

3 Methode

Die Erfassung der Daten beginnt jeweils mit der Entwicklung eines Erhebungsinstruments zur Wahrnehmung von Phänomenen. Zu deren Erklärung steht aufgrund der hier verwendeten Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung das gesamte Repertoire der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. Im konkreten Fall ergibt sich daraus die Option, diejenigen Methoden auszuwählen, die der jeweiligen Fragestellung angemessen sind; dementsprechend werden die Fragestellungen nicht durch die Auswahl bestimmter Methoden eingeschränkt, sondern es können im Gegenteil prinzipiell alle Methoden eingesetzt werden, sofern es die Fragestellung und die Art des Forschungsfeldes erfordert.

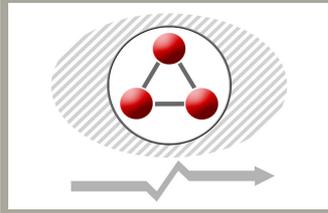
Die Leistung des hier verwendeten Erklärungsansatzes zeigt sich darin, dass einerseits durch die Aggregation der Daten, die durch die verschiedenen Erhebungsmethoden ermittelt wurden, kausale Erklärungen über Entwicklungszusammenhänge in der Vergangenheit gewonnen werden. Andererseits ermöglichen diese Daten und Erklärungszusammenhänge begründete Prognosen über künftige Entwicklungen der untersuchten Systeme. Beides, die kausalen Erklärungen über Entwicklungszusammenhänge und die durch sie bedingten Prognosen, bilden die Grundlage für die kritische Beurteilung des evaluierten Systems. Diese kann logisch stringent auf die erhobenen Einzelbefunde zurückgeführt werden. Im Rahmen dieser Logik sind die einzelnen Erklärungsschritte für jeden, der über dasselbe Vorwissen verfügt, nachvollziehbar. Aus diesem Grund gelangt jeder, der über dasselbe Vorwissen verfügt, in dem gewählten theoretischen Rahmen notwendigerweise zu derselben Beurteilung. Hierin kommt einerseits die Subjektbezogenheit allen Wissens zum Ausdruck und andererseits aufgrund der Nachvollziehbarkeit seine Objektivität.

3.1 Kompakte Darstellung der Methode vom Interview bis zur Auswertung

Die folgende PowerPoint Präsentation wurde für ein Methodenseminar erstellt, das die Verfasserin und ihr Forschungsteam (Janina Rieck, Dipl.-Pädagogin; Andreas Richter; Kerstin Hillebrecht, Assessorin des höheren Lehramts (Biologie und Deutsch), Fachzeitschriftenredakteurin; Anja Hillebrecht) regelmäßig an der Freien Universität Berlin anbieten.

Diese kompakte Darstellung der Methode ist der erste Kreisgang im Sinne C. F. v. Weizsäckers und bietet als Einstieg in die Auseinandersetzung mit dieser qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethode einen guten Überblick.

Freie Universität  Berlin



Methodenlehre

Eine qualitative Forschungsmethode vom Interview bis zur Auswertung im Rahmen einer wissenschaftlichen Unternehmens-/ Organisationsbegleitung

Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Wirtschaftspädagogik

Freie Universität  Berlin

Inhaltsübersicht

Forschungsfeld
Forschungsfrage

Interviewleitfaden
Interviewführung

Protokollierung
Autorisierung

Theorie
Überblick

Praktiken
Funktionen
Struktur

Stabilisierende Faktoren
Erfolgreich vollzogene
Entwicklungsschritte

Beeinträchtigende Faktoren
Gestaltungsempfehlungen

Kohärenz und Korrespondenz
Stabile Phase oder Krise

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Forschungsfeld & Forschungsfragen

Forschungsfeld

- Erstbesuch
- Vorhandene Dokumente der Organisation sichten

Forschungsfrage

- Die Forschungsfrage ist nicht hypothesengeleitet.
- Keine Phänomene werden von vornherein ausgeschlossen.
- Der Auftraggeber und die Forschungsfrage legen den Fokus für die spätere Auswertung fest.

Empirische Grundlage

- Verwendung bereits vorliegender Phänomene und Fakten
- Erhebung eigener Phänomene und Fakten zum Beispiel mithilfe des Leitfadenterviews

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Interviewleitfaden

Anforderungen an den Interviewleitfaden

- Vorkenntnisse über das Forschungsfeld bilden die Grundlage des Leitfadens.
- Fakten und Handlungen abfragen - nicht Meinungen!
- Der Leitfaden ist kein Fragebogen!
- Er ist daher prinzipiell offen zu gestalten; keine Ja-Nein-Fragen und keine vorformulierten Fragen sondern Stichworte zu den verschiedenen Themenfeldern.
- Der Interviewleitfaden soll helfen, den Reichtum der Phänomene im Forschungsfeld während des Interviews „einzufangen“.
- Der Interviewleitfaden sollte dem Gesprächsfluss entsprechen und Gestalten nicht zertrennen.
- Auf schnelle Lesbarkeit und inhaltlich sinnvolle Anordnung der Stichworte und Stichwortgruppen achten.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Interviewführung

Vor dem Interview

- Aufzeichnung des Interviews mit Zustimmung des Interviewpartners auf Tonträger.
- Störende Geräuschquellen im Vorfeld beseitigen (offene Fenster mit Straßenlärm, klappernde Kaffeetassen neben dem Mikrophon).

Während des Interviews

- Fakten und Handlungen abfragen - nicht Meinungen!
- Mit einfachen, unverfänglichen Fragen - die bekannt heikle Themen vorerst aussparen - das Gespräch beginnen.
- Grundsätzlich den Interviewpartner erzählen lassen, alles Gesagte ist zunächst gleich wichtig; erst nach der Auswertung kann über die Bedeutung einzelner Aussagen fundiert entschieden werden.
- Dennoch nicht die Kontrolle über das Gespräch verlieren; möglichst alle Themenbereiche ansprechen.
- Begriffe, Abkürzungen und Fachwörter, die neu oder unverständlich sind, vom Interviewpartner erklären lassen.
- Am Ende den Leitfaden mit dem Interviewpartner gemeinsam durchgehen und nach Themen fragen, die dem Interviewpartner noch wichtig sind, jedoch noch nicht besprochen wurden.

Nach dem Interview

- Verhaltensbeobachtungen notieren.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Protokoll

Sinn und Zweck des Protokolls

- Das Protokoll dient der Herstellung von Fakten.
- Es dokumentiert das Gemeinte – nicht das Gesagte (im Gegensatz zur Transkription).
- Es ist die Grundlage der späteren Auswertung.

Grundsätzlich gilt

- Jedes Faktum ist wichtig; erst die Auswertung entscheidet über die Relevanz der Fakten!
- Der Interviewpartner wird in dem, was er sagt, ernst genommen.

Aufgabe des Protokollanten

- Der Protokollant interpretiert das Gesagte und Gehörte.
- Er formuliert das von ihm Verstandene in Form von *Phänomenen* (das verständliche Ganze einer Situation).
- Er muss alles, was er schreibt auch selbst verstehen.
- Der Protokollant ist im weitesten Sinne ein Nach-Erzähler.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Autorisierung

Sinn und Zweck der Autorisierung

- Das Phänomen wird zum dokumentierten Fakt der Vergangenheit.

Protokollübergabe

- Ankündigung der Übergabe.
- Hinweis zur Bearbeitung an den Interviewpartner: nur notwendige Änderungen, Korrekturen sowie Ergänzungen einfügen und markieren.
- Bitte um zügige Bearbeitung (ein bis zwei Wochen; ggf. Nachfassen und neuen Übergabetermin vereinbaren).

Optimaler Verlauf

- Sparsame und nur sinnvolle Korrekturen durch den Interviewpartner.
- Änderungen, Korrekturen sowie Ergänzungen werden in das Protokoll aufgenommen und separat dokumentiert.

→ Das protokollierte und autorisierte Interview steht nun für die Auswertung bereit.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Autorisierung

Autorisierungen, die einen weiteren Kontakt erfordern

- Wenn nach der Autorisierung neue Fragen entstehen (missverständliche Änderungen).
- Bei Änderungen, die dem offensichtlich Gemeintem nicht mehr entsprechen (Abschwächungen geäußelter Kritik).

Prophylaxe

- Um Missverständnissen vorzubeugen und Eskalationen zu vermeiden:
 - Hohe Transparenz von Beginn an.
 - Das Gespräch suchen.
 - Vertrauen aufbauen, konsequent und authentisch handeln.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1



Freie Universität Berlin

Begriffe – Praktiken, Funktionen, Struktur

Praktiken

- Praktiken sind Handlungsweisen, „Gepflogenheiten“, die eine Person, oder ein System über einen längeren Zeitraum, auch noch gegenwärtig, verwendet.
- Zu diesen Handlungsweisen zählen auch alle beobachtbaren Formen der Kommunikation.

Funktionen

- Funktionen ist der für das Forschungsteam erkennbare Sinn der oben beschriebenen Handlungsweisen.
- Funktionen werden aus den Phänomenen entnommen und müssen nicht unabdingbar Praktiken zuzuordnen sein.
- Beispielsweise können auch Befürchtungen, Affekte und Ängste Handeln blockieren, aber eine Funktion haben.
- Affekte, also blockiertes Handeln scheint dann sichtbar zu werden, wenn sich die ins Unbewusste abgesunkene Einheit von Wahrnehmen und Handeln eine bewusste Integration neuer Informationen nicht zulässt.

Struktur

- Struktur ist das Gerüst, das Praktiken und Funktionen ermöglicht.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1



Freie Universität Berlin

Begriffe - stabilisierende & beeinträchtigende Faktoren

Stabilisierende Faktoren

- ... sind Handlungen, Ziele, Motive und Umstände, die sowohl die Rahmenbedingungen als auch die betrachtete Gestalt betreffen und die einen sichtbar positiven Einfluss auf die Stabilität der Gestalt haben.
- Stabilisierend können erworbene Kompetenzen wirken (beispielsweise wissenschaftlich-theoretische Kenntnisse durch ein Studium oder berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen), Sprachkenntnisse und vieles mehr. Hinzu kommen individuelle Befähigungen wie beispielsweise hohes Verantwortungsbewusstsein (was sich unter anderem in der Bereitschaft und Fähigkeit zeigt, Verantwortung zu übernehmen) Organisationtalente, Ausrichtung auf effektives Arbeiten, Ehrlichkeit und Offenheit und Vieles mehr.

Beeinträchtigende Faktoren

- ... sind Handlungen, Ziele, Motive und Umstände, die sowohl die Rahmenbedingungen als auch die betrachtete Gestalt betreffen und die einen sichtbar negativen Einfluss auf die Stabilität der Gestalt haben.
- Beeinträchtigend können beispielsweise eine fehlende technische Ausstattung oder eine hohe, lang andauernde zeitliche Arbeitsbelastung wirken.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Begriffe - Kohärenz und Korrespondenz

Kohärenz

- Die Kohärenz ist der „Ordnungsparameter“, der erkennbar wird, wenn Praktiken, Funktionen und Struktur in Einklang stehen, wenn sich das Gefüge sozusagen in einem harmonischen, zueinander passenden Zustand befindet.

Korrespondenz

- In systemtheoretischer Sicht besteht zwischen den Rahmenbedingungen und dem untersuchten System eine wechselseitige Beziehung, die sich einerseits als Anpassung und andererseits als Beeinflussung darstellen lässt.
- Sofern diese wechselseitige Beziehung zur Selbststabilisierung beiträgt, bezeichnen wir dies als Korrespondenz zwischen dem System und den äußeren Bedingungen seiner Existenz.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Begriffe - Krise und stabile Phase

Krise

- Eine Krise ist eine erklärbare Instabilität in der Zeit.
- Hier entsprechen Praktik, Funktion und Struktur einander nicht.
- Eine Krise ist nicht per se negativ, sondern ein Zustand, der auch die Möglichkeit in sich birgt, dass sich das jeweilige System mit veränderten Praktiken oder Funktionen oder Struktur erneut stabilisiert.

Stabile Phase

- Beides, sowohl Kohärenz wie auch Korrespondenz sind notwendige Bedingungen für die erfolgreich Selbststabilisierung eines Systems. Ihre Aufrechterhaltung, bzw. Wiederherstellung erweist sich als ständig zu leistende Aufgabe des Systems und als Erfolgskriterium.
- Nur wenn es dem System oder der Person möglich ist, sich an (unveränderbare) Rahmenbedingungen anzupassen oder, wenn möglich, diese zu ändern, und ein Ordnungsparameter erkennbar ist, befindet sich das System oder die Person in einer stabilen Phase.

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

Freie Universität  Berlin

Prognosen und Empfehlungen

Diagnose

- Welche Phase liegt aktuell vor – stabile Phase oder Krise?

