglichen Prozesse beim Maßnahmeträger integrieren zu lassen. Sie verweigert sich explizit einem solchen Ansinnen. Insofern reduziert sich der Anteil der projektbezogenen „Verwaltung“ in ihrem Handeln sehr stark. Stattdessen ist auch ihr trägerbezogenes Handeln stark durch ihre Klientenorientierung geprägt, die zugleich häufig „Eingriffe“ motiviert. Wenn aus ihrer Sicht Teilnehmende nicht angemessen behandelt werden, wenn ihr die Lernbedingungen nicht angemessen erscheinen, und vor allem, wenn sie wahrnimmt, dass eine schematische und inflexible Regelanwendung dem Einzelfall von Teilnehmenden nicht gerecht wird, interveniert sie entschieden. Dabei macht sie sich ihre Verankerung im Jobcenter zunutze. Das verleiht ihr in ihrer Perspektive fast schon die Autorität eines „Auftraggebers“, dessen Anweisungen der Maßnahmeträger bei Strafe des Verlusts der Finanzierung Folge zu leisten hat. Sie kann eine solche rigide Position auch deshalb einnehmen, weil sie sich des Rückhalts ihrer Teamleitung und der herausgehobenen Bedeutung des Modellprojekts bewusst ist. Eine Ausdrucksform dieser Position ist etwa folgende:

„Ich bin zu der Kollegin [des Bildungsträgers, Anm.] hingegangen, ich hab ihr direkt gesagt, dass mir das sehr schwerfällt, weil es a) ich bin nicht ihr Arbeitgeber, ich sag: "b), wir sind aber auch keine Kollegen." Das ist ja so ein bisschen diffus. Ich bin ja Auftraggeber. (...) Ich bin aber auch für die Kunden da. Ausschließlich für die Kunden da. Das heißt, es ist auch meine, es ist ja auch letztendlich mein Qualitätsmerkmal zwischen Kunde und auch dem Bildungsträger zu vermitteln. Und umgekehrt zwischen dem Auftraggeber zum Kunden. Das mach ich ja auch.“ (QC IV\_1, Erstinterview, Z. 1455-1465)

Zentral für ihre Ausrichtung ist aber die Konzentration auf den Stellenwert des Einzelfalls und die Forderung, Regelungen müssten diesem gerecht werden. Eine rigide und fallabgewandte Regelanwendung bekämpft sie. Das zeigt sich in besonderer Deutlichkeit, wenn es darum geht, dass Teilnehmende aufgrund persönlicher Krisen die Weiterbildung unterbrechen oder wegen familiärer Anforderungen öfter zu Hause sein müssen, als eine regelmäßige Anwesenheitspflicht das zulässt. Hier besteht sie auf Sonderregelungen und verbittet sich im Namen der Teilnehmenden, dass daraus negative Folgen resultieren. Insofern liegen die Schwerpunkte ihres Handelns auf den Feldern „Hilfe“, und hier aufgrund ihrer Entwicklungsorientierung insbesondere auf der „Arbeit mit“, sowie „Eingriff“, da sie immer wieder zugunsten der Teilnehmenden interveniert, Regelanpassungen erwirkt oder die Lernbedingungen mit Verweis auf vertragliche Vereinbarungen sicherstellt. Die Aspekte der „Begleitung“ und der „Verwaltung“ sind ihr hingegen weitgehend fremd.

#### 4.4.2.2 Muster 2

Der Fall der zweiten hier geschilderten QC ist vor allem deshalb von Interesse, weil dieser besonders stark von einer Dynamik des Musters geprägt ist. Mit anderen Worten kommt es im Verlauf ihrer Arbeit dazu, dass die betreffende QC ihre Ansätze revidiert, bestimmte Aufgaben dezidiert ausschließt und sich im Umkehrschluss auf andere konzentriert. Dies ist insofern ein Kontrast zu den meisten anderen QCs, da derartige Transformationen des Handelns dort nur sehr begrenzt auftreten. Diese Dynamik ist jedoch keinesfalls per se als negativ zu werten, sondern betont noch



einmal, dass gerade aufgrund des sehr breiten Tätigkeitsspektrums es durchaus rational sein kann, ursprünglich verfolgte Ansätze zu überdenken und anzupassen – sowohl an die eigenen Möglichkeiten und Stärken als auch an die Erfordernisse des Projekts.

Ganz allgemein gleicht die QC anderen Kollegen und Kolleginnen dahingehend, dass sie mit einem akademischen Hintergrund außerhalb der Sozialen Arbeit relativ kurz nach Abschluss des Studiums eine Tätigkeit im Jobcenter aufnimmt, dort in mehr als zehn Jahren verschiedene Stationen durchläuft und in ihrem beruflichen Selbstverständnis stark durch diese Institution geprägt und sozialisiert wird, bis sie ihre Arbeit als QC antritt. Folglich changiert sie in ihrer Auffassung von Coaching zwischen einer Orientierung an Handlungsmaximen des SGB II auf der einen Seite und einer stärker klientenorientierten und wertschätzenden Haltung auf der anderen Seite.

Ganz offen räumt sie im Interview die Verunsicherung und Überforderung sowohl durch die Vielzahl der teils konträren Aufgaben als QC als auch durch die Offenheiten in der Ausgestaltung der Arbeit ein. Von Beginn an strebt sie daher explizit an, ihre Arbeit so zu gestalten, wie es ihren Kompetenzen und Kapazitäten entspricht. Mit Blick auf das trägerbezogene Handeln schließt sie bereits im Erstinterview die Aufgaben der „Verwaltung“ und des „Eingriffs“ gegenüber dem Träger weitgehend aus:

„Da muss die Klarheit drin sein, und die Transparenz hab ich auch in diese Richtungen, in alle Richtungen, auch in mein Haus, zu sagen, ich kann nicht Qualitätscheck der Maßnahme sein. Das geht nicht.“ (QC\_VII\_1, Erstinterview, Z. 555-559)

Im Umkehrschluss ergibt sich daraus, dass sie sich im projektbezogenen Handeln stark auf solche Aufgaben konzentriert, die entweder unmittelbar das Jobcenter betreffen oder sich überwiegend einvernehmlich mit dem Träger umsetzen lassen.

Gegenüber den Teilnehmenden liegt der Schwerpunkt ihres Handelns zunächst ganz allgemein auf dem Aspekt der „Begleitung“. Dabei betont sie stark ihre Funktion als Affektventil für die Teilnehmenden, also ihr zugewandtes Zuhören, wenn Teilnehmende von ihren Problemen berichten, auch wenn sich hieraus keine praktischen Folgen mit Blick auf Interventionen ergeben.

„Und ich glaube, dieses Zuhören und sagen, ja, ich habe verstanden, worum es dir geht, ich verstehe deine Emotionslage, und sie einfach nur anzunehmen, diese Emotionslage, und nicht zu bewerten, ist schon mal der größte Dienst, den wir diesen Teilnehmern erweisen können an der Stelle.“ (QC\_VII\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 399-404)

Den Bereich der „Hilfe“ klammert sie in ihrem Handeln zwar nicht aus, fokussiert sich hierbei aber stark auf die „Arbeit für“ und hier aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Sozialverwaltung insbesondere auf das Hinzuziehen von externen Experten und Expertinnen.

„Ich weiß, wer wo sitzt, ich weiß, gerade eben, weil mit psychisch kranken Menschen eben diese Arbeit in der Vergangenheit getan zu haben, wo dieses Akutstellen sind, wo ich mich hinwenden kann, wo ich auch selber fachlichen Input kriege. Wo ich anrufen kann und sagen kann, ich habe jetzt gerade mal so einen Notfall, ich brauch jetzt mal Hilfe. Ob es der sozialpsychiatrische Dienst der Stadt ist, wo es einen Notdienst gibt,

oder das Ordnungsamt, wenn ich befürchte, dass hier jemand gefährdet ist, selbstmordgefährdet oder sonst was und nicht mehr erreichbar, abgetaucht ist.“ (QC\_VII\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 634-646)

Die „Arbeit mit“ als Bestandteil der „Hilfe“ findet sich bei ihr hingegen kaum. Dies begründet sie vor allem damit, dass sie sich hierfür bewusst nicht als kompetent erachtet. Sie sieht die Grenzen ihrer Möglichkeiten und fachlichen Qualifikation und verlegt sich daher bei gravierenden persönlichen Problemen primär auf ein empathisches Zuhören, woraufhin sie im Zweifelsfall nach geeigneten anderen Hilfeangeboten sucht. Wenn sich allerdings Beispiele für „Arbeit mit“ in ihren Schilderungen finden, so liegt deren Schwerpunkt darauf, den Teilnehmenden praktische Handlungsstrategien als „Tricks“ oder „Kniffe“ an die Hand zu geben, um Konflikte zu vermeiden. Die Frage nach Entwicklung und Veränderung der Persönlichkeit wird damit jedoch nicht tangiert, anders als im zuvor geschilderten Fall, in dem dies geradezu den Mittelpunkt der Arbeit der QC bildet.

Dieser Teil des Musters ist relativ stabil, doch revidiert sie andere Facetten ihres Ansatzes im Verlauf des Projekts. Diese Anpassungen sind Folge eines Prozesses der kontinuierlichen Reflexion, bei dem sie allerdings zu ihrem Leidwesen auf sich alleine gestellt ist. In dem folgenden Zitat wird deutlich, dass es ihr schwerfällt, ihr Handeln als QC ohne qualifiziertes Feedback eines Dritten zu reflektieren, dies aber für sie zugleich unverzichtbar ist, um ihre eigene Position und Aufgabe zu bestimmen. So entsteht ein kontinuierlicher Prozess des Hinterfragens und „Nachjustierens“:

„Man ist Alleinkämpfer, wenig Reflexion von dem, was ich sage, was ich tue, keiner sagt mir ja zwischendurch schulterklopfend, "hast du gut gemacht" oder "das war ja mal so richtig in die Tonne gegriffen," das macht es natürlich auch immer wieder schwer, und man muss immer wieder in diesen Prozess reinkommen, zu denken, war das gut, war das schlecht, war das gut, war das schlecht, ich muss mich das immer selber fragen. Und meine Wertigkeiten irgendwie reinbringen.“ (QC\_VII\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 563-573)

Auch nicht zu übersehen ist in diesem Zitat die Tatsache, dass sich die QC von ihren Vorgesetzten alleingelassen fühlt, denn letztlich wäre es deren Aufgabe, diese Reflexion zu ermöglichen und anzuleiten. Dieser Mangel dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass eine Verortung des Coachings innerhalb des Jobcenters insofern problematisch ist, als es sich um einen sehr spezifischen Aufgabenzuschnitt handelt. Dies bedingt einen Mangel an geeigneten Kollegen und Kolleginnen für einen fachlichen Austausch genauso wie das Fehlen von einschlägig qualifizierten Vorgesetzten, die den hier eingeforderten Prozess anleiten könnten. Gleichwohl konnte bereits gezeigt werden (Kapitel 4.4.1), dass es in einzelnen Jobcentern auch gelingt, die QCs an Teams mit einem Coaching-Schwerpunkt „anzudocken“, was entsprechend als Bereicherung empfunden wird.

Die Anpassung ihrer Arbeit als QC und damit eine Dynamik im Muster ihrer Schwerpunktsetzung ist Folge ihrer eigenen Reflexion und lässt sich vor allem an zwei Punkten verdeutlichen: die Abgabe von Dozentenaufgaben sowie die Nutzung von Hilfeplanung in der Arbeit mit den Teilnehmenden. Letzteren Bestandteil erprobt sie anfangs, um dann festzustellen, dass es ihr nicht gelingt, diesen sinnvoll und gewinnbringend in ihre Arbeit zu integrieren. Die Folge ist ein Verzicht

auf eine systematische Planung, womit die bewusste Delegation derartiger Aufgaben an die Teilnehmenden einhergeht:

„Habe ich für den ersten Durchlauf gemacht [Dokumentationen der Hilfeplanung, Anm.], war ich sehr ambitioniert, fand ich besser, das zu machen, eben auch so mit so einer Art Hilfeplan, die dann auch zu besprechen mit den Teilnehmern, zu unterschreiben, Transparenz, ist etwas, was ja wichtig in unserer Arbeit ist, Erfahrung hat gezeigt, trotz dem, dass wir nicht voll ausgelastet waren und sind, dass ich das in der tagtäglichen Arbeit und bei der Präsenzzeit hier nicht schaffen kann. Die Problemlagen, die manchmal kommen, die kommen von jetzt auf gleich. (...) Wenn ich dann noch an die Dokumentation gehen will, wird es immer schwieriger. Dann habe ich aber auch gemerkt, dass diese Dokumentation mir nichts bringt insofern, dass ich nicht darauf zurückgreife, es sei denn, wir kommen in Konfliktsituationen. (...) Das ist eine Art der Gedankenstütze gewesen, und jetzt gebe ich diese Verantwortung ein bisschen an die Teilnehmer ab. Ich mache mir zwar Terminvorlagen, -wiedervorlagen, dass ich weiß, da kommt jemand, aber den Arbeitsauftrag, den delegiere ich sofort umgehend an die Teilnehmer, mich zu erinnern, auf mich zuzukommen.“ (QC\_VII\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 488-523)

In ähnlicher Weise delegiert sie nach Ende des ersten Durchlaufs auch das Werben für die Maßnahme in Teilen an die jeweils aktuellen Teilnehmenden. Die „Alteingesessenen“ stellen potenziellen neuen Teilnehmenden das Projekt vor und berichten von ihren Erfahrungen, um sie von einer Teilnahme zu überzeugen.

Weiterhin macht die QC die Erfahrung, dass ihr die Vermittlung von Soft Skills und anderen Sekundärtugenden in Unterrichtsform gegenüber den Teilnehmenden nicht gelingt. Dies ist auch insofern instruktiv, weil sie damit das dominierende Coaching-Format anderer QCs, die sich stark hierauf konzentrieren, für sich ausschließt. Praktisch folgt aus dieser Erfahrung, dass sie diese Aufgabe an die pädagogische Fachkraft des Trägers delegiert bzw. dies zumindest anstrebt.

„Ich erwarte nicht nur den fachlichen Input des Dozenten an der Stelle, sondern ich erwarte auch einen Input über den Sozialpädagogen zu Dingen, die Allgemeingültigkeit haben, wie zum Beispiel was ist ein souveränes Auftreten, was sind die Soft Skills, die ein Arbeitsmarkt von mir verlangt, wie verhalte ich mich in einem Bewerbungsgespräch und so weiter. Das sind so Inputs, die ich jetzt aus dem ersten Durchlauf als sehr wichtig empfunden habe, ich habe versucht, diese Lücken zu füllen, dafür bin ich nicht geeignet, ne? Also ganz klar von meiner Profession her, das macht überhaupt keinen Sinn. Ich lese mir etwas an, versuche, diese Information zu transferieren, das macht keinen Sinn. Also brauchen wir da einfach so einen so einen fachlich fundierten Input, und da sind wir jetzt gerade im Aushandeln, wer macht das, wer finanziert das, ne? Und das müsste ja im Rahmen dieser Maßnahmekosten Bestandteil sein, oder eben, dass der Sozialpädagoge das liefern muss.“ (QC VII\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 96-114)

Die Erfahrungen der eigenen Grenzen sowie die Tatsache, dass sie stark auf sich alleine gestellt ist und somit ohne systematische Reflexion und Unterstützung über die Ausgestaltung ihrer Aufgabe

als QC entscheiden muss, führen im Fall dieser QC zu einer sukzessiven Anpassung ihres Handelns. Nachdem sie die potenziell konfliktträchtigen Bereiche der Felder „Verwaltung“ und „Eingriff“ gegenüber dem Träger bereits frühzeitig auszugrenzen versucht, kommt es auch mit Blick auf die Felder „Hilfe“ und „Betreuung“ sukzessive zu Verschiebungen.

Insgesamt ist dieses Muster individueller Schwerpunktsetzung gegenüber den Teilnehmenden durch eine starke Fokussierung auf „Begleitung“ in Form eines empathischen Zuhörens und Affektventils gekennzeichnet sowie einer „Arbeit für“, die oftmals auf Weiterleitung setzt, aber, auch aufgrund von Unsicherheit, eher Distanz zur Person der Teilnehmenden wahr. Der Bereich der „Verwaltung“ wird von der QC ebenfalls abgedeckt, wohingegen sie die Zuständigkeit für „Eingriffe“ bewusst ablehnt, um sich in der Arbeit mit dem Träger auf eine kooperative Aufgabenerledigung zu konzentrieren.

#### 4.4.2.3 Muster 3

Der im Folgenden dargestellte QC ist langjähriger und erfahrener Jobcentermitarbeiter, hat diverse Fortbildungen der BA absolviert, so auch zum Thema ‚Beratung‘. Seit einigen Jahren schult er andere BA-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen gemäß der BA-Beratungskonzeption (BeKo). In den Interviews zeigt er sich als Kenner der Arbeits- und Sozialverwaltung, sodass er dieses Wissen auch in der Begleitung der Teilnehmenden zur Kooperation mit anderen Behörden nutzt. Insgesamt kann in diesem Fall eine Schwerpunktsetzung des Coachings auf die Bereiche „Begleitung“ der Teilnehmenden und entlastende „Hilfe“ durch „Arbeit für“ sowie „Verwaltung“ des Programmes rekonstruiert werden. Da er von einem spezifischen Tätigkeits- und Kompetenzprofil oder von Leitlinien zu den Aufgaben der QCs keine Kenntnis hatte, war er gezwungen seine Rolle im Modellprojekt eigenständig zu finden:

Interviewer: „Also die Frage ist im Grunde genommen, woher wissen Sie, was Sie hier als Coach eigentlich machen müssen?“

QC: „(Lacht) Also es war ja relativ kurzfristig, ich glaub das Auswahlverfahren war Ende November und am 1.12. ging es dann schon los. Und das war kurz intern ausgeschrieben, ich glaube eine Vorlaufzeit von zwei Wochen, da war eine allgemeine Beschreibung dabei, die war allerdings sehr allgemein gehalten. Und ja, (lacht) man konnte dann einfach auch, wenn man so ein bisschen Fantasie dazu empfinden, wie man das selbst halt empfindet, diese Rolle, da wurde aber auch genau nach gefragt im Interview. Ich glaube, das war schon ein Kriterium dann auch im Auswahlverfahren für die Geschäftsführung, die Bereichsleiter vom Jobcenter [Name des Ortes, Anm.] zu sehen, wie stellt sich derjenige das Projekt vor, wie stellt er sich seine Rolle vor, und offenbar habe ich dann die richtigen Worte gefunden, dass meine Vorstellung von dieser Rolle dann auch so passt zu dem, was die sich vorstellen.“ (QC\_V\_1, Erstinterview, Z. 309-329)

Die Interviewstelle zeigt, dass es einen expliziten Arbeitsauftrag an den QC durch die Leitung offenbar nicht gegeben hat. Weiterhin wird hier die Schaffung von Handlungssicherheit angesichts einer großen Unbestimmtheit und der unüberschaubaren Anzahl möglicher Varianten deutlich. Hierfür bemüht der QC dem Sinn nach die Schlussfolgerung: „Weil ich für die Stelle ausgewählt

wurde, muss mein damals formuliertes Verständnis des Auftrags korrekt sein.“ Über diesen gedanklichen Schluss erzielt er sowohl einen impliziten Konsens mit seinen Vorgesetzten bezüglich seiner Rolle und schafft sich zudem die notwendige Freiheit, sich auf die Schwerpunkte zu konzentrieren, die seinen Vorerfahrungen und Fähigkeiten entsprechen.

Von Anfang an übernimmt er gemäß seinen Fähigkeiten und seines Rollenverständnisses praktisch die informelle Steuerung des Projektes seitens des Jobcenters. Dies impliziert, dass er neben seiner unmittelbaren QC-Tätigkeit auch in alle jobcenterbezogenen Aufgabenbereiche des Modellprojekts in zentraler Weise eingebunden ist. Er wird in Situationen aktiv, in denen der Träger von der mit dem Jobcenter vereinbarten Ausbildungspraxis abweicht, und nimmt die Funktion eines Qualitätsmanagers ein. Neben der Verantwortung für die Begleitung der Umsetzung sucht er zudem eigenständig nach geeigneten Teilnehmenden für das Modellprojekt, kontaktiert diese und lädt sie zu Vorstellungsgesprächen ein. Vergleicht man dies mit anderen QCs, die bei frei gewordenen Plätzen regelmäßig neue Teilnehmende von ihren Teamleitungen oder Vermittlungsfachkräften zugewiesen bekommen, zeigt sich hier eine weiterreichende Verantwortung auch in den Bereichen Teilnehmersauswahl, Auslastung und Nachbesetzung. Kehrseitig bedeutet diese Verantwortungsübertragung, dass ein nicht unerheblicher Teil der Arbeitszeit des Coaches auf den Bereich der Verwaltung des Programmes entfällt und nicht in die unmittelbare Arbeit mit den bereits eingemündeten Teilnehmenden fließen kann.

„Das ist natürlich auch ein Teil meiner Aufgabe neben den Coachings mit den Kunden, ständig nachzuakquirieren. Das heißt, ich hab, glaub ich, schon gefühlt Tausende von Profilen in VerBIS durchgeschaut, da Leute kontaktiert die eingeladen, das Projekt vorgestellt, also alleine in der nächsten Woche hab ich dann auch wieder zehn Gespräche, das kostet eben auch mehrere Stunden.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z.101-105)

Der QC ist in Vollzeit tätig und gibt mit Projektbeginn sein Büro im Jobcenter vollständig auf, um ein Büro beim Träger zu beziehen. Allein durch seine räumliche Präsenz wird er zu einem festen Bestandteil des Ausbildungsalltags – und zwar für die Teilnehmenden genauso wie für das Trägerpersonal. Die große räumliche Nähe, die alltägliche Präsenz sowie der Personalschlüssel werden von ihm als wesentliche Voraussetzung einer intensiven Begleitung betrachtet:

„Hier haben Sie die 40 Kunden jeden Tag, (...) und das ist natürlich viel intensiveres Arbeiten als jetzt eben im Jobcenter selber mit eben einer großen Anzahl von Kunden.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 140-142)

Bei der Ausgestaltung der Begleitung der Teilnehmenden knüpft der QC an bewährte Praktiken aus der Arbeitsverwaltung an und intensiviert diese. Diese bestehen im Wesentlichen aus Beratungsgesprächen, Identifikation von Vermittlungshemmnissen (Profiling) und Beratung in Krisenfällen sowie Dokumentation bzw. Nachhalten von Entwicklungen.

„Und hier kann ich die jeden Tag dann treffen, ne? Hier können sie mir dann auch nicht entweichen, dann, wenn sie sagen, "nee, ich hab jetzt eine Woche doch nicht meinen Therapeuten angerufen," dass man dann fragt, warum jetzt eigentlich nicht.“ (QC\_V\_1, Erstes Wiederholungsinterview, Z. 392–400)

Weiterhin identifiziert der QC im Projekt zwei Arbeitsschwerpunkte. Zum einen übernimmt er routiniert die regulären verwaltungsnahen Arbeiten einer Integrationsfachkraft: Er nimmt Antragsunterlagen entgegen, bearbeitet diese und überstellt sie an die zuständigen Stellen im Jobcenter. Zum anderen benennt er explizit den hohen Stellenwert der sozialpädagogischen Begleitung, die er für sich inhaltlich folgendermaßen übersetzt:

„Die Leute zu unterstützen, und sie dahin zu bringen, dass sie nach zwei Jahren hier fit sind von ihrem Verhalten her, dass im privaten Umfeld viel geregelt werden konnte, dass sie eben fit sind, in den Beruf zu gehen.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 1748–1752)

Die hier angeführte Sequenz verdeutlicht den vom QC begriffenen Zweck der ausgeübten sozialpädagogischen Begleitung, nämlich die Teilnehmenden darin zu unterstützen, ihr Verhalten so zu ändern, dass sie in der Lage sind, einer beruflichen Erwerbstätigkeit nachzugehen. Für den QC bedarf es damit also nicht nur der Qualifizierung der Teilnehmenden oder der Abfederung von zusätzlichen Belastungen, die durch eine Qualifizierung selbst entstehen (Prüfungsdruck, Vereinbarkeitsproblematik usw.), sondern zuweilen auch einer Bearbeitung des persönlichen Verhaltens sowie Angelegenheiten aus dem privaten Umfeld der Teilnehmenden. Dieser Ansatz kann gemäß den Mustern individueller Schwerpunktsetzung dem Bereich der „Hilfe“ und dort als eine Variante der „Arbeit mit“ zugeordnet werden.

Bei der vom QC in Folgenden dargestellten Hilfepraxis zeigt sich schließlich, dass es in manchen Fällen auch notwendig sein kann, stellvertretend für die Teilnehmenden zu agieren, etwa, wenn ein vorliegendes Problem im Zusammenhang mit dem Jobcenter steht oder die Einbeziehung anderer Einrichtungen (z. B. Schuldnerberatung, Wohnungsamt, Jugendhilfe) erfordert. Hier wurde der QC dann auf Bitten der Teilnehmenden und unter Einbeziehung spezifischen Fachwissens stellvertretend aktiv. Dabei handelt es sich in der Regel um Dinge, von denen grundsätzlich erwartet wird, dass Bürger und Bürgerinnen selbst imstande wären, diese zu bearbeiten. Die vom QC erbrachten Dienstleistung hatte allerdings eine entlastende Funktion und kann dem Hilfebereich der „Arbeit für“ zugeordnet werden:

„(Auf) soziale Probleme, finanzielle Probleme und so weiter einzugehen, das ist dann mein Job, das im Rücken zu klären, damit die den Kopf möglichst frei haben, sich voll auf diese Sache jetzt zu konzentrieren. Weil, die meisten sind ja sehr lange raus, die sind auch sehr lange raus aus der Schule, sie haben lange nicht mehr gelernt, also die müssen von erst mal lernen, wieder zu lernen, und das ist ja schon mit großer Anstrengung verbunden. Und wenn ich dann noch tausend andere Sachen habe, die in meinem privaten, meinem familiären Umfeld nicht stimmen, dann hab ich so eine Last zu tragen, dass ich mich schwer auf Inhalte konzentrieren kann. Und da geht es darum, dass ich versuche, eben diesen Rucksack, den die tragen, etwas leichter zu machen, dass die hier durchkommen.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z. 283-292)

Die Interviewsequenzen illustrieren, dass der QC versucht, die Teilnehmenden von bestimmten Bereichen zu entlasten, sodass sie in die Lage versetzt werden, sich auf ihre Ausbildung zu konzentrieren („Arbeit für“). Die Variante der vollzogenen Hilfe auf der Ebene der Person bzw. des Verhaltens („Arbeit mit“) findet hingegen wesentlich im Rahmen von Beratungsgesprächen statt, bei

denen der QC immer wieder versucht, die Teilnehmenden zu reflektieren und ihnen, wie ein Pädagoge, die Werte der Arbeitsgesellschaft zu vermitteln:

„Wie gesagt, gibt auch leider so Sachen, dass das eigene Wertesystem dann meistens völlig konträr ist zum Wertesystem der Arbeitswelt. Mit Pünktlichkeit und mit Ordentlichkeit, mit Zuverlässigkeit. Also es gab leider Fälle, auch am Anfang, steckt mal einer einen Stift ein und solche Sachen, so was geht natürlich nicht, ne? Obwohl ich sage, na ja, ist ja nur ein Stift, dieser eine Euro und so weiter, ne? Also da muss man die Leute eben ran bringen, dass ihr eigenes Wertesystem mit dem Wertesystem der Arbeitswelt zusammenpasst. Was eben in vielen Fällen noch nicht der Fall ist, daran müssen wir arbeiten.“ (QC V\_1, Erstinterview, Z.1013-1023)

Hinsichtlich der Steuerung des Projektes gegenüber dem Träger vertritt der QC eine klare Aufteilung der Rollen. So trägt er die Gesamtverantwortung für das Projekt und nimmt für sich im Zweifel auch das Recht in Anspruch, Teilnehmende gegen die Einschätzung des Trägers weiter im Programm zu halten. Für die Qualifizierung selbst sind allerdings stets der Träger und seine Dozierenden verantwortlich. Ein Eingriff erfolgt hier nur, wenn das vertragliche zugesagte Personal nicht eingestellt wurde.

Der hier dargestellte Fall veranschaulicht ein Muster, das sich auf die „Begleitung“ der Teilnehmenden und entlastende „Hilfe“ im Bereich der „Arbeit für“ sowie „Verwaltung“ des Programmes fokussiert. Der QC greift zwar auch in das Programm ein, allerdings nicht bei der grundsätzlichen und alltäglichen Ausgestaltung der Qualifizierung, sondern im Wesentlichen dort, wo der Träger gegen vertraglich gesicherte Standards verstößt oder er den Eindruck gewinnt, der spezifischen Zielgruppe des Programmes würde nicht ausreichend Rechnung getragen.

#### 4.4.2.4 Muster 4

In einem gewissen Kontrast zu dem zuletzt berichteten Fall steht das abschließende Beispiel für ein Muster der Schwerpunktsetzung, das aus dem umfangreichen Portfolio der Aufgaben und Tätigkeiten der QC vor allem die Aufgaben der „Verwaltung“ und des „Eingriffs“ betont. Zurückzuführen ist diese Ausprägung im Wesentlichen auf das Selbstverständnis der QC als Vertreterin des Jobcenters und die damit verbundene Aneignung ihres Auftrages sowie die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen das Coaching stattfindet.

