

# Wie (manche) Bildungsträger funktionieren

Uwe Dörwald

Bildungsträger, die die unterschiedlichsten Maßnahmen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit durchführen, haben einen Bildungsauftrag ihren Teilnehmern gegenüber und sie stehen ihrem Vertragspartner – der Agentur – gegenüber in der Pflicht, ebenso wie den Teilnehmern in ihren Kursen. Die Agentur oder andere öffentliche Auftraggeber müssen sich darauf verlassen können, dass vertragskonform gearbeitet wird. Als Auftraggeber schließt die Agentur für Arbeit mit den Trägern Verträge über die Inhalte der Maßnahmen, die Ausstattung, die Umgebungsbedingungen, über die Berichtspflichten und vieles andere mehr.

Die Bildungsträger wissen also, ab dem Moment der Ausschreibung der Maßnahme, auf was sie sich einlassen, wenn sie sich an einer öffentlichen Ausschreibung beteiligen und erst recht, wenn sie den Zuschlag zur Durchführung einer Maßnahme erhalten. Sie sind sich darüber bewusst, dass ihre Arbeit mit öffentlichen Mitteln finanziert wird.

Nun gibt es seit einigen Jahren auf dem Markt der Bildungsträger einen überaus starken und teilweise ruinösen Verdrängungswettbewerb. Bedingt durch die Ausschreibungs- und Vergabepaxis der Arbeitsagentur und die relativ hohe Bewertung des Angebotspreises bei der Vergabe ist es häufig so, dass der günstigste Anbieter den Zuschlag für eine Maßnahme erhält. Das hat zur Folge, dass in den letzten Jahren die Preise gefallen sind. Mit

diesem Preisverfall sind ebenfalls die Dozenten honorare bzw. die Festgehälter der bei Trägern Beschäftigten kontinuierlich auf ein manchmal nicht mehr akzeptables bzw. erträgliches Maß gesunken, die Arbeitsbelastung der Dozenten ist in gleichem Maße gestiegen und an der materiellen Ausstattung für Maßnahmen wurde und wird gespart. Auch wird immer mehr administrative Arbeit auf Dozenten verteilt und Vorbereitungsstunden für Lehrkräfte gibt es schon längere Zeit nicht mehr. Es herrschen also teilweise Bedingungen, unter denen Lehrer nicht arbeiten würden bzw. gegen die eine Lehrgewerkschaft Sturm laufen würde.

Meistens und erstaunlicherweise *funktionieren* Bildungsträger dennoch. Dies hängt zu einem großen Teil am Engagement der Mitarbeiter, die meistens motiviert sind und ihre (soziale) Arbeit gerne machen. Denn sie sind in ihrem Berufsfeld angetreten, um Anderen etwas zu vermitteln oder um Anderen in schwierigen Lebenslagen und Krisen zu helfen. Teilweise haben die Mitarbeiter auch Angst um ihren Arbeitsplatz und bemühen sich deshalb, gute Arbeit zu leisten. Sie tun dies in dem guten Glauben, dass, wenn eine Maßnahme gut läuft, der Folgeauftrag der Agentur (hoffentlich) ebenso kommt wie die entsprechende Vertragsverlängerung für sie selber. Und: Den Mitarbeitern bzw. den Honorardozenten bleibt kaum etwas anderes übrig, als ihre Arbeit gut zu machen, weil sie (meist) auf den monatlichen Gehaltsscheck angewiesen sind.

Die Gesellschafter und Geschäftsführer der Träger wissen um diese Zusammenhänge und einige unter ihnen wissen auch, wie man noch

aus dieser Situation guten Profit ziehen kann. Obwohl es einen starken Preisdruck gibt und gleichzeitig hohe Qualität vom Auftraggeber gefordert wird, suchen einige nach nicht immer ganz legalen Möglichkeiten der Gewinnmaximierung unter den gegebenen Umständen. Der erste Schritt ist, ökonomisches Denken einzufordern, meist auf Kosten der Inhalte und der Pädagogik.