Prognose

- Wird die aktuelle Phase andauern?

Gestaltungsempfehlungen

- Was kann getan werden, um die aktuelle Phase ...
 - ... zu erhalten,
 - ... zu stärken
 - ... oder zu verändern?

© 2006 Aisenbrey, Hillebrecht, Hillebrecht, Richter, Rieck – FB Erziehungswissenschaft u. Psychologie AB Wirtschaftspädagogik 1

3.2 Entwicklungsgeschichte der Methode

Das folgende Kapitel ist der Entwicklung der Methode gewidmet, so wie sie sich im Rahmen der durchgeführten Forschungsprojekte vollzog. Die folgende Beschreibung der Entwicklungsgeschichte ist der zweite Kreisgang und hat die Aufgabe, diesen Prozess als eine Gestalt in der Zeit zu beschreiben.

Ausgangspunkt für die Arbeit mit der Methode

Die herausragende Besonderheit dieser Methode, die im Sinne C. F. v. Weizsäcker als ein Messvorgang beschrieben werden kann, besteht darin, dass sie unmittelbar mit der verwendeten umfassenden Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung verknüpft ist. Theorie und Methode können seit der Einführung des Begriffes durch Niels Bohr als komplementär bezeichnet werden, da erst die Theorie entscheidet, was beobachtet werden kann, wie Einstein zu Heisenberg sagt (vgl. W. Heisenberg 1993¹³, S. 96).⁴ Dies hat zur Folge, dass stets nur ein endliches Wissen über ein Objekt erworben werden kann. Die enge Verzahnung von Theorie und Methode hat unter anderem den großen Vorteil, dass ein problemloser Theorie-Praxis-Transfer ermöglicht wird. Dies soll im Folgenden umfassend dargestellt werden.

Kritik an klassischen Verfahren

Die klassische Empirie erkennt zunehmend das Problem, die Wirklichkeit⁵ nicht in ausreichender Weise vor allem anhand von Zahlen und Diagrammen darzustellen zu können und beschreibt die wahrgenommene Wirklichkeit nunmehr nicht ausschließlich mit statistischen oder quantitativen Verfahren⁶, sondern bedient sich daneben auch qualitativer Methoden (vgl. C. Hopf 2000). Hier bleibt jedoch zu beanstanden, dass durch die Interpretation der Daten durch den Forscher⁷ eine systematisch oder methodisch bedingte große Gefahr von Fehlinterpretationen besteht. All zu häufig widerspricht das vom Forscher Verstandene der Intention des Befragten, so dass schließlich auch die Befunde und Prognosen fehlerbehaftet sein müssen. Eine neue Empirie darf diese Mängel nicht aufweisen.

⁴Auf eine wechselseitige Abhängigkeit von Theorie und Empirie im Rahmen klassischer empirischer (hier insbesondere standardisierter) Forschung macht auch H. Kromrey in seinem Überblick über die empirische Sozialforschung aufmerksam. (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 21, 22, 48, 55, 57, 95)

⁵ So spricht beispielsweise der kritische Rationalismus bezeichnenderweise einerseits von der „Realität, wie sie unabhängig vom wissenschaftlichen Beobachter existiert“, setzt also die Existenz einer objektiven Realität voraus. (H. Kromrey 2006¹¹, S. 24)

⁶ Die klassische Empirie teilt sich in zwei Lager, die von teils sehr unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen: die quantitative und die qualitative Forschung. Auf Probleme mit dieser Begrifflichkeit sowie auf Überschneidungen und Abgrenzungen der Methoden geht auch H. Kromrey an verschiedenen Stellen ein. (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, unter anderem S. 26f, 71ff.)

⁷ In dieser Arbeit wurde für alle zur Sprache kommenden allgemeinen Bezeichnungen von Personen die maskuline Kennzeichnung gewählt. Damit ist eine Diskriminierung femininer Kennzeichnungen weder beabsichtigt, noch glaubt die Verfasserin sie faktisch vollzogen zu haben. Vielmehr besteht die Ansicht, dass diese Entscheidung trotz aller möglichen entgegenstehenden Argumente noch immer am besten geeignet ist, die Lesbarkeit des Textes zu garantieren.

Wissenschaftliches Selbstverständnis

Der theoretische Ansatz Walter Dürrs impliziert deshalb auch eine veränderte Haltung und ein verändertes Selbstverständnis des Wissenschaftlers im Forschungsprozess (vgl. W. Dürr/ D. Liepmann/ H. Merkens/ F. Schmidt (Hrsg.) 1988; W. Dürr (Hrsg.) 1989 a; W. Dürr/ D. Liepmann / H. Merkens/ F. Schmidt (Hrsg.) 1989 b). Der Forscher ist Bestandteil des Forschungsprozesses und steht nicht unabhängig über dem zu untersuchenden Gegenstand. So wird beispielsweise in einer Interviewsituation ein Interviewpartner für die Zeit des Interviews aus seinen üblichen Phasenbeziehungen, das heißt Lebensumständen, herausgelöst und geht eine neue Phasenbeziehung mit dem Wissenschaftler ein, aus der er nach dem Interview wieder entlassen wird, um in seine ursprünglichen Phasenbeziehungen zurückzukehren. Interviews oder teilnehmende Beobachtungen im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen sind daher stets mit einer Beeinflussung der Lebensumstände bei den Untersuchten verbunden (vgl. R. Aster/ H. Merkens/ M. Repp 1989). Zugleich wird man ebenso, wie man als Forscher sein Gegenüber beeinflusst, auch selbst von seinem Gegenüber beeinflusst. Dieser gegenseitigen Einflussnahme muss sich der Forscher bewusst sein (vgl. Konrad Lorenz, 1965).⁸

Zugleich ergeben sich daraus methodische Konsequenzen. Eine dieser Konsequenzen ist die grundsätzlich ressourcenorientierte Haltung des Forsches gegenüber den untersuchten Personen oder Personengruppen. Diese Haltung wird bereits im Interview, also während der Erhebungsphase eingenommen. So nimmt der Interviewer einerseits seine Gesprächspartner in dem, was sie sagen, grundsätzlich ernst und wertet das Gespräch in keiner Weise während der Interviewphase, sondern erst im Durchgang durch die Theorie. Andererseits stellt der Interviewer im Rahmen des Interviews Fragen, die einen Selbstreflexionsprozess auslösen, wodurch bereits durch das Interviewgespräch den jeweiligen Gesprächspartnern eine Weiterentwicklung ihrer persönlichen oder beruflichen Situation ermöglicht wird. Dies wurde dem Forschungsteam nach zahlreichen Interviews von verschiedenen Interviewpartnern bestätigt.

⁸ Klassische Verfahren bemühen sich hingegen darum, durch verschiedenste Techniken jegliche Beeinflussung des zu untersuchenden Objekts durch den Beobachter im Forschungsprozess weitestgehend zu unterbinden, um so ein möglichst objektives Bild vom Untersuchungsgegenstand und den vermuteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu gewinnen. Das Laborexperiment bietet hier die besten Voraussetzungen, sie werden jedoch um den Preis mangelnder Praxisnähe erkauft. In quasi-experimentellen Forschungsdesigns bemüht man sich durch verschiedene methodische Verfahren, wie Randomisierung bei der Zusammenstellung der Untersuchungsgruppen und das Einführungen von Kontrollgruppen mit und ohne Treatment, eventuell störende Einflüsse zu vermeiden oder im Nachhinein herausrechnen zu können. (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 96ff) Auch das Bemühen darum, keine Suggestivfragen zu stellen, weist deutlich darauf hin, wie wichtig es klassischen Verfahren ist, eine Beeinflussung zu vermeiden.

- Aktionsforschung unterscheidet nicht zwischen der partizipierenden und der intervenierenden Rolle. Im Rahmen dieses Ansatzes nimmt der Forscher an den Aktionen, das heißt an den Handlungsweisen, die im System eine Bedeutung haben, teil und reflektiert dann die erlebten Handlungsweisen. Nicht reflektiert wird die Rolle als mithandelnder Forscher. So gibt es hier eine Verwischung zwischen dem Handeln im System und dem Handeln als Wissenschaftler, was sich in der Aktionsforschung methodisch nicht trennen lässt.“ (W. Dürr, mündlich; vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 538 ff.)
- Kritische Theorie/ kritisch-dialektischer Ansatz der Forscher versteht sich hier als Teil der Lebensumstände oder der sozialen Wirklichkeit, die er untersucht. Um sich kritisch mit der Realität auseinander zu setzen und sie darauf hin zu prüfen, was allgemeine, das heißt unveränderliche Gesetzmäßigkeiten und was sozial geformte, das heißt also auch wieder veränderbare Regelmäßigkeiten sind, muss der Forscher seine Position als Teil der Lebenswelt reflektieren. Vom Forscher erwartet man in diesem Zusammenhang also Selbstreflexion, Mündigkeit (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 66 ff.).

3.2.1 Die Entwicklung der Methode im Rahmen des Forschungsprojektes „Alternative Wohnform zur Anstalt“ (Aug. 1994 bis Dez. 1996)

Forschungsauftrag

Der Auftrag in diesem Forschungsprojekt bestand darin, die Enthospitalisierung der Bewohner eines großen Pflegeheims mit über 650 Betten zu evaluieren, die zukünftig in die umliegenden Gemeinden integriert werden sollten. Dazu wurden in den jeweiligen Gemeinden so genannte gemeindepsychiatrische Zentren eingerichtet, so dass die Heimbewohner anschließend in betreuten Wohngruppen verhältnismäßig eigenständig leben konnten (vgl. C. Bradl/ I. Steinhart (Hrsg.) 1996; H. Eberwein (Hrsg.) 1996). Zugleich wurden die Stationen des großen Pflegeheims aufgelöst. Das Projekt war überdies ein Modellversuch im Rahmen der neu entwickelten Pflegeversicherung. Die Projektlaufzeit umfasste zweieinhalb Jahre. Die Finanzierung dieses Projektes übernahmen anteilig das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung sowie das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (vgl. W. Dürr unter Mitarbeit von P. Aisenbrey 1998).

Forschungsdesign

Im Rahmen der durchgeführten Evaluation wurden unter anderem die Zeiten statistisch erfasst, die die einzelnen Betreuer für bestimmte Pflege- und Betreuungstätigkeiten aufwendeten. Die zu beobachtende Tendenz war, dass in den ersten beiden Jahren der Enthospitalisierung die Betreuer sich vorwiegend darum bemühten, dass die Patienten die Tätigkeiten des Alltags, wie das Kochen und das Waschen der Wäsche, erlernen, wohingegen nach etwa zwei Jahren die Betreuer ihre Patienten vermehrt bei der Gestaltung der Freizeit und der Aufnahme und Pflege von Kontakten zur Familie halfen. Aus diesen statistisch erhobenen Daten wurden jedoch keine Prognosen für die zukünftige Entwicklung hinsichtlich des Erfolgs dieses Enthospitalisierungsprogramms abgeleitet. Hingegen wurden anhand der qualitativen⁹ Erfassung von Phänomenen durch Interviews und der Auswertung dieser Daten Erfolgsprognosen formuliert. Dazu wurden zunächst alle 81 Heimbewohner befragt, die in der ersten Phase die Pflegeanstalt verlassen sollten. Zusätzlich wurden der gesamte Führungskreis des Heimes sowie die zukünftigen Betreuerinnen der Wohngruppen interviewt (39 Personen). Die Gespräche fanden als Einzelinterviews statt. Die Befragungen wurden von zwei Wissenschaftlern durchgeführt. Da die Aufnahmetechnik noch sehr unzureichend war und die Interviewten aufgrund ihrer Behinderungen sich teilweise sehr undeutlich artikulierten, fertigte einer der Interviewer parallel bereits während des Interviews ein Protokoll an, während der andere das Gespräch führte und für einen durchgängigen Kontakt zum Gesprächspartner sorgte.

⁹ Die in der Sozialforschung gebräuchliche Unterscheidung von „qualitativer“ und „quantitativer“ Forschung deutet eine Trennung an, die in der vielleicht vermuteten Schärfe nicht existiert, da in vielen Forschungsdesigns Mischformen aus qualitativen und quantitativen Methodenelementen gebräuchlich sind. Entscheidender als die Unterscheidung in qualitatives oder quantitatives Vorgehen sind vielmehr die hinter der Untersuchung stehenden Forschungsparadigmen, beispielsweise das analytisch-nomologische oder das interpretative. Die Schwierigkeiten mit diesen Begrifflichkeiten beschreibt unter anderem auch H. Kromrey (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 33).