Die fragliche QC ist langjährige Mitarbeiterin des Jobcenters, vorher war sie mehrere Jahre als pädagogische Fachkraft bei einem Träger tätig. Ihr Selbstverständnis als QC ist deutlich von der Rolle einer Vertreterin des Jobcenters geprägt, mit der für sie auch eine klare autoritative Position gegenüber dem Träger als Auftragnehmer und den Teilnehmenden verbunden ist. In ihrer praktischen Tätigkeit konzentriert sie sich auf den Bereich der Verwaltung hinsichtlich klassischer Jobcenterthemen. Zudem vertritt sie die klare Haltung, sich trotz einer engen Zusammenarbeit mit dem Träger der TQ-Maßnahme deutlich von der „Trägerarbeit“ abzugrenzen:

„Was sicherlich immer ein Problem ist, weil, wenn man so lange Trägerarbeit gemacht hat, ist man immer wieder, also es ist schon auch für mich immer ein Kampf gewesen zu sagen, ist das jetzt mein Job? Oder nicht? Ja? Also ich will ja nicht mich irgendwas verweigern, aber es muss ja klar sein, wer macht was. Und deswegen empfinde ich mich

schon als Antreiber und auch als Unterstützer für die Kunden in vielen Angelegenheiten, aber nicht als der unbedingte Umsetzer der ganzen Geschichten, ne?“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 2680-2688)

Gemäß ihrem Selbstverständnis findet die QC ihre Rolle im Modellprojekt schnell und ohne große Verunsicherung. Von einem verbindlichen Aufgabenprofil oder Leitlinien zu dem Arbeitsauftrag hat die QC keine Kenntnis, ihre Rolle besteht für sie darin, als eine Art ‚Außenstelle des Jobcenters beim Träger‘ zu fungieren. Dies erspart den Teilnehmenden den Weg dorthin, etwa im Falle von Antragsstellungen oder zur Einreichung von Unterlagen.

„Also letztendlich muss ich gestehen, habe ich meine Rolle eigentlich recht klar da gesehen, ne? Weil ich so ich so vor dem Hintergrund gedacht habe, okay, ein Qualifizierungscoach, letztendlich für die Kunden aus [Name der Stadt] ist es ja so, dass die, ja, die sollen ja auch eine Vereinfachung haben.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 44-48)

Die von der QC angebotene Vereinfachung entbindet die Kunden und Kundinnen jedoch nicht von ihrer Verantwortung, ihre persönlichen Verwaltungsaufgaben, auch jene im Zusammenhang mit SGB-II-Leistungen, weiterhin selbst zu organisieren. Hierfür war die QC im Rahmen einer wöchentlichen Sprechstunde Ansprechpartnerin für Fragen und Anliegen der Teilnehmenden. Eine weitergehende stellvertretende „Arbeit für“ die Teilnehmenden, wie sie in einigen Fällen vom zuvor geschilderten QC praktiziert wurde, erwächst daraus jedoch nicht. Dies lehnt die QC auch intentional ab:

„Ich nehme gerne die Unterlagen schon mal für die Leistungsabteilung mit, ne? Ich faxe ihnen das auch gerne, dann brauchen Sie das nicht machen, noch mal extra, ne? Also solche Sachen mache ich dann schon, mache ich aber auch begrenzt, weil die sollen jetzt nicht das Gefühl haben, dass ich ihre Sekretärin bin.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 1754-1759)

Neben den klassischen Jobcenteraufgaben besteht ein wesentlicher Anteil der Arbeit der QC schließlich darin, kontrollierend und eingreifend gegenüber dem Träger zu agieren. Den Steuerungsbedarf ermittelt sie aus den Gesprächen mit den Teilnehmenden über den Ausbildungsalltag. Aus dieser steuernden Rolle heraus macht sie sich in gewisser Weise zur Interessenvertretung der Teilnehmenden gegenüber dem Träger. Inhaltlich konzentrieren sich diese „Eingriffe“ vor allem auf die Einhaltung von vertraglich zugesicherten Standards, wie etwa die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien.

„Verbindlich mit den Kunden zu Jobcenterthemen, zu Trägerthemen und zu Qualifizierungsthemen sich auszutauschen, zu überlegen, was ist mein Part als Jobcenter und was muss ich an den Träger weiterdelegieren und muss von Jobcentersicht einfach noch mal sagen, die Kunden haben das und das geäußert, wie setzen Sie das jetzt hier um? Das ist finde ich in Kürze meine Aufgabe.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 2112-2118)



Diese klare Abgrenzung von jeglicher Trägerarbeit bedeutet auch eine Ablehnung der alltäglichen Begleitung der Teilnehmenden oder der „Arbeit mit“ den Kunden und Kundinnen. Für die Begleitung und Unterstützung der Teilnehmenden, etwa bei personalen und sozialen Problemen oder bei dysfunktionalen Verhaltensweisen, sieht sie zuvorderst den Träger in der Pflicht. Diese Haltung formuliert die QC deutlich, sie korrespondiert ebenfalls mit ihrem Rollenverständnis als Auftraggeberin und übergeordneter Qualitätsmanagerin des Projekts.

„Und ich bin auch der Meinung, der Träger kriegt genug Geld, um die Arbeit auch einfach selber umzusetzen. Weil wenn ich noch die ganze Trägerarbeit mache, dann brauchen wir den Träger nicht. (...) Das heißt, es muss auch laufen. Und wenn irgendwas nicht läuft, dann müssen wir das wissen, um mit dem Träger ins Gespräch zu gehen.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 116-231)

Die Ausbildung des hier dargestellten Musters hat neben dem geschilderten Selbstverständnis der QC allerdings auch organisatorische Gründe. Zum einen hat das betreffende Jobcenter eine vergleichsweise geringe Zahl an Ausbildungsplätzen beim Träger eingekauft, was dazu führt, dass die QC nur mit einem geringen Stundenumfang im TQ-Projekt tätig ist. Hierdurch entsteht für die QC auch die praktische Notwendigkeit, einen wesentlichen Teil der operativen Arbeit an den Träger und dessen pädagogische Fachkräfte zu delegieren. Zum anderen ist der Ausbildungsträger räumlich sehr weit vom Jobcenter entfernt, in dem die QC tätig ist, sodass sich vergleichsweise lange Wegezeiten ergeben, die die zur Verfügung stehende Arbeitszeit im Projekt zusätzlich einschränken. Diese Rahmenbedingung haben zur Folge, dass die Ko-Präsenz der QC beim Träger deutlich reduziert ist, was die Möglichkeiten der Interaktion mit den Teilnehmenden sowie deren individuelle Begleitung und Unterstützung begrenzt.

Aus den organisationalen Bedingungen und dem Selbstverständnis der QC entwickelt sich schließlich ein Arrangement der Aufgabenerfüllung, das mit ihren übrigen Anforderungen vereinbar ist. Dabei sieht sich die QC auch stets in Übereinstimmung mit der Leitungsebene des Jobcenters:

„Meine Aufgabe als Coach ist letztendlich, da Präsenz zu zeigen, ich konnte mir das auch selber letztendlich aussuchen, ob ich da jetzt nun dreimal hinfahre, ob ich da einmal hinfahre, ich fahre in der Regel (...) einmal in der Woche dahin, das ist donnerstagsmorgens und bleibe dann bis zum Nachmittag.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 191-196)

„Und dann hab ich hier [im Jobcenter, Anm.] auch die Bestätigung gekriegt, ja, deine Funktion ist auch genau so, wie du sie machst. Ja? Das liegt aber alleine schon daran, dass ich hier Arbeitsvermittlerin bin, 130 Kunden habe und das noch nebenbei mache.“ (QC IX\_1, Erstinterview, Z. 2101-2105)

Zusammenfassend ist das hier dargelegte QC-Handeln exemplarisch für eine Fokussierung auf die Bereiche „Eingriff“ und „Verwaltung“ bei relativ geringem Stundendeputat. Die Begleitung der Teilnehmenden beschränkt sich aus organisatorischen Gründen und der eigenen Aufgabendefinition der QC auf wöchentliche Sprechstunden. Themenschwerpunkte sind dabei die Lage beim Träger aus Sicht der Teilnehmenden und jobcenterbezogene Fragestellungen. Gegenüber dem Träger

tritt die QC im Wesentlichen als Kontrollinstanz auf, die mit der institutionellen Autorität zum Eingriff ausgestattet ist, die sich vor allem auf die Sicherstellung vereinbarter Standards bezieht.

#### 4.4.3 Fazit zum Kernbestand der Begleitung durch einen Qualifizierungscoach

Zunächst ist sowohl mit Blick auf die Programmatik des TQ-Projekts wie auch auf seine empirische Umsetzung festzuhalten, dass die Doppelstruktur von steuerungsbezogenen Aufgaben eines Programm-Managers bzw. einer Programm-Managerin einerseits und von klientenorientierter Hilfe und Unterstützung der Teilnehmenden andererseits ein relevantes Strukturmerkmal eines solchen Aufgabenzuschnitts sein sollte und war. Aus den Interviews mit den meisten Coaches wurde sehr deutlich, dass in einem komplexen Zielgruppenprogramm wie dem vorliegenden beide Aspekte der Unterstützung zielführend und stabilisierend sein können. Es ist davon auszugehen, dass in vergleichbaren Programmen, die aus einem komplexen Treatment bestehen und sich an ALG-II-Beziehende richten, derartige Dienstleistungen hilfreich sind und aus den vier Komplexen von Verwaltung und Eingriff (Programm-Manager und -Managerin) sowie Begleitung und Hilfe (teilnehmerbezogene Unterstützung) zusammengesetzt sind.

Der Bedarf, die einzelnen Treatment-Elemente konsistent zu halten und ihre Implementation zu steuern, hat sich ebenso überall gezeigt wie die Notwendigkeit, sowohl mit Blick auf das Jobcenter als auch die Bildungsträger Fehler, Abweichungen von vereinbarten Standards oder nicht fallsensible Umgangs- und Umsetzungsformen zu korrigieren. Unabhängig von den verschiedenen Formen, wie einzelne QCs dies gewährleistet haben, und unabhängig von den verschiedenen Graden des Gelingens derartiger Interventionen handelt es sich hier um einen bemerkenswerten Erfolg des Modellprojekts. Denn so konnten Abbrüche verhindert, Frustrationen überwunden und auch Lernprozesse bei Teilnehmenden in Gang gesetzt werden.

Für die effektive und effiziente Erbringung dieser Aufgaben ist es förderlich, wenn die QCs – für einen signifikanten Teil ihrer regulären Arbeitszeit – beim Bildungsträger anwesend sind und dort über ein eigenes Büro verfügen. Dafür spricht neben der Kontrollfunktion auch die Option des „Mit-Steuerns“ programmspezifischer Implementationsformen sowie die Möglichkeit, kurzfristig vertrauliche Beratungsgespräche mit Teilnehmenden führen zu können. Im Programm haben sich hier durchaus hilfreiche Formen des Co-Managements von Bildungsträgern und QCs gefunden, die die Umsetzung von Implementationsformen, die im Sinne der Programmdesigner und -designerinnen waren, begünstigt haben. Ebenso förderlich ist allerdings auch eine dauerhafte Integration in ein Team im Jobcenter und die Rückendeckung der Vorgesetzten, weil ja in dieser ungewohnten Situation bisweilen auch improvisiert werden muss und Pfade außerhalb routinierter Jobcenterprozeduren zu beschreiten sind.

Will man ein realistisches Bild vom Kernbestand der geplanten, geleisteten und zielführenden Dienstleistungen zeichnen und dabei auch die hier dargestellten, nicht unmittelbar teilnehmerbezogenen Arbeiten einbeziehen, ist zu berücksichtigen, wie umfangreich der Aufwand auch für routineartige Verrichtungen wie Verwaltungstätigkeiten ist und wie viel „Gewährleistungsarbeit“ in diesem Komplex enthalten ist. Diese Tätigkeit beobachtet lediglich, ob erwartete Normalzustände auch tatsächlich eingehalten werden, und führt nur im Ausnahmefall der Abweichung zu Interventionen.

Auf der unmittelbar teilnehmerbezogenen Seite der Unterstützungsdienstleistungen ist zunächst die Schwierigkeit zu nennen, dass die Implementation des Programmes nicht davon profitiert,

wenn die Dienstleistung als „Coaching“ und zugleich als „sozialpädagogische Begleitung“ bezeichnet wird. Nicht nur handelt es sich bei den genannten Begriffen keineswegs um Synonyme, auch für sich sind sie problematisch. Der „Coaching“-Begriff impliziert nicht nur Freiwilligkeit und ein relativ klares Ziel für die Inanspruchnahme beim Coachee selber, er kann auch als ein Containerbegriff verstanden werden, der so unbestimmt genutzt wird, dass er für die mit dem „Coaching“ beauftragten Personen keinerlei orientierende Funktion hat (Pallasch/Petersen 2005: 13f.). Der ebenfalls verwendete Begriff der „sozialpädagogischen Begleitung“ ist aus anderen Gründen problematisch. Zum einen ist das Feld der Profession der Sozialen Arbeit so weit und auf so viele unterschiedliche Situationen und soziale Settings bezogen, dass auch hier Missverständnisse entstehen können. Wenn zum anderen die QCs aus den Jobcentern rekrutiert werden, ist aber vor allem nicht damit zu rechnen, dass es sich dabei tatsächlich um erfahrene Sozialarbeiter und -arbeiterinnen handelt. Daher kann von ihnen auch nicht erwartet werden, dass sie systematisch über die von dem Begriff implizierte Fachlichkeit verfügen.<sup>25</sup> Es besteht also Bedarf auch mit Blick auf die teilnehmerorientierten Dienstleistungen, zumindest einen Kernbestand positiv zu benennen.

In der Praxis des Modellprojekts hat sich herausgestellt, dass zum Kernbestand der Dienstleistung durchaus Elemente gehören, die auch in der Praxis der Sozialen Arbeit eine relevante Rolle spielen. Bei diesen Aufgaben geht es um die Unterstützung und Begleitung von Personen, die einer besonderen Belastung ausgesetzt sind und die an die Grenze des für sie alleine Bewältigbaren kommen (differenzierend hierzu Mayrhofer 2012: 49). In solchen Situationen können die QCs durch mehr oder weniger „alltagsnahe Hilfeleistungen“ Lösungswege aufzuzeigen, im Zweifel an spezifische Fachdienste zu vermitteln und somit die Handlungsspielräume der Teilnehmenden erweitern. Damit wird „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleistet, und die Betroffenen werden durch die Bewältigung von Krisen in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt.

Mit einem solchen Aufgabenzuschnitt befinden sich die QCs in der Tradition von „hilfreichen Anderen“ (Nestmann 1988: 4), die eben nicht zu den klassischen helfenden Berufsgruppen zählen, aber an die sich Menschen im Alltag<sup>26</sup> ratsuchend wenden. Wie bei den allermeisten Menschen ist davon auszugehen, dass auch Teilnehmende von Zielgruppenprogrammen bei krisenhaften Ereignissen, persönlichen Problemen oder Konflikten mit Kollegen und Kolleginnen ohnehin nicht zuvorderst die Hilfe von Therapeuten und Therapeutinnen, Mediatoren und Mediatorinnen oder einer Sozialberatungsstelle in Anspruch nehmen, sondern sie niederschwellige Unterstützung bei Menschen suchen, zu denen sie Zugang haben und die ihnen zuhören (ebd.). Insbesondere, wenn es um Sachverhalte geht, die einen Bezug zu der neuen Lebenssituation, hier der Teilnahme am TQ-Projekt, haben oder die aus ihr erst resultieren, wie etwa Vereinbarungsproblematiken, neue Tagesstruktur oder Lern- und Leistungsdruck, sind solcherart niederschwellige Beratungen zielführend.

Es spielt dabei kaum eine Rolle, ob bereits die Aufnahme der Umschulung mit ihren zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen eine Ereigniskrise war, die die Bewältigungskapazitäten der Teilnehmenden gesprengt hat, ob bereits vor der Teilnahme eine solche Situation vorlag oder ob sie im

---

<sup>25</sup> Dass auch in Jobcentern Personen arbeiten, die ein Studium der Sozialen Arbeit abgeschlossen haben, ist natürlich nicht auszuschließen.

<sup>26</sup> Alltagsnähe meint hier eine Hilfe in der Lebenswelt, die erreichbar und niederschwellig ist und in Konzepten der Alltagsbegleitung praktiziert wird (Thiersch/Grunwald/Königter 2012: 189).

Laufe der Teilnahme entstand. Die Unterstützungsleistungen waren dabei möglicherweise „unscheinbar“, aber sie waren häufig effektiv, denn sie konnten Konflikte bewältigen helfen, Abbrüche vermeiden und erfolgreiche Modul- und Abschlussprüfungen ermöglichen. Eine derartige Unscheinbarkeit eignet niederschweligen alltagsnahen Hilfen strukturell, man darf sie nicht unterschätzen. Dies betrifft etwa die mehrfach angeführte Funktion des „Mülleimers“, wenn Teilnehmende die QCs als Affektventil nutzen. In diesen Fällen kommt es zu einer niederschweligen Beratung, die fast ohne Asymmetrie einfach ein versachlichter Austausch sein kann, weil die Teilnehmenden in ihrem Alltag keine Personen haben, mit denen sie sich in der vorliegenden Problematik beraten können. Aber auch die Form von Beratung, in der ein QC seine bzw. ihre Fachkenntnisse und Netzwerkkontakte helfend bereitstellt, sind gute Beispiele für derartige Hilfen.

Selbstverständlich ist ein Bestandteil dieser alltagsnahen personenbezogenen Hilfen auch die Initiierung und Unterstützung von persönlichen Veränderungsprozessen bei den Teilnehmenden („Arbeit mit“). Die vom Programm formulierte Erwartung an die Struktur dieser Prozesse muss aber eindeutig und klar unterhalb der Schwelle psychotherapeutischer oder sozialpädagogischer Interventionen liegen. Ansonsten droht das Risiko, dass die QCs diese Hilfe mit dem sachlich zutreffenden Verweis, nicht Therapeut/Therapeutin, Arzt/Ärztin oder Sozialarbeiter/Sozialarbeiterin zu sein, verweigern und sich überfordert fühlen. Dieses Problem ist in der Umsetzung des Programms häufig aufgetreten. In Situationen, die ärztlicher, psychologischer oder sozialpädagogischer Intervention bedürfen, gilt es, rechtzeitig auf das Netz wohlfahrtsstaatlicher Angebote zurückzugreifen und, soweit das möglich ist, Überleitungen zu diesen Angeboten zu bewerkstelligen. Diese Lotsenfunktion ist selbst relevanter Bestandteil der Hilfe und hat vor allem für Teilnehmende, die Probleme mit Schulden, Sucht, Wohnung und der Familie haben, eine stabilisierende Wirkung, die über das Verhindern von Abbrüchen der Maßnahmeteilnahme weit hinausgeht.

Wenn, wie im Modellprojekt, durch die QCs Lern- und Bildungsprozesse initiiert und unterstützt werden und werden sollen, drängt sich die Differenzierung zwischen „Arbeit für“ und „Arbeit mit“ den Klienten und Klientinnen (Heiner 2018) auf. Nichts spricht dagegen, auch entlastende „Arbeit für“ die Teilnehmenden zu leisten. Das kann den Teilnehmenden beispielsweise ermöglichen, sich besser auf die Qualifizierung zu konzentrieren. Es ist allerdings wichtig zu sehen, dass der „Arbeit mit“ insofern eine Priorität zukommen muss, als nur diese Bildungsprozesse in Gang setzt und so der Hilflosigkeit und Klientelisierung entgegenwirkt. Diese Einsicht lag bei vielen QCs im Modellprojekt vor, die jedoch vielfach auch ihre diesbezüglichen fachlichen Grenzen sahen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich in der Empirie des QC-Handelns durchaus unterschiedliche Ausprägungen der Haltung gegenüber den Klienten und Klientinnen finden. Dazu gehört auch ein unterschiedlicher Grad der Bereitschaft, das Wohl der Klienten und Klientinnen zum Zweck des eigenen beruflichen Handelns zu machen und sich „sozial-anwaltlich“ für das individuelle Klientenwohl im Jobcenter und beim Träger einzusetzen.

## 4.5 Exkurs: Die Umsetzung des Modellprojektes unter Bedingungen der Corona-Pandemie

Die von der Landesregierung NRW Mitte März 2020 beschlossenen Restriktionen zur Vermeidung der Verbreitung des Coronavirus betrafen die Umsetzung des Modellprojektes unmittelbar und zwar sowohl durch das Verbot von Zusammenkünften in Bildungseinrichtungen, zu denen auch

die am Modellprojekt beteiligten Ausbildungsträger zählen, wie auch durch die Wirkung der beschlossenen Maßnahmen auf Praktikumsbetriebe von Teilnehmenden. Schließlich hatten die Maßnahmen auch für die bei den beteiligten Jobcentern angestellten QCs und deren Möglichkeit zur Erbringung des Coachings Folgen, etwa durch die Schließung von kommunalen und BA-Einrichtungen für den Kundenverkehr sowie durch Dienstreiseverbote. Da diese Vorgänge die Umsetzungspraxis des Modellprojekts massiv beeinflussen, wurden die regional divergierenden Umgangsweisen damit in Form einer kurzfristig angesetzten Sachstandserhebung<sup>27</sup> untersucht.

#### 4.5.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen des Qualifizierungsprogrammes

Mit Inkrafttreten der Restriktionen standen die Träger zunächst vor der Herausforderung, die Teilnehmenden vorläufig nicht mehr in der bisherigen Weise unterrichten zu können. Für die Träger war offen, ob und wie die Ausbildung der Teilnehmenden künftig fortgesetzt werden könne und welche existentiellen Folgen sich ergäben. Einige Coaches berichteten, dass in dieser Sache ein Informationsschreiben der BA für Beruhigung sorgte, welches die Träger darüber informierte, dass laufende Maßnahmen zunächst bis Ende März 2020 weiter finanziert würden und dass auch eine Umstellung von Präsenz auf Online- bzw. E-Learning-Formate als Form der ordentlichen Leistungserbringung anerkannt würden. Allerdings affizierten die beschlossenen Corona-Schutz-Maßnahmen das Trägerpersonal, die QCs und Teilnehmende mit Kindern insofern, als alle gleichermaßen von Schul- und KiTa-Schließungen betroffen waren und damit bestehende Betreuungsarrangements nicht mehr griffen. Das schränkte die zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität aller Betroffenen erheblich ein und stellte ein relevantes Umsetzungshindernis dar.

Als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal in den Rahmenbedingungen zeigte sich die von den Trägern und QCs vorgenommene Interpretation des verfügbaren Zusammenkunftsverbotes in Bildungseinrichtungen. Von einigen beteiligten Akteuren wurde es als regelrechtes Betretungsverbot der Trägerräumlichkeiten gewertet, wodurch die Teilnehmenden keinerlei Zugang mehr zum Ort ihrer Ausbildung hatten und zugleich wesentliche Teile des dortigen Personals im Homeoffice arbeiten mussten. Auch wurde in einigen Fällen von der Trägerleitung für das Personal der Abbau von Überstunden und Vorjahresurlaub angeordnet. Diese Entscheidung erschwerte in der Folge auch die fernmündliche Erreichbarkeit der Träger, sowohl für die Teilnehmenden als auch für die QCs. Von einem anderen Teil der Träger wurde das Zusammenkunftsverbot gänzlich anders interpretiert: Allein den Teilnehmenden war das Aufsuchen der Trägereinrichtung als Gruppe nicht mehr gestattet, das Trägerpersonal selbst hingegen, also Dozenten, pädagogische Fachkräfte und Verwaltungskräfte, waren anwesend, nutzten leerstehende Klassenräume als Büroräumlichkeiten und standen dort den Teilnehmenden telefonisch und per Onlinemedien zur Verfügung.

Lediglich in einem Fall wurde berichtet, dass sich der Träger weigerte, das Zusammenkunftsverbot umzusetzen – aus Angst vor ökonomischen Einbußen. Die Teilnehmenden sollten weiterhin zum Unterricht in den Trägerräumlichkeiten erscheinen, der Unterricht sollte wie gewohnt stattfinden. In diesem Fall intervenierte die Coachin zunächst beim Träger, der sich allerdings von ihr nicht überzeugen ließ, eine andere Unterrichtsform anzubieten. Daher untersagte die QC schließlich den

---

<sup>27</sup> Methodisch basieren diese Erhebungen auf Angaben der QCs per Telefon und E-Mail im Frühjahr und Herbst 2020. Demzufolge ist hier wesentlich die Perspektive der QCs repräsentiert. In einigen Fällen wurden allerdings auch Telefonate mit Trägermitarbeitenden geführt, etwa bei dem Versuch, telefonisch Kontakt zu den QCs aufzunehmen. Die dabei gewonnenen Informationen flossen ebenfalls in die Sachstandserhebungen ein.

Teilnehmern die Teilnahme am Präsenzunterricht. Wenige Tage später griff – unabhängig von diesem konkreten Fall – das lokale Ordnungsamt ein und schloss den gesamten Träger. Dieser stellte kurz danach auf ein E-Learning-Format um.

#### 4.5.2 Qualifizierungsbezogene Herausforderungen

An praktisch allen Standorten des Modellprojekts kam es zu einer Umstellung des Theorieunterrichtes vom Präsenzunterricht in den Räumlichkeiten des Trägers auf E-Learning-Formate. Diese wurde allerdings in ganz unterschiedlichen Varianten und mit divergierenden Vorlaufzeiten vollzogen und reichten von der kurzfristigen Bereitstellung aller hierfür notwendigen Hard- und Software durch den Träger bis hin zum Versenden von eingescannten Lehrbuchkapiteln per E-Mail an die privaten Endgeräte der Teilnehmenden. Letzteres führte zu einer vergleichsweise hohen Ungleichheit, weil damit der Fortgang der Ausbildung abhängig war von der privaten IT-Ausstattung der Teilnehmenden. Um die sehr unterschiedlichen Umgangsweisen der Träger zu verdeutlichen, ist das Beispiel eines Trägers illustrativ, der sehr kurzfristig reagierte und einen Dozenten beauftragte, im nächstgelegenen Elektrofachmarkt für alle seine Teilnehmenden aus dem TQ-Projekt Tablets zu beschaffen und diese, zur Sicherstellung eines Internetzugangs, mit entsprechenden Pre-Paid-Sim-Karten zu versorgen. Im Anschluss daran wurden die Tablets vom Trägerpersonal an die Teilnehmenden ausgeliefert, die dann telefonisch durch den Prozess der Einrichtung einer Online-Lernplattform auf dem Tablet geführt wurden. Bereits einen Tag später konnte der Unterricht über die Online-Lernplattform erfolgen, auf der sich alle Teilnehmenden und der Dozent, zeitweise auch die QC, mehrfach am Tag zu festen Zeiten in einem Videochat trafen. Im Videochat erhielten die Teilnehmenden Unterricht sowie Aufgaben und Material für Selbstlernphasen. Für die Teilnehmenden bestand die Möglichkeit, sich über die Plattform per Video-Chat in kleineren virtuellen Arbeitsgruppen zusammenzufinden. Auch der Coach stand den Teilnehmenden für Einzelgespräche in einem virtuellen Raum zur Verfügung. Über die E-Learning-Plattform konnten später auch vorbereitende Zwischenprüfungen durchgeführt werden, zur Vorbereitung von IHK-Modulprüfungen. Im Laufe der Zeit wurde die Umstellung auf ein Online-Lernformat bei praktisch allen Trägern vollzogen, nur wenige konnten dabei allerdings so kurzfristig reagieren wie im oben genannten Beispiel. In vielen Fällen wurde die Zeit bis zur Umstellung auf Onlineformate über vergleichsweise konventionelle Wege überbrückt. Diese bestanden beispielsweise darin, den Teilnehmenden zunächst Material aus Lehrbüchern zu kopieren und zukommen zu lassen. Die Korrespondenz zwischen Teilnehmenden und Trägerpersonal erfolgte in der Regel per Telefon und E-Mail und später auch unter Einbeziehung eines Messenger-Dienstes.

So unterschiedlich die Folgen der Restriktionen zur Vermeidung der Verbreitung des Coronavirus durch die Träger bearbeitet wurden, so unterschiedlich schlugen sie sich auch auf die im Modellprojekt obligatorischen Praxisphasen nieder. Mit den Schließungen von Hotel- und Restaurantbetrieben ging für die Teilnehmenden in der Regel auch der Praktikumsabbruch im Fachbereich Hotel und Gastronomie einher. Die abgebrochenen Praktika wurden durch „interne“ Praktika in der Lehrküche des Trägers ersetzt, die auch in Absprache mit der IHK von dieser anerkannt wurden. An einem Standort führte die auch prospektiv schwierige Lage der Gastronomiebranche dazu, diesen, zudem wenig nachgefragten, Ausbildungsbereich nicht weiter mit neuen Teilnehmenden zu befüllen. Für Praktika in anderen Branchen, wie beispielsweise Verkauf/Einzelhandel, Lager-Logistik oder Schutz und Sicherheit, brachten die Folgen der Corona Schutzmaßnahmen quasi eine

Hochkonjunktur. So wurden beispielsweise einige Teilnehmende aus dem Ausbildungsbereich Schutz und Sicherheit für Eingangskontrollen vor Geschäften eingesetzt, und auch Praktikanten und Praktikantinnen in Lebensmittelgeschäften und Lagern waren eine große Unterstützung angesichts der gestiegenen Nachfrage. In vielen anderen Bereichen konnten Praktika nahezu bruchlos fortgesetzt werden, sofern die Betriebe nicht infolge von dortigen COVID-19-Erkrankungen vorübergehend schlossen. In einem geschilderten Fall richtete ein Praktikumsbetrieb einer Teilnehmerin sogar einen eigenen Homeoffice-Arbeitsplatz ein, sodass auch hier das Praktikum fortgesetzt werden konnte. Bei einer Vielzahl von Praktikumsbetrieben wurden schließlich Praktika verlängert und z. T. auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse mit Teilnehmenden begründet. Nach Aussage einiger QCs wurden hierüber auch Klebeeffekte angebahnt, die aus ihrer Warte vorher so nicht auszumachen waren.

