



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2015), H. 3"

Der Alltag in Produktionsschulen - Umsetzung des Produktionsschulkonzeptes in Deutschland

Von: **Maiken Carstens** (*Schulleiterin*), **Bernd Reschke** (*Geschäftsleiter*)

Laut Duden wird unter Alltag das „tägliche Einerlei, der gleichförmige Ablauf im (Arbeits-) Leben“ aber auch einfach „Werktag“ oder „Arbeitstag“ verstanden. Wie sieht der Alltag in einer Produktionsschule aus? Gibt es ihn überhaupt, „den Alltag in der Produktionsschule“? Und wodurch oder von wem wird er beeinflusst?

Für die Weiterentwicklung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist wichtig, dass es geregelte Strukturen gibt: feste Zeiten, „Werk- oder Arbeitstage“, gemeinsame Regeln, verlässliche Absprachen und ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Der Alltag ist ein Erfolg, wenn sich die jungen Menschen Arbeitsabläufe und -strukturen angeeignet und verinnerlicht haben. Das sind dann die „gleichförmigen Abläufe“.

Produktionsorientiertes Lernen setzt echte Kunden und echte Produkte voraus. Der Markt entscheidet über das Waren- und Dienstleistungsangebot. Es gibt Liefertermine und einen eigenen Vertrieb. Immer wieder neu und immer wieder anders, so dass kaum von einem „tägliche Einerlei“ gesprochen werden kann.

Das grundlegende pädagogische Arrangement einer Produktionsschule wird besonders von den pädagogischen Fachkräften getragen und geprägt. Ihre Kompetenz und ihr Engagement tragen wesentlich dazu bei, ob ein sinnvoller, förderlicher Alltag für die teilnehmenden jungen Menschen entsteht.

Maiken Carstens

Schulleiterin



Dipl. Pädagogin, Dipl. Ökonomin, Leiterin Produktionsschule Ostholstein/Plön, Vorstand Bundesverband Produktionsschulen, freiberufliche Trainerin, Mediatorin.

Bernd Reschke

Geschäftsleiter



Dipl. Berufspädagoge, Dipl. Ingenieur, Geschäftsleitung Werkstatt-Schule Hannover, Vorstand Bundesverband Produktionsschulen, freiberuflicher Trainer.



Ebenso nehmen die Räume, die Ausstattung, die Kultur sowie die gelebten Regeln und Rituale Einfluss auf den Alltag in der Produktionsschule. Es ist entscheidend für das

Alltagsgefühl und die Alltagsroutine der jungen Menschen, ob es eine Willkommenskultur gibt, die Werkstätten professionell ausgestattet und die Räume ansprechend eingerichtet sind.

Der Alltag einer Produktionsschule wird aber auch noch von anderen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Finanzierung sowie lokale und überregionale Unterstützungs- und Vernetzungsstrukturen spielen eine große Rolle.

Die Finanzierung der Produktionsschulen

Produktionsschulen in Deutschland sind im Unterschied zu unserem Nachbarland Dänemark nicht als eigene Schulform anerkannt. Es gibt kein Produktionsschulgesetz und keine verbindliche Regelfinanzierung bzw. institutionelle Förderung. Die Produktionsschulen werden i.d.R. auf der Grundlage unterschiedlicher Programme als zeitlich befristete Projekte gefördert. Oft sind es z.B. ESF- und/oder Landesprogramme der Jugendberufshilfe mit Kofinanzierungen durch Kommunen und/oder Jobcenter.

Diese Finanzierungsgrundlagen leiten sich aus den Sozialgesetzbüchern (SGB) ab, die z.T. divergierende Förderziele und Zeiträume (z.B. SGB II/III vs. SGB VIII) aufweisen. Es sind pädagogische und administrative Höchstleistungen erforderlich, um die Produktionsschule trotz der finanziellen Unwägbarkeiten zu einer gut funktionierenden Bildungseinrichtung auf- und auszubauen.

Die vorgegebenen Finanzierungszeiträume führen zu temporären Planungsunsicherheiten, denn eine frühzeitig geklärte Anschlussfinanzierung und unveränderte Rahmenbedingungen gibt es in den seltensten Fällen.

Auch der hohe Anteil von zeitlich befristeten Arbeitsverträgen des pädagogischen Personals – wodurch die nachhaltige Weiterentwicklung der Produktionsschule behindert wird -, ist ein Ergebnis diskontinuierlicher Projektförderung.