Die Erfahrungen mit der Methode in diesem Projekt und deren Rückwirkung auf die Methode

Verhaltensbeobachtung

Im Rahmen dieses Projektes wurde durch die Verfasserin zusätzlich eine Verhaltensbeobachtung in den Erhebungsprozess eingeführt. Derjenige, der während des Interviews bereits das Protokoll führte, notierte ebenfalls die Beobachtungen zum Beispiel zur Mimik und Gestik des Gesprächspartners. Diese subjektiven Eindrücke rundeten das Gesamtbild der interviewten Person ab und erleichterten es den Forschern vor allem im Auswertungsprozess, als nur noch das Interviewprotokoll zur Verfügung stand, sich die Person wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Autorisierung der Interviewprotokolle

Eine besondere Neuerung zu dieser Zeit war die Autorisierung der Interviewprotokolle¹⁰, um sicherzustellen, dass die Gesprächspartner in dem, was sie dem Forschungsteam mitteilen wollten, richtig verstanden wurden. Da die zukünftigen Teilnehmer am Unterstützten Wohnen in der Regel nicht lesen konnten, wurden diesen Gesprächspartnern die Interviewprotokolle vorgelesen. Den anderen Interviewpartnern wurde ihr Interviewprotokoll zur eigenständigen Autorisierung übergeben.

Auswertung im Rahmen der Theorie

In der Auswertung wurden die autorisierten Interviewprotokolle im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung für jede interviewte Person separat durchgearbeitet, das heißt, es wurden Praktiken, Funktionen und die Struktur bestimmt. Die Kohärenz, also das Aufeinanderbezogensein von Praktiken, Funktionen und Struktur, erklärte sich das Forschungsteam seinerzeit selbst noch bildhaft als „Säule“, ähnlich der Figur des Atlas in der griechischen Mythologie, der die Welt trägt. Diese Auswertungen erforderten damals noch einen sehr hohen personellen und zeitlichen Aufwand. Dies lag einerseits daran, dass die Interviewprotokolle noch längst nicht die hohe Qualität aufwiesen, die heute nach einigen Jahren der Übung und Reflexion erreicht wird, so dass in einem ersten Schritt aus den Interviewprotokollen zunächst noch einmal sauber die Phänomene herausformuliert werden mussten. Andererseits begann das Forschungsteam damals die Auswertung damit, zuerst nach der Struktur zu suchen, was jedoch, wie später auch theoretisch erklärt werden konnte¹¹, ohne eine genaue Kenntnis der Praktiken und Funktionen äußerst schwierig ist. Anschließend wurden die Praktiken und die Funktionen in jeweils getrennte Kataloge aufgenommen. Daneben arbeitete das Forschungsteam die damals noch so genannten krisenauslösenden (heute beeinträchtigende Faktoren) sowie die stabilisierenden Faktoren heraus. Als krisenauslösende Faktoren wurden jedoch nur die schwerwiegendsten

¹⁰ Das Interviewprotokoll dokumentiert im Gegensatz zu einer Transkription das Gemeinte und nicht das wörtlich Gesagte. Diese Form der Dokumentation hatte seinerzeit Hans Merckens in gemeinsamen Forschungsprojekten mit Walter Dürr (Unternehmenskulturforchung) eingeführt und verwendet; eine Autorisierung durch den Interviewten fand dort jedoch noch nicht statt.

¹¹ Die Struktur umfasst all die Gegebenheiten, die es der Gestalt oder dem System ermöglicht, ihre Praktiken und Funktionen auszuprägen und aufrechtzuerhalten. Bei sozialen Systemen sind vor allem Handlungsweisen direkt und leicht beobachtbar, wohingegen sich die Struktur häufig am besten indirekt über diese beobachtbaren Handlungen herleiten lässt (anders zum Beispiel bei biologischen Systemen, wo die Struktur, also der spezifische Körperbau der Art oder Gattung, sehr leicht direkt wahrnehmbar ist).

negativen Einflüsse aufgenommen, die tatsächlich auch auf eine Krise hinwiesen. Dieses System der Auswertung wurde im Laufe dieses und der nächsten Projekte zum Teil unter großen Anstrengungen immer weiter optimiert.

Prognosekraft

Wurden in der ersten Auswertungsphase die einzelnen Bewohner im Hinblick auf ihre Fähigkeit untersucht, unter den neuen Rahmenbedingungen außerhalb der Nervenklinik zurechtzukommen also stabil zu sein, so konnte das Forschungsteam in einer zweiten Erhebung die Prognosen aus dieser ersten Untersuchung schließlich überprüfen. Dazu wurden erneut Interviews durchgeführt, jedoch nun nicht mehr mit Einzelpersonen sondern mit den 32 neu gebildeten Wohngruppen in Gruppeninterviews. Den Wohngruppen wurden Fragen zum Beispiel zu den Tagesabläufen, zu den Diensten, die die einzelnen Gruppenmitglieder für die Gruppe übernehmen mussten oder zu den Aktivitäten, die jeder Mitbewohner für sich selbst gestaltete, gestellt.

Überrascht hat schließlich die hohe Prognosekraft, die in dieser Methode zu liegen schien. So prognostizierte das Forschungsteam beispielsweise für eine Person, dass sie nach der Enthospitalisierung in eine Krise geraten würde. Bereits zwei Monate später musste diese Person wieder in die Nervenklinik aufgenommen werden. Eine unzutreffende Erklärung hat das Forschungsteam im Rahmen dieses Projektes, bei insgesamt 152 durchgeführten Interviews und dementsprechend auch 152 gestellten Prognosen, nur ein einziges Mal getroffen. Im Laufe der nächsten Projekte und der nun insgesamt nahezu 600 durchgeführten Interviews wurde diese Prognosekraft immer wieder bewiesen. Eine derart unzureichende Erklärung, wie sie in diesem Projekt aufgrund noch unzureichender methodischer Sicherheit (es war das fünfte Interview, das im Rahmen dieser Methode ausgewertet wurde) getroffen wurde, unterlief dem Forschungsteam seither nicht mehr.

Aggregation und Schärfung des Gestaltbegriffs

Bereits in der Ersterhebung wurde neben den zukünftigen Teilnehmern am Unterstützten Wohnen auch das aus 15 Personen bestehende Leitungsgremium in Einzelinterviews befragt. Die aus diesen Interviews gewonnenen Phänomene wurden dann in der Auswertung zu Themenkomplexen zusammengeführt, also aggregiert, so dass diese Themenkomplexe beziehungsweise neuen Gestalten dann zum Beispiel Auskunft darüber gaben, was nach Ansicht aller fünfzehn Mitarbeiter die Gestalt „Teamsitzungen“ ausmacht. Ausgewertet wurden diese Themenkomplexe schließlich wie eine einzelne Person, also als eine eigenständige Gestalt; dies war eine der Hauptbeiträge der Verfasserin zur Erweiterung der Methode¹². Auch bei der Untersuchung der Wohngruppen in der zweiten Erhebungsphase

¹² Die theoretische Erklärung erfolgte erst geraume Zeit später. Walter Dürr formulierte diese theoretische Erklärung im Rahmen eines Interviews folgendermaßen: „Es gibt die Möglichkeit, wahrgenommene Phänomene, die man von einzelnen Personen gewonnen hat, zu einem Phänomenkomplex zu aggregieren, in welchem die einzelnen Personen dann untergehen. Die Phänomene der Einzelpersonen können dann der Gruppe zugerechnet werden. Hier ist ein Rückgriff auf den Holismus der Quantentheorie notwendig, der besagt, dass die Abtrennung von Einzelobjekten in der empirischen Forschung quantentheoretisch gesehen eigentlich nicht wahr ist und auf weitergehenden Forschungs- oder Reflexionsstufen wieder aufgehoben werden kann. Sicherlich kann man das in der Quantentheorie und in der Quantenmechanik der Teilchen durchaus mathematisch auch beweisen. Bei der Komplexität der Phänomene, mit der es die Sozialforschung zu tun hat, erscheint dies jedoch bisher nicht

aggregierte das Forschungsteam die Aussagen der Befragten, die mithilfe der Gruppeninterviews¹³ gewonnen wurden. Hier machte das Forschungsteam die interessante Entdeckung, dass obwohl die einzelnen Personen in einer Wohngruppe für sich als durchaus stabil betrachtet werden durften, die Wohngruppe an sich jedoch instabil und krisenhaft sein konnte. In anderen Fällen waren einzelne Gruppenmitglieder in einer kritischen Phase und dennoch war die Wohngruppe in einer stabilen Phase.

Zu diesen auch theoretisch sehr wertvollen Erkenntnissen gelangte das Forschungsteam nur dadurch, dass auch die Wohngruppen für den Auswertungsprozess wie eine einzelne Person, also als unteilbare Gestalt betrachtet wurden. Dazu wurden auch hier alle Aussagen der Wohngruppenmitglieder, die sie zu bestimmten Themenbereichen wie zum Beispiel den Freizeitaktivitäten äußerten, zusammengefasst. Auf diese Weise konnte der Blick auf eine Gestalt geworfen werden, die sich an einem Thema orientiert und nicht mehr an einer Person. Zugleich half dem Forschungsteam diese intensive Auseinandersetzung mit dem Gestaltbegriff das Verständnis vom Begriff der Gestalt zu schärfen und zu erweitern, so dass das Forschungsteam beispielsweise auch den Unterschied zwischen Gruppen- und Einzelgestalten (bezogen auf Personen) nun klarer formulieren konnte.¹⁴

Lernen aus Krisen

Am meisten hat das Forschungsteam für die Theorie und die Methode in der Auseinandersetzung mit Personen gelernt, die sich in einer Krise befanden. Dies waren stets die schwierigsten Auswertungen. Daran mag man erkennen, dass uns als Mensch die stabile Phase näher liegt. Da stabile Phasen auch häufiger auftreten, fällt das Erkennen einer stabilen Phase entsprechend leichter, unabhängig davon, ob es sich dabei um die Stabilität einer Person oder einer abstrakteren Gestalt, wie eines aggregierten Themenkomplexes, handelt. Die Auseinandersetzung mit den zum Zeitpunkt der Untersuchung verhältnismäßig zahlreichen krisenhaften Personen im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit zeigte ganz praktisch, was es bedeutet, wenn Praktiken, Funktionen und Struktur nicht zusammenpassten, also die Kohärenz nur schwer oder in einigen Fällen überhaupt nicht zu erkennen war. Auf diese Weise konnte das Forschungsteam auf empirischem Wege die theoretischen Annahmen bestätigen und zugleich den theoretischen Blick für das methodische Vorgehen schärfen. Auch die zahlreichen, zum Teil überraschenden Phänomene von Selbststabilisierung, die unter den neuen Rahmenbedingungen der Wohngruppen beobachtet werden konnten, trugen wesentlich dazu bei, dass das Forschungsteam

leistbar. Hier kann man im Grunde nur sagen, dass uns der Erfolg Recht gibt. Und zwar in Form der Erklärungskraft, die sich dann ergibt, wenn wir die aggregierten Phänomene erneut im Rahmen der Theorie betrachten und dann auf demselben Weg, der auch für die Einzelanalysen beschritten wurde, zu neuen Aussagen in den Erklärungen kommen. Das war sensationell und bedarf dennoch in Zukunft weiterer theoretischer Erklärung. Es hängt damit zusammen, dass der Determinismus der Theorie der Selbstorganisation und der Indeterminismus der Quantentheorie noch als Widerspruch im Raum steht. Eine Erklärungsmöglichkeit ist, dass man die Theorie der Selbstorganisation, als die Theorie der nichtlinearen Differentialgleichungen als klassische Theorie betrachtet, also als Theorie, in der nur Fakten vorkommen. Und die Quantentheorie die nichtklassische Theorie ist, die sich mit den Möglichkeiten in der Zukunft beschäftigt. Hier liegen jedoch Forschungsfragen, die noch nicht gelöst sind.“

¹³ Durch die Zusammenstellung von Gruppen ergab sich in gewissem Sinne schon eine Vor-Aggregation.

¹⁴ In der Alltagssprache nehmen wir Aggregationen ganz selbstverständlich vor, indem wir beispielsweise vom Auftreten einer Fußballmannschaft, dem Gebaren einer bestimmten Familie oder „den Deutschen“ (an sich)

nun bereits während der Beobachtung der Phänomene krisenhafte oder stabile Gefüge bemerken konnte.