Diese Möglichkeiten bestehen in der *kreativen* Interpretation von Verträgen oder darin, dass man seine Mitarbeiter vor Ort bewusst oder unbewusst im Unwissen über die Vertragsbedingungen lässt. Man teilt den Durchführenden der Maßnahmen die Rahmenbedingungen der Maßnahme immer nur mündlich mit und immer nur soweit, dass die minimalen Bedingungen erfüllt sind. Das, was (zusätzlich) in den bei der Ausschreibung eingereichten Konzepten steht, die Teil des Vertrages sind, bekommen die wenigsten Mitarbeiter zu sehen. Diese mangelnde Transparenz wird begründet mit der Angst vor dem Diebstahl geistigen Eigentums. Allerdings ist es, wenn die Dozenten, die Maßnahme-Konzepte nicht kennen, sondern nur die Verdingungsunterlagen, so, als führten sie – um ein Bild zu gebrauchen - ein Theaterstück auf, ohne den Text zu kennen. Des weiteren macht man insbesondere den leitenden Mitarbeitern meist in Einzelgesprächen klar, dass, wenn sie bei vermeintlich kleineren Nachlässigkeiten nicht mitspielen, damit zu rechnen ist, dass man beim nächsten Mal die Ausschreibung verlieren kann. Dies steht als subtile Drohung immer mit Raum. Und dann werden die Nachlässigkeiten institutionalisiert.

Man schließt nicht mit allen Ausbildern oder Lehrkräften Verträge

über die gesamte Dauer einer Maßnahme, so dass man bei den Personalkosten sparen kann oder man deckelt das Budget für Fahrtkosten. Weiteres Einsparpotential liegt in folgenden Bereichen:

1. Man deckelt Maßnahmen mit einer maximalen Anzahl an Stunden, die für den Dozenten honorierbar sind.
2. Man stattet gewerbliche Maßnahmen mit veralteten Maschinen aus und spart generell an Verbrauchsmaterial.
3. Man liefert bestimmte sachliche Ausstattungen erst dann, wenn ihr Fehlen beanstandet wird, oder schiebt Ausstattungen zwischen verschiedenen Standorten hin und her. Die entstehenden Transport- und Koordinierungskosten sind günstiger als neue Maschinen. D.h. man *rechnet* damit, dass nicht alle Standorte gleichzeitig kontrolliert werden.
4. Man nutzt Räumlichkeiten doppelt – z.B. für verschiedene Kurse. D.h. die Raumkosten werden von der Agentur doppelt bezahlt, der Raum oder die Werkstatt ist aber nur einmal vorhanden. - Ein Beispiel: Da es in berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB) Werkräume gibt, werden diese möglichst auch für andere Maßnahmen genutzt. Aber nur dann, wenn die Bildungsbegleiter in BvB es ***schaffen***, die BvB Teilnehmer so zu planen, dass die Räume regelmäßig und tageweise nicht besetzt sind. D.h. man muss als Mitarbeiter die Werkstatt-Tage in BvB möglichst so organisieren, dass die Teilnehmer einen hohen Praktikumsanteil haben, egal ob dies pädagogisch sinnvoll ist. Dann kann man Ausbilder und

Werkräume doppelt einsetzen. - Der BvB-Ausbilder wird dann auch für andere Maßnahmen eingesetzt, statt sich innerhalb von BvB, wofür er ja einen Vertrag hat, um schwächere Teilnehmer kümmern zu können.

5. Man lässt bei Vermittlungsmaßnahmen (zum Teil oder komplett) Gruppenphasen ausfallen und macht meist nur Einzelberatungen mit dem Ziel, eine hohe Vermittlungsquote zu bekommen. Wird diese erreicht, sind alle zufrieden. An Teilnehmer, die nicht kooperieren, soll man keine Beratungszeit und -energien verschwenden. D.h.: Die Teilnehmer, die komplizierte(re) Probleme haben, kommen zu kurz oder werden als unkooperativ bezeichnet.
6. Vermittlungsmaßnahmen, bei denen bei inhaltlichen Defiziten des Teilnehmers auch Schulungsanteile vorgesehen sind, laufen so, dass die Dozenten diese Defizite meistens nicht feststellen (dürfen), so dass nicht geschult werden muss, oder die Defizite sind so groß, dass sie nicht zum Inhalt bzw. zu den Rahmenvorgaben der Maßnahme passen.
7. Bei Deutsch- oder Integrationskursen nutzt man das Maximum an Praktikumszeiten aus, obwohl die TN sprachlich meist nicht in der Lage sind, das Praktikum zu absolvieren und erhebliche sprachliche Mängel haben. - Auf diese Weise bekommt man Räume frei und spart Honorarkosten oder auch Festgehälter ein, wenn ohnehin vorhandene Sozialpädagogen diese Maßnahmen zu einem gewissen Teil mit betreuen.
8. Man setzt Honorardozenten z.B. in BvB-Maßnahmen nur mit