Die aktuellen Bedingungen forcieren ein Innovationsanspruch, der permanent vorhanden sein muss, und eine Flexibilität, die Leitung und Mitarbeitende aufbringen müssen, um den sich zyklisch veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Möglich wird das, wenn sich Produktionsschulen als Lernende Organisationen begreifen und entsprechend agieren.

Neben der Akquise und der qualitativ hochwertigen Bearbeitung von Kundenaufträgen ist ein professionelles Cash-Management und Fundraising erforderlich, wie z.B. für die Akquise von Stiftungsmitteln oder das Sponsoring von Wirtschaftsunternehmen.

Zur Realisierung betriebsnaher Strukturen benötigt eine Produktionsschule eine professionelle Ausstattung. Kurzfristige Finanzierungszusagen und -vorgaben (Abschreibung, Sachkostenpauschalen, Vergabe) erhöhen das finanzielle Risiko, so dass Träger zögern, in markttaugliches und ausbildungsrelevantes Inventar zu investieren. Um den Betriebsalltag darzustellen und die jungen Teilnehmenden beruflich vor-, bzw. auszubilden, ist eine professionelle Ausstattung zwingend. Im Produktionsschulalltag hat sich gezeigt, dass derartige Anschaffungen kreativ über Social Sponsoring und gute Öffentlichkeitsarbeit zu finanzieren sind. Je besser und leistungsfähiger die Ausstattung, umso ertragreicher ist die Produktion und umso motivierter sind die Mitarbeitenden und die jungen Menschen.

Für die langfristige Zukunftsfähigkeit der deutschen Produktionsschulen sind eine geregelte, institutionelle Finanzierung unabdingbar sowie die gesetzlich Anerkennung als eigenständige Bildungsinstitution erforderlich.

Das Personal der Produktionsschule

Die Finanzierungsstruktur in der Produktionsschule ist durch mehrere Kostenträger (SGB, ESF, EFRE, Land, Bund etc.) gekennzeichnet. Durch die Mittelvergabe werden die Rahmenbedingungen zum Personalschlüssel, der Qualifikation, den Personalkosten, der Vertretungsregelung, zu Aspekten der Weiterbildung vorgegeben. Je nach Bewilligung/Vergabe variieren diese Vorgaben und engen den Handlungsspielraum für Personalverantwortliche ein. In Deutschland gibt es dazu keine einheitliche Regelung für Produktionsschulen oder andere produktionsorientierte Einrichtungen.



Die größten Herausforderungen in der Praxis sind die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die Verstärkung bestehender Arbeitsverhältnisse sowie das interdisziplinäre Anforderungsprofil in allen Bereichen (Verwaltung und pädagogische Praxis). Durch die Qualifikationsvorgaben der Kostenträger (z.B. Meisterabschluss und pädagogische Zusatzausbildung/mehrjährige Praxiserfahrung in der Benachteiligtenförderung) ist die Auswahl an geeigneten Fachkräften reduziert. Zudem ist das Lohnniveau nicht konkurrenzfähig zum freien Markt, die Optionen für eine leistungsbezogene Vergütung in der Regel nicht vorhanden. Die Mehrzahl der bestehenden Arbeitsverträge ist an Bewilligungszeiträume gekoppelt, die Arbeitsverhältnisse sind dadurch unattraktiv und erschweren die Personal- und Teamentwicklung.

Viele Mitarbeitende in Produktionsschulen kompensieren die schwierigen Arbeitsbedingungen durch eine hohe Identifikation mit dem pädagogischen Ansatz und dem großen Handlungsspielraum, den sie i.d.R. bei der Gestaltung ihres Werkstatt-Portfolios und ihres Werkstattalltags haben. Ebenso verhindern die interdisziplinären Anforderungen (z.B. IT-Kenntnisse für die Anwendung digitaler Teilnehmersoftware, Budgetierung und Auftragsgestaltung innerhalb der Werkstatt, Handwerker und Pädagoge) Routinen. Die interdisziplinären Teams (Kaufleute, Pädagogen, Handwerker) decken alle Bereiche eines Kleinunternehmens und eines entsprechenden betrieblichen Alltag ab.

Produktionsschulleitungen sind gefordert, dem Personalmanagement durch kontinuierliche Personal- und Lohnentwicklung einen angemessenen Stellenwert einzuräumen. Die demographischen Prognosen und der damit verbundene Fachkräftemangel gehört neben der prekären Finanzierungssituation zu den größten Herausforderungen.