Eine weitere Herausforderung bestand schließlich in der Organisation der IHK-Modulprüfungen. Hierin waren projektseitig regelmäßig sowohl die Träger wie auch die QCs involviert. Zu Beginn der Schutzmaßnahmen im Frühjahr 2020 wurden von den IHK alle unmittelbar anstehenden Modulprüfungen abgesagt und auf den Sommer verschoben. Standortübergreifend schilderten die Coaches die Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen IHK als positiv. Diese zeigten sich kooperativ und flexibel bei der Terminierung von ausgefallenen Kompetenzfeststellungen und der raschen Einbeziehung von Abstands- und Hygienekonzepten bei der Planung der verschobenen Prüfungen. Im Sommer 2020 fanden schließlich wieder IHK-Prüfungen statt. Von mehreren Coaches wurde berichtet, dass aus der Situation heraus gemeinsam mit den IHK immer wieder individuelle Konditionen für die Zulassung von Teilnehmenden zur Abschlussprüfung gefunden werden konnten. So wurden beispielsweise auch Personen zugelassen, die ihre für Frühjahr 2020 angesetzte Modulprüfung infolge der Restriktionen nicht absolvieren konnten, so es sich dabei um ihre letzte noch zu erbringende Modulprüfung vor dem Ausbildungsabschluss handelte.

#### 4.5.3 Herausforderungen in der Begleitung der Teilnehmenden durch die QCs

Mit Inkrafttreten der Restriktionen zur Vermeidung der Verbreitung des Coronavirus‘ galt es nicht nur für die Bildungsträger, neue Arbeitsformen zu finden, auch die QCs mussten zu Arbeitsformen gelangen, die ihnen eine Begleitung des Modellprojektes und der Teilnehmenden weiterhin ermöglichten. Hierbei bestanden ebenfalls höchst unterschiedliche Ausgangslagen und Möglichkeiten, die sowohl abhängig waren von den Vorgaben der BA bzw. den kommunalen Jobcentern als auch von der bisher vollzogenen Umsetzungspraxis des Modellprojektes am jeweiligen Standort. In den allermeisten Fällen stellte der Träger den QCs zwar ein Büro in seinen Räumlichkeiten zur Verfügung, der erste Arbeitsplatz vieler QCs befand sich allerdings, wenn auch eher formell, beim zuständigen Jobcenter. Diese Coaches waren praktisch vollständig betroffen von der Schließung der Jobcenter für den Kundenverkehr und von den für sie geltenden Dienstreise- und Dienstgangverboten. Ein Aufsuchen der noch aktiven Träger oder der Teilnehmenden außerhalb der Träger-räumlichkeiten war für sie hierdurch zunächst nicht mehr möglich. Ausnahmen bildeten Fälle, in denen die QCs wegen gravierender Konfliktsituationen zwischen Teilnehmenden Ausnahmegenehmigungen erhielten, um die Trägerräumlichkeiten für ein Krisengespräch aufzusuchen. Nur für einen QC ergaben sich vergleichsweise geringe Einschränkungen. Dieser hatte mit dem Beginn des Modellprojektes ein Büro beim Träger bezogen und das in seiner bisherigen Dienststelle aufgegeben. Hier wurde dem Coach von seinem Vorgesetzten im Jobcenter freigestellt, ob er im Homeoffice oder, unter Einhaltung von Schutzmaßnahmen, weiterhin beim Träger arbeiten wolle. Der

Coach entschied sich für Letzteres, dies ermöglichte ihm unter Einhaltung von Hygiene- und Abstandsregeln, auch Präsenztermine mit einzelnen Teilnehmenden durchzuführen.

Für den überwiegenden Teil der QCs bedeuteten die verfügbaren Restriktionen, dass sie die Teilnehmenden nicht mehr wie gewohnt begleiten konnten. Die bedeutsamste Änderung besteht im Verzicht auf die Körperpräsenz von Teilnehmenden und Coaches beim Träger, mit allen Implikationen für eine niederschwellige Begleitung. Die Möglichkeit der QCs, die Teilnehmenden durch Onlineangebote begleiten zu können, war ohne Weiteres nicht möglich, da die bei den Teilnehmenden verbreiteten Messenger-Dienste mit der IT-Ausstattung der Jobcenter häufig nicht kompatibel waren. Die QCs waren daher zur Kommunikation in der Regel auf E-Mailkorrespondenz oder Telefonate beschränkt, was die Arbeit mit und die Beratung der Teilnehmenden insgesamt erschwerte. Aus Sicht der QCs stellte dies auch für die Teilnehmenden kein Äquivalent zur gewohnten Beratungsform dar und wurde von diesen daher tendenziell nur in Sonderfällen nachgefragt. Besonders drastisch war in dieser Hinsicht der Fall einer Coachin, die ihr Diensthandy an einen Kollegen aushändigen musste, weil im Jobcenter die Telefonanlage zusammengebrochen war. Das Handy war bis dahin das zentrale Medium für den Kontakt mit den Teilnehmenden, diese waren gewohnt, sie bei Fragen oder Problemen unter der entsprechenden Mobilnummer anrufen zu können.

Die allermeisten Coaches berichteten davon, ihre Arbeit mit den Teilnehmenden in dieser Zeit nicht in gewohnter Weise leisten zu können. Einige Coaches griffen daher auf Eigenlösungen zurück, um den Teilnehmenden ein Mindestmaß an Begleitung anzubieten. Diese Eigenlösungen bestanden beispielsweise in dem Angebot, die QCs über ihre privaten Mobiltelefone, einschließlich der privaten Messenger-Dienste oder Videokonferenzsysteme kontaktieren zu können, so lange keine sensiblen Daten oder Inhalte kommuniziert würden. Dies führte in einigen Fällen dazu, dass QCs mit dem Einverständnis ihrer Vorgesetzten einen halben Tag im Homeoffice der Korrespondenz mit Teilnehmenden widmeten, während sie die andere Hälfte des Tages im Jobcenter organisatorische Aufgaben für das Modellprojekt erbrachten.

Die Erledigung projektbezogener Arbeiten als Programmmanager und -managerinnen machte in der akuten Phase des Zusammenkunftsverbots in Bildungseinrichtungen bei fast allen QCs einen deutlich höheren Anteil an der anfallenden Arbeit aus, als dies bisher der Fall war, was angesichts der zu bewältigenden Herausforderungen nicht überrascht. Zu diesen Aufgaben gehörte die bereits oben genannten Abstimmungen mit der zuständigen IHK. Ebenso galt es für die QCs, aus der Distanz heraus den Kontakt zum Träger zu pflegen und sicherzustellen, dass die verabredeten Abläufe, wie das Austeilen von Arbeitsunterlagen und Arbeitsmaterial an die Teilnehmenden oder die Einrichtung von Onlinezugängen zu E-Learning-Plattformen, auch vollzogen wurden. Zudem bedurfte es häufig, in Absprache mit den Trägern Sonderregelungen für einzelne Teilnehmende zu finden, wenn diese durch Kinderbetreuungspflichten nicht in der Lage waren, das vom Träger geforderte Aufgabenpensum zu erfüllen. Mehrere Coaches berichteten in diesem Zusammenhang davon, dass die Träger besonders zu Beginn des Zusammenkunftsverbots dazu neigten, die Teilnehmenden mit einer Fülle von Aufgaben und Lernstoff zu überfordern. In solchen Fällen griffen die Coaches ein und vermittelten zwischen den Anforderungen des Trägers und den Möglichkeiten des jeweiligen Einzelfalles.



#### 4.5.4 Zwischenfazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass im Zuge des Zusammenkunftsverbots in Bildungseinrichtungen praktisch alle Träger auf E-Learning-Modelle und Selbstlernphasen auswichen. Die Möglichkeiten der Ausbildung über solche Modelle wurden von den QCs unterschiedlich bewertet. Ausbildungsgänge, bei denen Träger grundsätzlich auf Lehrwerkstätten oder Lehrküchen zurückgreifen, können durch Onlineformate oder in Selbstlernphasen weniger gut ausgeführt werden. Ausbildungsgänge, bei denen der Träger wesentlich Theorieausbildung betreibt, wie z. B. bei Berufskraftfahrern und -fahrerinnen oder im Bereich Schutz und Sicherheit, gelingen hingegen deutlich besser. Die Praxisphasen der Ausbildungsberufe waren sehr unterschiedlich durch die Restriktionen zu Vermeidung der Verbreitung des Coronavirus getroffen. Während in einigen Bereichen Hochkonjunktur herrschte, wie z. B. in der Lebensmittelbranche und im Sicherheitsbereich, entfielen Praktika im Gastgewerbe nahezu vollständig. Zudem hatte die branchenspezifische Betroffenheit von den Folgen der Pandemie einen spürbaren Einfluss auf die Anbahnung von Klebeeffekten im Anschluss an das Programm: Während sich im Einzelhandel oder im Schutz- und Sicherheitsbereich aufgrund der gestiegenen Nachfrage neue Optionen eröffneten, konnten im Bereich der Gastronomie hingegen bereits vereinbarte Übernahmen durch Praktikumsbetriebe aufgrund deren ökonomischer Lage doch nicht realisiert werden.

Zum Zeitpunkt der Berichtslegung hatten alle Träger wieder unter Einhaltung von Abstands- und Hygieneregeln einen regulären Betrieb mit Präsenzunterricht aufgenommen. Manche Träger starteten den Regelbetrieb bereits im Frühsommer, andere erst nach den Sommerferien im August 2020. Für die allermeisten QCs gilt dies jedoch nicht. Ihre Arbeit wird nach wie vor von Dienstreise- und Dienstgangverboten geprägt, so nicht die oben geschilderten Sonderbedingungen, wie z. B. spezielle Beratungsräume in den Jobcentern oder einzelfallbezogene Ausnahmegenehmigungen bestehen. Dies verhindert bei der überwiegenden Zahl der QCs Präsenztermine mit Teilnehmenden. Beratungen per Telefon und E-Mail werden zwar angeboten, ein Äquivalent zur persönlichen Begleitung stellen sie aus Sicht der QCs jedoch nicht dar. Von vielen QCs wurde berichtet, dass die unmittelbare Begleitung der Teilnehmenden verstärkt an das Trägerpersonal übergegangen ist. Da, nach Aussage einiger QCs, die Träger sich in ihrer Begleitung wesentlich auf ausbildungsbezogene Themen und Probleme beschränken würden, blieben viele Probleme der Teilnehmenden gegenwärtig unbearbeitet, etwa solche, die aus plötzlich eintretenden Krisen entstehen oder die in der Lebensführung bzw. der Lebenslage begründet sind und eine längerfristige Arbeit mit den Teilnehmenden bedürften.

## 5 Zu den Teilnehmenden im TQ-Projekt

Das „Modellprojekt zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener“ ist ein Zielgruppenprogramm, das die Ausbildungslosigkeit eines spezifizierten Personenkreises aufgreift und bearbeitet. Als Zielgruppe werden Personen bestimmt, die im Alter zwischen 25 und 45 sind, keinen (aktuell verwertbaren) Berufsabschluss und (seit dem Jahr 2019) nicht zwingend einen Schulabschluss haben müssen. Zusätzlich wird für die Teilnehmenden vermutet, dass sie nicht über eine ausreichende Motivation verfügen, eine Qualifizierung aufzunehmen oder „im Verlauf der Qualifizierung die Motivation erneut zu verlieren drohen“ (MAIS/BA 2016a).

Angesichts des Status eines Modellprojekts muss eine darauf bezogene Implementationsanalyse sich der Frage zuwenden, welche Problemlagen unter den Teilnehmenden tatsächlich vorliegen. Eine solche problemlagenorientierte Übersicht stellt das folgende Kapitel dar. Sie kann verdeutlichen, welche Typen von Unterstützungsbedarfen und -leistungen von einem solchen Projekt gleichermaßen vorausgesetzt werden, wie im Prinzip auch zu bewältigen sind. Die Übersicht verweist auf Problemlagen und Konstellationen, die insbesondere für das begleitende Coaching zu bearbeiten sind. Sie kann möglicherweise auch Grenzen für die Problemlösungskapazitäten von Projekten aufzeigen, die eine zukünftige Auswahl von Teilnehmenden berücksichtigen kann. In Anbetracht der definierten Altersspanne und sonstigen Bestimmungskriterien ist von einer erheblichen Heterogenität von Problemlagen auszugehen, die zunächst begrifflich erschlossen werden muss.

Zu diesem Zweck wird zunächst im ersten Unterkapitel auf die Soziodemographie der Teilnehmenden eingegangen. Dabei werden Häufigkeiten sowohl für die Grundgesamtheit anhand der Monitoring-Daten der GIB dargestellt, aber in den meisten Fällen auch für die Gesamtheit des qualitativen Samples der Implementationsstudie, das insgesamt 35 Teilnehmende umfasst. Auf diese Weise wird nicht nur ein Überblick über die Struktur der Teilnehmenden gegeben, sondern es werden explizit auch Bezüge zu systematisch mit einzelnen Merkmalen verknüpften Problemlagen hergestellt und wiederum daran gekoppelten Unterstützungsbedarfen und Ressourcen der Teilnehmenden. Das zweite Unterkapitel widmet sich einer rein auf Basis qualitativer Analysen gewonnenen Typologie von Teilnehmenden. Hierin werden erwerbsbiographische und habituelle Konstellationen systematisiert und zu drei distinkten Typen verdichtet, die sich teilweise in weitere Sub-Gruppen untergliedern lassen. Schließlich werden die Befunde beider Unterkapitel in einem Fazit bilanziert.

## 5.1 Soziodemographie und Problemlagen der Teilnehmenden

Für einen ersten Überblick über die Zusammensetzung der Gruppe der Teilnehmenden ist die Orientierung an einem klassifikatorischen Schema hilfreich, das sich an soziodemographischen Daten des Lebenslaufs orientiert und diese jeweils hypothetisch mit Annahmen über Probleme, die im Weiterbildungsprozess auftauchen können, und relativ dazu mit Unterstützungsbedarf vor allem seitens der Coaches verbindet. Für dieses Vorgehen ist ein Bezug auf die Normalbiographie (Kohli 1985) hilfreich, weil sich aus der Kontrastierung der Erwartung von Normalität mit der empirischen Abweichung davon Problemlagen rekonstruieren lassen. Grundlegend ist hier die Annahme, dass sich eine idealtypische Dreiteilung des Lebenslaufs vornehmen lässt: eine Vorbereitungsphase, die aus Schulbesuch und Ausbildung oder Studium besteht, an die sich eine mehr oder weniger kontinuierliche Phase der Erwerbsarbeit praktisch nahtlos anschließt, sowie eine Phase des Ruhestands mit Eintritt in das Rentenalter. Dieser idealtypische Verlauf stellt damit die Kontrastfolie dar, vor deren Hintergrund die von den Teilnehmenden faktisch realisierten Lebensläufe zunächst eine schlichte Abweichung darstellen. Die zu Rate gezogenen Kategorien sind dabei das Lebensalter, das Geschlecht, Kinder im Haushalt, das Vorliegen eines Schulabschlusses, eines Ausbildungszertifikats sowie von Berufserfahrungen.

Mit Blick auf das Lebensalter lassen sich im Rekurs auf das Monitoring ein Mittelwert von 31 Jahren, ein Minimum von 20 und ein Maximum von 49 Jahren aller Teilnehmenden ermitteln. Das Durch-

schnittsalter liegt bei gut 31 Jahren. Im qualitativen Längsschnittsample der Implementationsanalyse ist der jüngste Teilnehmende bei Eintritt in die Förderung 21 Jahre alt und der älteste 49 Jahre, so dass die beiden Enden der Verteilung der Grundgesamtheit von den Interviewpartnern und -partnerinnen gut abgedeckt werden (vgl. Tabelle 2). In der dazwischenliegenden Spanne von fast 30 Jahren werden üblicherweise eine große Menge biographisch besonders relevanter Entscheidungen gefällt und das Erwerbsleben prägende Phasen durchlaufen. Kann bei einem jungen Menschen von 21 Jahren u. U. noch davon ausgegangen werden, dass aufgrund von Ereigniskrisen wie eigener Krankheit, Krankheit/Tod von Elternteilen oder Geschwistern, aber auch aufgrund von Lernschwierigkeiten ein verzögerter Schul- und/oder Ausbildungsverlauf vorliegt, so gilt für deutlich ältere Teilnehmende, dass sie entweder Alternativen zu den sozial angemuteten Normalverläufen gewählt haben, von Ereigniskrisen betroffen waren, die ihnen nicht erlaubt haben, dem Normalmodell zu entsprechen, oder an den Anforderungen des Schul- und/oder Ausbildungssystems gescheitert sind. Insbesondere bei älteren Teilnehmenden ist im Unterschied zu den jungen auch die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass sie bereits Schul- und Ausbildungsabschlüsse erworben haben, aber entweder aus individuellen Gründen (Krankheit/Allergie) oder objektiven Gründen (sozioökonomischer Strukturwandel/regionale Arbeitsmarktlage) nicht weiter im erlernten Beruf arbeiten können und daher in die Langzeitarbeitslosigkeit geraten sind. Derartige Konstellationen sind ein zentraler Gegenstand der qualitativ gewonnenen Typologie, die im folgenden Unterkapitel (5.2) dargestellt wird.

**Tabelle 2: Alter der Teilnehmenden**

Angaben in Prozent und absolut

| Alter in Kategorien      | Anteile Grundgesamtheit | Anteile qualitatives Sample <sup>28</sup> |
|--------------------------|-------------------------|---|
| 21 bis einschließlich 30 | 50,8 % (333)            | 40 % (14)                                 |
| 31 bis einschließlich 40 | 38,6 % (253)            | 43 % (15)                                 |
| 41 Jahre und älter       | 10,5 % (69)             | 17 % (6)                                  |
| Durchschnittsalter       | 31,60                   | 34  |
| Maximum                  | 49                      | 49  |
| Minimum                  | 20                      | 21  |

Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020 und eigene qualitative Erhebungen. © IAB

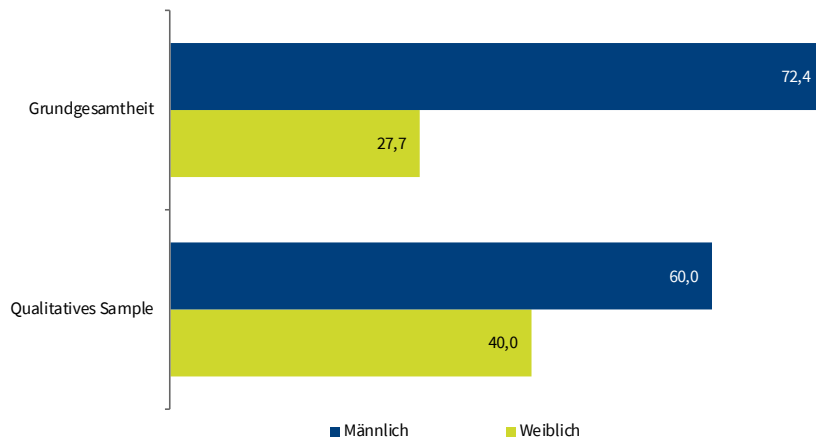
Allerdings darf mit Blick auf typische Erwerbsverläufe nicht übersehen werden, dass diesbezüglich nach wie vor geschlechtsspezifische Differenzen fortbestehen und diese prägen. Dem entspricht letztlich auch die analytische Unterscheidung zwischen einer männlichen und einer weiblichen Normalbiographie (Holst/Maier 1998: 506 f.). Während in einem traditionellen Modell bei Männern im Anschluss an eine Ausbildungsphase von einer mehr oder weniger kontinuierlichen Erwerbsbe-

<sup>28</sup> Für das qualitative Sample wird hier wie im weiteren Verlauf auf die Darstellung von Nachkommastellen in den Prozentwerten abgesehen, da dies aufgrund der geringen absoluten Fallzahl eine Scheingenauigkeit der Angaben implizieren würde.

teilung in Vollzeit als Idealfall ausgegangen wird, sind weibliche Erwerbsbiographien durch stärkere Diskontinuitäten aufgrund von Zeiten der (ausschließlichen) Kinderbetreuung sowie höheren Anteilen der Teilzeitbeschäftigung geprägt (exemplarisch hierzu Wanger 2015).<sup>29</sup>

**Abbildung 5: Geschlecht der Teilnehmenden (Grundgesamtheit TQ und qualitatives Sample)**

Angaben in Prozent



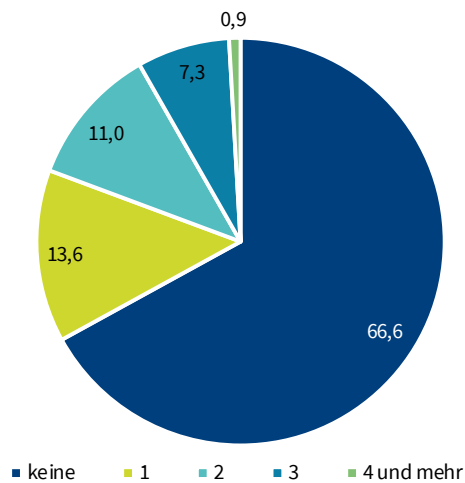
Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020 und eigene qualitative Erhebungen. © IAB

Ganz grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang für die TQ-Projekte festzuhalten, dass der Anteil der weiblichen Teilnehmenden mit einem guten Viertel (vgl. Abbildung 5) sehr gering ausfällt. Zudem leben immerhin bei gut jeder zweiten Frau Kinder im Haushalt, während dies nur bei einem von fünf männlichen Teilnehmenden der Fall ist (ohne Darstellung). Damit wird nicht nur deutlich, dass der Anteil an Teilnehmenden zumindest ohne im Haushalt lebende Kinder in den TQ-Projekten insgesamt sehr hoch ist (vgl. Abbildung 6), sondern dass sich Frauen auch deutlich häufiger in der Situation befinden, gleichzeitig den Anforderungen einer Berufsausbildung und familialen Verpflichtungen der Betreuung und Erziehung von Kindern gerecht werden zu müssen. Folglich finden sich in den Interviews mit Teilnehmerinnen deutlich häufiger Schilderungen zu langen Episoden der Arbeitsmarktinaktivität aufgrund von Elternschaft. Für das qualitative Sample fällt zudem auf, dass der Status als Alleinerziehende fast ausschließlich weiblich besetzt ist. Schließlich berichtet eine ganze Reihe der Interviewpartnerinnen, die mit einem Partner und Kindern zusammenleben, davon, dass sie ihre meist ebenfalls erwerbslosen Partner keinesfalls als Entlastung von Aufgaben der Familienarbeit erleben, sondern umgekehrt als zusätzliche Belastung.

<sup>29</sup> Damit soll keinesfalls eine Lanze für traditionelle Modelle der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung gebrochen werden, sondern vielmehr auf die empirische Stabilität derartiger Muster hingewiesen werden, die sich letztlich auch im qualitativen Sample unserer Untersuchung widerspiegelt.

**Abbildung 6: Anzahl Kinder im Haushalt (Grundgesamtheit TQ)**

Angaben in Prozent



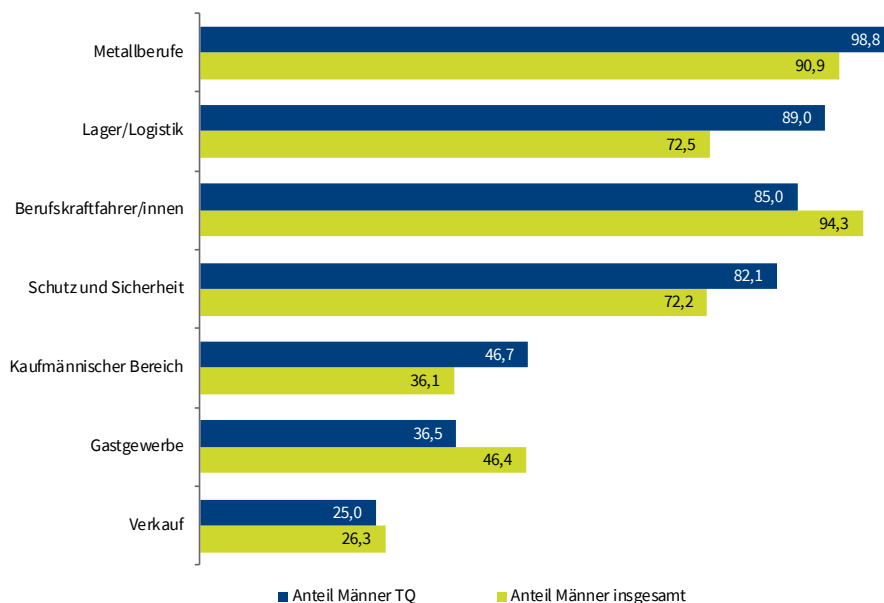
Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020. © IAB

Diese geschlechtsspezifisch sehr ungleich verteilten Lebenslagen stehen in einem engen Zusammenhang mit spezifischen Formen der Unterstützung durch die QCs. So sind es empirisch vor allem weibliche Teilnehmende, die der Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten bedürfen oder aufgrund von Erkrankungen der Kinder oder anderen Krisen im Haushalt zumindest phasenweise Probleme haben, regelhaft an den Modellprojekten teilzunehmen. Entsprechend müssen von den QCs Betreuungsangebote gefunden oder Ausnahmeregelungen getroffen werden, die verhindern, dass es aufgrund dieser dem Projekt äußerlichen Umstände zu einem Abbruch kommt.

Eine wesentliche Ursache für den hohen Anteil von Männern in den TQ-Projekten dürfte die Tatsache sein, dass sich auch hier geschlechtsspezifische Muster des Berufswahlverhaltens reproduzieren. Bei den angebotenen Ausbildungsgängen in den TQ-Projekten handelt es sich überwiegend um solche, die auch insgesamt eher von männlichen Bewerbern bevorzugt werden (vgl. Abbildung 7). Dies bildet sich entsprechend in den geschlechtsspezifischen Zusammensetzungen der Teilnehmenden ab, die branchenspezifisch den Verteilungen im Arbeitsmarkt insgesamt sehr stark gleichen und in der Konsequenz zu einem deutlich höheren Anteil von Männern führen.

**Abbildung 7: Beschäftigte nach Berufen in der Gesamtwirtschaft und Teilnehmende an TQ-Projekten nach Ausbildungsberufen nach Geschlecht**

Angaben in Prozent

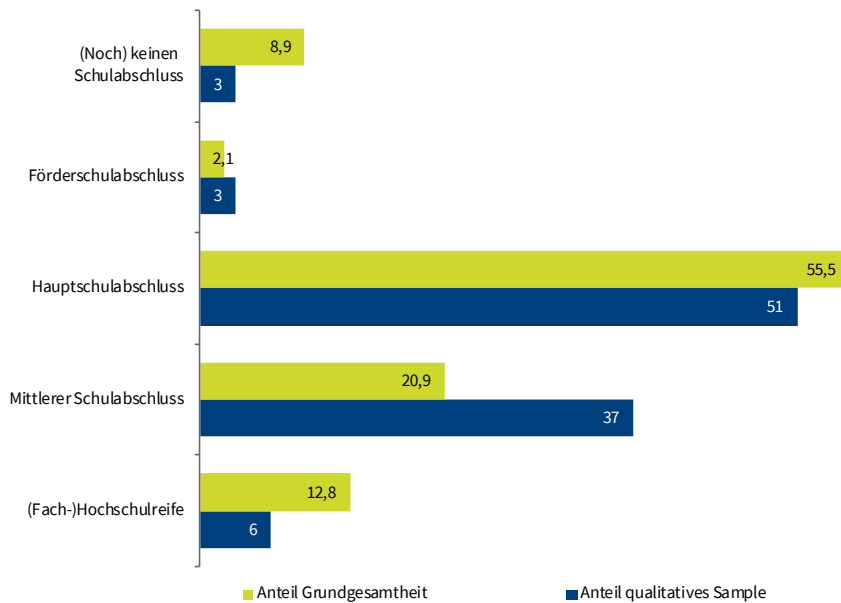


Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 09/2020 und Statistik der Bundesagentur für Arbeit – „Berufe im Spiegel der Statistik“. © IAB

Eine weitere zentrale Kategorie, die Erwerbsverläufe prägt, ist das Vorliegen eines Schulabschlusses. Das Monitoring weist einen Anteil von 8,9 Prozent der Teilnehmenden aus, die keinen Schulabschluss haben. Hinzu kommen weitere gut zwei Prozent, die ihren Schulabschluss an einer Förderschule erworben haben (vgl. Abbildung 8). Angesichts der Schulpflicht in Deutschland muss man zwischen Teilnehmenden unterscheiden, die bis zum 18. Lebensjahr einen Schulabschluss erworben haben, und solchen, die das nicht geschafft haben. Damit ist eine Kategorie gewonnen, die für das Modellprojekt von besonderer Bedeutung ist: Ist es möglich, dass Teilnehmende, die den Schulabschluss nicht geschafft haben oder diesen auf einer Förderschule erworben haben, den Anforderungen des Modellprojekts entsprechen können? Auch hier können wiederum Ereigniskrisen die Erlangung eines Schulabschlusses verhindern, etwa eine frühe Schwangerschaft und folgende Kinderbetreuungsanforderungen. Dann verschiebt sich das Problem für das Projekt dahin, dass möglicherweise fehlende formale Voraussetzungen sowie Grundkenntnisse einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss erschweren. Im qualitativen Sample der Implementationsanalyse gibt es eine Teilnehmende, die aufgrund der Geburt ihres ersten Kindes im Alter von 14 Jahren die Schule ohne Abschluss verlassen hat und als 30-jährige Mutter zweier Kinder am Modellprojekt teilnimmt. Zudem hat ein Teilnehmer aus dem Sample seinen Schulabschluss auf einer Förderschule erworben. Dass auch die Teilnahme am TQ-Projekt für ihn mit erheblichen Lernanstrengungen verbunden ist, zeigt sich in dem sehr hohen Aufwand, den er für den Lernprozess und dessen Gestaltung aufbringt.