einem Minimum an Stunden ein, das aber oft nicht dem vorgegebenen Maß entspricht. Die Hauptsache ist, dass der Name des Dozenten mal im Klassenbuch auftauchte. Wichtig ist den Verantwortlichen bei den Trägern, dass die Personal-meldungen formell korrekt sind, aber gleichzeitig am realen Einsatz des Personals gespart wird.

9. Meist gibt es zu wenig EDV-Räume für die laufenden Maßnahmen, die gleichzeitig stattfinden. - Es bleibt dann dem Dozenten überlassen, die Zeit zu füllen, in der man nicht in den EDV-Raum kann. Jugendlichen aus entsprechenden Maßnahmen steht der Raum meistens nur dann zur Verfügung, wenn er nicht anders genutzt wird.
10. **FAZIT:** Das *kreative* Einsparungspotential der Träger liegt also im Personal- und Sachbereich sowie bei der *optimalen Planung* und Belegung der Räume auf der einen Seite und auf der anderen Seite an mangelnder Kontrolle. Man kann sich in gewissem Grade sicher fühlen bei seinem Tun und Lassen.

Denn: Man macht dies alles oder kann es tun, weil auf Trägerseite das Wissen und die Erfahrung da ist, dass die Agentur relativ wenig tut, solange die Agentur vor Ort den Eindruck hat, die Maßnahme laufe gut. Die Messlatte, das Kriterium, das besagt, wann eine Maßnahme gut ist, bemisst sich ja meist und meist zurecht am output, also z.B. an den Vermittlungszahlen. Und dieser output ist ja nicht schlecht, weil die für die Maßnahmedurchführung Verantwortlichen in der Regel sehr engagiert vorgehen. Und da sich auf der Seite der Träger meist schnell herum spricht, wann mit

Besuchen und Kontrollen der Arbeitsagentur zu rechnen ist, ist bei diesen Prüfungen wie auch bei den Audits nach DIN ISO im Rahmen des geforderten Qualitätsmanagement meist alles in Ordnung. Die Prüfgruppen der Agentur sind personell nicht entsprechend ausgestattet, um Missstände zu finden und der Turnus, in dem geprüft wird, lässt den Trägern genügend Raum und Zeit, um Geld einzusparen.

Das geringe Gehalt, mit dem Dozenten, Ausbilder und Sozialpädagogen bei Bildungsträgern inzwischen auskommen müssen, hindert viele Mitarbeiter jedoch nicht daran, (hoch-)motiviert zu arbeiten. Die meisten Mitarbeiter bei Trägern arbeiten allerdings weder für die Agentur noch für die Firma, mit der sie einen Arbeitsvertrag haben, sondern sie rechtfertigen ihre (gute) Arbeit für wenig Gehalt vor sich selbst damit, dass sie für die Teilnehmer versuchen, das Beste aus einer schlechten Situation herauszuholen. Viele Mitarbeiter von Bildungsträgern haben innerlich schon lange gekündigt. Eine Mitarbeiterin bei einem Träger beschrieb die Situation bei Bildungsträgern einmal mit folgenden Worten: „Bei Bildungsträgern gibt es nur zwei gute Positionen – entweder man ist hier Putzfrau oder der Laden gehört einem.“

Die Frage, die sich stellt, ist die, wie man aus dieser Situation herauskommt, zum Vorteil aller Beteiligten. Eine Möglichkeit ist, die Präsenz der Agenturvertreter am Maßnahmeort zu erhöhen, also öfter zu schauen, ob die Maßnahme auch vertragskonform durchgeführt wird, was aufwendig und mit Stichproben nicht zu

machen ist. Wenn Vertragsverstöße vorliegen, sollte man den Trägern, die gegen die Verträge verstoßen konsequenterweise erst die gelbe, dann die rote Karte zeigen und ihnen keine weiteren Maßnahmen geben. Man sollte soweit gehen, diese Träger vom Ausschreibungsverfahren auszuschließen. Das wäre auch ein positives Signal an Träger, die bisher immer engagierte und gute Arbeit geleistet haben.