Interview und Autorisierung als Medium zur Selbstreflexion

So wie das Forscherteam im Forschungsprozess lernen konnte, zumeist im Hinblick auf die Weiterentwicklung und Verbesserung der eigenen wissenschaftlichen Vorstellungen und Werkzeuge, konnten auch die Interviewten in diesem Forschungsprozess, der, wie bereits erwähnt, ein Prozess der gegenseitigen Einflussnahme ist, etwas lernen, und zwar zumeist etwas über sich. Besonders beeindruckend waren die Reaktionen der ehemaligen Heimbewohner als sie ihre Interviewprotokolle zur Autorisierung vorgelesen bekamen. Die Reaktionen waren teilweise überwältigend: „Das bin ja ich! Das ist mein Leben! Das ist ja wie ein Roman!“ Mit den wenigsten dieser Menschen hatte sich bis zu diesem Zeitpunkt jemand so intensiv hinsichtlich ihrer Lebensgeschichte auseinandergesetzt. Diese Möglichkeit der Selbstreflexion durch die Autorisierung des Interviewprotokolls ist ein sehr wertvoller Aspekt dieses methodischen Vorgehens, der zunächst nur als unbeabsichtigtes Nebenprodukt in Erscheinung trat, heute jedoch in bestimmten Forschungsdesigns eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.

3.2.2 Die Entwicklung der Methode im Rahmen des Forschungsprojektes „Außerbetriebliche Berufsausbildung“ (Sep. 1996 bis August 2001)

Das Projekt „Außerbetriebliche Berufsausbildung“ ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. In den Kapiteln 4, 5 und 6 werden daher das Programm und die einzelnen Einrichtungen, die im Rahmen dieser Untersuchung evaluiert wurden sowie die anschließend gezeichneten Gestalten differenziert und detailliert dargestellt. An dieser Stelle erfolgt daher nur eine kurze Zusammenfassung des Forschungsvorhabens, stets mit dem Blick auf die Weiterentwicklung der Methode.

Forschungsauftrag

Die Aufgabe in diesem Projekt bestand darin, die außerbetriebliche Berufsausbildung in einer Großstadt zu evaluieren. Die beiden Programme der außerbetrieblichen Weiterbildung, eines finanziert durch die Jugendberufshilfe, das zweite durch eine staatliche Einrichtung eines Bundeslandes, richten sich an Jugendliche, die keinen Ausbildungsplatz in einem regulären Ausbildungsbetrieb erhalten haben. (vgl. J.G Ulrich 1995) Durch die Teilnahme an diesen Ausbildungsprogrammen wird ihnen die Möglichkeit gegeben, dennoch die Berufsschulen des Dualen Systems, teilweise in Förderklassen, zu besuchen und einen Ausbildungsabschluss zu erreichen. Diese Form der Ausbildung wird von zwei Trägern auf Grundlage unterschiedlicher gesetzlicher Vorgaben finanziert (Arbeitsförderungsgesetz sowie Sozialhilfegesetz/ heute Sozialgesetzbuch), wobei die finanzielle Ausstattung des einen Trägers (Jugendberufshilfe) deutlich umfassender war.

sprechen. Nur fragen wir im alltäglichen Gebrauch nicht nach der Erklärung dafür, warum eine solche Aggregation möglich ist, und sind uns daher der Bedingungen für eine solche Aggregation nicht bewusst.

Datenbasis

Die benötigten Daten wurden im Rahmen von Interviews erhoben, die mit ausgewählten Vertretern aller Einrichtungen und Fachrichtungen geführt wurden, in denen außerbetriebliche Berufsausbildung stattfand, das heißt mit den Auszubildenden, den Betreuern und den Mitgliedern der Leitungsebenen. Die Auswahl der Interviewpartner unter den Auszubildenden war zunächst nicht einfach. Die Schülerschaft jeder Einrichtung gliederte sich in vier Jahrgänge. Um die Zahl der Interviewpartner dennoch überschaubar zu halten, einigte sich das Forschungsteam schließlich darauf, nur Auszubildende des dritten und vierten Lehrjahres zu befragen, da diese auch über die Erfahrungen der ersten beiden Lehrjahre verfügten. Eine zusätzliche Einbeziehung von Auszubildenden aus den ersten beiden Lehrjahren hätte den Aufwand ohne einen adäquaten Zuwachs an Wissen nur unverhältnismäßig erhöht. Zudem wurde anhand eines Fragebogens im Anschluss an die qualitative Evaluation eine Vollerhebung aller Auszubildenden und Mitarbeiter durchgeführt.

Rückkopplung der Forschungsergebnisse

Gingen der Bericht und die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Alternative Wohnform zur Anstalt“ nur an das dortige Leitungsgremium und nicht auch an die betroffenen Bewohner und die zum Teil sehr engagierten Mitarbeiter, so sollten in diesem Projekt die jeweiligen Einrichtungen neben dem Abschlussbericht, in dem alle Einrichtungen anonymisiert aufgeführt worden waren, zusätzlich noch ihre jeweils eigene Auswertung unanonymisiert zur Verfügung gestellt bekommen. Auf diese Weise war es den Einrichtungen möglich, sich ein umfassendes Selbstbild zu verschaffen und die eigenen Leistungen mit denen der anderen Einrichtungen zu vergleichen. Dieses Vorgehen bot den Teilnehmern der Evaluation vielfältige Reflexions- und Lernmöglichkeiten.

Der Umgang mit Angst und Vorbehalten auf Seiten der Gesprächspartner

Den Zuschlag für die Evaluation dieses Programms erhielt das Forschungsteam unter anderem aufgrund seiner ressourcenorientierten Haltung vor allem gegenüber den beteiligten, zumeist sozial benachteiligten Jugendlichen, was sich auch in der Prämisse des Forschungsteams ausdrückt, dass jeder Mensch zu bestimmten Zeitpunkten in seinem Leben Hilfe und Unterstützung benötigt. Der Grundgedanke der Ressourcenorientierung liegt darin begründet nicht Defizite beheben zu wollen, sondern Potenziale und Fähigkeiten zu fördern; es wird also eine Profilierung und keine Nivellierung angestrebt. Der untersuchte Kreis an sozial benachteiligten Jugendlichen, der in aller Regel bereits schlechte Erfahrungen in schulischen Zusammenhängen sammeln musste, da die Jugendlichen durch die übliche gaußsche Notenverteilung stets mit anderen Schülern in bestimmten Fächern verglichen wurden, hatte das Selbstvertrauen in den individuellen Problemfächern in Bezug auf die eigene Lernfähigkeit verloren. Ein ressourcenorientierter Blick eröffnete nun beispielsweise den sozial benachteiligten Auszubildenden die Auseinandersetzung mit ihren individuellen Fähigkeiten, was auch die allgemeinen Lernerfolge erhöhte.

Das Forschungsteam hatte sich im Laufe dieses Projektes zudem mit der Angst der Beteiligten auseinander zu setzen, die unter anderem weitere Kürzungen der finanziellen Mittel befürchteten. Zu die-

sem Zeitpunkt waren die Mittel für insbesondere außercurriculare Aktivitäten wie Gruppenreisen bereits massiv zusammengestrichen worden. Da der Forschungsauftrag auch darin bestand, nach weiteren Kürzungsmöglichkeiten zu fahnden, befürchtet man, dass im Rahmen dieser Evaluation solche Empfehlungen ausgesprochen würden. Das Forschungsteam fand schließlich jedoch heraus, dass die Träger die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel zurecht in dieser Höhe erhielten; deshalb wurden an keiner Stelle Kürzungen empfohlen.

Dennoch wurde das Forschungsteam insbesondere zu Beginn der Untersuchung mit einer großen Skepsis konfrontiert. So wehrten sich einige Gesprächspartner zunächst sogar dagegen, dass die mit ihnen geführten Interviews auf Tonband aufgezeichnet wurden, auch da sie befürchteten, dass von ihnen getätigte kritische Aussagen gegen sie verwendet werden könnten. Bereits in den Auftaktveranstaltungen bemühte sich das Forschungsteam deshalb darum, zu verdeutlichen, dass alle Informationen vertraulich und wissenschaftlich fair behandelt würden. Eindringliche Gespräche insbesondere mit den Skeptikern und ein konsequentes Festhalten an der zugesicherten Fairness und Ressourcenorientierung in der Forschungsarbeit sorgten schließlich dafür, dass es sich bei den Beteiligten herumsprach, dass die Angst im Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit unbegründet war. Die Anonymisierung in den Berichtstexten stellte zudem sicher, dass auf Behördenebene keine Zuordnung von Aussagen oder Kritik zu einzelnen Personen mehr möglich war.

Die Erfahrungen mit der Methode in diesem Projekt und deren Rückwirkung auf die Methode

Nachvollziehbarkeit der Methode

Die Auswertungen wurden auch in diesem Projekt in Teams durchgeführt, allerdings nun nicht mehr so, dass die gesamte Forschungsgruppe gemeinsam an jeweils einer Auswertung arbeitete, sondern, auch aus Kapazitätsgründen, in der mittlerweile sehr bewährten Form der Zweiertteams. Das Forschungsteam begann zu diesem Zeitpunkt einerseits, der Nachvollziehbarkeit der Methode in der praktischen Arbeit zu vertrauen, überprüfte andererseits diese Nachvollziehbarkeit jedoch auch systematisch durch parallele beziehungsweise wiederholte Auswertungen derselben Phänomenkomplexe durch unterschiedliche Auswertungsteams. Es galt zu zeigen, dass bei genauer Kenntnis der Phänomene und mit der Prämisse, die Theorie hinter der Methode verstanden zu haben, jeder zu den selben Ergebnissen kommen wird, was durch diese Tests auch gelang. Diese methodische Stringenz, die darin begründet liegt, dass in der Phase der Auswertung auf Interpretationen verzichtet werden kann und verzichtet wird, ist in dieser Form bei keiner anderen Auswertungsmethode üblich.

Praktiken und Funktionen

Bis zu diesem Projekt wurden die aus den Phänomenen extrahierten Praktiken und Funktionen in separaten Katalogen aufgelistet. Dies erschwerte jedoch den für die Feststellung der Kohärenz notwendigen Blick dafür, ob die jeweiligen Praktiken zu den vorgefundenen Funktionen passten. Zwar wurden diese Kataloge vorerst noch aufrechterhalten, jedoch ergänzte das Forschungsteam bereits im Katalog der Praktiken diese um die jeweils entsprechenden Funktionen, um die Auswertungsarbeit zu erleich-

tern, so dass schließlich ein Katalog mit Praktiken und Funktionen sowie ein Katalog mit Funktionen vorlag, der später, da nun nicht mehr sinnvoll, vollständig zugunsten eines gemeinsamen Katalogs von Praktiken und Funktionen abgeschafft wurde.

Bei der Reihenfolge der Auswertung dieses Projektes ging das Forschungsteam schließlich dazu über, zunächst die Praktiken und dann die Funktionen zu extrahieren sowie auszuwerten und anschließend erst mit der genauen Kenntnis der vorliegenden Praktiken und Funktionen die Struktur zu formulieren. Damit wurde auch auf die Erfahrungen aus dem ersten Forschungsprojekt zur Enthospitalisierung reagiert, in dem das Erkennen und Formulieren der Struktur vor der genauen Kenntnis der Praktiken und Funktionen mit großen Schwierigkeiten und hohem Zeitaufwand verbunden war.

Schärfung des Begriffs der Praktik

Im Rahmen dieses Projektes erfuhr auch der Begriff der Praktik eine theoretische und methodische Schärfung. Anlass waren zunächst widersprüchliche Aussagen in zwei Auswertungen, die von unterschiedlichen Auswertungsteams angefertigt worden waren. Ein Team bearbeitete die Phänomene einer Gruppe von Auszubildenden, das andere Team den zu dieser Gruppe von Auszubildenden gehörenden Sozialpädagogen, bevor beide Auswertungen zusammen mit den übrigen Auswertungen dieser Einrichtung in einer gemeinsamen Auswertung der Einrichtung zusammengeführt werden sollten. In den zugrunde liegenden Interviews hatten die Auszubildenden davon berichtet, dass ihr Betreuer sie oft allein lassen würde. Das mit der Auswertung dieser Gruppe betraute Team erkannte diese Aussagen der Auszubildenden unter der Maßgabe, dass die Interviewpartner ernst zu nehmen sind, als Praktik des Sozialpädagogen an und kam folgerichtig zu der Aussage, dass der Sozialpädagoge seine Auszubildenden allein lasse. Das andere Auswertungsteam hingegen, das das Interview des Sozialpädagogen selbst auswertete, kam zu einem anderen Ergebnis. Zwar war auch hier sichtbar geworden, dass der Sozialpädagoge für seine Auszubildenden kaum Zeit aufbringen konnte, jedoch hatte dies plausible Gründe und war keineswegs von diesem beabsichtigt. So betreute dieser eine weitere Gruppe, da ein Kollege krank war, er leitete die Supervision der Kollegen und musste täglich an verschiedenen Besprechungen teilnehmen, so dass er nur noch wenig Zeit für die Betreuung seiner eigenen Gruppe aufwenden konnte.