**Abbildung 8: Schulabschluss der Geförderten (Grundgesamtheit TQ und qualitatives Sample)**

Angaben in Prozent



Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020 und eigene qualitative Erhebungen. © IAB

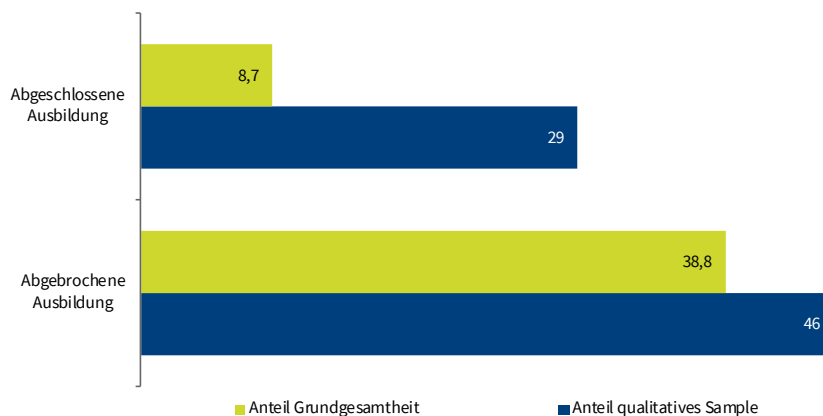
Die Schullaufbahnen und -abschlüsse, über die Teilnehmende verfügen, variieren erheblich. Es wurden – neben dem zuletzt genannten Fall – Interviews mit Personen geführt, die als ehemalige Geflüchtete oder Aussiedler und Aussiedlerinnen Internationale Förderklassen oder die sogenannte Förderschule besucht haben, weil Lernschwierigkeiten aufgefallen waren. Das Gros der interviewten Teilnehmenden hat einen Hauptschulabschluss (Klasse 9 oder 10), was auch die Dominanz von gut 55 Prozent dieses Schulabschlusses in der Grundgesamtheit widerspiegelt (vgl. Abbildung 8). Immerhin gut jeder dritte Teilnehmende des qualitativen Samples verfügt über einen Realschulabschluss, was unter allen Teilnehmenden nur auf gut jeden fünften Fall zutrifft. Zwei interviewte Teilnehmende (entspricht 6 Prozent der Interviewpartner und -partnerinnen) haben die Fachhochschulreife erlangt (Anteil in der Grundgesamtheit inkl. Hochschulreife: 12,8 Prozent). Gerade unter den Hauptschulabsolventen und -absolventinnen haben viele Teilnehmende den Schulabschluss nicht auf direktem Weg erworben, sondern erst über den Umweg einer Maßnahme. Auf ein anders gelagertes Problem, nämlich das der Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse, verweisen zwei Fälle, die in afrikanischen Ländern die Highschool absolviert haben, oder der Fall einer Rumänin mit einem Mittelschulabschluss im Bereich der Philologie. Diese Schulabschlüsse sind am deutschen Arbeitsmarkt kaum verwertbar.

Auch die vierte Kategorie ergibt sich aus der Ablauflogik der Normalbiographie, nämlich der Ausbildungsabschluss. Von den Teilnehmenden am Modellprojekt besitzen fast neun Prozent eine abgeschlossene Berufsausbildung, die sie aber aktuell nicht am Arbeitsmarkt verwenden können oder wollen (vgl. Abbildung 9). Auch unter den Interviewpartnern und -partnerinnen finden sich mehrere mit abgeschlossener Berufsausbildung, etwa eine Teilnehmende, die in der Vergangenheit eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen hat, sich in der Folge aber bewusst dagegen entschieden hat, weiterhin in diesem Beruf zu arbeiten. Auch mehrere Teilnehmende mit Migrations-

hintergrund zählen zu dieser Gruppe. Sie haben ihren Ausbildungs- bzw. Studienabschluss im Ausland erworben, können diesen in Deutschland aber nicht verwerten. Ähnlich ist dies in solchen Fällen, die vor vielen Jahren eine Ausbildung abgeschlossen haben, aber nie oder nur kurz in dem Beruf gearbeitet haben. In einem anderen Fall schließlich ist der interviewte Teilnehmer aufgrund eines Arbeitsunfalls nicht mehr in der Lage, seinen erlernten Beruf weiterhin auszuüben. All diesen Konstellationen ist gemeinsam, dass sie zur Folge haben, dass die erworbenen Bildungszertifikate faktisch entwertet sind.<sup>30</sup> Gleichwohl haben die betreffenden Teilnehmenden in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass sie den Anforderungen einer Berufsausbildung durchaus gewachsen sind, was eine wichtige Differenz gerade zu solchen Fällen markiert, in denen schon kein Schulabschluss erworben wurde. Hier mag die Vorstellung einer Bildungsanstrengung mit noch mehr Ängsten und Unsicherheiten verbunden sein.

**Abbildung 9: Abgeschlossene und abgebrochene Berufsausbildung (Grundgesamtheit TQ und qualitatives Sample)**

Angaben in Prozent



Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020 und eigene qualitative Erhebungen. © IAB

Diese Annahme wird tendenziell gestützt durch eine differenzierende Betrachtung der Monitoringdaten (ohne Darstellung). Diese zeigt, dass das Fehlen eines Schulabschlusses – mit einer Ausnahme – durchgehend auch mit einem fehlenden Berufsabschluss einhergeht. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden dieser mit acht Prozent recht kleinen Sub-Gruppe bereits in zweierlei Hinsicht von üblichen Normalitätserwartungen bezüglich des Bildungs- und Erwerbsverlaufs abweichen und sich dessen höchstwahrscheinlich auch bewusst sind.

Über die dichotome Unterscheidung „Berufsausbildung ja/nein“ hinaus ist eine weitere Differenz von großer Bedeutung: Teilnehmende, die zwar eine Berufsausbildung begonnen, aber nicht abgeschlossen haben. Auch hier verfügen wir über Informationen aus dem Monitoring: 38,8 Prozent der Teilnehmenden haben zwar eine Berufsausbildung begonnen, sie aber nicht mit einem Zertifikat abgeschlossen (vgl. Abbildung 9). Eine hypothesenorientierte Rekonstruktion der Gestalt die-

<sup>30</sup> Diese etwas großzügigere Klassifizierung einer abgeschlossenen Ausbildung unter den Fällen des qualitativen Samples mag zugleich bedingen, dass dies in dieser Gruppe deutlich häufiger auftritt als in der im Monitoring erfassten und möglicherweise restriktiver klassifizierten Grundgesamtheit.



ser Variable mit drei Ausprägungen wendet sich zunächst den Teilnehmenden zu, die eine Ausbildung gar nicht erst begonnen haben. Personen, die aufgrund alternativer Verpflichtungen (hier ist in erster Linie an Mutterschaft zu denken) für die Aufnahme einer Ausbildung nicht zur Verfügung stehen, gehören ebenso zu dieser Kategorie wie solche, die dauerhaft keine Ausbildungsstelle gefunden haben, und diejenigen, die sich bewusst gegen eine Ausbildung entschieden haben – aufgrund alternativer Pläne, aber auch aufgrund von Überforderungsängsten oder schlechter Erfahrungen in der Schule. Die dritte Ausprägung betrifft die schon erwähnten Teilnehmenden, die eine Ausbildung zwar abgeschlossen haben, aber aus verschiedenen Gründen nicht am Arbeitsmarkt nutzen können.

In unserem qualitativen Sample findet sich eine Vielzahl von Interviewten, die in der Vergangenheit bereits begonnen hatten, einen Ausbildungsabschluss zu erwerben. In 16 Fällen wird von Ausbildungsgängen gesprochen, die abgebrochen wurden. In einigen Fällen gab es sogar mehrere Abbrüche in verschiedenen Ausbildungsgängen. Die Begründungen für die Abbrüche sind vielfältig. Sie reichen von Überforderungsgefühlen und Scheiternsängst, vom Nichtbestehen der Zwischenprüfung über massive Konflikte mit den Vorgesetzten, beinhalten Kündigungen aufgrund von Pflichtverletzungen der Auszubildenden, Schwangerschaften. Aber auch Umzüge, Inhaftierungen der Geförderten und Suchtprobleme werden als Gründe und Auslöser thematisiert. Es wird auch angesprochen, dass der praktische Teil der Berufsausbildung problemlos absolviert werden konnte, während die theoretischen Aspekte nicht zu bewältigen waren. Die Schilderungen verweisen zugleich auf Konstellationen, mit denen auch im Rahmen der TQ-Projekte zu rechnen ist und die sich als Risiken für die Teilnahme erweisen können.

Zehn der interviewten Teilnehmenden verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Darunter finden sich zweijährige Helferausbildungen ebenso wie dreijährige Ausbildungen im technischen Bereich. Ein Teilnehmer hat sogar bisher zwei Berufsausbildungen abgeschlossen, die er jedoch aus gesundheitlichen Gründen beide nicht mehr ausüben kann. In mehreren Fällen wird zudem berichtet, dass die Ausbildung im Rahmen einer Maßnahme erworben wurde und nie dem eigentlichen Wunschberuf entsprach, weshalb der erlernte Beruf auch nie oder nur kurz ausgeübt wurde. Doch auch die Entwertung von Ausbildungsabschlüssen infolge von Migrationsbewegungen spielt eine Rolle, ähnlich wie im Fall einiger Schulabschlüsse. Hierzu zählt ein Migrant aus der Europäischen Union, der im Herkunftsland als Polizist tätig war und in diesem Ausbildungsberuf in Deutschland nicht tätig sein kann, genauso wie zwei Migranten aus afrikanischen Ländern, die über einen Studien- bzw. Ausbildungsabschluss verfügen, den sie in Deutschland nicht verwerten können.

Acht Interviewees unseres Samples hatten vor dem Eintritt in das Programm (noch) keine Berufsausbildung begonnen. Das ist zum Teil auf ein noch relativ geringes Lebensalter zurückzuführen, liegt zum Teil an alternativen Verpflichtungen wie etwa der Elternschaft oder Pflegeverpflichtungen gegenüber der erweiterten Familie, kann aber auch milieuspezifische Gründe aufweisen, etwa eine Verankerung im „Hilfsarbeiter-Milieu“, wenn die Eltern und wichtige Bezugspersonen ihrerseits das gesamte Erwerbsleben als Ungelernte tätig waren und aus der Warte der Teilnehmenden daher die Frage der beruflichen Qualifizierung lange Zeit keine Selbstverständlichkeit war.

Gewissermaßen parallel zu dieser Differenzierung verläuft die Variable „Erwerbserfahrung“ der Teilnehmenden. Hier sind zunächst Teilnehmende, die noch gar keine Erfahrung mit (sozialversicherungspflichtiger) Erwerbsarbeit gemacht haben und allenfalls an arbeitsmarktpolitischen

Maßnahmen teilgenommen haben, von solchen zu unterscheiden, die bereits Erfahrungen am Arbeitsmarkt haben. In dieser Untergruppe finden sich sowohl Teilnehmende, die nur gelegentlich gejobbt haben, als auch solche, die eine längere, aber perforierte Erwerbsbiographie vorweisen. Davon wiederum lassen sich Personen abgrenzen, die zwar keine abgeschlossene Berufsausbildung haben und deshalb klassifikatorisch als „gering qualifiziert“ gelten, aber über längere Zeit einer „ganz normalen“ Arbeit nachgegangen sind. Solche Erwerbskarrieren sind in regionalen oder branchenspezifischen Nischen möglich, drohen aber infolge des Strukturwandels, aufgrund von Insolvenzen oder auch krisenhaften Ereignissen zu zerbrechen. Personen ohne Berufszertifikat haben dann häufig Schwierigkeiten, eine Anschlussbeschäftigung zu finden und werden auf diesem Weg langzeitarbeitslos. Dies trifft etwa auf einen Interviewee zu, der mehrere Jahre stabil als Hilfskraft im Lager arbeitete, dann aber infolge eines Unfalls und einer familialen Krise arbeitslos wurde und in der Folge keinen Anschluss ans Erwerbsleben fand. Für die Selbstwahrnehmung, für die Fähigkeit, den Anforderungen einer Ausbildung zu entsprechen, aber vor allem für die Bewährung in betrieblichen Praktika und für die Chancen eines Übergangs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung sind (unterschiedliche Formen von) Erwerbserfahrungen von großer Bedeutung.

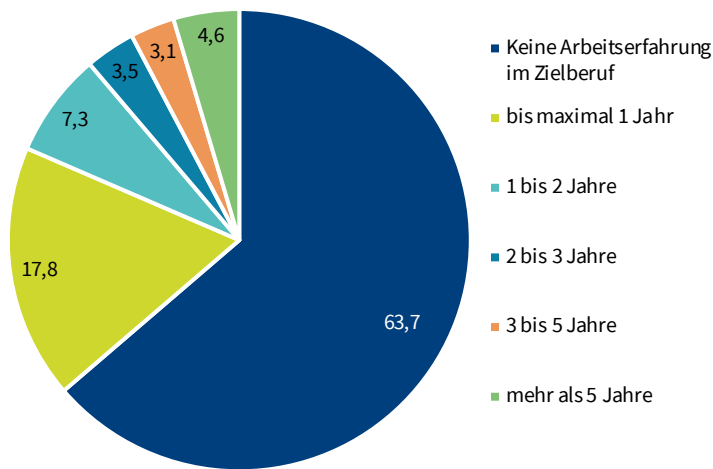
Aus dem Monitoring können wir zu diesem Themenkomplex auf Daten zur Erwerbserfahrung der Teilnehmenden in ihrem Zielberuf im TQ-Projekt zurückgreifen. Hier zeigt sich, dass mehr als jede/r Dritte teils über längerfristige Erfahrungen nicht nur mit Erwerbsarbeit allgemein, sondern speziell in dem Segment des angestrebten Berufsabschlusses verfügt (vgl. Abbildung 10). Im qualitativen Sample trifft dies sogar auf gut die Hälfte der Teilnehmenden zu (54 %, ohne Darstellung).<sup>31</sup> Dies verweist darauf, dass zumindest ein Teil der Teilnehmenden insofern eine material fundierte Entscheidung über den gewählten Ausbildungsberuf getroffen hat, als ihnen das Feld bereits aufgrund eigener Erwerbserfahrung vertraut ist. Eine solche Konstellation lässt sich auch dahingehend interpretieren, dass die Teilnehmenden ihre Erwerbserfahrungen gewissermaßen auf ein „stabileres Fundament“ stellen wollen, um im Anschluss an die geförderte Ausbildung als Fachkräfte eine höhere Beschäftigungssicherheit und/oder höhere Löhne in demselben Feld zu erlangen. Auch ein höherer Status im Betrieb oder der Wunsch nach Erfüllung einer gesellschaftlichen Normalitätsvorstellung können hier als Motive eine Rolle spielen. Schließlich ist davon auszugehen, dass einschlägige Erfahrungen dazu beitragen, dass die Teilnehmenden zumindest die praktischen Anteile der Ausbildung im TQ-Projekt erfolgreich bewältigen. Beide Aspekte – das stabilere Fundament und die praktische Routine – dürften relevant dafür sein, dass Abbrüche aufgrund von Überforderung oder mangelnder Tragfähigkeit der Berufswahl in dieser Gruppe seltener auftreten.

---

<sup>31</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass zum einen wegen der oft ungenauen Angaben der Interviewpartner/innen zur eigenen Erwerbsbiographie eine weitere Differenzierung nach Dauer der Erwerbserfahrung für die Fälle des qualitativen Samples analog zu den Monitoring-Daten wenig sinnvoll erscheint. Zum anderen wurde die Arbeitserfahrung im Zielberuf im qualitativen Sample eher „großzügig“ klassifiziert, indem etwa 1-Euro-Jobs in der betreffenden Branche auch einbezogen wurden. Dies mag die Diskrepanz der Anteile zwischen Grundgesamtheit und qualitativem Sample erklären.

**Abbildung 10: Arbeitserfahrung der Geförderten im Zielberuf in Jahren (Grundgesamtheit TQ)**

Angaben in Prozent

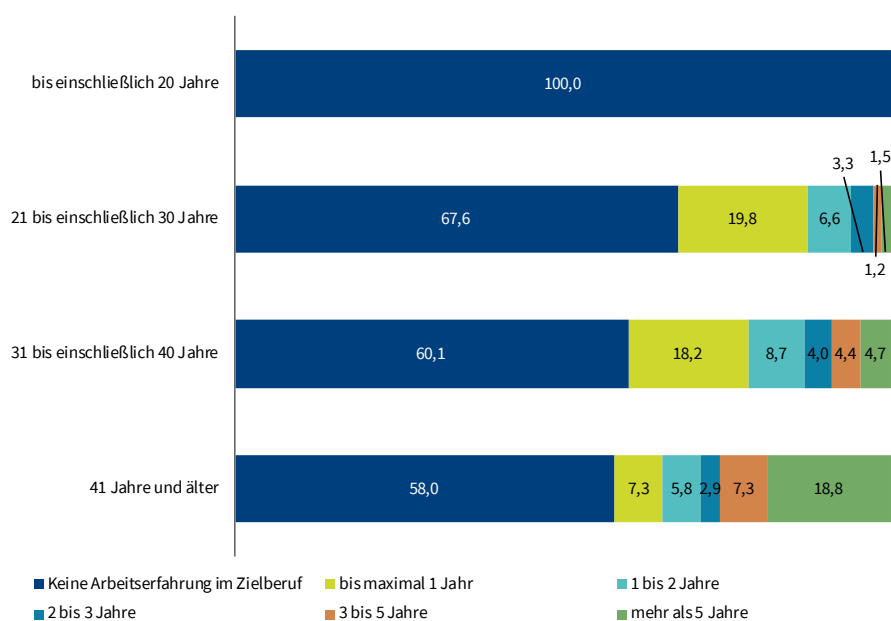


Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020. © IAB

Betrachtet man die Erwerbserfahrung zudem aufgeschlüsselt nach dem Alter der Teilnehmenden (vgl. Abbildung 11), so wird deutlich, dass der Umfang der Erwerbserfahrung im Zielberuf eng mit dem Alter der Teilnehmenden zusammenhängt: Unter den Teilnehmenden mit einem Alter von 41 Jahren und mehr können mehr als 40 Prozent auf einschlägige Beschäftigungsverhältnisse zurückblicken, die Hälfte davon für mehr als fünf Jahre. Innerhalb der Altersgruppe von 21 bis 30 Jahre liegt dieser Anteil zwar auch bei einem knappen Drittel, doch handelt es sich um meist deutlich kürzere Zeiträume der Arbeitserfahrung.

**Abbildung 11: Arbeitserfahrung aller Geförderten im Zielberuf in Jahren nach Altersklassen**

Angaben in Prozent



Quelle: GIB-Monitoring Modellprojekte TQ, Stand 9/2020. © IAB

Quer zu diesen eine Lebenslage beschreibenden Kategorien liegen letztlich fallspezifische Probleme, die einer deskriptiven Statistik auf der Basis des Monitorings des Modellprojekts nicht zugänglich sind. Tatsächlich tauchen derartige Probleme selbstverständlich immer in einem untrennbaren Komplex mit den kategorisierten Lagen gemeinsam auf. Sie werden an dieser Stelle nur kurz angerissen, sind jedoch für die folgende Typisierung von systematischer Relevanz. Zu den personenbezogenen Problemen, die in unserem qualitativen Sample angesprochen werden, gehören verschiedene Formen der Erziehungs- und Betreuungsverantwortung für Minderjährige und Pflegebedürftige, die der Struktur nach der Kategorie „alleinerziehend“ entsprechen und bereits oben thematisiert wurden. Die Fälle in unserem Sample machen überdies deutlich, dass das stereotype Bild, nur Mütter kleiner Kinder oder „Alleinerziehende“ würden Betreuungsaufgaben als Einschränkung ihrer Weiterbildungsressourcen erfahren, korrigiert werden muss. Auch wenn das abweichende Verhalten von Schülern und Schülerinnen der Sekundarstufe die Jugendhilfe auf den Plan ruft, kann das für Eltern eine Belastung bedeuten, die einen Maßnahmeabbruch zur Folge hat. Die Problematik einseitiger Erziehungs- und Betreuungspflichten wird in einem Fall noch dadurch gesteigert, dass der Lebenspartner einer Programmteilnehmerin selbst pflegebedürftig ist, also nicht nur keine alltagspraktische Unterstützungsressource darstellt, sondern selbst Ressourcen bindet. Regelmäßig Bestandteil derartiger Überforderungssituationen ist auch, dass gescheiterte Paarbeziehungen eine Bewältigung der gemeinsamen Erziehungs- und Betreuungsverpflichtungen erschweren, etwa weil die gescheiterte Beziehung selbst einen nachhaltigen ungelösten Konflikt herstellt. Alarmierend häufig tauchen in unserem qualitativen Sample auch Fälle auf, in denen der Haushaltskontext keine unterstützende Ressource für die Teilnehmenden ist, sondern eine Belastung, weil es zu Gewalt- und Missbrauchs-Erfahrungen kommt, die nicht nur als unmittelbar erschütternde Ereigniskrisen, sondern auch als Angriffe auf das Selbstwertgefühl der überwiegend weiblichen Betroffenen erfahren werden und so die erfolgreiche Teilnahme am Modellprojekt beeinträchtigen. In ähnlicher Weise kann gerade bei jüngeren Teilnehmenden die Beziehung zu den eigenen Eltern eher einen Konflikt herstellt als eine Quelle der Unterstützung darstellen. Exemplarisch lassen sich hier zwei Fälle nennen: eine Teilnehmerin, die von ihren Eltern rausgeschmissen wird und immer wieder obdachlos ist, sowie ein Teilnehmer, der von seinem Vater geradezu tyrannisiert wird, weil es ihm nicht gelingt, einen Ausbildungsplatz zu finden. Weitere Probleme, von denen die Teilnehmenden des qualitativen Samples berichten, betreffen Überschuldung, Suchtprobleme, Obdachlosigkeit und prekäre Wohnsituationen, kognitive Lernschwierigkeiten, mangelnde Deutschkenntnisse sowie psychische und physische Erkrankungen.

## 5.2 Typologisierung der Teilnehmenden

Aufbauend auf den Ausführungen zur Soziodemographie der Teilnehmenden sowie damit verbundenen, aber auch davon unabhängigen Problemlagen wird im folgenden Unterkapitel auf der Basis des qualitativen Samples eine Typologie<sup>32</sup> der TQ-Teilnehmenden entwickelt. Deren Ziel besteht darin, entlang biographischer Werdegänge und objektiver Merkmale möglichst distinkte und trennscharfe Typen von Teilnehmenden zu bestimmen. Dies erfolgt mittels einer groben Dreiteilung, innerhalb der es wiederum zumindest in zwei von drei Typen weitere Sub-Gruppen gibt. Eine

---

<sup>32</sup> Im Zuge der Auswertung ließen sich 33 der 35 interviewten Fälle einem der geschilderten Typen zuordnen. Lediglich in zwei Fällen war dies nicht in eindeutiger Weise möglich. Auf die Angaben von Häufigkeiten wird jedoch an dieser Stelle verzichtet, um nicht den Anschein statistischer Genauigkeit zu vermitteln, da der Rückschluss von der Verteilung innerhalb des qualitativen Samples auf die Verteilung in der Grundgesamtheit unzulässig wäre.

wiederkehrende Referenz ist dabei das Lebensalter und die Frage, bis wann gemäß wirksamen normativen Modellen und Erwartungen üblicherweise eine Ausbildung absolviert wird. Insofern geht es hier auch um die Erklärung, warum es bis zu der gesetzlich definierten Zäsur von 25 Jahren (noch) nicht zum Abschluss einer Berufsausbildung gekommen ist und inwiefern diese Tatsache auch einen Förderbedarf entsprechend dem TQ-Projekt begründet.<sup>33</sup> Gegenstand dieser Typologie ist daher auch die Frage, welche Bedeutung den einzelnen Treatment-Elementen der Förderung systematisch für die verschiedenen Typen zukommt; also die Frage nach Unterstützungsbedarfen, die sich aus spezifischen Lebenslagen und Werdegängen ergeben. Unberührt bleiben von diesen Zusammenhängen spezifische individuelle Problemlagen, die in keinem inneren Zusammenhang mit den Dimensionen der Typenbildung stehen und einen Unterstützungsbedarf motivieren. Etwa zwischen Schuldenproblematiken und der Typologie besteht kein inhaltlicher Zusammenhang, so dass dieses Problem prinzipiell bei Vertretern und Vertreterinnen aller Typen auftreten kann. Andere Unterstützungsbedarfe wie etwa die Notwendigkeit einer Stabilisierung der Berufswahl sind hingegen wesentlich für die Bildung einzelner Typen und daher für deren Vertreter und Vertreterinnen geradezu konstitutiv, während in anderen Typen eher nicht damit zu rechnen ist.

### 5.2.1 Teilnehmende, die die Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt haben

Die Bildung des ersten Typus orientiert sich an der Begrifflichkeit von Erik H. Erikson. Den Vertretern und Vertreterinnen dieses Typs ist gemeinsam, dass sie die psychosoziale Krise der Adoleszenz noch nicht bewältigt haben. Ihnen ist es noch nicht gelungen, einen stabilen Lebensentwurf zu fassen, eine Ich-Identität zu bilden. Erikson charakterisiert die Ich-Identität als eine Art Selbstvertrauen, Fähigkeiten zu besitzen, die es dem Individuum erlauben, sich in der Welt dauerhaft als es selbst zu verwirklichen: „Dieses Selbstgefühl [...] wächst sich schließlich zu der Überzeugung aus, dass man auf eine erreichbare Zukunft zuschreitet, dass man sich zu einer bestimmten Persönlichkeit in einer nunmehr verstandenen sozialen Wirklichkeit entwickelt“ (Erikson 2017: 107). Die Bewältigung der Adoleszenz-Krise ist normalerweise damit verbunden, dass man sich dem „Ernstcharakter“ der Welt selbstbewusst und zuversichtlich stellen möchte und kann. Man kann hier formulieren, dass eine Person in der Adoleszenz einen Lebensentwurf ausgebildet und erprobt hat, der nach dem Wechsel von der adoleszenten „Probezeit“ in die erwachsene „Bewährungszeit“ zur Basis seiner Lebensführung geworden ist. Die Vertreter und Vertreterinnen dieses Typs befinden sich allesamt noch in der „Probephase“ des Lebens, in einem (wenn auch zum Teil erheblich verlängerten) psychosozialen Moratorium. Ihr Lebensentwurf ist nicht so stabil, dass er hinreichend Orientierungskraft hätte, eine kontinuierliche und fokussierte Konzentration auf eine stabile „Sache“ zu erlauben. Es fehlt ihnen an Sicherheit, Zuversicht und Selbstbewusstsein, sich dauerhaft z. B. dem Erwerb eines spezifischen Ausbildungsabschlusses zu widmen. Das ist insofern problematisch, als diese Unsicherheit auch die Ernsthaftigkeit der Erprobungen einschränkt und damit kaum zur Bewältigung der lebenspraktischen Krise beitragen kann.<sup>34</sup> Dabei liegt hier eine

---

<sup>33</sup> Man kann diese Zäsur auch etwas anders setzen, etwa für Akademiker/innen, doch als grundsätzliche Größenordnung dürfte es durchaus konsensfähig sein, dass es erklärungsbedürftig ist, dass jemand im Alter von 25 Jahren noch keine Ausbildung begonnen hat.

<sup>34</sup> Wenn die Erprobung eskapistisch durch ein Aus-dem-Feld-Gehen geprägt ist, stehen die Chancen auf eine gelingende Adoleszenzkrisenbewältigung schlecht, was leider bei einigen der Vertreter/innen des Typs der Fall zu sein scheint. Hier heißt dann „Abbrüche vermeiden“, auch den Hang zum Eskapismus zu bearbeiten.

weite Spanne von lebenspraktischen Unsicherheiten vor, angefangen bei der grundsätzlichen Unsicherheit, nicht zu wissen, was überhaupt mit dem Leben anzufangen sei, über eher träumerische Entwürfe bis hin zum Zweifel, ob ein spezifischer Ausbildungsberuf der richtige sei. Merkmale der Vertreter und Vertreterinnen des Typs sind konkret, dass bislang keinerlei stabile berufliche Orientierung vorliegt, geschweige denn eine abgeschlossene Ausbildung. Im Gegenteil finden sich bei Vertretern und Vertreterinnen dieses Typs vermehrt abgebrochene Ausbildungen, wie auch diese biographische Schilderung eines Vertreters dieses Typs verdeutlicht:

„Bei mir ist das immer so, ich hab viele Sachen angefangen, (...) ich hab Zivildienst gemacht nach der Schule direkt, ich hab nach der Schule schon eine Kochlehre angefangen, ich hab nach der Schule auch eine Glasschleiferlehre angefangen. Ne, also ich bin da recht bunt gemischt, aber sehr viel angefangen und nie abgeschlossen. Das war immer mein Problem.“ (TN VII\_3, Erstinterview, Z. 23-30)

Wenn Erwerbserfahrungen gemacht wurden, dann waren diese bestenfalls fragmentarisch, also relativ unverbindliche Formen des „Jobbens“. Bei vielen ist daher die grundsätzliche Frage der Bewährung in der Erwerbssphäre noch offen. Dabei handelt es sich um ausgeprägt „juvenile“ Konfigurationen, für die auch die Notwendigkeit, durch institutionalisierte Erwerbsarbeit autonom für den eigenen Lebensunterhalt zu sorgen, noch nicht selbstverständlich ist. Sie haben auch die soziale Wirklichkeit, in der sie leben, noch nicht hinreichend begriffen, um sich deren Anforderungen stellen zu können.