Ebenso wird es immer dringlicher, die systematische Kompetenzentwicklung des pädagogischen Personals der Produktionsschule voran zu treiben. Ein zertifizierter Ausbildungsgang zum/zur Produktionsschulpädagogen/-in, möglichst als akademischen Abschluss, würde den vielfältigen, anspruchsvollen pädagogischen Notwendigkeiten und Erfordernissen entsprechen und letztlich auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Produktionsschulteams führen.

Aktuell wird ein wichtiger Beitrag zur Professionalisierung der Fachkräfte in Produktionsschulen durch die Fortbildungsreihe des Bundesverbandes Produktionsschulen geleistet, die in Kooperation mit der Leibniz Universität Hannover entwickelt wurde und durchgeführt wird (www.bv-produktionsschulen.de/cms/?page_idee=3174). Über einen Zeitraum von ca. 16 Monaten werden seit 2010 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Produktionsschulen, Jugendwerkstätten und anderen produktionsorientierten Einrichtungen in neun Modulen weitergebildet. Inzwischen haben über 70 Fachkräfte das Zertifikat zum Produktionsschul-/Werkstattpädagogen erhalten.

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Produktionsschule

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die deutsche Produktionsschulen besuchen, sind zwischen 14 und 27 Jahren alt. Diese große Altersspannweite bietet sowohl Entwicklungs- als auch Qualifizierungschancen, wie z.B. Lernen voneinander, Lernen auf gleicher Augenhöhe, Möglichkeiten zur Erprobung verschiedener Rollenzuschreibungen (Vorarbeiter, Verantwortlicher, Lehrling, Anzuleitender etc.), Experten und Novizen bei den Auftragsausführungen.

Alters-, Erfahrungs- und Kompetenzmischung finden sich in vielen Bereichen der Gesellschaft, – z.B. wäre die Organisation eines Wirtschaftsbetriebes unter dem Gesichtspunkt Zugehörigkeit der Belegschaft nur zu bestimmten Altersjahrgang oder nur durch das Vorhandensein eines bestimmten Kompetenzniveaus eine absurde Vorstellung. Anders dagegen wesentliche Teile des deutschen Bildungssystems: Jahrgänge und möglichst homogene Kompetenzniveaus (und damit auch die soziale Herkunft und die entsprechenden Bildungschancen) spielen eine große Rolle. Übertragen auf die Idee der Produktionsschule, mit einer möglichst betriebsähnlichen Organisation und Strukturierung des Alltags, kann die weitgehende Heterogenität und Diversität ihrer jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als eine wesentliche Gelingensbedingung angesehen werden.



Die betriebsähnlichen Organisationsstrukturen der Produktionsschulen, die einen motivierenden Kontrast zu den oft bis zum Überdruß bekannten schulisch geprägten Strukturen darstellen, ermöglichen den jungen Menschen eine persönliche Stabilisierung und (Neu-)Orientierung sowie die Chance, Arbeiten und Lernen in einem ganzheitlichen, sinnstiftenden Kontext kennen zu lernen.

Die Ernsthaftigkeit, die Produktion oder Dienstleistungserbringung im Auftrage eines real vorhandenen Kunden vermittelt, die damit einhergehenden ersten Arbeits- und berufsbezogenen Qualifizierungserfahrungen ergeben für die jungen Menschen neue Sinnzusammenhänge, ermöglichen ihnen Selbstwirksamkeitserfahrungen. Es gibt keinen schulischen Leistungsdruck, sondern nur die Anforderungen, die sich aus der Bearbeitung des Kundenauftrages ergeben.

Dabei ist eine Produktionsschule natürlich nicht das Wirtschaftsleben an sich, sondern ein pädagogisches Lernarrangement und ein geschützter Erprobungsrahmen für die Teilnahme am Arbeitsleben und damit Chance für die jungen Menschen, um sich z.B. mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen: Wie fühlt sich Arbeit an? Wie ist es mit anderen an einem Kundenauftrag zu arbeiten? Wie fühlt es sich an Geld für meine Arbeit zu bekommen? Wie ist es, wenn ich für meine Arbeit gelobt werde oder auch kritisiert werde?