Um diesen Widerspruch zu lösen, schlug die Verfasserin vor, in der Auswertung der Auszubildenden davon zu sprechen, dass sich die Auszubildenden allein gelassen fühlen und dies als einen beeinträchtigenden Faktor zu werten. Auf diese Weise ging das Phänomen nicht verloren und die Aussagen der Auszubildenden wurden weiterhin ernst genommen. In der Zusammenschau der beiden Auswertungen wurde so das Verhalten des Sozialpädagogen gegenüber seinen Auszubildenden in das richtige Licht gerückt, nämlich in das einer Überlastungssituation und nicht einer bewussten oder billigen in Kauf genommenen Vernachlässigung. Die Konsequenz dieses Problems für Theorie und Methode ist, dass fortan nur noch solche Aussagen als Praktiken markiert werden, die von den Befragten selbst ausgeführt und gelebt werden. Aussagen über Tätigkeiten anderer gehen nicht als Praktik in die Auswertung ein, werden jedoch zum Beispiel als stabilisierende oder wie in diesem Fall beeinträchtigende Faktoren weiterhin berücksichtigt. Dies ist zudem ein einfaches und sicheres Vor-

Faktoren weiterhin berücksichtigt. Dies ist zudem ein einfaches und sicheres Vorgehen um zwischen Fakten und Gerüchten zu unterscheiden.

Stabilisierende und beeinträchtigende Faktoren

Das Forschungsteam stellte im weiteren Verlauf des Projektes fest, dass Faktoren beobachtet werden konnten, die zwar das System negativ beeinflussten, die dieses System jedoch nicht zwingend in eine Krise stürzten. Um auch diese Faktoren methodisch zu erfassen, wurde die Kategorie der „krisenauslösenden Faktoren“ hin zu der Kategorie „beeinträchtigende Faktoren“ erweitert. Auf diese Weise gelang es, ein deutlich ausgewogeneres Bild zwischen dem Katalog der stabilisierenden Faktoren und der beeinträchtigenden Faktoren herzustellen und somit auch die vorgefundene Gestalt differenzierter zu beschreiben. Der Vergleich dieser beiden Kataloge erfolgte und erfolgt auch heute noch stets unter zwei Aspekten: Wie viele stabilisierende Faktoren stehen den beeinträchtigenden Faktoren zahlenmäßig gegenüber, und wie groß ist der Einfluss der einzelnen Faktoren, wenn man dem gesunden Menschenverstand folgt, das heißt als wie schwerwiegend wird der jeweils betrachtete Faktor eingeschätzt.

Gestaltbegriff und Fokus

Um die Beschreibung der einzelnen Gestalten zu erleichtern, griff das Forschungsteam in diesem Projekt auf metaphorische Umschreibungen zurück. So wurde beispielsweise eine Einrichtung mit ihren Jugendlichen und dem entsprechenden Lehrpersonal vorübergehend und auch nur intern im Auswertungsprozess als Kibbuz oder Fußballmannschaft beschrieben. Dies half, den Begriff der Gestalt weiter zu schärfen. Zu diesem Zeitpunkt verfügte das Forschungsteam jedoch noch nicht über den wichtigen Begriff des Fokus, weshalb dieser Umweg über die Metaphorik nützlich war. Dennoch hatte das Forschungsteam bereits einige Übung in der Formulierung von abstrakteren Gestalten. So war dem Forschungsteam der Wechsel zwischen den Perspektiven auf eine Einzelperson oder eine eher institutionelle Gruppe durchaus vertraut, lediglich ein klarer Begriff dafür fehlte noch.

Große Phänomenmengen – Verhältnis- beziehungsweise Häufigkeitsaussagen

Neu in diesem Projekt war die sehr große Menge an Phänomenen, die in der Auswertung zu berücksichtigen war. Ausgewertet wurden einerseits gemeinsam die Auszubildenden und Mitarbeiter einer Einrichtung, um die Gestalt der jeweiligen Einrichtung detailliert darstellen zu können sowie andererseits auf der Ebene der Programme die Organisation unter den Aspekten „Fachreferat der staatlichen Einrichtung eines Bundeslandes, die das Ausbildungsprogramm finanziert“, beziehungsweise „Fachreferat Jugendberufshilfe“, „Charakterisierung der Auszubildenden“, „Berufliche Integration“ und „Finanzielle Situation“. Einzelauswertungen von Personen im Sinne von Kompetenzprofilen fanden nicht statt. Dies hing auch mit dem Forschungsauftrag zusammen, der darin bestand, die Einrichtungen und die Programme daraufhin zu evaluieren, ob sie insgesamt erfolgreich waren und zudem, ob sie dabei zugleich ökonomisch arbeiteten, wobei in diesem Zusammenhang zu prüfen war, ob es gegebenenfalls möglich sei, die Zuwendungen zu kürzen. Für die Evaluation der Organisation wurden die erhobenen Phänomene den genannten drei Aspekten zugeordnet und jeweils unter diesem Fokus ausgewertet, wobei eine dieser Kategorien aus bis zu über 300 Seiten an Phänomenen bestand. Trotz dieser

großen Menge wurde der Anspruch aufrechterhalten, kein Phänomen zu verlieren und unberücksichtigt zu lassen.

Bei der Bewältigung dieser Masse an Phänomenen war von Vorteil, dass sich viele Aussagen wiederholten. Diese wurden zusammengezogen, also zunächst untereinander geschrieben und ausgezählt. Anschließend wurden sie auf ein Phänomen reduziert und nach festgelegten Regeln mit einer Häufigkeitsaussage verbunden, so dass beispielsweise formuliert werden konnte, dass alle, viele, mehrere, einige oder einzelne Auszubildende beziehungsweise Mitarbeiter beispielsweise mit diesem oder jenem Sachverhalt Schwierigkeiten haben.

Verzahnung von qualitativer und quantitativer Erhebung

Neben den Interviews, die mit etwa 30 Prozent der Auszubildenden und Mitarbeiter durchgeführt wurden, fand in diesem Projekt auch eine umfangreiche Fragebogenerhebung statt, in der zudem die übrigen 70 Prozent der Auszubildenden, die nicht durch die Interviews befragt wurden, erfasst werden konnten. Dem Forschungsteam war von Beginn an sehr wichtig, dass die Fragebogenerhebung erst nach der Auswertung der Interviews erfolgt, da nur auf diese Weise ein umfassendes Kenntnis des Forschungsfelds erreicht werden konnte, die dem Forschungsteam jedoch unabdingbar notwendig erschien, um die Fragen in der Fragebogenerhebung konkret und gezielt stellen zu können. Den Interviewpartnern wurde in diesem Zusammenhang von Anfang an deutlich gemacht, dass ihre Aussagen auf die Gestaltung des Fragebogens einen großen Einfluss haben würden. Diese erste Verzahnung zwischen der qualitativen und der quantitativen Erhebung bestand also darin, dass die qualitative Erhebung mithilfe der Interviews hier einen umfangreichen Pretest zur Exploration des Forschungsfelds ersetzte. Lediglich ein kleiner Pretest zur formalen Gestaltung des Fragebogens und der Verständlichkeit der Formulierungen wurde mit einer Gruppe von 15 Probanden durchgeführt, um die Funktionalität der Fragebogen abzusichern. Im Abschlussbericht wurden die Ergebnisse der beiden Untersuchungen schließlich erneut miteinander verzahnt, indem die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung mit den Ergebnissen der statistischen Untersuchung konfrontiert wurden.

3.2.3 Die Entwicklung der Methode im Rahmen des Forschungsprojektes „BLK Modellversuchsprogramm Lebenslanges Lernen“ (Nov. 2000 bis März 2005)

Forschungsauftrag

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie die entsprechenden Landesministerien (die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung) finanzierten das Modellversuchsprogramm Lebenslanges Lernen¹⁵. Als Teil eines Begleitforschungsteams bestand die Aufgabe des Forschungsteams darin, dieses Programm im Hinblick auf Selbststeuerungsprozesse zu evaluie-

¹⁵ <http://www.blk-III.de/>

ren. Die wissenschaftliche Begleitung bestand zunächst aus einer Gruppe von fünf, später nur noch aus drei federführenden Professoren, denen jeweils ein Untersuchungsschwerpunkt zugeordnet war.¹⁶

Untersuchungsschwerpunkt

Um die Untersuchungsschwerpunkte der Begleitforschungsteams zu Beginn des Projektes insgesamt zu systematisieren, wurde zunächst gemeinsam ein Begriffsraster oder Strukturgitter erzeugt. Das Bestreben des Koordinators der wissenschaftlichen Begleitforschung, auf dessen Vorschlag diese Forschungstechnik zurückging, war es, die Fragestellungen der einzelnen Evaluatoren zu integrieren. Jeder Evaluator sollte die entstanden Kästchen zunächst mit Begriffen füllen. Am Ende dieses Prozesses hatte die wissenschaftliche Begleitforschung so eine Reihe von nebeneinander stehenden Begriffen erzeugt. Nach dem Verständnis des Forschungsteams erhalten Begriffe ihren eindeutigen Sinn jedoch erst im Rahmen einer umfassenden Theorie (vgl. C. F. v. Weizsäcker 1994³, S. 626), weshalb das Forschungsteam die für den Prozess der Selbststeuerung relevanten Begriffe wieder reintegrierte und Forschungsfragen formulierte, die für die Phänomene des selbstgesteuerten Lernens von Bedeutung waren. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stand dabei, sinnvolle Gestalten aus den bisher weitestgehend unverbunden nebeneinander stehenden Begriffen zu formen. So formulierte das Forschungsteam zum Beispiel aus den dem Forschungsteam zugeordneten Rasterelementen, „Komplexe Lernergebnisse“ und „Nachhaltigkeit von Lernen“, den Phänomen- beziehungsweise Themenkomplex „Selbstgesteuertes Lernen“. Zusätzlich untersuchte das Forschungsteam das Themenfeld „Neue Medien“, da der Auftraggeber einen engen Zusammenhang zwischen Selbstgesteuertem Lernen und Neuen Medien annahm, so dass der Forschungsschwerpunkt schließlich Selbstgesteuertes Lernen und Neue Medien hieß¹⁷. Auf das Bestreben des Forschungsteams hin wurde zudem vereinbart, die jeweils zugeordneten Forschungsschwerpunkte jährlich unter einem bestimmten Fokus zu untersuchen.¹⁸

Datenerhebung

Zu Beginn dieses Projektes gab es einige Schwierigkeiten, die sich auch im Laufe der Zeit nicht gänzlich beheben ließen. Ursache dafür war vor allem die unterschiedliche Form der Datenerfassung und Datenaufbereitung durch die einzelnen Evaluatoren. Obwohl die Aufgabe der Evaluatoren nicht darin bestand, die Projekte im Einzelnen zu untersuchen, mussten die 23 verschiedenen, an diesem Modellversuch teilnehmenden Projekte dennoch regelmäßig direkt befragt werden, da die vorliegenden Dokumente, die die zu evaluierenden Einrichtungen selbst erstellten, für fundierte Aussagen über das Programm allein nicht ausgereicht hätten. So waren jedem Evaluator zwischen fünf und sechs Projekte zugeordnet, die von dem jeweiligen Evaluator auch im Hinblick auf die Fragestellungen der übrigen Evaluatoren befragt und die Daten dokumentiert werden sollten. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen von (Leitfaden-)Interviews. Das so erhobene Material wurde den jeweils anderen Evaluatoren zur Verfügung gestellt. Abgesehen von unserem Forschungsteam fertigten die anderen Evaluatorengrup-

¹⁶ <http://www.blk-III.de/LLL/WB.htm>

¹⁷ Die Forschungsschwerpunkte der anderen Evaluatoren waren „Vernetzung und Kooperation“, „Angebotsqualität und Rahmenbedingungen“, „Organisationsentwicklung“ und „Förderung individueller Voraussetzungen“.

pen jedoch grundsätzlich Interviewtranskriptionen an. Interviewtranskriptionen haben jedoch den schwerwiegenden Nachteil, dass in ihnen nur das Gesagte und nicht das Gemeinte erfasst und dokumentiert wird. Mit einer Interviewtranskription ist es daher für den Forscher nicht möglich, das, was er als das Gemeinte zu verstehen glaubt, vom Urheber des Gesagten autorisieren zu lassen.¹⁹ So bleibt dem Forscher bei der Arbeit mit Interviewtranskriptionen nur übrig, über die zugrunde liegende Bedeutung der transkribierten Aussagen Vermutungen anzustellen, sie zu interpretieren (vgl. P. Bourdieu et al 1997). Fehlinterpretationen, die zu falschen Annahmen und Befunden führen würden, können bei diesem Vorgehen nicht ausgeschlossen werden. Diese Fehlerquelle schließt das Forschungsteam durch die Anfertigung von autorisierten Protokollen aus. Zwar haben die anderen Evaluatoren im Laufe dieses Projektes ihre Arbeitsweise nicht verändert, also weiterhin ihre Daten in Form von Interviewtranskriptionen zur Verfügung gestellt, maßgeblichen Gebrauch für die anzufertigenden Berichte machten jedoch einige Evaluatoren von den Daten, die aufgrund der autorisierten Protokolle des Forschungsteams vorlagen.