Bei einer Teilnehmerin, die trotz abgelegter Fachoberschulreife eine tiefe Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Stärken und Neigungen empfand und sich zugleich selbst stark unter Druck setzte, sich im Rahmen eines Berufes selbst verwirklichen zu können, artikuliert sich dieses Phänomen darin, dass sie die über Jahre hinweg viele wechselnde Gelegenheitsjobs in der Partyszene ausübte. Diese für die Adoleszenzphase typischen Suchbewegungen machte sie noch mit Mitte 20:

„Was willst du wirklich dein Leben lang machen, was ist wirklich der Beruf, was dich jetzt wirklich interessiert und wo du mit Leidenschaft hinter hängst, und das hat sich bei immer jedes halbes Jahr immer geändert. Dann wollte ich mal das werden, dann das und das, aber ich hatte nie irgendwie, wo ich gesagt habe, da habe ich jetzt richtig Lust drauf, und da mache ich jetzt die Ausbildung.“ (TN\_V\_1, Erstinterview, Z. 94-102)

Aus dieser adoleszenten Suchbewegung heraus entsteht bei ihr schließlich die Hoffnung, Karriere innerhalb der Club- und Eventszene machen zu können, allerdings nicht über eigene Leistung, ihre vielfältige Praxiserfahrung oder eine berufliche Qualifizierung, sondern im Wesentlichen über spezifische Szenekontakte:

„Es gibt ja Promo, und halt in so ein paar Bereichen hab ich dann halt im Festival und auch in Clubs halt im Eventbereich, weil ich mir dachte, dass ich da vielleicht was lerne, vielleicht an den Chef rankomme oder so, ne?“ (TN\_V\_1, Erstinterview, Z. 1432-1437)

Ein weiterer beispielhafter Vertreter dieses Typs ist ein Teilnehmer, der in das Modellprojekt im Alter von Mitte dreißig eingetreten ist. Neben Phasen der Beschäftigungslosigkeit hat er in verschiedenen Gastronomiebetrieben gejobbt und zwei Ausbildungen abgebrochen. Einmal war für den Abbruch ausschlaggebend, dass er nach einem Urlaub schlicht den Termin für die Ausbildungsaufnahme verpasst hat und noch im Ausland befindlich auf die telefonische Nachfrage, wo er denn bleibe, nur antworten konnte, er habe nicht gewusst, dass er schon wieder anwesend sein solle. Ein weiterer Ausbildungsabbruch ist von der Kuriosität gekennzeichnet, dass er zwar vor dem Arbeitsgericht die Rücknahme einer ungerechtfertigten Kündigung des Ausbildungsverhältnisses erstreitet, die Ausbildung dann aber nicht mehr antritt:

„Hab auch gewonnen, das Gerichtsverfahren, hätte auch da wieder anfangen können, aber ich muss, jetzt im Nachhinein, wo ich Erwachsener bin, würd ich es, frag ich mich auch, warum hab ich es nicht getan, ich weiß aber, in dem Moment konnt ich es einfach nicht.“ (TN\_IV\_1, Erstinterview, Z. 39-43)

Er berichtet auch davon, dass er Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen seines Jobbens in der Gastronomie „hingeschmissen“ habe, wenn er den Eindruck hatte, dass ungerechtfertigte Forderungen an ihn gestellt werden, z. B. von den Eignern/Eignerinnen des Betriebs.<sup>35</sup> Die Unverbindlichkeit des Jobbens begünstigt solche eskapistischen Neigungen und erzeugt so schnell sehr diskontinuierliche Suchbewegungen. Von Interesse ist natürlich, dass auch im Verlauf des Modellprojekts Phasen des Motivationsverlusts und des Ausweichens vor Prüfungsanforderungen auftauchen, die allerdings vom Coach aufgefangen werden konnten:

„Also ich muss ehrlich sagen, ich bin gerade so ein bisschen am Schleifen, was heißt, am Schleifen, ich muss mal meine Fehltag, sag ich ganz ehrlich, da sind jetzt ein, zwei Tage, wo ich dann selber mich erwischt habe, so oah jetzt keine Lust, aber nee. Ich hab jetzt wieder reingehauen [...] Ich will nicht sagen, dass dann die Lust mir vergangen ist, nee, ich kann es selber nicht erklären. Wenn ich das wüsste, hätte ich das ja nicht gemacht. Und dann hab ich mich jetzt selber wieder bei erwischt, und das, finde ich, kann ich mir selber mal selber, was ich selten kann, sagen so, hey, du hast es wenigstens erkannt.“ (TN\_IV\_1, Erstinterview, Z. 275-325)

Dieser Fall macht deutlich, inwiefern mangelnde Ausdauer und Stabilität, eine Neigung zum Eskapismus und Undisziplinertheit<sup>36</sup> ein spezifisches Risiko des Typs darstellen und zugleich eine Disposition erzeugen, die bearbeitet werden muss, soll im Anschluss an eine erfolgreiche Beendigung der Maßnahme eine mittelfristig kontinuierliche Berufskarriere gelingen.

In einem ähnlich gelagerten Fall waren es in der Vergangenheit ebenfalls Eskapismus und mangelndes Durchhaltevermögen, allerdings in Kombination mit vielfältigen Mobbing Erfahrungen, die jedes kontinuierliche Arbeits- und Ausbildungsverhältnis durchkreuzten. Interessant ist, dass es

---

<sup>35</sup> Von derartigen Krisen berichtet er auch im Kontext der Praktika während des TQ-Projekts. Diese kann er aber ohne Abbruch mal selbständig, mal mit Unterstützung der QC bewältigen.

<sup>36</sup> Das „Schleifenlassen“ hatte am Ende einen solchen Umfang, dass die Teilnahme an einer anstehenden Modulprüfung nicht sinnvoll erschien und zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden musste.

hierbei schließlich die Bedingungen des Modellprojektes selbst waren, und zwar die kleinschrittigen Erfolge im Rahmen einzelner bestandener Modulprüfungen, die analog zu dem sukzessiven Entwicklungsprozess im Rahmen des psychosozialen Moratoriums (Oevermann 2009: 42 ff.) den Teilnehmenden Stück für Stück seine Unsicherheiten überwinden ließen und dabei zugleich sein Durchhaltevermögen und sein inhaltliches Interesse am Ausbildungsberuf stärkten:

„Ich sag bei mir selber, es liegt einfach daran, durch diese Ausbildung endlich mal sagen zu können, ich habe was geschafft aus eigener Leistung, aus eigener Kraft, und daraus denk ich mir so, da schöpf ich mir den Mut, jetzt auch mit Ihnen zu sprechen, ja. Ne, so was gibt einem schon dann sehr viel Selbstvertrauen. Endlich mal zu sagen zu können, ich hab was erreicht.“ (IX\_TN\_2, Erstinterview, 277-283)

Das Interview mit einer anderen Teilnehmerin liefert eine sehr anschauliche Schilderung, welche Impulse dazu führen können, dass die zuvor herausgearbeitete Orientierungslosigkeit überwunden wird. Auch sie wird durch die eigene Orientierungslosigkeit in eine Krise gestürzt, die sie aber aus eigener Kraft löst, indem sie selbst aktiv wird. Auslöser der Krise ist ein Praktikum im Altersheim kurz vor der Einmündung ins TQ-Projekt, in dem die Teilnehmende mit der Endlichkeit des Lebens konfrontiert wird.

„Wenn einer verstorben ist, das hat mich irgendwie mitgerissen, ob ich jetzt die Person richtig gut gekannt habe oder nicht. (...) Obwohl ich es tief innen weiß, Altenheim ist Endstation, aber ich hab die ganzen Sachen mit nach Haus genommen. Ich bin dadurch irgendwie ein bisschen kaputt gegangen, ich hab mich übergeben, mir ging es einfach nicht gut dabei. Ich hab innerhalb von ein paar Monaten zehn Kilo abgenommen und hab dann da aufgehört mit ärztlichem Rat und hab dann für mich überlegt, was machst du denn jetzt. Du willst arbeiten, du musst arbeiten. Du bist alleinerziehende Mutter von einem Kind.“ (TN VII\_1, Erstinterview, Z. 63-78)

Eindrücklich kommt die Krise in der an sie selbst gerichteten Frage „was machst du denn jetzt“ zum Ausdruck: Sie steht vor einem Problem, zu dem ihr erstmal keine Lösung einfällt, das aber gleichzeitig drängend ist. Dabei nimmt sie sowohl ihre eigenen Wünsche wahr („du willst arbeiten“), aber auch materielle Zwänge und normative Erwartungen von außen („du musst arbeiten“). Als dritter Faktor kommt die Verantwortung, die mit ihrer Mutterschaft einhergeht, hinzu, da sie nun nicht nur für sich selbst verantwortlich ist, sondern eine Vorbildfunktion hat. Kurz darauf ergreift sie selbst die Initiative, diese Krise zu bewältigen:

„Und da hab ich mich beim Arbeitsamt vorgestellt, ich sag: "Hier, soundso sieht's aus." Da bin ich hier bei [Name eines Bildungsträgers, Anm.] gewesen, die Bewerbungscoaching, das hat mir auch sehr geholfen, hab dann bei [Name einer Bäckerei, Anm.] eine Aushilfsstelle gefunden, und dann dachte ich, komm, fängst du erst mal klein an, wieder ins Berufsleben zu kommen, unter Menschen zu kommen, dich auf eine Aufgabe einzulassen.“ (TN VII\_1, Erstinterview, Z. 83-89)



Damit markiert die zitierte Person einen Fall, der das skizzierte Hindernis unter den Vertretern und Vertreterinnen dieses Typs aus eigener Kraft bewältigt, wenngleich auch sie laut übereinstimmender Aussage von ihr als auch der zuständigen QC immer wieder der Unterstützung und Ermunterung bedarf aufgrund einer verbliebenen Unsicherheit.

Neben dem Bewährungsfokus Erwerbsarbeit ist den Vertretern und Vertreterinnen dieses Typs auch die andere Sphäre, in der man lebenspraktisch „Ernst machen kann“, noch nicht aufgeschlossen, nämlich Ablöschungsschritte wie das Eingehen einer auf Dauer angelegten Partnerschaft, die Loslösung von der eigenen Herkunftsfamilie sowie die Gründung und Konsolidierung einer eigenen Kernfamilie. Sie sind mehr oder weniger immer noch Suchende, für die das bisherige Leben nur bedingt einen Ernstcharakter hat. Insofern stellt die Teilnahme am TQ-Projekt für sie die, oftmals späte, Chance dar, sich für ein Berufsfeld zu entscheiden, in dem sie eine stabile Erwerbslaufbahn als Fachkraft anstreben, ggf. auch als Voraussetzung für eine darauf aufbauende Konsolidierung der privaten Lebensführung. Mit der erfolgreichen Teilnahme am TQ-Projekt sollte für diese Gruppe idealerweise der Prozess der Suche durch den Abschluss einer Ausbildung möglichst beendet werden.

Mit Blick auf die Soziodemographie der Teilnehmenden, die sich dieser Gruppe zuordnen lassen, fällt auf, dass einerseits die Altersspanne mit Mitte 20 bis Ende 30 relativ breit ist. Hierin finden sich also nicht nur Jüngere, bei denen man (noch) annehmen könnte, dass es sich primär um Verzögerungen in der Berufsorientierung handelt, die aber noch nicht übermäßig von der gesellschaftlich hierfür vorgesehenen Norm abweichen. Andererseits weist der nach wie vor andauernde Prozess des Suchens, der in den Interviews deutlich wird, Merkmale einer Adoleszenzkrise auf, die teilweise deutlich über deren übliche Dauer hinaus ausgedehnt ist.<sup>37</sup> Während die Herkunftsmilieus der Teilnehmenden dieses Typs relativ heterogen sind – es finden sich sowohl akademisch-künstlerische Milieus als auch Hilfsarbeitermilieus – ist weiterhin festzuhalten, dass dieser Typus bis auf eine Ausnahme ausschließlich männlich besetzt ist. Hier dürften bereits angeführte geschlechtsspezifische Ungleichheiten eine Rolle spielen, die sich anhand der Kontrastierung mit einer Sub-Gruppe des zweiten Typs präzisieren lassen, der gewissermaßen komplementär zu diesem ersten Typus ist: Unter den meist männlichen Teilnehmenden des hier skizzierten Typus kommt es eben auch nicht zu einer Entscheidung für eine Familiengründung, während in der praktisch ausschließlich weiblich besetzten Sub-Gruppe des zweiten Typs eine (meist frühe) Elternschaft zu längeren Phasen der Arbeitsmarktinaktivität führt und auch den regulären Erwerb einer Ausbildung verhindert. Als Erklärung für diese empirisch beobachtbaren Differenzen könnten geschlechtsspezifische Stereotype von Bedeutung sein. Zwar konstituiert Elternschaft einerseits einen gesellschaftlichen Status, der zeitweise von den Verpflichtungen zur Erwerbsarbeit dispensiert. Andererseits ist daran aber in aller Regel auch die normativ geprägte Erwartung geknüpft, dass zuvor eine Ausbildung abgeschlossen wird, was (mittlerweile) für Männer wie Frauen gleichermaßen gilt. In einer solchen Perspektive wird eine Elternschaft vor Abschluss einer Ausbildung meist als Abweichung wahrgenommen, weil damit ein Lebensabschnitt begonnen wird, bevor die eigentlichen ökonomischen Rahmenbedingungen hierfür geschaffen sind, nämlich die Möglichkeit der Generierung eines eigenen stabilen Einkommens und der Unabhängigkeit von wohlfahrtstaatlichen Leistungen bzw. den

---

<sup>37</sup> Hier ist nochmals darauf aufmerksam zu machen, dass diese „Verzögerung“ keinesfalls zu skandalisieren ist. So ist es im akademischen Milieu normal, dass den Jugendlichen mit dem Studium ein ausgiebiges Bildungsmoratorium zugestanden wird.

Herkunftsfamilien. Dass es im qualitativen Sample eine ganze Reihe von weiblichen Teilnehmenden gibt, die in genau dieser Weise von der geschilderten Norm abweichen, dies jedoch unter den männlichen Geförderten nicht der Fall ist, kann im Sinne eines Fortbestands geschlechtsspezifischer Stereotype gelten, selbst wenn diese sich unter den gegenwärtigen Bedingungen als dysfunktional für die Berufsausbildung und Arbeitsmarktintegration erweisen.

Diese Beobachtung legt also nahe, dass weibliche Geförderte des qualitativen Samples sich empirisch zumindest teilweise für die Alternativrolle der Elternschaft entschieden haben, während dies insbesondere für die „Suchenden“ unter den männlichen Teilnehmenden keine relevante Option darstellt – sei es, weil sie sich auch in dieser Sphäre nicht verbindlich entscheiden können und wollen, sei es, weil diese Entscheidung aufgrund von subjektiven und habituellen Motiven wenig erstrebenswert erscheint.

Wie bereits angeführt, zeichnen sich die Vertreter und Vertreterinnen dieses Typs mit Blick auf die bisherige Bildungs- und Erwerbsbiographie dadurch aus, dass diese von (Ausbildungs-)Abbrüchen und kurzen Episoden geringqualifizierter Beschäftigung gekennzeichnet sind. Gleichzeitig legen die erworbenen Schulabschlüsse nahe, dass durchaus das kognitive Potenzial vorliegt, eine Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Dies unterscheidet sie zudem tendenziell vom dritten Typus, den „Benachteiligten“. In diesem ersten Typus sind somit vor allem im persönlichen Habitus begründete Motivations- und Durchhalteprobleme am ausgeprägtesten und gewissermaßen kehrseitig dazu auch der Bedarf an der Entwicklung einer Berufs- oder gar Lebensperspektive.

Hinsichtlich der Treatment-Elemente lässt sich anmerken, dass die flexible Teilnahmedauer für diese Fälle eher kontraproduktiv ist, da Unterbrechungen hier stärker als in anderen Fällen aufgrund der instabilen Orientierung der Teilnehmenden drohen, sich in Abbrüche zu verwandeln. Vielmehr liegt ein wesentliches Risiko für einen vorzeitigen Abbruch der Teilnahme bei diesen Teilnehmenden darin, dass sie aufgrund einer mangelnden Verbindlichkeit ihrer Entscheidung sich gegen die Ausbildung entscheiden und gewissermaßen „weilersuchen“. Daher muss ein Fokus gerade in der Arbeit der QCs mit diesen Teilnehmenden darauf liegen, deren getroffene Entscheidung zu festigen und konkrete, auch mittelfristige (Erwerbs-)Perspektiven aufzuzeigen, indem man den Ernstcharakter der Situation unterstreicht. Dies kann auch umfassen, dass dem Fortbestehen adoleszenter Verhaltensmuster entgegengesteuert werden muss durch gezielte und kontinuierliche Arbeit an Fragen der Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit einschließlich des Herstellens eines Konsenses über die Ziele, im Zweifelsfalle auch kontraktförmig, wie dies von einigen QCs auch getan wird.

Einen solchen Unterstützungsbedarf formuliert ein Teilnehmer explizit im Sinne der Notwendigkeit der Disziplinierung für sich selbst, der aber gleichzeitig damit einhergeht, dass Verstöße nicht mit derselben Konsequenz geahndet werden wie in einer regulären Ausbildung. Dies entspricht für ihm der Logik der Ausbildung in einem geschützten Raum:

„Ich brauch halt einfach irgendwo einen geschützteren Rahmen für eine Ausbildung. Ne? Also nicht so diese normale, wo, wenn du jetzt hier einen Fehler machst, bist du raus, sondern wenn du hier (...) einen Fehler machst, gibt es eventuell noch eine Chance. Aber was die hier natürlich, also das machen die hier nicht, ne? Die sagen jetzt nicht so, äh "mach mal locker alles", sondern die treten mich schon in den Arsch. Das ist halt das, was ich brauche.“ (TN\_VII\_3, Erstinterview, Z. 1115-1124)

Prämien sind für diese Gruppe strukturell weniger zentral, da es sich per definitionem um Singles handelt, bei denen die zusätzlichen finanziellen Mittel natürlich willkommen sind, aber nicht so essenziell wie in Haushalten mit Kindern. Auch sind die finanziellen Anreize alleine keineswegs hinreichend, die getroffene Entscheidung für den Ausbildungsberuf zu stabilisieren.

### 5.2.2 Bereits vollzogene „Bewährung“

Der zweite Typus lässt sich relativ klar gegenüber dem ersten Typus dadurch abgrenzen, dass den betreffenden Teilnehmenden – in der einen oder anderen Form – in der Vergangenheit bereits eine Bewährung gelungen ist. Die Heterogenität der Formen von Bewährung, sowohl mit Blick auf Fragen der Erwerbsarbeit als auch der Familiengründung als grundlegende Formen der Bewährung, ermöglicht zugleich eine Differenzierung innerhalb dieser Gruppe entlang der verschiedenen Formen vollzogener Bewährung.

#### Sub-Gruppe: „Frühe Elternschaft“

Zunächst ist hier die bereits genannte Sub-Gruppe von Teilnehmenden anzuführen, die schon relativ früh, vor Beginn oder Abschluss einer Ausbildung, eine Familie gegründet hat. Die dadurch bedingten Anforderungen der Elternschaft haben es unter diesen Fällen oftmals längerfristig verhindert, dass eine Berufsausbildung innerhalb der hierfür üblicherweise angesprochenen Lebensphase absolviert wurde – sei es durch mehrfache Elternschaft, den Status als Alleinerziehende oder eine Kombination von beidem. Instruktiv ist hier die Aussage einer Teilnehmerin, die einen direkten Zusammenhang herstellt zwischen der schwierigen Situation in der Ausbildung und deren Abbruch infolge einer Schwangerschaft:

„Es lief sowieso nicht gut in der Ausbildung. Mein Chef, der war ein ziemlicher Drache, sag ich mal, war ein bisschen fies, hat immer rumgemeckert bei fünf Minuten Verspätung. Ich war halt sehr sensibel und, ja, ich war in einer glücklichen Beziehung damals, und irgendwie hab ich mich auch gefreut damals, Mutter zu werden. Mit 17 schwanger, ja, es war schon ein Schock erstmal, aber irgendwie dachte ich mir, ja, ich hab mich schnell damit angefreundet, also ich war superglücklich in der Schwangerschaft.“ (TN\_VII\_4, Erstinterview, Z. 334-344)

Zwar stellt die Mutterschaft für die Interviewpartnerin eine durchaus willkommene Alternative zur Fortführung der Ausbildung dar, doch zugleich ergibt sich daraus eine große Herausforderung, da sie in der Folge zwei Monate zu früh Zwillinge zur Welt bringt. Nach der kurz darauf erfolgenden Trennung von ihrem Ehemann muss sie sich weitgehend alleine um die beiden Kinder kümmern, die bis heute besonderer Unterstützung bedürfen. Doch gelingt es ihr, diese Aufgabe trotz schwieriger Bedingungen weitgehend alleine zu meistern, auch wenn dies mit längerfristigem Transferbezug einhergeht. Ähnliche Verläufe weisen praktisch alle Fälle dieser Sub-Gruppe auf. Wie oben erwähnt, besteht diese fast ausschließlich aus weiblichen Teilnehmenden, die zudem bis auf eine Ausnahme alleinerziehend sind.

Gerade an der Dominanz der Situation als Alleinerziehende in dieser Gruppe wird noch einmal das allgemeine Dilemma deutlich, das entsteht, wenn die Lebensphasen der beruflichen und familialen Bewährung mehr oder weniger zeitlich zusammenfallen. Die Sorge für die eigenen Kinder erschwert hier die parallele berufliche Etablierung so sehr, dass sie misslingt oder von vorneherein

aufgeschoben wird. Dies ist zugleich (mit) entscheidend dafür, dass diese Fälle für eine Förderung wie das TQ-Projekt prädestiniert sind: Zum einen hat die frühe Familiengründung dazu geführt, dass es innerhalb der ansonsten dafür vorgesehenen Altersspanne nicht zum Erwerb einer Ausbildung kam.<sup>38</sup> Dies qualifiziert sie im Sinne einer Ursache für die Förderung. Zum anderen tragen die Sonderbedingungen der Treatment-Elemente dazu bei, dass sich die konkurrierenden Anforderungen von Familie und der nun begonnenen Berufsausbildung eher in Einklang bringen lassen. Hieraus ergibt sich eine besondere Passung zwischen Problemlage und Treatment.

Folglich profitieren diese Fälle in besonderer Weise von flexibilisierten Teilnahmebedingungen wie Phasen des Selbstlernens ohne Präsenz beim Träger oder auch von der flexiblen Teilnahmedauer, wenn allgemeine Betreuungsverpflichtungen oder familiäre Krisen längerfristig ihre Aufmerksamkeit binden. Auch Prämien spielen hier systematisch eine größere Rolle, da gerade die Gruppe der Alleinerziehenden in besonderer Weise von Armut betroffen ist. Die zusätzlichen Mittel in Gestalt der Prämien werden hier laut Interviews vor allem dazu genutzt, die Teilhabechancen der Kinder zu verbessern, etwa in Form der Ermöglichung der Teilnahme an Klassenfahrten, einem Urlaub, Geschenken wie einem Fahrrad oder sonstigen Wünschen jenseits des unmittelbar Notwendigen. Durchhalte- und Motivationsprobleme, die in fehlender intrinsischer Motivation begründet sind, spielen demgegenüber in dieser Gruppe eher keine Rolle, da diese Teilnehmenden vor allem den Chancencharakter des Projekts wahrnehmen und nicht wie die Vertreter und Vertreterinnen des ersten Typs zu einem Verbleib im Projekt ermutigt werden müssen, solange es ihnen gelingt, die Anforderungen der Teilnahme mit den Anforderungen der Familienarbeit zu koordinieren. Nicht mangelnde intrinsische Motivation konstituiert hier ein Abbruchsrisiko, sondern vielmehr die durch die Lebenslage bedingten Lebensumstände und Vereinbarkeitsproblematiken können Abbrüche provozieren.

Ein weiterer instruktiver Fall für diese Sub-Gruppe ist eine junge Frau, die bereits als Schülerin, vor dem Schulabschluss, Mutter wurde und heiratete. Im Zuge der familialen Konsolidierung kam kurz darauf das zweite Kind, und die Lebenssituation erlaubte nicht einmal das Nachholen des Schulabschlusses, zumal die aus Russland eingewanderte Teilnehmerin vor allem Defizite in Englisch hatte, ohne deren Behebung auch ein Hauptschulabschluss unmöglich erschien. Die Abwesenheit von Schul- und Ausbildungsabschluss ebenso wie die Tatsache, dass eines der Kinder aufgrund einer Behinderung besonderer Betreuung bedarf, erschwerten auch die Aufnahme von teilzeitigen unqualifizierten Beschäftigungsverhältnissen. Weil nach der Scheidung der Ehe das behinderte Kind beim Vater wohnt und sie von der Betreuung des anderen Kindes durch dessen Schulbesuch weitgehend entlastet ist, kann sie am Modellprojekt teilnehmen. Für sie gilt, dass sie mit Anfang dreißig angesichts der Tatsache, zwei Kinder im Alter von 16 und 14 zu haben, noch relativ jung ist und gegenwärtig mit der Ernsthaftigkeit an der Ausbildung teilnimmt, mit der sie auch von der Zeit der Familienkonsolidierung berichtet. Motivationsprobleme liegen bei ihr nicht vor. Ihr Problem war lediglich, dass sie die Zeit, die „üblicherweise“ für eine Berufsausbildung reserviert ist, für die Familiengründung genutzt hat. Sie hat die Ausbildung mit „sehr gut“ abgeschlossen.

Wie angespannt die Lebenssituation sein kann, wenn man gleichzeitig in der Familie stark gefragt ist und eine Ausbildung macht, zeigt ein anderer Fall. Die Teilnehmerin hat ein erwachsenes Kind, das nicht mehr im Haushalt wohnt, und zwei schulpflichtige Kinder, die sie zu betreuen hat. Ihr

---

<sup>38</sup> Analog hierzu finden sich auch Fälle, in denen von Teilnehmenden Pflege- und Betreuungsverpflichtungen der eigenen Eltern übernommen wurden.

Lebenspartner ist schwer erkrankt und bedarf seinerseits der Unterstützung. Sie hat aufgrund ihrer frühen Mutterschaft keine Berufsausbildung absolviert, aber sobald das Kindesalter es zuließ, kontinuierlich in der Gastronomie gearbeitet. In dieser Zeit hat sie ein nennenswertes Sparguthaben angesammelt, das erst ausging, als der Lebenspartner längere Zeit nicht mehr erwerbstätig sein konnte; so kam sie in den ALG-II-Bezug. Trotz der Entschlossenheit und Ernsthaftigkeit, mit der sie die Ausbildung absolviert, gerät sie immer wieder in Überforderungskrisen, die sie nur durch energisches Zureden der QC und eine Flexibilisierung der Teilnahmebedingungen bewältigen kann. Dass sie die Externenprüfung mit sehr gut abschließen konnte, ist neben ihrer persönlichen Haltung auch den Sonderbedingungen des Modellprojekts geschuldet. Ohne diese scheint für Personen in ähnlichen Lebenslagen das Absolvieren einer Berufsausbildung prohibitiv schwer.

Der einzige männliche Fall in dieser Sub-Gruppe markiert zugleich einen Grenzfall. Infolge einer scheiternden Ehe übernimmt er die alleinige Verantwortung für das gemeinsame Kind, weil die Mutter aus psychischen Gründen nicht dazu in der Lage ist, sich an dessen Erziehung irgendwie zu beteiligen. Für den Vater bedeutet dies zugleich das Ende einer stabilen und auskömmlichen Beschäftigung in einer zwar geringqualifizierten, aber eher spezialisierten Erwerbstätigkeit, die sich aufgrund der damit verbundenen Außendiensttätigkeit mit den neuen Anforderungen der alleinigen Kindererziehung nicht in Einklang bringen lässt. Insofern liegt hier zugleich eine Bewährung in geringqualifizierter Erwerbstätigkeit vor, die aber aufgrund dieses biographischen Einschnitts auf der Ebene der Familie nicht aufrechterhalten werden kann. Seiner Erwerbstätigkeit hatte er sich zuvor engagiert, kontinuierlich und erfolgreich gewidmet.

#### **Sub-Gruppe „Späte Verberuflichung mit einschlägiger Vorerfahrung“**

Diese Beobachtung führt einen zugleich zu der zweiten Sub-Gruppe innerhalb des Typs, nämlich denjenigen Teilnehmenden, die vor der Projektteilnahme auf eine relativ stabile Erwerbskarriere ohne berufliches Zertifikat zurückblicken können. Hierzu zählen zum einen solche Fälle, die teilweise schon viele Jahre in ebendem Berufsfeld gearbeitet haben, in dem sie nun einen Ausbildungsabschluss anstreben. Symptomatisch ist hier etwa eine Teilnehmerin, die bereits viele Jahre in der Gastronomie gearbeitet hat, allerdings als geringqualifizierte Hilfskraft, und nun eine Ausbildung zur Fachkraft im Gastgewerbe absolviert. Da die Erwerbstätigkeit zuvor auf dem formalen Niveau einer Hilfskraft basierte, bedeutet die Projektteilnahme für die Teilnehmenden dieser Sub-Gruppe eine „späte Verberuflichung“: Sie stellen mit anderen Worten ihre bisherige Erwerbstätigkeit auf eine solidere Basis in Form eines Zertifikats, das signalisiert, dass sie in der Lage sind, die allgemeinverbindlichen Standards ihres Berufs praktisch umzusetzen, so dass sie nicht mehr wie zuvor auf der Basis einer „Jedermannsqualifikation“ tätig sind. Das schließt nicht aus, dass manche Geförderten in der Praxis bereits so umfangreiche Erfahrungen gesammelt haben, dass sie den Anforderungen an eine Fachkraft in praktischer Hinsicht womöglich bereits gewachsen wären. Exemplarisch sei hier ein Geförderter genannt, der vor seiner Einmündung in das TQ-Projekt lange Zeit in verschiedenen Lagern gearbeitet hat und daher teilweise mit speziellen Staplern vertraut ist, die seinem Ausbilder im TQ-Projekt fremd sind.