Eine weitere Möglichkeit ist die, die Gründung von Trägern zu erleichtern, bei denen sich Kompetenzen sammeln. D.h. zum Beispiel die Gründung von Trägern zu erleichtern, die aus einem Zusammenschluss von Dozenten bestehen. Denn in der Regel haben die Dozenten, Ausbilder oder Sozialpädagogen die Fach- und Sachkompetenz hinsichtlich der Durchführung der Maßnahmen und nicht die Abteilungen der Träger, in denen Konzepte ersonnen und Angebote erstellt werden. Die Konzept- oder Marketingabteilungen wissen, welche Schlagworte in eine Ausschreibung gehören, aber sie wissen meist wenig von der Praxis. Das bedeutete, man ginge weg von einer Auftragsvergabe, die der Papierform entspricht, und hin zu einer Auftragsvergabe, wo die Fach- und Sachkompetenz liegt.

Hintergrund für dieses Vorgehen bzw. diese Möglichkeiten wäre, dass es keinen wissenschaftlichen Beweis dafür gibt, dass bei der Einführung ökonomischer Steuerungsmodelle – alle Mitarbeiter bei Trägern sind und werden von ihren jeweiligen Führungskräften angehalten wirtschaftlich zu denken und (kundenorientiert) zu



handeln<sup>1</sup> - in nicht-ökonomische Felder (Bildung) tatsächlich offene Märkte erzeugt und gesetzte Ziele besser erreicht werden als vorher.

Weshalb schreibe ich dies und warum existiert eine Art Mauschelei bei Bildungsträgern? Ich schreibe dies, weil diese Verhältnisse *System* zu sein scheinen, weil man dies nicht akzeptieren kann und weil *eine Erfahrung zur Sprache zu bringen, verhindert, dass wir nur ihre Opfer sind; wenn wir Worte dafür finden, entsteht eine erkennende Distanz, die wir als befreiend erleben*. Das bezeichnet die positive Macht der Sprache, ob schriftlich oder mündlich. Es gibt auch ihre negative Macht. Diese wird schnell dort wirksam, wo systematisch an den oben aufgeführten Stellschrauben gedreht wird und unverhohlen der wirtschaftliche Nutzen im Fokus steht. Im Bezugssystem des Arbeitgebers *Bildungsträger* ist kritisches Denken und Hinterfragen in den meisten Fällen weder erwünscht noch gefragt, man muss im Sinne des *Systems* funktionieren. Und das kann zu einer psychologischen Last werden, wenn man mitbekommt oder ahnt, dass auf diese Weise einiges nicht vertragskonform läuft. Man weiß andererseits aber auch, dass die viel gepriesene und immer in kritischen Situationen eingeforderte Loyalität einer Firma gegenüber ihre Grenze hat – das Maß ist so etwas wie die eigene ethische Disposition oder das Verständnis von Recht. Abgesehen davon: Was ist geforderte oder erzwungene Loyalität schon wert? Zumal man in diesem Zusammenhang

---

<sup>1</sup> Dies kann auch heißen, bewusst über personelle oder sachliche Minderausstattung hinweg zu sehen, dies als systemimmanent hinzunehmen.

bedenken muss, dass das Direktionsrecht des Arbeitgebers sich nicht über geltende Verträge und geltendes Recht hinwegsetzen kann. Insbesondere wenn ein höherwertiges Rechtsgut konkret gefährdet ist, ist der vermeintliche und unterstellte Bruch der Schweigepflicht nicht rechtswidrig. Das Einfordern von Loyalität bei Bildungsträgern – [Für wen arbeiten sie eigentlich: für die Arbeitsagentur oder für uns? Mit der naheliegenden Antwort: Für die Teilnehmer! kommt man nicht weit.] – wird auf der Trägerseite oft dazu benutzt, Mitarbeiter unter Druck zu setzen, da die Mitarbeiter um die Unzulänglichkeiten und Missstände wissen oder diese ahnen. Von Arbeitgeberseite wird Loyalität oft verwechselt mit „Abhängigkeit“ und „Obrigkeitsdenken“, also dem Festhalten an getroffenen Vereinbarungen gegen besseres Wissen und Gewissen. Die Frage ist aber a) kann man sich außerhalb der gesetzlichen Regelungen stellen und b) ist die Treue gegenüber einer vermeintlichen Autorität höher zu bewerten als das Einhalten von Gesetzesvorschriften? Da der Treuepflicht (Loyalität) des Mitarbeiters die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers entspricht und da Loyalität in so etwas wie einem übergeordneten Wertesystem verankert ist, ist folgendes zu bedenken: Eingeforderte Loyalität, die stillschweigende Forderung nach dem Vertuschen von kleinen Unregelmäßigkeiten und die *systematische* Durchsetzung der Wirtschaftlichkeit mittels *kreativer Interpretation von Verträgen* rechtfertigen auf der Dozenten- und Mitarbeiterseite die Pflicht zur Untreue, so der Missbrauch staatlicher Mittel offen gelegt werden kann. Der Mitarbeiter hat also das Recht und die Pflicht zum