Die Erfahrungen mit der Methode in diesem Projekt und deren Rückwirkung auf die Methode

Im Rahmen dieses Projektes hat die zunehmend akkurate und reflektierte Verwendung von Begriffen die eindeutige Beschreibung eines Sachverhalts, einer Situation oder einer Person erleichtert.

Argumentative Sicherheit durch das methodische Vorgehen im Rahmen einer umfassenden Theorie

Der Untersuchungsschwerpunkt des Forschungsteams beinhaltete unter anderem die Frage, mit welcher Vorstellung von Selbststeuerung in den einzelnen Projekten (bewusst oder unbewusst) gearbeitet wird.²⁰ Festzustellen war, dass die Mitglieder der teilnehmenden Projekte jeweils unterschiedliche Vorstellungen von Selbststeuerung hatten, zumeist operierten sie mit einer metaphorischen Gegen-

¹⁸ Diese waren „Pädagogische Dienstleister“, „Nutzer“, „Rahmenbedingungen“ und „Organisationsentwicklung“.

¹⁹ Das Dilemma, zwischen Gesagtem und Gemeintem zu unterscheiden, ist der klassischen empirischen Sozialforschung bekannt. So argumentiert beispielsweise H. Feilke „...dass die Akteure wissen, dass es für die Kommunikation ebenso unnötig ist zu wissen, was genau der andere meint, wie es unnötig ist zu wissen, was genau man selbst meint. Das Verstehen vollzieht sich über das Gesagte, nicht über das Gemeinte.“ (H. Feilke 1994; S. 194; vgl. H. Feilke 1996; vgl. T. Jung/ S. Müller-Doohm 1993) Man findet dieses Dilemma auch in der Dimensionsanalyse und der semantischen Analyse vor, die notwendig sind, um das Forschungsproblem empirisch zu „übersetzen“. (H. Kromrey 200611, S. 115ff.). Im Rahmen dieser Analysen werden die für die Untersuchung relevanten Begriffe einerseits auf ihren Bezug zu empirisch beobachtbaren Gegenständen und andererseits auf ihre Bedeutungsdimensionen, also was im allgemeinen oder speziellen unter einem Begriff verstanden wird, untersucht, vor allem um sie anschließend sauber operationalisieren zu können. Es geht hier also darum, zu präzisieren, was mit einem (gesagten) Begriff gemeint ist und auf welche Phänomene der beobachtbaren Wirklichkeit er sich bezieht. Ein solches Vorgehen ist jedoch nach wie vor ungenau und nicht notwendig, wenn der Interviewte sein Interviewprotokoll autorisiert.

²⁰ Durch das methodische Vorgehen des Forschungsteams wurden in den Projekten einerseits das individuelle Verständnis von Selbststeuerung in den einzelnen Projekten und andererseits ihr jeweiliges didaktisches Verständnis für die Reichhaltigkeit der Möglichkeiten von Selbststeuerung bei einer unterschiedlichen Klientel deutlich. So war es durchaus möglich, dass in einem Projekt zunächst versucht wurde, die Rahmenbedingungen des Lernens durch Lerntrainings zu stützen. Auch Lerntraining kann eine Erweiterungsmöglichkeit für selbstgesteuertes Lernen sein, auch wenn die Menschen, die solche Lerntrainings durchführen oder erfahren, dies als Fremdsteuerung auffassen. Im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung ist beispielsweise ein Lerntraining jedoch ein Setzen von Rahmenbedingungen, der Lernende muss aber weiterhin selbstgesteuert die Lerninhalte aufnehmen und reflektieren.

überstellung von Fremd- und Selbststeuerung.²¹ Also galt es, deren Nähe oder Ferne zu einem theoretisch definierten Begriff von Selbststeuerung herauszuarbeiten und dies im Rahmen der Untersuchungsberichte zu formulieren. Dabei hatte unser Forschungsteam als einziges den Versuch unternommen, auf einer argumentativ und theoretisch fundierten Basis, die einzelnen Projekte entsprechend deutlich zu bewerten und diese Bewertungen auch öffentlich zu vertreten.

Prognosekraft

Ein Vorteil dieses Projektes war dessen lange Laufzeit, so dass in den jährlichen Erhebungen immer auch erfragt werden konnte, wie sich bestimmte Sachverhalte, die im Jahr zuvor besprochen worden waren, entwickelt hatten. Auch hier zeigte sich, dass die durch das Forschungsteam gestellten Prognosen regelmäßig zutrafen. So wiesen diejenigen Projekte, denen bereits früh ein synergetisches Verständnis von Selbststeuerung attestiert werden konnte, auch bei den folgenden Untersuchungen jeweils die größten Entwicklungen und Erfolge im Bezug auf die Selbststeuerungsprozesse auf. Durch die jeweiligen Folgegesprächen konnte das neue und das bereits bekannte Wissen aggregiert werden und vorbehaltlos sowohl in die jeweils aktuelle Auswertung als auch in die neue Fragestellung für den kommenden Untersuchungsschritt integriert werden.

Das methodische Vorgehen als Reflexions- und Entwicklungsmöglichkeit

Wie bereits aus den vorherigen Projekten bekannt, bietet das hier beschriebene methodische Vorgehen den Befragten vor allem bei der Autorisierung des eigenen Interviewprotokolls aber auch bei der Rückkopplung der Auswertungsergebnisse eine wertvolle Basis für Reflexionsprozesse und somit auch Lernprozesse. In diesem Projekt lernte das Forschungsteam jedoch auch, dass neben der Chance, sich auf eine höhere Reflexionsstufe zu begeben, auch ein Scheitern der Beziehungen zu den untersuchten Personen möglich ist, wenn nämlich diese Reflexionsmöglichkeit als Gefahr wahrgenommen wird. Die anfängliche Hoffnung, Lernprozesse im Hinblick auf die Wahrnehmungs- und Erklärungsmöglichkeiten von Selbststeuerung in den Projekten selbst auszulösen, erfüllte sich trotz der Bemühungen des Forschungsteams, Reflexionsprozesse anzuregen, daher nicht in allen Projekten.

Aggregation der Daten

Auch in diesem Projekt wurden die erhobenen Daten aggregiert. Das Aggregieren stellt sich also zunehmend als ein wesentliches Merkmal dieser Methode heraus und ist zu zugleich „Kennzeichen ihrer besonderen Leistungsfähigkeit“ (W. Dürr Interviewgespräch).

²¹ Diese sehr verbreitete metaphorische und daher theoretisch eben nicht fundierte Vorstellung eines Kontinuums von Fremd- und Selbststeuerung findet sich in zahlreichen Publikationen unter anderem bei M. Erhart 2005, S. 16f oder auch in den Artikeln des Themenschwerpunkts „Selbstgesteuertes Lernen“ der Mai-Ausgabe der Zeitschrift *Pädagogik* (55. Jahrgang, Heft 5/ Mai 2003, S. 3-41). Im Gegensatz dazu wird diese Vorstellung eines Kontinuums von Fremdsteuerung bis Selbststeuerung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung nicht nur aufgelöst, diese Theorie kennt so etwas wie Fremdsteuerung überhaupt nicht. Selbststeuerung in Bezug auf Personen bedeutet darin, dass jede Person sich selbst steuert und ein Eingriff in die Person von außen zum Zwecke der direkten Steuerung prinzipiell unmöglich ist.

3.2.4 Die Entwicklung der Methode im Rahmen von Evaluationsprojekten mit Wirtschaftsunternehmen (seit Dez. 2001)

Erstellung von Kompetenzprofilen

Während der noch laufenden Aktivitäten im Modellversuchsprogramm Lebenslanges Lernen erhielt das Forschungsteam den Auftrag von einem großen Unternehmen der Nutzfahrzeugbranche, Kompetenzprofile für sämtliche Mitarbeiter (35 Personen) der dortigen Abteilung Vertrieb zu erstellen. Nach nun etwa neun Jahren wurde damit zum ersten Mal wieder auf das Vorgehen und die Erfahrungen des Enthospitalisierungsprojektes zurückgegriffen, in dem bereits Einzelpersonen evaluiert wurden.

Datenerhebung und Evaluationsablauf

Die notwendigen Daten wurden erneut durch Leitfadeninterviews erhoben, die mit jedem Mitarbeiter einzeln geführt wurden. Die angesprochenen Themenbereiche (Kundenorientierung, Mitarbeiterführung, Führungsqualität) waren vom Auftraggeber vorgegeben. In diesem Projekt wurde von Beginn an äußerst transparent gegenüber den Interviewten und den Auftraggebern vorgegangen. Das Interview wurde geführt und protokolliert, anschließend vom Interviewpartner autorisiert, um auf Grundlage des autorisierten Protokolls und einer fundierten Auswertung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung das jeweilige Kompetenzprofil zu erstellen. Dieses Kompetenzprofil wurde, bevor es der auftraggebenden Geschäftsleitung präsentiert und übergeben wurde, dem jeweiligen Interviewpartner ausgehändigt und mit ihm besprochen, so dass auch jeder Mitarbeiter dieses Kompetenzprofil für seine persönlichen Entwicklungsbemühungen nutzen konnte und zudem wusste, was an die Geschäftsführung weitergegeben wird. Diese Gespräche waren insbesondere dann nicht einfach, wenn das Untersuchungsergebnis kritisch ausfiel. Eines der Ziele, umfangreiche Reflexionsprozesse bei den Befragten anzustoßen und damit eine langfristige und nachhaltige Personalentwicklung des Unternehmens zu unterstützen, wurde bereits durch die Konfrontation der Interviewten mit ihrem Protokoll sowie den daraus entwickelten Kompetenzprofilen erreicht.

Beurteilungen und Gestaltungsempfehlungen

Absolut neu und eine Herausforderung bei der Erstellung dieser Kompetenzprofile war, eine Beurteilung über die Persönlichkeitsstruktur der interviewten Mitarbeiter abzugeben, die sowohl gegenüber dem Befragten als auch gegenüber der Geschäftsleitung vertreten werden musste. Die Durchdringung einer Person im Rahmen der Theorie ist jedoch derart fundamental, dass die Kompetenzprofile mit voller Überzeugung vorgestellt und verantwortet werden konnten. Erstaunlicherweise empfanden auch diejenigen Personen, denen teilweise sehr kritische Kompetenzprofile ausgestellt werden mussten, die Beschreibung ihrer Person in ihrem Kompetenzprofil als richtig und nachvollziehbar. So gab es selbst in einem Fall keinen Einspruch, bei dem der Geschäftsleitung mitgeteilt werden musste, dass dieser Mitarbeiter für den aktuellen Tätigkeitsbereich nicht geeignet war, sondern mit seinen Kompetenzen an einer anderen ebenso verantwortungsvollen Stelle besser positioniert wäre. Diese Person wurde daraufhin tatsächlich anders positioniert und arbeitet dort ihren Kompetenzen entsprechend deutlich bes-

ser.²² An diesem Beispiel wie auch am gesamten Verfahren der Kompetenzprofilierung wird erneut die bereits erwähnte ressourcenorientierte Haltung deutlich; also das Bemühen darum, Menschen zu fördern, ihnen ihre Fähigkeiten aufzuzeigen und sie nicht auf ihre Defizite zu reduzieren. Das Ziel eines Kompetenzprofils ist es, die Potenziale einer Person herauszuarbeiten und diese Potenziale sowohl der Person selbst als auch den Auftraggebern bewusst zu machen. Im Hinblick auf die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung bedeutet Ressourcenorientierung, aufbauend auf den gefundenen Potenzialen durch Gestaltungsempfehlungen eine Profilbildung der Mitarbeiter anzuregen, und nicht wie weithin üblich allein auf das Auszumerzen der vorgefundenen Defizite zu setzen.²³ Oder anders ausgedrückt, die Person dort „abzuholen“, wo sie steht, ihre bereits vorhandenen Fähigkeiten zu berücksichtigen und ihr so, bedingt durch die Kenntnisse aus ihrer Vergangenheit, mögliche Wege zu eröffnen, um in ihrer persönlichen Entwicklung voranzukommen.