„Ich hab sogar mehr Staplererfahrung als [Name des Anleiters, Anm.]. Das hat er auch ehrlich zugegeben, dass meine Staplererfahrung schon höher ist als seine. Das liegt aber auch dadran, dass ich halt mehr gearbeitet hab im Lager als er, von der Zeit her. Und

auch ganz andere Möglichkeiten hatte. (...) Und deswegen, er hat nur meinen Staplerschein angeguckt und hat gesagt, okay, du darfst hier fahren. Dass ich ihn noch mal machen muss, weiß ich, weil der in der TQ mit drin ist. Ist eine Auffrischung. Sag ich nicht Nein.“ (TN\_VI\_3, Erstinterview, Z. 278-294)

Auch wenn nicht in allen Fällen die Erfahrungen so umfangreich sind wie im oben geschilderten Fall, so eint die Vertreter und Vertreterinnen dieser Sub-Gruppe doch, dass ihnen bislang vor allem das entsprechende Zertifikat fehlt, das in einem stark segmentierten Arbeitsmarkt wie in Deutschland als Zugangsvoraussetzung zu einer Beschäftigung als Fachkraft praktisch unverzichtbar ist. Und dieses Zertifikat erwerben sie nun. Damit geht zugleich einher, dass die bislang oft eher auf der Basis inkorporierten Könnens ausgeübten Tätigkeiten nun auf ein stabiles fachliches und theoretisches Fundament gestellt werden, was auch für sehr erfahrene Hilfskräfte eine wichtige Erfahrung bedeutet.

#### **Sub-Gruppe „Späte Verberuflichung ohne einschlägige Vorerfahrung“**

Etwas anders stellt sich die Situation bei solchen Teilnehmenden dar, die zwar ebenfalls umfangreiche und oftmals auch stabile Berufserfahrungen im Helferbereich gesammelt haben, allerdings in anderen Bereichen als demjenigen, in dem sie einen Abschluss innerhalb des TQ-Projekts anstreben. Gründe hierfür können gesundheitliche Einschränkungen sein, die es unmöglich machen, der bisher ausgeübten Tätigkeit weiterhin nachzugehen. Durchaus charakteristisch für die Vertreter und Vertreterinnen dieses Typs ist daher ein ehemaliger Schweißer, der auch wegen seiner Position als alleinerziehender Vater sich mit der Notwendigkeit konfrontiert sieht, seine Berufstätigkeit nach einem Berufsunfall auf eine andere Grundlage zu stellen.

„Dann habe ich nach mehreren Jahren habe ich dann eine Umschulung gemacht als Schweißer, und die habe ich auch komplett durchgezogen, und hab dann auch danach als Schweißer gearbeitet. Danach hatte ich einen schweren Arbeitsunfall, danach war ich blind. Ich hatte eine Verblitzung der Augen, und dann konnte ich erst mal eine Zeit lang nicht arbeiten. Danach war ich arbeitslos, und dann hab ich im Minijob gearbeitet zwischendurch auf Messen. (...) Und dann hat man mir angeboten, jetzt hier so eine TQ sage ich jetzt mal so, so eine Maßnahme mitzumachen. Hab ich gesagt, klar, warum nicht? Das hört sich ja gut an, ich sag, wenn das dann auch feststeht, dass ich dann am Ende auch meinen Gesellenbrief dann hab oder meinen Fachlageristen.“ (TN\_III\_5, Erstinterview, Z. 19-41)

Weitere Varianten bestehen darin, dass das Berufsfeld der nun absolvierten Ausbildung sich aussichtsreicher darstellt, wie im Falle eines Wechsels von einer angelernten Reinigungskraft zu einer Fachkraft im Schutz- und Sicherheitsbereich. Er begreift die Teilnahme als eine wichtige Chance für einen beruflichen Aufstieg, der ihm ein grundlegendes persönliches Anliegen ist:

„Weil, ich versuche immer, meine Lebenssituation verbessern. Mit Weiterbildung kann ich, deswegen bin ich eigentlich dahin [zum TQ-Projekt, Anm.].“ (TN\_III\_6, Erstinterview, Z. 84-87)

Schließlich zählen zu dieser Sub-Gruppe auch Fälle, die auf eine wechselhafte Erwerbslaufbahn zurückblicken können, die von einer Vielzahl sehr heterogener geringqualifizierter Tätigkeiten bei einer gleichzeitig ausgeprägten Erwerbsorientierung geprägt sind. Es handelt sich bei dieser Gruppe also um solche Teilnehmenden, die sich in der Vergangenheit als sehr flexibel und teilweise geradezu findig erwiesen haben, neue Beschäftigungsverhältnisse zu finden, sich mittlerweile aber nicht mehr auf die damit verbundenen Unsicherheiten einlassen wollen.

Für diese Konstellation ist das Beispiel eines Teilnehmers instruktiv, der mit 44 Jahren in das Programm einmündet und es für sich selbst als „letzte Chance“ bezeichnet, eine Ausbildung zu machen, die ihm inhaltlich liegt. Als Jugendlicher absolvierte er auf Druck seiner Eltern einen Kochlehrgang und war anschließend auch eine gewisse Zeit im elterlichen Betrieb tätig. Später lebte er in vielen verschiedenen Städte in Deutschland, in denen er als Koch, Verkäufer, Holzarbeiter, Mechaniker, Landwirtschaftshelfer und Metallarbeiter tätig war. Längere Phasen der Arbeitslosigkeit bestanden bei dem Teilnehmenden, der sich selbst als „Wandervogel“ bezeichnet, indes nicht. Mit der Einmündung in das Modellprojekt ging für den Teilnehmer der lang ersehnte Wunsch nach einer Berufsausbildung in Erfüllung:

„Es gab schon oft den Moment, wo einer gesagt hat so, "ah, ich bin das und das" und ja, ich konnte halt nicht so, ich konnte halt nicht sagen, das bin ich (...) aber ich wollte einfach sagen, "ich bin das, ich hab das abgeschlossen." Das hat mir schon gefehlt oft. Also das zu sagen so. Wie jetzt zum Beispiel, wenn ich jetzt Fachkraft für Schutz und Sicherheit abschließen würde, "oh, ich bin Fachkraft für Schutz und Sicherheit." Das wird ganz anders ankommen. (...) Das hat mir oft gefehlt im Job, wo ich gemerkt habe so, ach, hätte ich auch gerne abgeschlossen. Also vermisse ich dann schon. Ich hätte auch mal gerne einen Abschluss gemacht.“ (TN\_XI\_1, Erstinterview, Z. 1182 – 1200)

In diesem Fall geht die Identifikation mit dem im Modellprojekt erlernten Beruf so weit, dass sie zum zentralen Identitätsmerkmal wird und weit eindringt in die Sphäre der außerberuflichen Lebensführung:

„Bei mir ist das dann so, fällt es so auf, dass es wirklich das so prägt auf jeden Fall. Das das Wissen von hier, was ich lerne, und das Praktikum, dass mich das auch in meinem privaten Leben mitnimmt und prägt, ne? (...) Ich find das gut. Das ist eine Bereicherung. Also das ist eine Riesenerreichung für mich. Das ist ein Wissen, was Gold wert ist, das ist eine Riesenerreichung, finde ich super.“ (TN\_XI\_1, Erstinterview Z. 1271-1276)

Den beiden zuletzt skizzierten Sub-Gruppen ist gemeinsam, dass sie durchaus erfolgreich und auch langfristig Erwerbserfahrungen gesammelt haben, allerdings stets, ohne dabei den formalen Status als Fachkraft innezuhaben. Aus dieser Gemeinsamkeit ergibt sich zugleich das Passungsverhältnis zu den Treatment-Elementen des TQ-Projekts. Die bereits gesammelte Erwerbserfahrung bedingt eine eher rationale und funktionale Perspektive auf die Teilnahme am TQ-Projekt: Die Teilnehmenden sehen die (späte) Chance auf eine berufliche Etablierung und sind entschlossen, diese zu nutzen. Ähnlich wie die Gruppe von Teilnehmenden, die in der Vergangenheit bereits eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen hat (s. u.), befinden sie sich in einem Bildungsmorato-

rium. Sie benötigen zuweilen Unterstützung durch Auszubildende und Stützunterricht, diese liegt jedoch stärker in der Sphäre des Ausbildungsträgers. Der Bedarf an den unterstützenden Elementen des Modellprojekts ist eher flankierend: Eine Stärkung der Motivation durch Prämien spielt hier kaum eine Rolle, auch wenn diese selbstverständlich willkommen sind bzw. gerade für Alleinerziehende eine deutliche Linderung materieller Nöte bedeuten. Genauso wenig liegt die Nutzung der flexibilisierten Teilnahmedauer im Horizont dieser Teilnehmenden, da sie bestrebt sind, möglichst schnell einen Abschluss zu erwerben. Die meisten äußern in diesem Zusammenhang zudem weitere Qualifizierungs- und Aufstiegsambitionen, etwa eine angestrebte Selbständigkeit oder Weiterbildung zum Meister, woran sich die ausgeprägte Erwerbsorientierung innerhalb dieser beiden Sub-Gruppen noch einmal ablesen lässt. Hierzu sei der oben zitierte ehemalige Schweißer noch einmal angeführt:

„Weil ich möchte das ja auch so schnell es geht durchziehen, meinen Meister machen, aber erst noch feste Arbeit haben, und dann gucken.“ (TN\_III\_5, Wiederholungsinterview, Z. 373-376)

Der Bedarf an Unterstützung durch die Coaches ist unter diesen Teilnehmenden eher fallspezifisch notwendig und hängt von den weiteren Umständen ab, etwa bei Konflikten mit dem Jugendamt wie in einem Fall. In der Regel ist unter diesen Teilnehmenden der Bedarf an Hilfe durch die QCs jedoch weniger ausgeprägt. In einigen Fällen beschränkt diese sich auf die Initiierung von Nachhilfeunterricht oder die Beratung hinsichtlich der Organisation des Lernalltages.

#### **Sub-Gruppe „Umschüler und -schülerinnen“**

Von den beiden zuletzt genannten Sub-Gruppen hebt sich die letzte Sub-Gruppe dieses Typs dadurch ab, dass deren Vertreter und Vertreterinnen in der Vergangenheit bereits eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben. Allerdings können die Betroffenen in dem erlernten Beruf nicht mehr arbeiten, entweder aus gesundheitlichen Gründen oder weil ein im Ausland erworbenes Zertifikat in Deutschland nicht (mehr) verwertbar ist. Insofern lassen sich diese Fälle auch als „Umschüler und -schülerinnen“ bezeichnen: Sie haben nicht nur bereits die Bildungsanstrengung einer Ausbildung erfolgreich gemeistert, sondern zudem auch längere Zeit stabil als Fachkraft diesen Beruf ausgeübt.

Ein Fall, der diese klassifikatorischen Merkmale aufweist, ist eine vor ca. 20 Jahren aus Russland ausgewanderte „Spätaussiedlerin“, wie sie sich selbst bezeichnet, die in Russland eine Ausbildung als Verkäuferin abgeschlossen hat, die in Deutschland nicht anerkannt wurde. Daher hat sie hier ein Zertifikat als Näherin und Stickerin erworben und auch kontinuierlich in Stickereien gearbeitet. Im Zuge des sozioökonomischen Strukturwandels hat sie in diesem Beruf nach der Insolvenz ihres Arbeitgebers keine Anstellung mehr gefunden. Sie begrüßt es außerordentlich, nun in ihrem „ersten Beruf“ als Verkäuferin eine Ausbildung machen zu können, die anerkannt wird, und räumt ein, dass sie viel Neues lernt. Bis auf die Phase ihrer Langzeitarbeitslosigkeit hat sie ihr gesamtes Erwachsenenleben beruflich gearbeitet, daher hat sie keine Probleme, regelmäßig an dem TQ-Projekt teilzunehmen. Man könnte sagen, es handelt sich hier um eine klassische Selbstvertreterin, die es gewohnt ist, für sich einzutreten und auch am Arbeitsmarkt klarzukommen. So antwortet sie beispielsweise auf die Frage nach Prüfungsangst:



„Ich habe keine Angst. Warum muss ich Angst haben? Ich lerne. Und alles ist mir möglich. Nee, hab ich keine Angst.“ (TN\_II\_1, Erstinterview, Z. 267-271).

Auch sie hat die Externenprüfung bestanden.

Ähnlich wie in den beiden zuletzt beschriebenen Sub-Gruppen ist auch unter den „Umschülern und -schülerinnen“ der Unterstützungsbedarf eher gering: Die Teilnehmenden sind mit den Anforderungen einer Ausbildung vertraut, haben diese bereits früher schon einmal bewältigt und sind nun bestrebt, diese möglichst zügig und erfolgreich erneut abzuschließen. Prämien können je nach Familiensituation jedoch durchaus bedeutsam sein, kaum jedoch als Motivationsverstärker. Genauso kann eine themenspezifische Unterstützung der QCs vonnöten sein, etwa in einem Fall mit Blick auf die Unterstützung in behördlichen Anliegen und einer Weiterleitung an spezialisierte Dienste wie die Jugendhilfe, Rechts- oder Schuldnerberatung. Insgesamt ist dies jedoch mit Sicherheit die, wenn auch kleine, Sub-Gruppe der Teilnehmenden, die der Sonderbedingungen des TQ-Projekts zur erfolgreichen Absolvierung einer Ausbildung am wenigsten bedarf.

### 5.2.3 „Benachteiligte“

Das Gegenteil ist bei der dritten und letzten Gruppe der Fall, den „Benachteiligten“. Diesen Teilnehmenden ist es aus verschiedenen Gründen der Benachteiligung bislang nicht gelungen, eine Ausbildung abzuschließen oder auch nur in eine Ausbildung einzumünden. In zweierlei Hinsicht ist hier die Teilnahme am TQ-Projekt fast alternativlos für eine erfolgreiche Absolvierung einer Berufsausbildung: So bedingen die Benachteiligungen, dass die betreffenden Fälle in der Konkurrenz um eine betriebliche Ausbildung am offenen Markt in der Vergangenheit meist chancenlos waren bzw. sind, was sich in entsprechenden vergeblichen und frustrierenden Bewerbungsbemühungen in der Vergangenheit zeigt. Ist ihnen zumindest eine Einmündung in der Vergangenheit gelungen, kam es aus Gründen, die mit der Benachteiligung zusammenhängen, zu einem Abbruch. Typisch ist dafür etwa der Ausbildungsabbruch infolge einer depressiven Episode. Mit anderen Worten waren die Schwellen einer „regulären“ Ausbildung für diese Teilnehmenden einfach zu hoch. Daher erweisen sich die Unterstützungsleistungen des TQ-Projekts in besonderer Weise als notwendig, diese Benachteiligungen auszugleichen, weil auf diesem Wege Bedingungen geschaffen werden, die es den Teilnehmenden erst ermöglichen, eine Ausbildung nicht nur aufzunehmen, sondern auch tatsächlich erfolgreich abzuschließen.

Hinsichtlich der empirisch im Sample vorliegenden Benachteiligungen lassen sich weitere Differenzierungen vornehmen. Unter den Interviewees der TQ-Projekte dominieren vor allem psychische Erkrankungen in Gestalt von Depressionen oder anderen psychisch bedingten Phasen der Arbeitsunfähigkeit, die eine regelhafte und kontinuierliche Teilnahme am TQ-Projekt zumindest erschweren und in der Vergangenheit bereits zu Abbrüchen oder Kündigungen geführt haben. In manchen Fällen gelingt es, auch mit Unterstützung der QCs und von Therapeuten und Therapeutinnen, diese Einschränkungen soweit in den Griff zu kriegen, dass die betreffenden Teilnehmenden das TQ-Projekt erfolgreich abschließen können, auch wenn dies teilweise Unterbrechungen der Teilnahme erfordert. In anderen Fällen werden die Probleme der Teilnehmenden hingegen so schwerwiegend, dass es zu einem Abbruch auch der Teilnahme am TQ-Projekt kommt, bis hin zu einem längerfristigen stationären Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik. Der Übergang zu vor allem körperlichen Gesundheitseinschränkungen, die eine Benachteiligung bedeuten, ist dabei

fließend bzw. tritt dies zusammen mit psychischen Einschränkungen auf, etwa im Fall von körperlichen Einschränkungen infolge einer schweren Erkrankung. Klarer abzugrenzen sind dagegen Fälle mit kognitiven Benachteiligungen, die sich beispielsweise im Besuch einer Förderschule ausdrücken. Hier ist besonders deutlich, dass es sich um „klassische“ Fälle für eine Benachteiligtenförderung handelt, wie dies eine Förderung beruflicher Ausbildung im Rahmen des SGB II letztlich darstellt, wenn auch im Falle der TQ-Projekte jenseits des eigentlich hierfür vorgesehenen Alters.

Gerade für die letztgenannte Teilgruppe mit kognitiven Benachteiligungen erweist sich die Modularisierung als wichtiger Bestandteil der Förderung. Die Aufteilung der Ausbildung in handhabbare, kleinere Segmente erleichtert das Lernen und hilft beim sukzessiven Abbau von Prüfungsängsten, von denen fast alle Fälle dieses Typs berichten. Bei letzterem Problem leisten zudem die QCs oftmals Hilfestellungen durch die Vermittlung von Lernstrategien oder eher allgemeine Bestärkung der verunsicherten Teilnehmenden. Gerade psychische Probleme können darüber hinaus eine Nutzung der flexiblen Teilnahmedauer nahelegen, wenn Phasen eintreten, in denen die psychischen Beeinträchtigungen überhandnehmen und eine Teilnahme am TQ-Projekt zumindest zeitweise unmöglich machen. Eine Kenntnis der individuellen Situation der Teilnehmenden ist jedoch die unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass die zuständigen QCs auch die notwendigen Regelungen treffen können, die sowohl eine professionelle Bearbeitung der Problematik ermöglichen als auch den späteren Wiedereinstieg in das Projekt. Ganz allgemein sind in diesen Fällen in besonderer Weise die Fallkenntnis und Hilfe der QCs gefragt, da es innerhalb dieser Teilgruppe von besonderer Bedeutung ist, die Teilnahmebedingungen an die individuellen Problemlagen anzupassen und gerade im Fall von psychischen und lebenspraktischen Beeinträchtigungen die Entwicklung der Teilnehmenden im Blick zu behalten.

Rein formal betrachtet ist damit diese Teilgruppe als prädestinierte Zielgruppe für das TQ-Projekt vergleichsweise einfach zu identifizieren. Objektive Merkmale, die oftmals innerhalb der Arbeitsverwaltung dokumentiert sind, wie Abschlüsse von Förderschulen, der Status als berufliche Rehabilitanden und Rehabilitandinnen oder festgestellte Schwerbehinderungen, verweisen bereits auf einen Unterstützungsbedarf, der die Sonderkonditionen einer geförderten Ausbildung wie im TQ-Projekt zumindest nahelegt. Gleichwohl ist zu beachten, dass nicht alle hier genannten Benachteiligungen und Problemlagen tatsächlich auch erkannt und dokumentiert sind, gerade im Fall von psychischen Problemen und etwaigen Autonomiedefiziten. Das bedeutet jedoch, dass die QCs etwa die Problemlagen erst erkennen und thematisieren müssen, bis hin zur Erzeugung von Problemeinsicht.

Einen prägnanten Fall für diesen Typ stellt ein junger Mann von 23 Jahren dar, der auf die Interviewfrage nach seinem Lebensweg ganz unverblümt und direkt Folgendes antwortet:

„Der war schwierig, er war wirklich schwierig. Also, ich habe fünf Schulen besucht, zwei davon Förderlern, weil ich Lese-Rechtschreib-Schwäche habe, und halt also eine leichte Legasthenie habe ich auf jeden Fall. Mir fällt es schwer, in manchen Unterricht mitzukommen. Jetzt nicht hier, sondern allgemein, schon damals. Ja, dann war ich halt auf zwei Hauptschulen, beiden drin gemobbt worden, dann eine totkranke Mutter gehabt, um die man sich halt gekümmert hat die letzten fünf Jahre.“ (TN\_II\_2, Erstinterview, Z. 25-35)

Erst nach dem Tod der Mutter, mit der er zusammenlebte und die er bis zum Ende pflegte, konnte er durch das Projekt eine Berufsausbildung aufnehmen. Überdies hat die Mutter ihm hohe Schulden hinterlassen, da sie mit seiner Kreditkarte Einkäufe im Internet tätigte. Für ihn ist es von großer Bedeutung, dass im Modellprojekt Unterstützung bei der Unterrichtsplanung und der Prüfungsvorbereitung geleistet wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass seine sozialen Schwierigkeiten, die häufig zu Situationen des „Mobbens“, des Abstempelns als Sündenbock und auch zu Gewalterfahrungen geführt haben, von Beginn an berücksichtigt werden. Das hat nach Auskunft des Teilnehmers, des Trägerpersonals und auch der QCs ausnahmslos gut funktioniert.

Zu den genannten Schwierigkeiten kommen nach der Selbstdarstellung des Teilnehmers auch psychische Einschränkungen, wegen der er allerdings unabhängig von der Maßnahme in Behandlung ist. Die diesbezügliche Äußerung wird deshalb zitiert, weil klar wird, welche außerordentliche Bedeutung die Möglichkeit der Ausbildung für den Teilnehmer biographisch hat:

„Und dann zwar in manchen Maßnahmen gewesen, allerdings nach kurzer Zeit wieder abgebrochen, weil meine Psyche am Arsch ist, dann halt Gedanken um die Mutter gehabt, Borderline mit Depression, dann eine Persönlichkeitsstörung, also richtig schön, und dann ist halt meine Mutter letztes Jahr verstorben, und dann habe ich mir gedacht, okay, jetzt kümmerst du dich erst mal noch kurz um dich, und dann kümmerst du dich um eine Ausbildung.“ (TN\_II\_2, Erstinterview, Z. 37-44).

Anders als die Vertreter und Vertreterinnen des ersten Typs befindet sich der hier zitierte Teilnehmer trotz der genannten Einschränkungen autonom und entschlossen im Ernst der Bewährungsphase. Er hat schon vor der Unterstützung durch QC und Trägerpersonal möglichst viele seiner finanziellen Probleme eigenständig geregelt und besteht in Fällen, in denen er der Unterstützung bedarf, darauf, alles, was er selber tun kann, auch selbst zu tun. Mittlerweile hat er – mit Unterstützung von QC und Jobcenter – die erste eigene Wohnung, die Prämienzahlungen für bestandene Prüfungen hat er in eine neue Brille investiert, um sein Erscheinungsbild auch im Hinblick auf eine mögliche Einstellung bei einem ehemaligen Praktikumsbetrieb zu verbessern. Die Externenprüfung hat er erfolgreich abgeschlossen, und er hat einen Arbeitsplatz in der Branche seiner Ausbildung gefunden. Der dortige Arbeitgeber fördert ihn weiter. Ihm wurde versprochen, dass er nach einem Jahr der Beschäftigung als Verkäufer im Betrieb zum Fachverkäufer weiterentwickelt wird.

Es ist sehr wichtig zu sehen, dass der Unterstützungsbedarf, der hier entsteht, ein ganz anderer als derjenige beim ersten Typus ist. Die Einschränkungen, die hier vorliegen, betreffen nicht die psychosoziale Entwicklung. Der hier zitierte Teilnehmer ist kein Eskapist, er lebt nicht im Probemodus, sondern bewältigt seine praktischen Probleme, wo er nur kann, eigenständig. Er braucht Lernunterstützung, vielleicht einen „Steigbügelhalter“, wenn es um die Bewältigung der Schuldenproblematik und der damit verbundenen Wohnungsproblematik geht. Mit dieser Anschubunterstützung bewältigt er sein Leben autonom und die Ausbildung erfolgreich. Er berichtet, wie auch die ihm zugewandte Sozialpädagogin des Trägers, dass er ein geschätztes Mitglied in selbstorganisierten Lerngruppen der Teilnehmenden geworden ist. Das ist natürlich ein erhebliches Gegengewicht zu den vormaligen „Mobbing“-Erfahrungen.

In einem etwas anders gelagerten Fall dieses Typs, eine Teilnehmende aus dem Lager-Bereich, dominieren hingegen psychische Einschränkungen und drohen, zu einem Abbruch zu führen. Die betreffende Teilnehmende hatte in der Vergangenheit bereits aus ähnlichen Gründen eine reguläre Ausbildung im Bürobereich abgebrochen. Während ihrer Teilnahme am TQ-Projekt kommt es erneut zu einer depressiven Phase, wie sie schildert:

„Ungefähr einen Monat lang also wirklich ging's irgendwie nur bergab, deswegen war ich auch, hatte ich auch Probleme gehabt, und da hatte ich mit dem [Name des QC, Anm.] geredet, und dann hat der halt mir jemanden empfohlen, mit dem ich reden kann. (...) Ich hab es jetzt noch ein Jahr später noch durchgezogen, also ein Jahr lang mit einer Begleitung sozusagen bis zum Abschluss, und jetzt ist es vorbei. (...) Das hat auf jeden Fall geholfen.“ (TN\_III\_3, Wiederholungsinterview, Z. 347-359)

Entscheidend ist hier weniger die Natur der psychischen Beeinträchtigung, sondern die Tatsache, dass es auch dank der Vermittlung des QC vermieden wird, dass sich die Erfahrung des Scheiterns aus der früheren Ausbildung reproduziert, indem von Spezialisten und Spezialistinnen interveniert wird. Dank des Wissens des QC um diese Situation und der Konditionen im TQ-Projekt gelingt es hier, die Teilnehmende trotz einer sehr schwierigen Situation im Programm zu halten und sie zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Auch hier sind jedoch Grenzen einzuräumen, die andere Fälle aufzeigen. So kam es bei einem anderen Teilnehmer zu einer so schweren psychischen Erkrankung, dass dieser längerfristig stationär behandelt werden und daher auch seine Teilnahme am TQ-Projekt abbrechen musste.

### 5.3 Zwischenfazit

Sowohl die Auswertungen der soziodemographischen Daten zu allen Teilnehmenden als auch die mittels qualitativer Analysen gewonnene Typologie belegen eindrücklich die erhebliche Heterogenität der Teilnehmenden am TQ-Projekt. Dies gilt für die bisherigen Werdegänge genauso wie für die vorhandenen Ressourcen und Unterstützungsbedarfe. Angesichts einer intentional sehr offen gehaltenen Definition der Zielgruppe überrascht dies jedoch kaum. Auf der Basis der vorliegenden Analysen lässt sich nun allerdings präziser formulieren, wie sich die Treatment-Elemente zu den Bedarfen der einzelnen Teilmengen der Zielgruppe verhalten und welche Konstellationen prädestiniert sind für eine Förderung wie die im Rahmen des TQ-Projekts.

Die wohl geringste Rolle spielen insgesamt die Prämien, was letztlich im Einklang steht mit den gesondert behandelten Befunden zu diesem Treatment-Element in Kapitel 4.3: Selbstverständlich bedeuten die damit verbundenen Zahlungen für alle Teilnehmenden einen signifikanten finanziellen Zugewinn, doch kann dieser grundsätzlichen Abbruchsrisiken nicht entgegenwirken. Am bedeutsamsten sind die ausgezahlten Prämien dabei für Bedarfsgemeinschaften mit Kindern, insbesondere für Alleinerziehende.

Von der Modularisierung der Ausbildungsinhalte profitiert vor allem die Gruppe der Benachteiligten, für die die Bewältigung der inhaltlichen Anforderungen des TQ-Projekts, zudem verbunden mit Prüfungsängsten, oftmals eine erhebliche Herausforderung darstellt. Für sie bedeuten die Zer-

legung des Stoffs und die Einübung von Prüfungssituationen wichtige Erleichterungen im Lernprozess sowie mit Blick auf die Bewältigung der Abschlussprüfung, ohne die sie womöglich einer Ausbildung nicht gewachsen wären.

Inhaltlich verbunden mit der Modularisierung ist die flexible Teilnahmedauer, da die einzelnen Module als gewissermaßen „natürliche“ Zäsuren sinnvolle Gelegenheiten für den Ein- und Ausstieg in die Modellprojekte markieren. Gerade für die Teilnehmenden mit familialen Verpflichtungen können diese Sonderkonditionen essenziell sein, um die Koordination der Anforderungen von Familie und Ausbildung zu ermöglichen. Hier geht es aber in aller Regel um kurze Unterbrechungen, die dazu dienen, lebensweltliche Krisen zu bewältigen oder zeitliche Freiräume zu schaffen, die es ermöglichen, den Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen nachzukommen. Ähnlich verhält es sich mit den Teilnehmenden aus dem Typ der „Benachteiligten“. Unter diesen kann es ebenfalls immer wieder zu Überforderungen kommen – etwa aufgrund von akuten psychischen Problemen oder Erkrankungen –, die eine „Auszeit“ von der Teilnahme erforderlich machen können. Eine Flexibilität in der zeitlichen Gestaltung der Projektteilnahme, die diesen Fallspezifika Rechnung trägt, kann hier ein wesentlicher Gelingensfaktor sein. Gänzlich anders gelagert ist dies jedoch im Fall der Teilnehmenden des ersten Typs, die die Adoleszenzkrise noch nicht bewältigt haben. Bei diesen Teilnehmenden ist strukturell mit dem Risiko zu rechnen, dass eine Pause aufgrund der instabilen Orientierung sich in einen Abbruch verwandelt. Folglich sollte in solchen Fällen die Nutzung dieser Option eher vermieden oder zumindest sehr wohlüberlegt eingesetzt werden.