Die Produktionsschule ist für viele Jugendliche und junge Erwachsene aber auch ein Moratorium, eine Unterbrechung auf Zeit: für die persönliche Stabilisierung, die Klärung verfahrenerer Lebenssituationen oder das Angehen und Bearbeiten schwieriger Problemlagen (Sucht, Überschuldung, Krankheit, Delinquenz, Wohnungslosigkeit etc.). Es ist die Zeit für neue (oder wieder

aufzufrischende) Erfahrungen: Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen, gemeinsame Mahlzeiten und Freizeitaktivitäten, Kunst- und Gesundheitsprojekte, Auslandsfahrten und Jugendaustausche etc.

Der Aufbau und die Verstärkung der Bindung zwischen den Werkstattpädagogen und den jungen Menschen ist die zentrale pädagogische Aufgabe. Ihre Beteiligung an Prozessen und Entscheidungen ist ein Qualitätsmerkmal von Produktionsschulen.

Wertschätzung, Respekt und Toleranz sind die Grundlage des Miteinanders. Eine positive Arbeitsumgebung mit professionell und ansprechend gestalteten Werkstätten und Räumen beeinflusst maßgeblich die Persönlichkeitsentwicklung der jungen Menschen. Haben sie die Chance, individuelle Lernbedürfnisse und -neigungen herauszufinden, dann sind sie in der Lage, Lernprozesse zu steuern und sich mit der eigenen Entwicklung zu identifizieren.

Die jungen Menschen in den deutschen Produktionsschulen haben ein schwieriges soziales Umfeld und komplizierte Lebensbedingungen. Zudem ist eine Vielzahl von gesundheitlichen Problemen festzustellen. Vor allem psychische Erkrankungen erfordern zusätzliche Betreuung und Unterstützung, die durch das Hinzuziehen zusätzlicher (oft externer) Fachkräfte zu realisieren ist.

Produktionsschulen wollen einen annähernd betrieblichen Alltag mit der entsprechenden Vielfältigkeit in der „Mitarbeiterschaft“ realisieren. Diese Heterogenität ist in einer deutschen Produktionsschule nicht so ohne weiteres herzustellen – z.B. folgt die Zuweisungspraxis der Arbeitsverwaltung einer auf Homogenität zielenden Einordnung: multiple Vermittlungshemmnisse, mangelnde Ausbildungsreife, Ausbildungs- und Arbeitsmarktnähe etc. Zudem werden die jungen Menschen in eine „Maßnahme“ zugewiesen und nicht zum Besuch der Bildungs- und Qualifizierungseinrichtung „Produktionsschule“ eingeladen. Damit wird die Umsetzung des Produktionsschulprinzips „Freiwilligkeit“ zu einer Herausforderung für alle Beteiligten, denn das Nichtantreten des zugewiesenen Maßnahmeplatzes führt zu Sanktionen der jungen Jobcenterkunden. Nicht verwunderlich ist, dass die Bezeichnung „Maßnahme“ ein schlechtes Image bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen hat und die Produktionsschule nicht als Chance gesehen wird.

Netzwerk

Das Netzwerk der Produktionsschule ist durch europäische, nationale und regionale Partnerschaften und Kooperationen gekennzeichnet.

Viele Produktionsschulen in den norddeutschen Bundesländern arbeiten mit dänischen Produktionsschulen zusammen und nehmen an EU-Austauschprogrammen, wie z.B. LEONARDO oder Erasmus+, teil. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen durch Teilnehmer- und Mitarbeiteraustausche, sind die Inhalte auf die qualitative Weiterentwicklung und die Verankerung der Produktionsschulidee ausgerichtet. Die Planung und Durchführung derartiger Austausche erfordern Zeit- und Personalressourcen.

Je länger die Partnerschaften bestehen, umso größer ist der Mehrwert: Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende motivierter und aktiver an den Austauschen beteiligt sind, je vertrauter sie mit der Partnerschule, deren Mitarbeitenden und mit der Umgebung sind. Und je motivierter die Mitarbeitenden sind, desto größer ist die Wirkung bei den jungen Menschen.

Durch den Aufbau transnationaler Partnerschaften können regionale Bündnisse ebenfalls profitieren. Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten können gemeinsam vorbereitet und durchgeführt werden, das Angebotsportfolio erweitert sich und der fachliche Austausch zwischen den Mitarbeitenden erhält eine zusätzliche Plattform. Die Finanzierung derartiger Aktivitäten ist über den Bundesverband Produktionsschulen möglich, die Antragstellung relativ unkompliziert.