Transparenz und Authentizität

Gerade weil der Verfasserin bewusst war, in diesen Projekten mit der Aufgabe, die Kompetenzen von Menschen zu beurteilen und an die Geschäftsleitung zu berichten, voraussichtlich als verlängerter Arm der Geschäftsführung wahrgenommen zu werden und als solche angstaussendend zu wirken, war in diesen Projekten ein besonders sensibles Vorgehen von Beginn an notwendig. Die enge Einbeziehung der Mitglieder des Betriebsrates war eine Voraussetzung dafür, diese Projekte überhaupt durchführen zu können, und zugleich eine erste vertrauensbildende Maßnahme. Des Weiteren wurde der in jedem Projekt übliche Erstbesuch dazu genutzt, den Mitarbeitern ihre Ängste ein Stück weit zu nehmen, indem der wissenschaftliche Kontext und die damit verbundenen Ansprüche an Transparenz und Fairness erklärt wurden. Verlässlichkeit und ein sensibler Umgang mit den Daten sind wichtige Faktoren, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. So wurde allen Interviewpartnern nicht nur versichert, dass die Interviewaufnahmen sowie die Protokolle die Hände der Forschergruppe nicht verlassen, sondern die Geschäftsleitung erhielt tatsächlich auch nur die ihr zugesicherten Kompetenzprofile, also weder die Interviewprotokolle noch die Interviewaufnahmen. Dieses konsequente Wahren der Anonymität, die Authentizität des Auftretens sowie die grundsätzlich ressourcenorientierte Haltung, die sich bereits in der Ausrichtung der Fragestellungen im Interview aber auch in den wohl formulierten Protokollen zeigte, sprach sich in der Belegschaft herum, so dass die anfänglich vorhandenen Ängste im Laufe der Erhebung deutlich zurückgingen.

²² Dies ist durchaus erstaunlich, da solch eine Diagnose insbesondere in Führungskreisen, in denen hohe Erfolgsdruck herrscht, verständlicherweise immer noch als eine Niederlage empfunden werden und so Grund für eine Beschwerde sein könnte. Tatsächlich kam es in einem späteren Projekt in einem Fall zu einer solchen Beschwerde. Zwar wurde auch diesem Mitarbeiter das Zustandekommen der Ergebnisse vom Interviewprotokoll, das die von ihm autorisierten Aussagen enthielt, über die Auswertungsschritte bis hin zum Kompetenzprofil erläutert (wengleich in diesem besonderen Fall ausführlicher als üblich), die auch emotional extremen, hier nicht näher beschriebenen beruflichen Umstände ließen jedoch nicht zu, dass dieser Mitarbeiter in einen Selbstreflexionsprozess, der immer auch einen gewissen unvoreingenommenen Abstand zu sich selbst voraussetzt, eintreten konnte. Die einzige ihm in dieser Situation sinnvoll erscheinende (affektgeleitete) Handlungsoption war Ablehnung. Theoretisch gesprochen kam es hier in einem System zu einer Krise, das sich dem Forschungsteam bereits in der Auswertung als nicht besonders stabil zeigte.

²³ Natürlich müssen bestimmte, insbesondere schwerwiegende Defizite auch umgehend abgestellt werden, das Hauptaugenmerk soll jedoch darauf liegen, von den vorhandenen Potenzialen ausgehend mittel- bis langfristig die eventuell vorhandenen Lücken zu schließen. Dies stellt sicher, dass die Person mit ihren Fähigkeiten ernstgenommen und wertgeschätzt wird und dass ihr mögliche Wege der Entwicklung aufgezeigt werden können, die für sie auch gangbar sind, weil in ihnen die Potenziale der Person bereits berücksichtigt sind.

Die im methodischen Vorgehen begründete Nachvollziehbarkeit der Aussagen und Beurteilungen eines Kompetenzprofils über die Teilschritte der Auswertung bis hin zurück zu den autorisierten Aussagen im Protokoll und, praktisch den Auswertungsprozess nachvollziehend auch wieder zurück, ist der wesentlich Grund dafür, dass die mit dieser Methodik erzeugten Kompetenzprofile in solch umfassendem Maße von den Auftraggebern und den Befragten akzeptiert wurden und werden. Gleiches gilt auch für die Aussagen, die beispielsweise im Rahmen der Organisationskulturanalysen oder anderer möglicher Berichtsformen, denen diese Erhebungs- und Auswertungsmethode zugrunde liegt, getroffen werden.

Erstellung von Organisationskulturanalysen

In verschiedenen Folgeprojekten für dasselbe Wirtschaftsunternehmen wurden anschließend die Führungsebene im Bereich Qualität (7 Mitarbeiter), der gesamte Bereich Projektmanagement (17 Mitarbeiter) und knapp ein Drittel des Bereichs Entwicklung (68 Mitarbeiter darunter die Bereichsleitung, die Abteilungsleiter, die Teamleiter sowie die Arbeitspakete-Verantwortlichen) untersucht und mit Kompetenzprofilen ausgestattet. Insgesamt also eine große Zahl von jeweils einzeln befragten und ausgewerteten Personen. Für zwei dieser Unternehmensbereiche wurden anschließend Organisationskulturanalysen erstellt, bei denen die Aussagen der Mitarbeiter zu den unterschiedlichen Themenbereichen zusammengefasst, also aggregiert wurden. Dabei wurden die Gestalten, die sich dem Forschungsteam in den vorhandenen Phänomenen im Hinblick auf eine Organisationsentwicklung als relevant gezeigt haben, wie zum Beispiel die Bereiche Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Formelle und Informelle Kommunikation, Zusammenarbeit mit Kunden, Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung, Fort- und Weiterbildung, Technische Ausstattung wiederum als individuelle Gestalten ausgewertet.

Die Erfahrungen mit der Methode in diesem Projekt und deren Rückwirkung auf die Methode

Formulierung von Korrespondenzen – Schärfung des Begriffs Fokus

Zu der bedeutenden Entdeckung, dass die Formulierung einer Korrespondenz bei der Erarbeitung von Kompetenzprofilen im Rahmen der Methode möglich ist, kam es, da zahlreiche Handlungsweisen (Praktiken) und auch Gründe für dieses Handeln (Funktionen) in den Phänomenen identifiziert werden konnten, die eindeutig zum Beispiel auf das Verhältnis des Mitarbeiters zum Kunden, also nach außen, gerichtet waren. Bis dahin wurden alle Praktiken und Funktionen einer Person grundsätzlich der Kohärenz, also dem inneren System, zugerechnet.²⁴ Die Prüfung dieses Problems im Rahmen der Theorie ergab schließlich, dass diese Zuordnung der Praktiken und Funktionen in einerseits der Kohärenz zugewandt und andererseits den Rahmenbedingungen zugewandt, vom jeweiligen Fokus, den der Forscher einnahm, abhing.

²⁴ Hierdurch waren sie zwar Bestandteil der Beschreibung und Erklärung der Gestalt, jedoch auf einem niedrigeren Differenzierungsniveau. Mit der Unterscheidung der Praktiken und Funktionen in solche, die sich einerseits auf die Kohärenz, also die innere Selbsterhaltung der Gestalt, und andererseits auf die Rahmenbedingungen, also auf das Erhalten der Gestalt in ihrer konkreten Lebensumwelt, bezogen, wurde ein differenzierteres und höheres Niveau der Beschreibung und Erklärung von Gestalten erreicht. Gleichmaßen zeigt sich durch diese nach Außen gerichteten Praktiken und Funktionen auch die Vernetzung von Gestalten.

Daraufhin konnten hier zum ersten Mal neben der Untersuchung der Personen im Hinblick auf ihre innere Struktur sowie auf die Praktiken, die sie für sich selbst tun und die sie mit entsprechendem Sinn (Funktionen) verknüpfen, die Personen im Rahmen der Kompetenzprofile auch detailliert daraufhin untersucht werden, wie sie beispielsweise mit ihren Kollegen und Vorgesetzten oder auch mit ihren Kunden zusammenarbeiten und was sie für das Unternehmen leisten beziehungsweise wie deren Loyalität aufgrund ihrer Gepflogenheiten und Sinnzuschreibungen einzuschätzen ist. Diese, nach außen auf die Rahmenbedingungen (in diesem Beispiel gegliedert nach Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden sowie dem Unternehmen als Institution) gerichteten Praktiken und Funktionen sind geeignet, die jeweilige Korrespondenz, also das wechselseitige Verhältnis der untersuchten Person und ihren Rahmenbedingungen, zu beschreiben.

Die differenzierte Betrachtung von stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren

Bei der Erstellung und Auswertung der Kataloge von stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren stellte das Forschungsteam fest, dass durch die umfassende Übung, Phänomene in diese Kataloge einzusortieren, ein Unbeteiligter nicht auf den ersten Blick erkennen konnte, warum diese nun stabilisierend oder eben beeinträchtigend waren. So ist beispielsweise eine geäußerte Kritik einerseits klar als beeinträchtigender Faktor zu werten, zum Beispiel wenn sich die Kritik auf das Fehlen von wichtigen Arbeitsmitteln bezieht. Diese Kritik an sich zeigt jedoch gleichermaßen, dass der Interviewte sich mit seinem Arbeitsbereich detailliert auseinandersetzt, sich eventuell sogar vehement für Verbesserungen einsetzt, die nicht nur ihm, sondern dem gesamten Unternehmen zugute kommen, was eine positive Eigenschaft ist, weshalb dieses Phänomen eben auch den stabilisierenden Faktoren zuzurechnen ist. Kritik kann darüber hinaus ein wichtiger Hinweis auf Offenheit und Ehrlichkeit sein. Kritikfähigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit sind wichtige menschliche Eigenschaften, die, so sie vorhanden sind, in einem Kompetenzprofil nicht fehlen sollten.²⁵ Um also all die Potenziale einer untersuchten Person, die man entdecken kann auch zu entdecken, ist es nötig, jedes Phänomen daraufhin zu prüfen, ob neben dem augenscheinlichen stabilisierenden oder beeinträchtigenden Faktor, nicht auch noch eine andere Seite sichtbar gemacht werden kann.

Damit bei solchen Phänomenen, bei denen die Zuordnung nicht auf den ersten Blick deutlich wird, diese Zuordnungen dennoch transparent und nachvollziehbar bleiben, werden die jeweils stabilisierenden oder beeinträchtigenden Aspekte eines Phänomens seither konkret ausformuliert. Praktisch bedeutet dies, dass an den Text, der das Phänomen beschreibt, das von dem Interviewpartner autorisiert wurde, in einer Klammer und somit sichtbar abgesetzt die Erläuterung und die Begründung angefügt wird, die zum Beispiel darauf hinweist, dass das Äußern der Kritik in diesem Fall aus diesen oder jenen Gründen zudem als stabilisierend bewertet wurde.

²⁵ Hinzu kommt, dass benannte Eigenschaften durch dieses präzise Vorgehen fundiert begründet werden können und nicht nur Worthülsen sind.

Die Untergliederung in Themenbereiche

Wurden die großen Datenmengen im Projekt der „Außerbetrieblichen Berufsausbildung in Hamburg“ dadurch bewältigt, dass zunächst verstanden wurde, was in diesen Phänomenen beschrieben wurde, um sie dann zusammenzufassen und auf ihre jeweiligen Aussagenkerne zu reduzieren, woraufhin die übrig bleibenden unterschiedlichen Sachverhalte relativ knapp und überschaubar waren, so hatte der Umfang der Daten in den Projekten mit der Wirtschaft eine andere Qualität und erforderte einen anderen Umgang mit ihnen. Zunächst wurden auch hier Kategorien gebildet, um die Vielzahl der Phänomene in verschiedene, nun überschaubare Themenbereiche zu unterteilen. Da jedoch bestimmte Phänomenbereiche unter verschiedenen Kategorien relevant waren und daher eine Reihe von Phänomenen mehrfach eingeordnet wurden, ergab sich eine Vernetzung zwischen den Kategorien. So waren beispielsweise bestimmte Phänomene genauso bedeutend für die Arbeitsorganisation wie für die Personalentwicklung oder Mitarbeiterführung²⁶. So ist beispielsweise die abzählbare Arbeitszeit, die für die Mitarbeiterführung aufgewendet wird, ein Phänomen der Arbeitsorganisation, die qualitative Ausgestaltung dieser Führungsaufgabe wäre hingegen zum Beispiel ein Phänomen für die Kategorie Mitarbeiterführung. Die größte Schwierigkeit, die sich daraus ergab, war, den jeweils durch die Kategorie vorbestimmten Fokus beizubehalten und nicht in den Fokus derjenigen Kategorie zu wechseln, für die dieses Phänomen ebenso bedeutsam war, zumal ein Phänomen in einer Kategorie beispielsweise stabilisierend wirken kann, in einer anderen hingegen beeinträchtigend.