Unter diesen Teilnehmenden, die sich noch auf der Suche befinden, ist dafür stärker die Unterstützung der QCs gefragt, um Orientierung und berufliche Perspektiven der Teilnehmenden zu stabilisieren und die Verbindlichkeit der Teilnahme sicherzustellen. Hierzu zählt auch, bei adoleszenten Verhaltensweisen gegenzusteuern, etwa hinsichtlich des Kommunikations- und Konfliktverhaltens innerhalb der Gruppe von Teilnehmenden, wie auch gegenüber Ausbildern und Ausbilderinnen und Arbeitgebern im Praktikumsbetrieb. In ähnlicher Weise sind die QCs als Experten und Expertinnen mit Fallkenntnissen für die Gruppe der „Benachteiligten“ gefordert. Hier ist es entscheidend, dass es ihnen gelingt, die grundlegenden Probleme der einzelnen Teilnehmenden zu erkennen, die Verläufe zu beobachten und bei kritischen Entwicklungen durch eigene Hilfestellungen oder die Einschaltung von externen Professionals gegenzusteuern. Dies kann auch die Flexibilisierung der Teilnahmedauer umfassen. Entscheidend ist letztlich, dass hier die Teilnahmebedingungen möglichst an die Bedarfe des Einzelfalls angepasst werden. Um ebendiese Bedarfe erfassen zu können, ist ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Teilnehmenden unverzichtbar.

Unabhängig von diesen Konstellationen, die eng mit den spezifischen Lebenslagen verbunden sind, können grundsätzlich praktisch alle Teilnehmenden von der Unterstützung durch die QCs profitieren, gerade mit Blick auf Problemlagen, die insgesamt häufig auftreten (Schulden, Sucht, private Konflikte), ohne dass diese in einem inhaltlichen Zusammenhang mit der hier entwickelten Typologie stünden. Da mit solchen Problemen angesichts der Zielgruppendefinition und den damit verbundenen sozialen Lagen grundsätzlich zu rechnen ist, stellt das Coaching für die meisten Teilnehmenden eine wichtige Ausfallbürgschaft dar, gerade auch mit Blick auf die Anpassung der Teilnahmebedingungen. Wie intensiv deren Einsatz jedoch erforderlich ist, lässt sich a priori kaum verlässlich bestimmen. Allerdings ist einzuräumen, dass gerade die – eher kleine – Gruppe von Teilnehmenden, die bereits in der Vergangenheit erfolgreich eine Ausbildung absolviert haben

(„Umschüler und -schülerinnen“), sowie solche mit umfangreichen, geringqualifizierten Erfahrungserfahrungen selten von Problemen berichten, bei denen sie der Unterstützung durch die QCs bedürften. Diese Teilnehmenden könnten demnach oftmals auch ohne eine solche flankierende Dienstleistung erfolgreich an dem Projekt teilnehmen. Gänzlich ausgeschlossen ist damit aber nicht, dass auch diese Teilnehmenden von der Unterstützung der QCs profitieren können.

## 6 Handlungsempfehlungen

Abschließend werden im Folgenden praktische Schlüsse aus den vorgelegten Befunden gezogen. Ziel ist es, die Lernchancen, die mit den TQ-Modellprojekten und deren Evaluation verbunden sind, an dieser Stelle systematisch zu nutzen. Daher wird der Versuch unternommen, die zahlreichen empirischen Befunde zu möglichst konkreten Handlungsempfehlungen zu verdichten. Dies erfolgt zunächst für die Themenkomplexe der Modularisierung (Kapitel 6.1) und der Prämien (Kapitel 6.2), sowie abschließend für die flankierende Arbeit der QCs (Kapitel 6.3).

### 6.1 Handlungsempfehlungen Modularisierung

Ein zentrales Treatment-Element des TQ-Projekts besteht darin, den Prozess der Qualifizierung in einzelne in sich geschlossene und von der lokalen IHK zertifizierte Module zu zerlegen und dennoch den Erwerb einer vollständigen Ausbildung zu ermöglichen. Dies soll sowohl einen möglichst flexiblen Ein- und Ausstieg der Teilnehmenden in das Projekt bzw. aus dem Projekt ermöglichen, als auch den Prozess des Lernens erleichtern. Schließlich wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Module bereits dahingehend einen Wert besitzen, dass sie als Signale an potenzielle Arbeitgeber die Chancen im Prozess der Arbeitssuche erhöhen. Die Empfehlungen, die auf der Basis der Evaluation der TQ-Projekte ausgesprochen werden können, bewegen sich dabei auf zwei Ebenen: die Implementation eines solchen Ansatzes und den damit verbundenen Nutzen.

Blickt man zunächst auf die praktische Ebene der Implementation, so lässt sich auch hier zwischen zwei Ebenen unterscheiden, nämlich Aspekten, die die Zusammenarbeit mit der IHK betreffen, und solchen Aspekten, die sich auf die praktische Umsetzung der Modularisierung durch die einzelnen Bildungsträger beziehen.

#### **„Kooperation der IHK frühzeitig auf überregionaler Ebene sicherstellen“**

In den Einzelprojekten war ein lokal sehr unterschiedlich hoher Bedarf an Koordination und Verhandlung mit den einzelnen IHK zu beobachten. Ursächlich hierfür ist die Tatsache, dass aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur der IHK praktisch in jeder umsetzenden Region separat Vereinbarungen mit der jeweils zuständigen IHK getroffen werden müssen. Dieser Abstimmungsprozess umfasst nicht nur die grundsätzliche Frage nach der Akzeptanz und Bereitschaft, die Module der konkreten Maßnahme zu zertifizieren, sondern auch die individuellen Entscheidungen über die Zulassung zu den jeweiligen Prüfungen sowie die praktische und zeitliche Durchführung von Prüfungsterminen. In Abhängigkeit von der letztlich kontingenten Haltung der konkret zuständigen IHK zur Modularisierung variiert der hierfür notwendige Aufwand erheblich: Während nach Aussage unserer Gesprächspartner und -partnerinnen manche IHK hier sehr wohlwollend und flexibel agieren, erweisen sich andere aufgrund einer fundamentalen Skepsis als geradezu obstruktiv

und stellen damit den Erfolg des gesamten Projekts letztlich infrage. Völlig reibungslos lief die Kooperation jedoch in keinem Fall.

Dies motiviert die Empfehlung, die Kooperationsbereitschaft eines derart zentralen institutionellen Akteurs so weit wie möglich im Vorfeld des Programmbeginns sicherzustellen. Hierfür scheinen überregionale Initiatoren des Projekts, in diesem Fall MAGS und RD, die geeigneten Institutionen, auch aufgrund der entsprechenden Kontakte zu IHK-Vertretern und Vertreterinnen auf überregionaler Ebene. Auch wenn nach wie vor diskretionäre Handlungsspielräume auf Ebene der lokalen IHK verbleiben, kann es eine wichtige Erleichterung darstellen, über die Umsetzung eines solchen Projekts und den damit einhergehenden Kooperationsbedarf möglichst frühzeitig einen Konsens auf übergeordneter Ebene zu erzielen. Dieser ließe sich entsprechend innerhalb der IHK kommunizieren.

Bei verbleibenden lokalen Konflikten sind jedoch letztlich die jeweiligen Führungskräfte in den betroffenen Regionen gefragt. Eine Sensibilisierung für die Anforderungen der Zusammenarbeit mit der IHK sowie die Bereitschaft, diesbezüglich steuernd einzugreifen, entlasten die primär mit der praktischen Umsetzung befassten Akteure maßgeblich. Ob diese Aufgabe allerdings dem Träger oder dem Jobcenter (etwa in Gestalt der QCs, Teamleitungen oder der Geschäftsführung) zufällt, ist hierbei nicht entscheidend. Hilfreich wäre es jedoch, im Vorfeld die Zuständigkeit abzustimmen und möglichst einheitlich für die Einzelprojekte zu regeln.

Erstrebenswert wäre schließlich ein breiterer Konsens über den Zuschnitt einzelner Module, da dieser im Fall der TQ-Projekte für ein und denselben Beruf teilweise zwischen den einzelnen Umsetzungsstandorten variierte. Dies verweist jedoch auf noch breitere Abstimmungsprozesse auf institutioneller (Bundes-)Ebene, die nicht Gegenstand eines solchen Modellprojekts sein können.

#### **„Kontinuierlicher ‘Kreislauf‘ der Module erleichtert (Wieder-)Einstieg der Teilnehmenden“**

Auf der Ebene der Implementation durch die einzelnen Träger steht vor allem die praktische Umsetzung des modularisierten Ansatzes im Vordergrund. Wie die Evaluation der Modellprojekte gezeigt hat, erscheint die Erwartung einer vollständigen Flexibilität von parallel angebotenen Modulen und damit einhergehenden Ein- und Ausstiegen in das Projekt aufgrund des davon implizierten Aufwands von Ressourcen unrealistisch bzw. unverhältnismäßig.<sup>39</sup> Vielmehr erscheint das in Kapitel 4.2 beschriebene „Kreislaufmodell“ als sinnvoller und praktikabler Kompromiss: Alle Module des jeweiligen Berufsbilds werden in einer kontinuierlichen Abfolge angeboten, und zu jedem Modul kann prinzipiell ein Einstieg in das Projekt erfolgen. Im Idealfall dauert die individuelle Projektteilnahme dann so lange wie der einmalige Kreislauf aller Module. Um eine Kontinuität und Erwartungssicherheit seitens der Teilnehmenden zu gewährleisten, sollte ein solches Programm möglichst auf Dauer gestellt sein und auch Teilnehmenden, die später in das Programm einsteigen, einen vollständigen Durchlauf aller Module bis hin zur Abschlussprüfung garantieren. Auf diese Weise würde das Problem vermieden, dass Teilnehmende bei ihrem Einstieg bereits damit konfrontiert werden, selbst bei einem reibungslosen Verlauf gar nicht alle Module überhaupt durchlaufen zu können oder zumindest keine diesbezügliche Sicherheit zu haben.

---

<sup>39</sup> Dies dürfte im Übrigen ursächlich dafür sein, dass in manchen Regionen nur ein einziges Angebot zur Durchführung des Projekts eingereicht wurde. Offensichtlich haben viele Träger vor der Umsetzung eines solchen Projekts aufgrund der antizipierten Kosten Abstand genommen.

### **„Antizipation von einzelfallspezifischen Ausnahmen und Ermöglichung flexibler Reaktionsweisen“**

Nicht beantwortet ist damit jedoch der Umgang mit zwei Typen von Ausnahmen. Die eine Ausnahme betrifft Teilnehmende, die längerfristig aussetzen müssen und daher mindestens ein Modul vollständig versäumen. Hier gilt es, fallspezifische Ausnahmeregelungen zu finden, mit denen vermieden werden kann, dass die Teilnehmenden erst wieder nach Beendigung des jetzigen Kreislaufs das fehlende Modul erwerben können. Denkbar sind hier Vereinbarungen zur nachträglichen Prüfung des versäumten Moduls, nachdem der hierfür notwendige Stoff durch Selbststudium und/oder zusätzlichen Unterricht aufgeholt wurde. Es ist empfehlenswert, solche Regelungen vor dem Start des Programms zu entwickeln und nicht erst, wenn ein solcher Fall eintritt, da die individuelle Teilnahme hierdurch beeinträchtigt werden kann.

### **„Frühzeitige Vermittlung beruflicher Handlungsfähigkeit durch Module mit besonderer Arbeitsmarktwirksamkeit“**

Die zweite Ausnahme bezieht sich auf die Regelungen in einzelnen Berufsfeldern, im Fall der TQ-Projekte die Berufskraftfahrer und -fahrerinnen sowie die Fachkräfte im Bereich Schutz- und Sicherheit. Hier sollte möglichst frühzeitig und einheitlich entschieden werden, ob die besonders arbeitsmarktrelevanten Module (34a-Schein bzw. LKW-Führerschein) zu Beginn erworben werden, um die berufliche Handlungsfähigkeit sicherzustellen und einer Demotivierung vorzubeugen, oder dieses erst später stattfinden soll, um zu vermeiden, dass Teilnehmende nach dem Erwerb des betreffenden Zertifikats frühzeitig aus dem Projekt ausscheiden, um einer Erwerbstätigkeit unterhalb des Qualifizierungsziels des Modellprojekts nachzugehen. Aus Sicht der Evaluation erscheint die erste Variante ratsamer, da nicht nur die Demotivierung eine Gefahr für die Projektteilnahme darstellt, sondern auch frühzeitige Abgänge in Beschäftigung ohne vollwertige Ausbildung durchaus einen Erfolg darstellen und zudem aufgrund der Modularisierung nicht ausschließen, dass weitere Module noch später erworben werden. Zudem erlaubt ein solches Ablaufmodell den Teilnehmenden nach dem ersten Modul qualifiziertere Praktika und (zeitweise) geringfügige Beschäftigungen, die neben dem trägerbasierten Lernen auch praktische Erfahrungen ermöglichen.

### **„Modularisierung erleichtert den Lernprozess“**

Mit Blick auf den praktischen Nutzen, der sich mit der Modularisierung verbindet, stehen für die Teilnehmenden zwei Punkte im Vordergrund, die es nahelegen, den Ansatz der Modularisierung zumindest zielgruppenspezifisch weiterzuerfolgen. Dies gilt für die Dosierung der Anforderungen durch kleinteilige Modulprüfungen, die es den Teilnehmenden erlaubt, sich (wieder) an den Prozess des Lernens zu gewöhnen. In diesem Zusammenhang ist es für die Teilnehmenden hilfreich, in mehreren Phasen selbst Lern-Routinen zu entwickeln, die dann angesichts der entscheidenden Abschlussprüfung etabliert sein können. In ähnlicher Weise zeigen sich Vorteile der Modularisierung bei der Bearbeitung von unter den Teilnehmenden weit verbreiteten Prüfungsängsten. Wiederholte, kleinere Prüfungen vermitteln hier die wichtige Erfahrung, den Anforderungen einer Prüfung gewachsen zu sein. Schließlich stellt die IHK-Zertifizierung eine Aufwertung der Zertifikate dar, da diese – anders als vergleichsweise austauschbare Trägerzertifikate – mit einer gewissen Autorität und Arbeitsmarktrelevanz assoziiert werden.

### **„Breite Etablierung modularer Ansätze als Voraussetzung für Verwertbarkeit einzelner Zertifikate“**



Damit ist zugleich die verbleibende Einschränkung des Nutzens der Zertifikate angesprochen, nämlich die Frage nach deren faktischer Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt. So sind sowohl die Teilnehmenden als auch die QCs meist unsicher oder skeptisch, ob sich einzelne zertifizierte Module tatsächlich in Vorteile am Arbeitsmarkt transformieren lassen. Wohl auch aufgrund dieser Skepsis sind zumindest die Teilnehmenden des qualitativen Samples praktisch ausnahmslos bestrebt, das Projekt vollständig zu durchlaufen. Um eine größere Sicherheit über die Verwertbarkeit der einzelnen Module herzustellen, wäre es jedoch unabdingbar, dass der Ansatz der Modularisierung stärker und flächendeckend etabliert und kommuniziert würde. Nur dessen hinreichende Prominenz kann eine entsprechende Akzeptanz unter Arbeitgebern sicherstellen, die aktuell nach wie vor nicht gegeben ist. Ein solches Ziel lässt sich jedoch durch Modellprojekte definitionsgemäß nicht erreichen. Ein denkbarer Treiber einer solchen Popularisierung könnte eine Verschärfung des Fachkräftebedarfs sein. Dies könnte Arbeitgeber zudem dazu ermutigen, auch berufsbegleitend auf modulare Qualifizierungen zur Weiterbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu setzen, die als Hilfskräfte beschäftigt sind. Die Empfehlung der Evaluation ist schließlich, dass sich die beteiligten Initiatoren und Initiatorinnen solcher Programme – hier MAGS und RD – ihrerseits um Aufklärung bei Multiplikatoren der Arbeiterschaft bemühen, etwa im Rahmen von Trägerversammlungen oder Verwaltungsausschusssitzungen.

## 6.2 Handlungsempfehlungen Prämien

Die Teilnehmenden erhalten in Relation zur Höhe des Transferbezugs im Rahmen des TQ-Projekts substanzielle Prämienzahlungen von 400 Euro je bestandenen Modul sowie 1.500 Euro für die bestandene Abschlussprüfung. Diese finanziellen Anreize adressieren zwei Ebenen der Wirkung. Erstens soll auf diese Weise ein Anreiz geschaffen werden, überhaupt am Modellprojekt teilzunehmen. Zweitens sollen im Anschluss durch die Aussicht auf die konkreten Zahlungen die Teilnahmebereitschaft sichergestellt und kehrseitig Abbrüche vermieden werden. Diese beiden Ziele liegen auf der Ebene der Projektteilnahme und damit (auch) im Interesse der auftraggebenden Institutionen. Ein weiterer Nutzen liegt hingegen ausschließlich auf der Ebene der Teilnehmenden, denen durch die Prämienzahlungen Möglichkeiten materieller Teilhabe und Konsums erschlossen werden, die im rein passiven Leistungsbezug nicht verfügbar sind.

Der letztgenannte Nutzen steht für die Teilnehmenden völlig außer Frage, doch variieren Notwendigkeit und Bedeutung systematisch mit der Familienkonstellation der Teilnehmenden. Gerade im Fall von Kindern im Haushalt spielen die Zahlungen eine ungleich größere Rolle zur Ermöglichung von Teilhabe als im Fall von Singles. Mit Blick auf die teilnahmebezogene Wirkung zeigt sich jedoch, dass die Prämien primär als Verstärker fungieren, aber für sich genommen weder eine Teilnahmebereitschaft erzeugen können, noch bei gravierenden Problemen dazu führen, dass das Projekt nicht abgebrochen wird. Auch wenn dies keinesfalls mit einer Wirkungslosigkeit gleichzusetzen ist, ist es dennoch entscheidend, die Grenzen der Incentivierung anzuerkennen.

### **„Sicherstellung einer reibungslosen und zügigen Auszahlung der Prämien“**

Die wohl zentrale Handlungsempfehlung zu diesem Treatment-Element betrifft die Sicherstellung einer Auszahlung der Prämienbeträge möglichst unmittelbar nach erfolgreicher Erbringung der daran gekoppelten Leistung. Nur wenn die Reziprozität von erbrachter Leistung und dafür verspro-

chener „Belohnung“ auch tatsächlich als solche wahrgenommen werden kann, können die Prämien vor allem ihre teilnehmerbezogene Wirkung entfalten. Andernfalls drohen diese, in das Gegenteil umzuschlagen: Lange Wartezeiten auf versprochene Belohnungen, die gerade zu Beginn der Projekte empirisch eher die Regel als die Ausnahme darstellten, erzeugen Frustrationen und Konflikte und konterkarieren den eigentlich angestrebten Effekt. Insofern ist die Sicherstellung von Zahlungsmodalitäten, die eine zeitnahe und reibungslose Auszahlung der Prämien gewährleisten, unverzichtbar. Die Auszahlung der ESF-Mittel erwies sich in diesem Projekt aufgrund administrativer Prozesse als umständlich. Es wird empfohlen Mittel einzusetzen, auf die möglichst flexibel und zeitnah zugegriffen werden kann.

#### **„Denkbare Alternative: monatliche ‘Ausbildungsvergütung‘ zur Aufwertung des Status der Teilnehmenden statt einmaliger Prämien?“**

Eine zweite Empfehlung bezieht sich auf eine denkbare Alternative des Modus‘ der Auszahlung. Allerdings handelt es sich hierbei eher um eine gleichwertige Alternative zum jetzigen Modus, weniger um eine dezidierte Empfehlung. So wäre es denkbar, den Betrag für die bestandenen Modulprüfungen kontinuierlich über den Zeitraum der regulären Teilnahmedauer auszuzahlen, so dass die Teilnehmenden während dieses Zeitraums ca. 100 Euro zusätzlich im Monat zur Verfügung hätten. Der Nachteil bestünde darin, dass man dadurch auf den Verstärkereffekt der an die bestandenen Modulprüfungen gekoppelten Prämienzahlungen verzichten würde. Ein Vorzug dieses Ansatzes kann hingegen darin gesehen werden, dass der erhöhte Grundbetrag auch im Sinne eines „Ausbildungsentgelts“ verstanden werden könnte und somit den sozialen Status der Teilnehmenden gegenüber dem passiven Transferbezug aufwerten würde. Damit würde eher das subjektive Teilhabeempfinden gestärkt. Zudem ließe sich ein monatlicher Fixbetrag einfacher als deutlich höhere Einmalzahlungen in die Haushaltsplanung integrieren und würde dennoch eine substantielle Verbesserung der schwierigen ökonomischen Lage bedeuten. Die abschließende Zahlung der Abschlussprämie könnte hingegen beibehalten werden, gewissermaßen als besonders gewichtiger Anreiz, das zentrale Projektziel auch tatsächlich zu erreichen. Zudem kann die dann erhaltene Prämie auch eine wichtige Funktion mit Blick auf die künftig angestrebte Erwerbstätigkeit erfüllen, etwa durch die Finanzierung eines Führerscheins oder Autos zur Sicherstellung notwendiger Mobilität.

## 6.3 Empfehlungen zur Umsetzung der maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung in komplexen Zielgruppenprogrammen im SGB II

Im Rekurs auf den Überblick von Dienst- und Unterstützungsleistungen, die von den QCs erbracht worden sind, und in Kombination mit der Auswertung der Teilnehmenden-Interviews lässt sich ein Katalog von Empfehlungen entwickeln und begründen, wie in ähnlichen Programmen in der Zukunft diese Art der Unterstützung zu gestalten wäre.

### 6.3.1 Begriffserklärung

Ein erster Punkt betrifft die gewählten Bezeichnungen. Auf dieser Ebene schlagen wir vor, sowohl auf die Begrifflichkeit des „Coachings“ als auch auf die terminologische Anlehnung an die Soziale Arbeit oder die Sozialpädagogik zu verzichten. Vor allem der Begriff des Coachings ist zu allgemein,

als dass er orientieren könnte, und zugleich mit Blick auf den Restbestand an semantischer Klarheit, den er noch enthält, für den gegebenen Unterstützungsbedarf ungeeignet, weil fehlleitend. Ähnliches gilt für die große Menge an Implikationen, die mit der Fachlichkeit Sozialer Arbeit verbunden sind.

### **„Klärung der Begrifflichkeit – ‘maßnahmebegleitende Teilnehmerunterstützung‘ als Alternativen zu ‘Coaching‘ und ‘sozialpädagogische Begleitung‘**

Als Alternative beschreibt der Begriff der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“ den Sachverhalt der in der Praxis zu leistenden und leistbaren Arbeit aus unserer Sicht treffender. Als Pendant dazu könnten die Personen, die diese Tätigkeit ausüben, die jetzigen QCs, auch als „Unterstützer/Unterstützerinnen“ bezeichnet werden. Die von den Begriffen „Coaching“ oder „sozialpädagogische Begleitung“ implizierte Fachlichkeit ist nur zu einem Bruchteil<sup>40</sup> maßgeblich für diese Tätigkeit und überfrachtet den Anspruch an die ohnehin komplizierte Arbeit. Auch wenn der Begriff des Coachings scheinbar bei jedem Adressaten und jeder Adressatin eine selbstverständliche Bedeutung evoziert, so war diese Schein-Selbstverständlichkeit im Kontext des Modellprojekts empirisch mit ernsten und folgenreichen Orientierungsproblemen verbunden. So haben einige „Coaches“, um Orientierung zu finden, eigens privat Volkshochschulkurse zum Coaching besucht, um festzustellen, dass unter dem Begriff üblicherweise etwas Anderes transportiert wird als das, was im Modellprojekt auf der Agenda steht. Die Begrifflichkeit hat empirisch zu Verwirrung und Irritation geführt. Auch die Vorgabe, es möge eine sozialpädagogische Begleitung geleistet werden, trägt wenig zur Orientierung der QCs bei angesichts der Tatsache, dass es sich überwiegend um Personen handelt, die aufgrund ihres beruflichen Werdegangs gar nicht über die davon implizierte Fachlichkeit verfügten.

### **„Doppelcharakter von Programm-Management und begleitender Teilnehmerunterstützung bei komplexen Treatments für Personenkreis im ALG-II-Bezug beibehalten“**

Auf der nächsten Ebene an Empfehlungen gehen wir von der Frage aus, ob eine „maßnahmenbegleitende Teilnehmerunterstützung“ überhaupt implementiert werden soll und, wenn ja, in welcher Form, wenn eine Maßnahme, die dem Modellprojekt zur Förderung junger Erwachsener ähnlich ist, aufgelegt wird. Ähnlich sind Maßnahmen dann, wenn sie ebenfalls aus mehreren Elementen zusammengesetzt sind, die möglicherweise auch unterschiedliche Implementationsverantwortliche haben. Das Stichwort für diese Ähnlichkeit ist „Maßnahme-Komplexität“. Das zweite Element, das eine hinreichende Ähnlichkeit ausmacht, besteht darin, dass eine solch komplexe Maßnahme für eine Zielgruppe von erwerbsfähigen Leistungsempfängern und -empfängerinnen nach dem SGB II angeboten wird.

Kommen diese beiden Elemente zusammen, so empfehlen wir, den Doppelcharakter, der im Modellprojekt für die begleitende Unterstützungsleistung vorgesehen war und diese geprägt hat, im Prinzip zu reproduzieren. Es sollte also sowohl die „Programm-Manager-Funktion“ als auch die Funktion der klientenorientierten Hilfedienstleistung im Programm verankert bzw. zusammengelegt werden. Der vorgeschlagene Begriff der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“ versucht, beiden Facetten explizit Rechnung zu tragen – sowohl der Begleitung der Maßnahme im

---

<sup>40</sup> Im Kapitel 4.4 zur Arbeit der QC wurde spezifiziert, dass es sich hier überwiegend um niederschwellige Alltagshilfen handelt.

Sinne eines zu gestaltenden und zu steuernden Programms als auch der Unterstützung der Teilnehmenden als den zentralen Nutznießern der Förderung.

### 6.3.2 Programm-Manager-Funktion

Die „Programm-Manager-Funktion“ steht für den Ausschnitt von Unterstützungsdienstleistungen, die das Projekt selbst zum Gegenstand haben und hinsichtlich ihres Handlungsmodus als alltägliche und außeralltägliche Interventionen differenziert werden können, also gemäß der zuvor entwickelten Typologie in die Handlungsmodi „Verwaltung“ und „Eingriff“ (vgl. Kapitel 4.4.1).

#### **„Sicherstellung des Zusammenspiels verschiedener Treatment-Elemente durch ‘Programm-Manager und -Managerinnen‘ mit klaren Steuerungsbefugnissen“**

Je komplexer das Gesamttreatment ist, desto größer ist der Bedarf, die Treatment-Elemente, die Bezüge der unterschiedlichen Implementationsverantwortlichen so zu integrieren, dass ein konsistentes Gesamtprojekt daraus resultiert und die Elemente ineinandergreifen und eventuelle Abweichungen davon – mit denen in komplexen Programmen zu rechnen ist – zeitnah korrigiert werden. Eine solche Funktion kann auch verstanden werden im Sinne einer kontinuierlichen und alltäglichen Nähe zur tatsächlichen Praxis der Umsetzung. Gegenstände dieser Praxisbeobachtung sind z. B. regelmäßige und zeitnahe Auszahlung der versprochenen Prämien, die Terminierung von Modul- und Abschlussprüfungen in einem sinnvollen zeitlichen Abstand nach dem Ende der Module oder der gesamten Weiterbildung, die Ausstattung des Trägers mit Fachpersonal, hinreichenden Räumlichkeiten und aktuellen Unterrichtsmaterialien, der kontinuierliche Bezug von ALG-II-Leistungen und die Koordinierung des Vorgehens der zuständigen Vermittlungsfachkraft im Anschluss an das Absolvieren der Abschlussprüfung oder bei einem vorzeitigen Verlassen des Programms.

Diese Empfehlung liegt von ihrer Logik her auf der Ebene der von Haus aus skeptischen empirischen Implementationsforschung, die die „Gesetzgeberperspektive“ (Mayntz-Scharpf 1995: 44) ablehnt, welche davon ausgeht, dass die Formulierung einer Norm und deren Satzung bereits deren praktische Verwirklichung impliziert. Aus der Ablehnung dieses „Satzungs-Idealismus“ und den empirischen Befunden des Modellprojekts folgt die Empfehlung, in Programmen wie dem untersuchten eine Funktion zu verankern, die dessen Umsetzung beobachtet, allerdings nicht bloß kennzahlenbasiert ist, sondern in actu präsent. Das impliziert, dass zumindest eine zeitweilige regelmäßige Präsenz der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ beim Programmträger sinnvoll ist. Das bedeutet sowohl einen Ressourcenaufwand und Praktiken jenseits der üblichen Jobcenter-Routinen für die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ als auch die Notwendigkeit, im Umgang mit dem Träger ein Arbeitsverhältnis zu etablieren, das Kooperation aber auch Kontrolle umfasst. Während es im ersten Fall vor allem um die Relation von Aufwand und Ertrag geht – rechtfertigt das Projekt den Einsatz dieser Ressourcen –, ist es im zweiten Fall vor allem eine praktische Herausforderung, die keinesfalls trivial ist.

Diese kontinuierliche Beobachtung der Umsetzung ist nur sinnvoll, wenn die Programm-Manager-Funktion mit bestimmten autoritativen Ressourcen verknüpft ist bzw. wenn klare Prozeduren definiert sind, wie geeignete Befugnisse von den „Unterstützern/Unterstützerinnen“ beschafft werden können, um steuernd in die Umsetzung der Maßnahme einzugreifen. Denn es soll nicht nur bemerkt werden, dass es zu Abweichungen kommt, es sollen vor allem praktisch Normalzustände restituiert werden. Der Begleitung muss also eine Steuerungsfunktion zukommen, sie muss zur

Behebung von Missständen führen. Ebenso förderlich ist allerdings eine dauerhafte Integration in ein Team im Jobcenter und die Rückendeckung der Vorgesetzten, weil in der Programm-Manager-Funktion bisweilen auch improvisiert werden muss und Pfade außerhalb routinierter Jobcenter-prozeduren zu beschreiten sind.