Der Beirat kann ein zentrales Steuerungsinstrument für eine Produktionsschule sein. Die Zusammensetzung der Mitglieder ist regional unterschiedlich. Grundsätzlich sind die Kammern, Unternehmensvertretungen, der/die Kostenträger, Schulträger, die Agenturen für Arbeit vertreten. Die gemeinsame Festlegung von Produkten, Preisen und Vertrieb sind dabei genauso relevant wie die Mitarbeit der Beiratsmitglieder als Referenz bei Fördergebern und potentiellen Neukunden. In der Start-Up Phase benötigt die Beiratsarbeit mehr zeitliche und personelle Ressourcen, um Unsicherheiten und Bedenken wegen möglicher wirtschaftlicher Übervorteilung und Konkurrenz abzubauen.

Darüber hinaus sind Produktionsschulen ein fester Bestandteil der regionalen Hilfe- und Unterstützungsnetzwerke und kooperieren erfolgreich mit entsprechenden Institutionen, Verbänden und Bildungsträgern.

Die pädagogischen Inhalte, Methoden und Strukturen der Produktionsschule

Die Bezeichnung „Produktionsschule“ ist nicht selbsterklärend und z.T. irritierend, z.B. für Jugendliche, die Schulverweigerer sind, und nun eine Einrichtung besuchen sollen, die sich wieder als „Schule“ bezeichnet. Ebenso stößt „Produktion“ und dessen semantischer Zusammenhang mit Betrieb und Wirtschaft auf Unverständnis, so dass die Frage, „ist das denn nun ein Betrieb oder eine Schule?“, nur allzu folgerichtig erscheint.

Die Produktionsschule ist eine alte reformpädagogische Idee. Es ist der Versuch, „Arbeiten und Lernen“ wieder als eine Einheit zu begreifen und den arbeitsteiligen Auswirkungen der Industrialisierung – der Trennung von Hand- und Kopfarbeit – und der damit einhergehenden Entfremdung zu begegnen.

Produktionsschulen sind auch Einrichtungen der Jugendhilfe mit beruflich orientierenden und vorbereitenden Charakter: Werkstätten, in denen marktnah produziert wird, Büros, in denen Dienstleistungen erbracht werden, oder Baustellen, auf denen Kundenaufträgen erledigt werden. Sie bilden die betriebsähnliche Grundstruktur der Einrichtungen und das ist der größte Unterschied zu den Schulen und Bildungseinrichtungen, die die Teilnehmenden in ihrer bisherigen Bildungskarriere erlebt haben.

Dabei werden sie durch die unterschiedlichen Finanzgeber i.d.R. dem Berufs- oder Ausbildungsvorbereitungsbereich zugerechnet. Die Realisierung von Bildungsketten, die neben berufsvorbereitenden und -orientierenden Angeboten die außerbetriebliche Berufsausbildung bzw. die Begleitung und Unterstützung der betrieblichen oder schulischen Berufsausbildung ermöglichen, entspricht zwar der Grundidee der Produktionsschulen, ist von den Fördergebern i.d.R. nicht vorgesehen und kann nur durch viel Engagement und Kreativität des Produktionsschulträgers realisiert werden.

Ebenso gibt es bislang keine inhaltlich verbindlichen Prinzipien für Produktionsschulen, sondern nur prozessbezogene auf die Maßnahmendurchführung (AZAV) oder bezogen auf die Programme und Logiken der Jugendberufshilfe. Allerdings finden die vom Bundesverband Produktionsschulen entwickelten Qualitätsstandards und das darauf aufbauende Auditierungsverfahren nach und nach mehr Zuspruch in der Fachöffentlichkeit und wird zuweilen auch als Orientierungsrahmen in Programmen und Richtlinien angeführt.

Zukünftig sollten Produktionsschulen Bildungseinrichtungen für Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, Berufsausbildungsbegleitung und Allgemeinbildung sein. Bildungspolitisch sollten sie eine anerkannte Alternative zu den traditionellen Schulformen und den Maßnahmen der Arbeitsverwaltung sein.

Dazu ist es notwendig, dass die Möglichkeit zur Erfüllung der Schulpflicht in Produktionsschulen in das Schulgesetz der Länder aufgenommen wird und damit eine Alternative geschaffen wird für junge Menschen, die mit der eher traditionellen (schulischen) Organisation der Lernprozesse Probleme haben.

Produktionsschulen sind keine „Maßnahmen“ der Arbeitsverwaltung, sondern ausdifferenzierte Bildungseinrichtungen, die den Übergangsbereich zwischen der allgemein bildenden Schule, der Berufstätigkeit und dem Arbeitsleben abdecken, organisieren und gestalten.