Ungehorsam, sofern die Ausführung von Anweisungen übergeordnete Werte verletzen würde. Dies erfordert allerdings Mut und Zivilcourage und allzu oft werden Mitarbeiter, die mutig sind und gegen Mausehelei vorgehen, kalt gestellt als Leute, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefährden. Doch was ist diese Art wirtschaftlicher Erfolg wert?

Doch nun zurück zur Macht der Sprache. Die negative Macht der Sprache wird dort wirksam, *wo die Wörter das Verstehen verstellen und verhindern, statt es zu fördern. Dies geschieht, wenn Wörter zu leeren Worthülsen werden und Sätze zu Parolen gerinnen.* [Diese Art der Sprache, die nicht ohne stellenweise beeindruckende Suggestivkraft ist beherrschen die Führungskräfte von Bildungsträgern meistens perfekt, müssen sie doch ihre Mitarbeiter gewinnen, auf Linie bringen und auf Linie halten.] *Sie (die Wörter) sind dann nicht mehr eingebunden in den logischen Raum von Begründung, Kritik und Revision, sondern haben die unerbittliche Dumpfheit und Lautstärke von Fäusten, die auf den Tisch schlagen.* [Wer nicht mitzieht, kann gehen; es warten ja schließlich genug andere auf den Job.] *Und auch die leise Variante gibt es: scheinbar unauffällige, harmlose Wendungen und Metaphern, die uns gefangen halten, ohne dass wir es merken. Dazu gehört auch die verlogene Sprache der Diplomatie mit ihren Euphemismen, Schönfärbereien und sanften Lügen. Egal, wo dies stattfindet: Hier wird alles getan, um kritisches Nachfragen und das Bedürfnis des besseren Verstehens zu ersticken. Und: neben Parolen gibt es noch eine andere Form, in der die Sprache das Verstehen und die*

*Aufklärung verhindern kann: durch leeres Geschwätz und etwas, das man sprachlichen Schutt nennen könnte: klebrige Sprachgewohnheiten, tradierte Kategorienfehler („Die Agentur zwingt uns ja so zu handeln!“), verrutschte Bilder, leer laufende logische Partikel, unerkannte Redundanzen und ganz allgemein: das Fehlen von sprachlicher Wachheit und Übersicht. Warum ist das ein Übel? Weil es die Sprecher von sprachlichem Müll zu bloßen Schauplätzen des Geredes und bloßen Durchgangsstationen für Geplapper macht statt zu wachen Personen, die in der sprachlichen Artikulation die Chance der Selbstbestimmung wahrnehmen. Das gilt auch für den Jargon von Cliques, dem sich jeder fügen muss, der dazugehören will. Und es gilt auch, wenn die Cliques angesehen und weitläufig sind und sich den Anstrich des Intellektuellen geben.*

Die negative Macht der Sprache wird von manchen Verantwortlichen bei manchen Bildungsträgern bewusst oder unbewusst eingesetzt. Diese Erfahrung(en) haben viele Dozenten und Verantwortliche (nicht nur) in leitender Position bei manchen Bildungsträgern machen müssen. Man muss und kann diesen Dingen mit Sprache begegnen; denn sie macht uns zu denkenden Wesen. Und man muss diesen Verhältnissen bei Bildungsträgern begegnen und sich ihnen entgegenstellen, in dem man sie benennt, damit einige Menschen nicht mehr die Freiheit haben zu tun, was sie für richtig halten.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Für die kursiv gedruckten Passage gilt mein Dank dem Philosophen Peter Bieri.