**„Notwendigkeit der fallspezifischen Anwendung der ‘Regeln‘ im Modellprojekt durch Programm-Manager und -Managerinnen, um flexibel auf Problemlagen zu reagieren und Abbrüche zu vermeiden“**

Das zweite zentrale Element der Programm-Manager-Funktion ist neben der Gewährleistung von vereinbarten Standards der Programm-Implementation die Sicherstellung einer fallspezifischen Regelanwendung im Modellprojekt. Damit ist die Selbstverständlichkeit angesprochen, dass Regeln nur dann angemessen verwirklicht werden können, wenn ihre Anwendung in der Praxis dem Einzelfall gerecht wird, anstatt ihn ohne Ansehung der fallspezifischen Besonderheiten unter das Allgemeine zu subsummieren. Die Empirie zeigt, dass es Bedarf gibt, diese Form der einzelfallsensiblen Regelanwendung für die Zielgruppe durch die maßnahmebegleitende Unterstützungsdienstleistung abzusichern. Diese Unterstützung übernimmt hier eine „sozial-anwaltliche“ Funktion, sie verhilft den Klienten und Klientinnen zu ihrem Recht, indem eine Regelanwendung nicht etwa ausgesetzt wird, sondern in Ansehung der Besonderheiten des Falls stattfindet.

Dabei gilt der Grundgedanke, dass der Bedarf an fallsensibler Regelanwendung umso größer ist, je fragiler und vulnerabler die Zielgruppe der Maßnahme ist. Dabei ist zunächst die Abhängigkeit von ALG-II-Leistungen in Rechnung zu stellen. Die Teilnehmenden sind darauf angewiesen, dass ihre Leistungsansprüche regelmäßig und vollständig ausgezahlt werden. Sie sind möglichen Fehlern der Jobcenter und anderer Behörden der Sozialbürokratie in besonderer Weise ausgesetzt und haben in der Regel keine Rücklagen, auf die sie bei Problemen zurückgreifen können. Meist sind sie auch habituell keine erfahrenen „Selbstvertreter/Selbstvertreterinnen“, die in Konfliktfällen souverän und angemessen ihre Angelegenheiten regeln können. Im Gegenteil sind die Reaktionen auf solche Konflikte häufig von Fatalismus („Mit uns können die es ja machen!“), Eskapismus („Dann geh´ ich eben nicht mehr hin!“) oder auch von aufbrausenden Reaktionen geprägt, die gerade nicht von Erfolg gekrönt sind, sondern die Bereitschaft der Bürokratie, sich auf die Fallbesonderheit einzulassen, senken. Viele der amtlichen Schriftstücke überschreiten den Verständnishorizont und werden achtlos oder verängstigt beiseitegelegt. Vor diesem Hintergrund hat es sich als hilfreich herausgestellt, dass die „maßnahmebegleitende Teilnehmerunterstützung“ von Jobcentermitarbeitern und -mitarbeiterinnen ausgeübt wird, die als Kollegen und Kolleginnen der Sozialverwaltung schnell, unbürokratisch und bisweilen auch nachdrücklich dafür sorgen, dass Regeln so angewendet werden, dass sie dem Fall gerecht und Fehler zeitnah revidiert werden.

Beispiele für eine angemessene flexible Regelanwendung beziehen sich etwa auf die Berücksichtigung der zeitlichen und sachlichen Anforderungen an alleinerziehende Teilnehmende. Hier muss sichergestellt werden, dass etwa in Zeiten der Krankheit von Kindern oder in betreuungsfreien Zeiten von Kindertagesstätten und Schulen eine Teilnahme möglich ist, etwa durch gemeinsame Suche nach Möglichkeiten der Kinderbetreuung, der Ermöglichung von Selbstlernmodulen im Familienhaushalt oder der Betreuung der Kinder beim Bildungsträger. Auch rigide Fehlzeitkonzepte, die bei einer festgelegten Zahl von Fehlstunden die Prüfungsteilnahme kategorisch ausschließen, sind für ein Zielgruppenprogramm unangemessen. Das gilt nicht nur für Alleinerziehende, sondern auch für gesundheitlich oder anderweitig eingeschränkte Teilnehmende („Benachteiligte“). Im

Modellprojekt hat sich gezeigt, dass die „maßnahmebegleitende Teilnehmerunterstützung“ für derartige „sozialanwaltliche“ Fürsprache<sup>41</sup> sehr geeignet ist. Wenn es hingegen nicht gelingt, die Teilnahmebedingungen den Betreuungsverpflichtungen Alleinerziehender anzupassen, ergibt es keinen Sinn, diese Gruppe als Teilnehmende zu bestimmen.

Habituell ist auch für Programm-Manager-Funktion vorausgesetzt, dass die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ sich unvoreingenommen mit dem Einzelfall, seinen Besonderheiten und der besonderen Lebenslage, in der er bzw. sie sich befindet, auseinandersetzen, auch wenn diese Besonderheit den Normalitätserwartungen des eigenen Milieus nicht entspricht. Dies muss mit dem Wunsch, zu unterstützen gekoppelt sein. Dazu kommt auf der fachlichen Ebene eine Kompetenz im Rahmen der wohlfahrtsstaatlichen Hilfeleistungen hinzu. Die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ müssen sowohl mit Blick auf die Dienstleistungen des Jobcenters als auch hinsichtlich der darüberhinausgehenden kommunalen Unterstützungsdienstleistungen wohl informiert und vernetzt und darüber hinaus in der Lage sein, mit den verschiedenen involvierten Institutionen und ihren Vertretern und Vertreterinnen sachorientierte Einigungen im Interesse der Teilnehmenden zu erzielen.

### 6.3.3 Personenbezogene Hilfe

Der zweite Ast der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“ wird vom Bedarf an personenbezogenen Hilfen bestimmt. Hier ist vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Modellprojekts von großer Bedeutung, die Anforderungen an diese Aufgabe nicht zu überfrachten. Zwar ist es zutreffend, dass Bestandteil dieser personenbezogenen Hilfen auch die Initiierung und Unterstützung von persönlichen Veränderungsprozessen ist. Diese sind aber eindeutig und klar unter der Schwelle psychotherapeutischer oder sozialpädagogischer Interventionen zu definieren. Ansonsten droht das Risiko, dass die Unterstützungsdienstleister und -dienstleisterinnen diese Hilfe mit dem sachlich zutreffenden Verweis, nicht als Therapeut bzw. Therapeutin ausgebildet zu sein, verweigern und sich überfordert fühlen. Bei Problemen, die ärztlicher, psychologischer oder sozialpädagogischer Intervention bedürfen, gilt es, rechtzeitig auf das Netz wohlfahrtsstaatlicher Angebote zurückzugreifen und, soweit möglich, Überweisungen zu bewerkstelligen. Diese Überweisungsfunktion ist selbst relevanter Bestandteil der Hilfe. Auf diese Weise kann dem Umstand Rechnung getragen werden, dass vorhandene kommunale Unterstützungsleistungen nicht hinreichend genutzt werden, obwohl Bedarf besteht.

#### **„Niederschwellige Hilfeleistungen unterhalb von Therapie und Sozialpädagogik: Affektmanagement, Bearbeitung von dysfunktionalen Verhaltensweisen und Weiterleitung an spezialisierte Dienste“**

Das bedeutet nicht, dass nicht auch eine Vielzahl von auf den ersten Blick unscheinbaren, aber folgenreichen „Behandlungen“ erforderlich wären. Die „maßnahmebegleitende Teilnehmerunterstützung“ genau auf diese zu kalibrieren, ist ein Kernbestandteil unserer Empfehlungen: Es geht zunächst um Unterstützung beim „Affekt-Management“, also darum, die „Mülleimer-Funktion“ zu erfüllen: Teilnehmenden, die so aufgeregt, verängstigt, frustriert oder desorientiert sind, dass sie

---

<sup>41</sup> Zudem verweist dies auf den Bedarf der Koordinierung mit verschiedenen Institutionen: zum einen den Träger mit Blick auf die Ermöglichung von Selbstlernmodulen, zum anderen die IHK für die Prüfungszulassung und – wie oben ausgeführt – schließlich das Jobcenter etwa hinsichtlich der Leistungsgewährung. Hier wird noch einmal die Komplexität des Treatments aufgrund der verschiedenen implementationsrelevanten Institutionen sichtbar.

aus dem Feld gehen möchten, zuzuhören, Gelegenheit zur Affektabfuhr zu geben und so wieder einen Gemütszustand zu erlangen, der verantwortliche Entscheidungen ermöglicht, und so kurzschlüssige Abbrüche zu verhindern, ist von großer Bedeutung. Derartige Unterstützungsleistungen sowie alle Formen einer auf aktuelle Krisen bezogenen Hilfe oder Weiterleitung profitieren von der Anwesenheit der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ beim Bildungsträger.

Bereits in solchen Situationen offenbaren sich den „Unterstützer/Unterstützerinnen“ eine Vielzahl von dysfunktionalen Verhaltensweisen, die nicht geradezu eine medizinische, Psycho- oder Verhaltenstherapie erfordern, aber bearbeitet werden sollten und bearbeitet werden können. Dazu gehört die Überwindung von Prüfungsängsten, von Lernblockaden, die Unfähigkeit, pünktlich zum Unterricht oder zum Praktikum zu erscheinen. Auch Konsumgewohnheiten, die angesichts der Grundsicherung unweigerlich in die Überschuldung führen, können angesprochen werden. Es kann gemeinsam überlegt werden, wie hier Auswege gefunden werden können. Teilnehmende sind in der Lage, über längere Zeiträume hinweg in Kooperation mit den „Unterstützern/Unterstützerinnen“ dysfunktionale Routinen zu erkennen und schrittweise Verhaltenstransformationen einzuüben. Das gilt ebenso für problematische Lern- oder Verhaltensweisen beim Bildungsträger und in den Praktikumsbetrieben. Auch Unterstützung in sozialen Notlagen kann hier durchaus geleistet und in Bildungsprozesse transformiert werden. So hat sich z. B. gezeigt, dass Teilnehmende, die sich in einer finanziellen Notlage befinden und beispielsweise wegen Mietschulden mit einer Räumungsklage konfrontiert und von Obdachlosigkeit bedroht sind, häufig den Bedarf haben, Übersicht über ihre finanzielle Lage zu bekommen. Dabei kann die „maßnahmebegleitende Teilnehmerunterstützung“ behilflich sein, indem beispielsweise der Wust an Mahnungen und Kontoauszügen stellvertretend für oder gemeinsam mit den betreffenden Teilnehmenden gesichtet und geordnet wird. Auf Basis dessen können die Betroffenen erfahren, dass eine diffuse Problemlage durch eine Bearbeitung greifbar und ggf. handhabbar wird. Zuweilen können mit den „Unterstützern/Unterstützerinnen“ auch kurzfristige oder vorläufige Lösungen gefunden werden. Weitergehende Aktivitäten wie ein Entschuldungsplan, die Unterstützung durch die Schuldnerberatung, die Umstellung des Konsumverhaltens etc. sollten dann allerdings eigenständig von den Teilnehmenden gesucht werden – die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ könnten hier eine „Lotsenfunktion“ einnehmen.

### **„So viel ‘Arbeit für‘ wie nötig, so viel ‘Arbeit mit‘ wie möglich“**

Um eine Terminologie der Sozialen Arbeit zu übernehmen, das Motto wäre hier: so viel „Arbeit für“, also stellvertretende Problembewältigung, wie nötig, und so viel „Arbeit mit“, also Hilfe zur Selbsthilfe und gemeinsame Arbeit an Lösungen, wie möglich. Es kann nicht die zentrale Aufgabe der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ sein, die Teilnehmenden von möglichst vielen Aufgaben zu entlasten. Vielmehr muss es darum gehen, Hilfestellungen bei der Lösung alltäglicher Probleme zu liefern, sei es dadurch, dass unübersichtlich gewordene Probleme in eine bearbeitbare Ordnung gebracht werden, sei es dadurch, dass dysfunktionale Routinen erkannt und realitätstaugliche Transformationen gemeinsam gesucht, entwickelt und eingeübt werden.

Es zeigt sich, dass das, was anfänglich möglicherweise als eine unangemessene Reduktion des Aufgabenspektrums der personenbezogenen Hilfe erschien, nach wie vor ein anspruchsvolles und folgenreiches Feld der Intervention ist – jenseits von Coaching und unterhalb von Therapie oder professionalisierter Sozialer Arbeit. Das Ziel der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ muss nicht sein, bei den Teilnehmenden eine tiefgreifende Persönlichkeitsveränderung herbeizuführen, Fragen nach

dem Lebenssinn zu klären, lange bestehende familiäre Probleme oder ein Suchtverhalten zu bearbeiten. Vielmehr geht es um die Unterstützung und Begleitung von Personen, die einer besonderen Belastung ausgesetzt sind und die an die Grenze des für sie alleine Bewältigbaren kommen. Das Ziel muss sein, den Teilnehmenden durch mehr oder weniger „alltagsnahe Hilfeleistung“ Lösungswege aufzuzeigen, im Zweifel an spezifische Fachdienste zu vermitteln und somit ihre Handlungsspielräume zu erweitern. Dieser Ansatz zielt auf eine niederschwellige „Hilfe zur Selbsthilfe“ und setzt darauf, dass die Betroffenen durch die Bewältigung von Krisen in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt werden.

Nicht zuletzt muss festgehalten werden, dass die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Jobcenter zwar nicht zu den professionellen Helfern und Helferinnen mit klassischen personenbezogenen Interventionskompetenzen zählen, aber dennoch keineswegs Laien in der Arbeit mit Menschen und im Umgang mit der Zielgruppe sind, sondern Expertinnen und Experten ihres Faches. Als Fallmanager und -managerinnen, Arbeitsvermittler und -vermittlerinnen oder Integrationsfachkräfte verfügen sie über spezifisches Know-how, das im Sinne der Teilnehmenden in Anschlag gebracht werden muss. Insbesondere das erfahrene Jobcenterpersonal kennt die Fallstricke, die im Zusammenhang mit ALG-II-Leistungen entstehen können, und weiß, wie die „Kunden und Kundinnen“ durch die bürokratischen Dschungel geleitet werden können. Ebenso können diese Fachkräfte häufig auf ein Netzwerk regionaler Hilfesysteme zurückgreifen, an die übergeleitet werden kann oder bei denen andere Sozialleistungen beantragt werden können, so die Anspruchsvoraussetzungen erfüllt werden. Viele haben zudem BA-interne Weiterbildungen absolviert (z. B. BeKo) oder besitzen nützliche Kompetenzen aus ihren Studienberufen oder einer Vorbeschäftigung außerhalb des Jobcenters.

#### **„Unvoreingenommenheit und Vorurteilsfreiheit als wichtige habituelle Voraussetzungen für ‘Unterstützer/Unterstützerinnen‘“**

Schließlich bedürfen die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ des Vermögens, sich unvoreingenommen auf die Teilnehmenden einzulassen, auch wenn diese hinsichtlich Pünktlichkeit, Körperhygiene, Konsumverhalten, Beziehungsführungskonzepten, Elternschaft usw. mit den Überzeugungen und Selbstverständlichkeiten der Unterstützer/Unterstützerinnen kollidieren. Zusätzlich bedarf es einer Haltung, die mindestens den Wunsch und die Fähigkeit umfasst, zu helfen. Diese schwierige Einstellungsvoraussetzung ist auch hier ebenso essentiell wie die Bereitschaft, Bildungsprozesse zu initiieren. Es bedarf also einer unbestechlichen und unvoreingenommenen Klienten- und Fallorientierung.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Doppelfunktion der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ als Programm-Manager und -Managerinnen und teilnehmerorientierte Unterstützer/Unterstützerinnen eine effektive, aber auch komplexe und anspruchsvolle Tätigkeit ist. Die Eingrenzung der „sozialpädagogischen Anteile“ auf niederschwellige, alltagsnahe Beratung ist alles andere als eine Absenkung des Niveaus der Hilfe. Im Gegenteil, sie fixiert hilfreiche Dienstleistungen unterhalb der Schwelle ärztlicher, psychotherapeutischer oder sozialpädagogischer Professionalität, bindet sie in ein übergreifendes Ganzes ein und ermöglicht auch Nicht-Therapeuten und -Therapeutinnen und Nicht-Sozialarbeitern und -Sozialarbeiterinnen, hilfreiche personenbezogene Unterstützungsleistungen zu erbringen, die gerade in Zielgruppenprogrammen wichtig sind.



### 6.3.4 Schulung und institutionalisierte Begleitung der „Unterstützer/Unterstützerinnen“

Um die Bearbeitung von alltäglichen Anliegen und eher unauffälligen Dysfunktionalitäten<sup>42</sup> leisten zu können, zugleich aber auch die Trennlinie zu professionalisierter Intervention durch Ärzte/Ärztinnen, Therapeuten/Therapeutinnen oder Sozialpädagogen/Sozialpädagoginnen ziehen zu können, brauchen die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ eine Schulung. Diese gehört zum Komplex der Vorbereitung und Institutionalisierung dieser Dienstleistungen, die vor, während und nach dem Einsatz der Maßnahme selbst erforderlich sind.

#### **„Auftragsklärung, Klärung der Befugnisse und Vermittlung von Methoden der Sozialen Arbeit“**

Diese Schulung umfasst konstitutiv, dass im Rahmen einer Auftragsklärung vermittelt wird, was von der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“ erwartet wird. Dies – wie im evaluierten Programm bisweilen – auszusparen, führt zu Irritationen bei den ausgewählten Personen, erzeugt bei ihnen den Bedarf der Improvisation, damit verbundene dauerhafte Unsicherheit, ob überhaupt das Erwartete geleistet wird oder von den „Unterstützern/Unterstützerinnen“ geleistet werden kann. Über die persönliche Ebene der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ hinaus hat eine solche „Laissez-faire“-Strategie zur Folge, dass nicht im Ansatz sichergestellt werden kann, dass den Teilnehmenden überregional, wie auch bei einem Personalwechsel seitens der „Unterstützer/Unterstützerinnen“ überhaupt vergleichbare Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Unzureichende Steuerung über eine fachliche Aufgabenstruktur führt zu einer disparaten und von Beliebigkeiten geprägten Implementationsform der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“.

Nach der Aufgabenklärung ist das zweite Element der Ex-ante-Schulung die Klärung von Befugnissen, die nötig sind, um bei Fehlentwicklungen in der Implementation gegenzusteuern. Hier ist zu klären, ob man die individuellen „Unterstützer/Unterstützerinnen“ mit autoritativen Ressourcen ausstatten möchte oder in Teamstrukturen einbettet, die schnelle Mobilisierung von Autorität ermöglichen. Ganz ohne den Zugang zu Entscheidungsbefugnissen ist die Verankerung einer Steuerungsfunktion im Rahmen der „maßnahmebegleitenden Teilnehmerunterstützung“ wenig sinnvoll.

Schließlich sollte ex ante eine Schulung durch Fachpersonal der Sozialen Arbeit stattfinden, das vermittelt, welche Methoden genutzt werden können, um die oben angerissenen Problemlagen der Teilnehmenden zu erkennen, einzuordnen und Unterstützungs- und Hilfeleistungen zu ermöglichen. Hier sollte ebenfalls zur Sprache kommen und trainiert werden, wie man persönlichen Aversionen begegnet, die entstehen, wenn man mit von der eigenen Überzeugung abweichenden Lebensführungskonzepten, Ausdrucksweisen etc. konfrontiert wird. Diese Fertigkeit ist notwendige Voraussetzung für eine unvoreingenommene Fallorientierung. Auch die Hilfeorientierung und deren Grenzen sollten Bestandteil der Schulungen sein.

Wenn, wie hier angenommen, die „Unterstützer/Unterstützerinnen“ vorwiegend aus dem Personal der Jobcenter rekrutiert werden, kann man davon ausgehen, dass sie sich im gesamten Feld ihrer Disziplin auskennen. Dass diese Ressourcen auch tatsächlich als Hilfe genutzt werden sollen,

---

<sup>42</sup> Hilfe bei Zeit- und Tagesstruktur, Ordnung der Arbeitsunterlagen und wichtiger Dokumente, Weiterleitung an Fachdienste, Konfliktlösung, etc.

ist wiederum eine Frage, die habituell verankert ist und grundsätzlich bei der Personalauswahl berücksichtigt werden muss. Es ergibt wenig Sinn, eine Person, die „Kunden/Kundinnen“ lieber auf Abstand hält und soziale Interaktionsprobleme von Teilnehmenden als „Kinderkram“ deklariert, für eine solche Unterstützungsform zu rekrutieren.

### **„Fachliche Begleitung der ‘Unterstützer/Unterstützerinnen‘ durch Supervision und kollegiale Beratung“**

Wir empfehlen darüber hinaus, dass nicht nur vorbereitende Schulungen für alle „Unterstützer/Unterstützerinnen“ durchgeführt werden, sondern dass auch eine mitlaufende Fachberatung stattfindet, etwa in Form regelmäßiger – monatlicher – Supervisionen oder kollegialer Fallbesprechungen in überschaubaren Teams von „Unterstützern/Unterstützerinnen“ mit Fachpersonal. Hier könnte man etwa an Fachpersonal aus dem Berufspsychologischen Service der RD der BA denken oder an professionelle Supervisoren und Supervisorinnen oder Sozialarbeitende. Diese Foren bieten den „Unterstützern/Unterstützerinnen“ zudem die Möglichkeit zu fachlicher Vergemeinschaftung und lösen den Überforderungsdruck, sich als „Einzelkämpfer/Einzelkämpferin“ durchschlagen zu müssen. Außerdem ermöglichen sie, auf der fachlichen Ebene auftretende Tendenzen von fallabgewandter Bürokratie im Prozess zu begegnen und so Fehlverläufen entgegenzutreten. Es ist nicht fair, den rekrutierten „Unterstützern/Unterstützerinnen“ derartige Qualifizierungs-, Austausch- und Beratungsformate, für die es gegenwärtig noch keine institutionalisierten Formate in den Jobcentern gibt, vorzuenthalten oder als Eigenleistung abzuverlangen.

# Literatur

- Baethge, Martin; Severing, Eckart (2015): Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. In: M. Baethge; E. Severing (Hrsg.), Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf, S. 7–16, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Bauer, Anja; Gartner, Hermann (2014): Mismatch-Arbeitslosigkeit: Wie Arbeitslose und offene Stellen zusammenpassen. (IAB-Kurzbericht, 05/2014), Nürnberg, 8 S.
- Beste, Jonas; Trappmann, Mark (2016): Erwerbsbedingte Abgänge aus der Grundsicherung: Der Abbau von Hemmnissen macht's möglich. (IAB-Kurzbericht, 21/2016), Nürnberg, 8 S.
- Bogai, Dieter; Buch, Tanja; Seibert, Holger (2014): Arbeitsmarktchancen von Geringqualifizierten: Kaum eine Region bietet genügend einfache Jobs. (IAB-Kurzbericht, 11/2014), Nürnberg, 8 S.
- Brunstein, Joachim, Heckhausen, Heinz (2010): Leistungsmotivation. In: J. Heckhausen; H. Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln, 4. Aufl., S. 145–191, Berlin: Springer.
- Bundesagentur für Arbeit (2020): Fachkräfte-Engpassanalyse NRW. Frühjahr 2020. Düsseldorf. 32 S.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016): Leistungsbeschreibung – Modellmaßnahme „Teilqualifizierung junger Erwachsener“ § 16 I SGB II i.V.m. §§ 45, 81 bis 87 und 180 SGB III.
- Chen, Huey T. (2005): Practical program evaluation: assessing and improving planning, implementation, and effectiveness. Thousand Oak, CA: Sage.
- Chen, Huey Tsyh (1990): Theory-driven Evaluations, Newbury Park, London, New Delhi, Sage
- Dettmann, Eva; Fackler, Daniel; Müller, Steffen; Neuschäffer, Georg; Slavtchev, Viktor; Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2019): Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. IAB-Forschungsbericht, 10/2019, Nürnberg, 146 S.
- Dietz, Martin; Osiander, Christopher (2014): Weiterbildung bei Arbeitslosen: Finanzielle Aspekte sind nicht zu unterschätzen, Nürnberg.
- Ekert, Stefan; Grebe, Tim (2014): Externe Evaluation von JOBSTARTER CONNECT. Abschlussbericht.
- Ekert, Stefan; Grebe, Tim (2017): The Training Module Concept. In: M. Pilz (Hrsg.), Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis: Lessons from Around the World, Vol. 24, Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects. Cham: Springer International Publishing.
- Erikson, Erik H. (2017): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt am Main. Suhrkamp.
- Euler, Dieter; Severing, Eckart (2006): Flexible Ausbildungswege in der Berufsbildung: Ziele, Modelle, Maßnahmen. Nürnberg, St. Gallen.
- Frank, Irmgard; Grundwald, Jörg (2008): Ausbildungsbausteine – ein Beitrag zur Weiterentwicklung der dualen Ausbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. 4/2008; S. 13–17.

- Frey, Bruno; Bohnet, Iris (1994): Die Ökonomie zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. In: *Homo oeconomicus* Bd. XI (1).
- Geißler, Harald (2016): *Die Grammatik des Coachings. Eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden. Springer.
- Grebe, Tim; Schürne, Verena; Ekert, Stefan (2017): *Evaluation der IHK-Pilotinitiative Zertifizierung von Teilqualifikationen*.
- Heiner, Maja (2018): *Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit*. München: Ernst Reinhard.
- Holst, Elke; Maier, Friederike (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Jg. 31, H. 3, S. 506–518.
- Kehr, Hugo; Strasser, Matthias; Paulus, Andrea (2018): Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz. S. 593–614.
- Kohli, Martin (1994): Institutionalisation und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hrsg.); *Riskante Freiheiten*. Frankfurt am Main, S. 219–244.
- Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisation des Lebenslaufs. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*; 1/1985, S. 1–29.
- Li, Junmin; Pilz, Matthias (2016): Modularisation in the German VET system: a study of policy implementation. In: *Journal of Education and Work* 30: 471–485.
- Lippmann, Eric (2009): *Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. 2. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (2017): *IAB-Betriebspanel: Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung für Nordrhein-Westfalen*.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS); Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016a): *Leitlinie zur Finanzierung und Durchführung des Modellprojekts zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener im Rechtskreis des SGB II*.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS); Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016b): *Modellprojekt zur Förderung geringqualifizierter Jugendlicher und Erwachsener – Aufgaben des Qualifizierungscoachs*.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: R. Mayntz; F. W. Scharpf (Hrsg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt/New York, S. 39–72.
- Mayrhofer, Hemma (2012): *Niederschwelligkeit in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Nestmann, Frank (1988): *Die alltäglichen Helfer. Theorien sozialer Unterstützung und eine Untersuchung alltäglicher Helfer aus vier Dienstleistungsberufen*. Berlin und New York: Walter de Gruyter.
- Oevermann, Ulrich (2009): Biographie, Krisenbewältigung und Bewährung. In: Silke Bartmann; Axel Fehlhaber; Sandra Kirsxch und Wiebke Lohfeld (Hrsg.) „*Natürlich stört das Leben ständig*“. *Perspektiven auf Entwicklung und Erziehung*, Wiesbaden, S. 35–55.
- Oevermann, Ulrich (1993): Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage der Analyse von Subjektivität. In: T. Jung; S. Müller-Doohm (Hrsg.): *Die Wirklichkeit im Deutungsprozess*, Frankfurt am Main, S.106–189.

- Pallasch, Waldemar; Petersen, Ralf (2005): Coaching. Weinheim und München: Juventa.
- Parsons, Talcott (1951): The Social System. New York: Free Press.
- Röttger, Christof; Weber, Brigitte; Weber, Enzo (2019): Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Aktuelle Daten und Indikatoren, Nürnberg, 14 S.
- Sengenberger, Werner (1978): Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Sengenberger, Werner (Hrsg): Der Gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. S. 15–42; Frankfurt am Main und New York: Campus.
- Thiersch, Hans; Grunwald, Klaus; Köngeter, Stefan (2012): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit, S. 175–193, Wiesbaden: Springer VS.
- Wanger, Susanne (2015): Frauen und Männer am Arbeitsmarkt: Traditionelle Erwerbs- und Arbeitszeitmuster sind nach wie vor verbreitet. (IAB-Kurzbericht, 04/2015), Nürnberg, 8 S.
- Wernet, Andreas (2009): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik (3. Auflage). Wiesbaden: VS Springer.
- Wolf, Markus; Hecker, Kristin; Kohl, Matthias; Pfeiffer, Iris (2018): Konzepte modularer Nachqualifizierung: Hintergrund, aktuelle Entwicklungen und praktische Anwendung, Nürnberg: Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (fbb).

# Impressum

## **IAB-Forschungsbericht 17|2020**

### **Veröffentlichungsdatum**

21. Dezember 2020

### **Herausgeber**

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
der Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg

### **Rechte**

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB gestattet.

### **Bezugsmöglichkeit dieses Dokuments**

<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2020/fb1720.pdf>

### **Bezugsmöglichkeit aller Veröffentlichungen der Reihe „IAB-Forschungsbericht“**

<http://www.iab.de/de/publikationen/forschungsbericht.aspx>

### **Website**

[www.iab.de](http://www.iab.de)

### **ISSN**

2195-2655

---

### **Rückfragen zum Inhalt**

Frank Bauer

Telefon: 0211 4306-497

E-Mail: [Frank.Bauer@iab.de](mailto:Frank.Bauer@iab.de)