Neue Formatierungen

Zwar ist dies vornehmlich eine technische Neuerung, jedoch hat die neue Form der Formatierung im Auswertungsprozess, die im Zuge dieser Projekte eingeführt wurde, die Arbeit bei der Auswertung wesentlich erleichtert. Von nun an wurden die Funktionen fett (zuvor kursiv) im Text markiert, so dass leicht und auf den ersten Blick Praktiken und Funktionen voneinander unterschieden werden können sowie ob diese aufeinander bezogen werden können. Allein anhand des Schriftbildes kann auf diese Weise schon eine erste Einschätzung vorgenommen werden, welche Tendenz hinsichtlich ihrer Stabilität bei der Gestalt zu finden sein wird. Ein ausgewogenes Verhältnis von fett zu normal formatierter Schrift deutet auf Stabilität hin, nehmen beispielsweise fette Formatierungen überhand, so scheint das Verhältnis von Praktiken und Funktionen nicht zu stimmen, was bei aller Vorsicht auf eine Krise hindeuten kann.

Fremdaussagen

In diesen Projekten wurden zum ersten Mal die Fremdaussagen, also zunächst all die Aussagen, welche die anderen Interviewten zu der aktuell behandelten Person getroffen hatten, unter dem Protokoll zusammengefasst. Natürlich schwankte die Anzahl dieser Fremdaussagen vor allem je nach dessen Positionierung. Über einen Bereichsleiter kamen verständlicherweise sehr viele Aussagen zusammen,

²⁶ Die Festlegung solcher Kategorien, wie „Arbeitsorganisation“ oder „Personalentwicklung“, ergibt sich aus den vorhandenen Phänomenen sowie aus der Fragestellung beziehungsweise den Anforderungen des Auftraggebers. Grundsätzlich gilt als Maßstab für die Bildung solcher Kategorien, dass die entstehenden Kategorien sinnvolle und erklärungskräftige Einheiten beziehungsweise Gestalten bilden und sämtliche Phänomene des Forschungsfeldes erfassen.

wohingegen sich bei vielen Mitarbeitern, die eher unauffällig ihren kleinen Verantwortungsbereich als Arbeitspakete-Verantwortliche versahen, oft gar keine Aussagen über sie finden ließen. Zugleich wurde aufgelistet, was die jeweils interviewte Person über andere ausgesagt hatte. Diese Aussagen über andere finden, da sie autorisierte Fakten sind, zwar Eingang in die Auswertung, jedoch nur als entweder stabilisierende oder beeinträchtigende Faktoren und nicht als Praktiken oder Funktionen der Person, über die die Aussage getroffen wurde, und zwar aus den bereits erläuterten Gründen.

Akustische Verhaltensbeobachtung

Neu eingeführt wurde zudem das Dokumentieren der akustischen Verhaltensbeobachtung, die vom Protokollanten angefertigt wird; in diesem Rahmen werden all die Dinge erfasst, die dem Protokollanten während des Protokollierens des Interviews auffallen. Diese akustische Verhaltensbeobachtung kann zum Beispiel beinhalten, dass der Interviewte sich häufig umgangssprachlich ausdrückt oder viele Füllwörter verwendet, unter anderem um die Ausdrucksweise und die persönliche Sprache des Interviewten zu dokumentieren.

Reflexion der Autorisierung

Zwar wurden die Interviewprotokolle von Beginn an autorisiert, erst jetzt dokumentierte das Forschungsteam jedoch auch stichpunktartig die Art der Autorisierung. So konnte festgehalten werden, ob beispielsweise der Text des Protokolls penibel oder oberflächlich geprüft wurde, ob lediglich Rechtschreibfehler korrigiert wurden oder auch inhaltliche Veränderungen vorgenommen wurden sowie ob sogar ganze Passagen gestrichen wurden.

3.2.5 Die Entwicklung der Methode im Rahmen des aktuellen Forschungsprojektes - Begleitende Organisationsentwicklung in einer Behörde (seit Dez. 2005)

In den zuvor beschriebenen Projekten mit dem Wirtschaftsunternehmen wurden die Kompetenzprofile und die Organisationskulturanalysen lediglich angefertigt und anschließend dem Auftraggeber präsentiert und übergeben, ohne dass eine Begleitung bei der Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen erfolgte. In dem aktuellen Projekt des Forschungsteams mit einer Behörde zur Einführung eines Total-Quality-Management-Systems und zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ist die Prozessbegleitung hingegen wesentlicher Bestandteil des Projektes. Neuartig ist hier zudem die Arbeit mit einer Behörde, deren Strukturen, Abläufe und Ziele sich an bestimmten Stellen sehr deutlich von denen beispielsweise eines Wirtschaftsunternehmens oder auch Einrichtungen aus dem Non-Profit-Bereich unterscheiden. Eine zusätzliche Herausforderung ist, dass sich die Mitarbeiter insbesondere dieser Behörde sehr von den bisher untersuchten Mitarbeitern der Wirtschaftsunternehmen oder der sozialen Einrichtungen unterscheiden.

Forschungsauftrag

Im Rahmen dieses Projektes wird mit der vorliegenden Methode eine Organisationskulturanalyse erstellt, die den Ist-Zustand sowie die Ressourcen und die Potenziale der Organisation dokumentiert und so den Ausgangspunkt für die Einführung eines Total-Quality-Managements bildet. Die bereits fertig

gestellte Organisationskulturanalyse enthält neben der Organisationsbeschreibung auch Empfehlungen hinsichtlich möglicher Entwicklungsstrategien, mit deren Hilfe die Ziele der Organisation erreicht werden könnten. Diese Empfehlungen stützen sich auf die durch das Forschungsteam ermittelten und benannten Ressourcen und Potenziale der Organisation.

Das Interesse und Engagement der Behörde für dieses Projekt, das natürlich in erster Linie ihr eigenes Projekt ist, ist sehr groß und in dieser Form vom Forschungsteam auch noch nie erlebt worden. Neben der Tatsache, dass auch der verantwortliche Leiter dieses Projektes den erstellten Bericht überaus aufmerksam und genau durchgearbeitet hat, setzt sich derzeit ein ausgewählter Kreis von Qualitätsbeauftragten mit der Organisationskulturanalyse auseinander und erarbeitet anhand dieses Berichts eine Prioritätenliste, in der drängende und weniger wichtige Aspekte, aufwändige und kostengünstige Projekte sowie kurzfristig und langfristig zu lösende Probleme systematisiert werden. Anschließend sollen Arbeitskreise für die verschiedenen Problemfelder gebildet werden, die sich jeweils mit den kurz-, mittel- und langfristig zu lösenden Aufgaben beschäftigen, so dass jedes Problemfeld die ihm entsprechende Aufmerksamkeit erhält. Als wissenschaftliche Begleitung kann das Forschungsteam prinzipiell (und theoretisch begründet) lediglich Hilfe zur Selbsthilfe anbieten, beispielsweise indem das Forschungsteam die Managementfähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Einrichtung soweit aufbaut, dass die Mitglieder des Systems selbst in der Lage sind, eine vernetzte und moderne Organisation zu etablieren. Dies gelingt in dem zurzeit durch das Forschungsteam betreuten Projekt in beispielhafter Weise.

Datenbasis

Grundlage der Organisationskulturanalyse waren erneut Interviews, in diesem Fall mit dreizehn Personen. Erstmals wurden auch eine Reihe von Kunden der Organisation befragt, so dass in der Auswertung der Interviews im Rahmen der Theorie nicht nur die Zusammenarbeit mit Kunden aus der Perspektive der Organisation beschrieben werden konnte, sondern auch aus der Perspektive der Kunden. Auf diese Weise konnte eine umfassende Korrespondenz der Organisation zu ihrer Rahmenbedingung Kunde beschrieben werden.

Im Rahmen der Datenerhebung wurden auch teilnehmende Beobachtungen in der Behörde durchgeführt, deren Ergebnisse zwar das Gesamtbild, das sich das Forschungsteam von der Behörde erwarb, abrundeten jedoch nicht in die Auswertung mit einfließen. Die Erkenntnisse der Gespräche, die mit den Kunden geführt wurden, konnten hingegen in der Auswertung verwendet werden, da sich das Forschungsteam die bei diesen Gesprächen gesammelten Informationen ebenfalls autorisieren ließ. Dies geschah dadurch, dass den befragten Kunden die Protokollnotizen sofort nach dem Gespräch vorgelesen wurden. Wenn der jeweilige Kunde bestätigte, dass er richtig verstanden wurde, galt dies als Autorisierung. Die Idee, so zu verfahren, entstammt dem Enthospitalisierungsprojekt, in dessen Rahmen den Befragten, die selbst nicht lesen konnten, die Protokolle vorgelesen wurden.

Forschungsdesign

Ähnlich wie im Projekt „Außerbetriebliche Berufsausbildung“ wird in diesem Projekt der qualitativen Erhebung eine Vollerhebung mit Fragebogen folgen. Der Fragebogen wurde auch hier erst nach der Fertigstellung der Organisationskulturanalyse erstellt, das heißt, zu einem Zeitpunkt, an dem über das Forschungsfeld bereits sehr umfassendes Wissen erworben wurde. Erst mit diesem hohen Durchdringungsgrad ist das Forschungsteam in der Lage, anhand des Fragebogens die für die aktuelle Situation und die entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation relevanten Fragen zu formulieren. Ziel der Fragebogenerhebung ist es einerseits, jedem Mitarbeiter der Behörde die Beteiligung zu ermöglichen und zu zeigen, dass jede Meinung ernst genommen wird. Zugleich sollen mit dieser Vollerhebung die in der Organisationskulturanalyse beschriebenen Mehrheitsverhältnisse, die aufgrund der Aussagen von dreizehn von insgesamt etwa 75 Mitarbeitern zustande kamen, abgesichert und präzisiert werden.²⁷ Auch hier sollen die Daten der Fragebogenerhebung anschließend mit den Daten der Interviewerhebung verzahnt werden.

²⁷ Zu diesem Methodenmix schreiben auch S. Kühl und P. Strodtholz: „Unter den verschiedenen Strategien der Methodenintegration hat sich vor allen die - auch im quantitativen Lager leidlich akzeptierte - zeitlich versetzte Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren in den Phasen der Hypothesengenerierung und -überprüfung durchgesetzt.“ (P. Strodtholz, S. Kühl 2002, S. 22)

3.3 Aktueller Stand der Methode

Im folgenden dritten Kreisgang wird die Methode in zwei Phasen unterteilt. Die erste Phase entspricht der Erhebung und Aufbereitung der Daten. Im Rahmen der Datenerhebung kann das gesamte Repertoire wissenschaftlicher Erhebungstechniken verwendet werden. All das, was der menschlichen Erfahrung zugänglich ist, kann mit Hilfe dieser Methode im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung untersucht werden. Besondere Theorien und Methoden für besondere Bereiche sind nicht notwendig. Das Forschungsteam verwendet sowohl eine umfassende Theorie und ihr entsprechen auch eine umfassende Methode, die alle wahrgenommenen und gewussten Phänomene über menschliches Handeln und menschliche Erfahrung als Fakten vergangenen Geschehens erfasst, beschreibt und im Rahmen der Theorie erklärt. Die Fragestellungen werden also nicht durch die Auswahl bestimmter Erhebungsmethoden eingeengt sondern es können im Gegenteil prinzipiell alle Erhebungsmethoden eingesetzt werden, sofern es die Art der Fragestellung und die Art des Forschungsfelds erfordern.

Um die gewonnenen Daten vor dem Hintergrund der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung auswerten zu können, müssen die Daten, und das sei die einzige Voraussetzung, in die Form von Phänomenen gebracht werden.²⁸

In dieser ersten Phase der Aufbereitung der Daten spielt die Theorie nur insofern eine Rolle, als dass der Forscher sein Augenmerk darauf richtet, das verständliche Ganze einer Situation, also im Falle einer Evaluation das Forschungsfeld als Faktum zu erfassen; diese innere Haltung des Forschers ergibt sich aus theoretischen Überlegungen. Hinsichtlich des hier vorliegenden sozialwissenschaftlichen Kontextes können sich die erhobenen Daten sowohl auf Einzelpersonen aber auch auf Gruppen oder ganze Organisationen beziehen.

In der zweiten Phase werden die im Rahmen der Datenerhebung und Aufbereitung gewonnenen Phänomene mit Hilfe der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung schließlich ausgewertet, analysiert und erklärt. Liegen die Daten in Form von Phänomenen vor, sind dem Gegenstandsbereich dieser Methode schließlich keine Grenzen gesetzt.

Deduktive empirische Sozialforschung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung

Die Möglichkeit einer deduktiven Sozialforschung, im Sinne einer Empirie, die explizit theoriegeleitet ist und den Forschungsgegenstand transparent und nachvollziehbar aufbereitet, ist das Ziel dieser Arbeit.

²⁸ Dieser Schritt ist insbesondere dann notwendig, wenn die Daten nicht selbst erhoben wurden und zum Beispiel in Form von Transkriptionen vorliegen, wie es in einem der durchgeführten Forschungsprojekte der Fall war. Problematisch daran ist, dass keine Autorisierung, wie sonst üblich, durchgeführt werden kann. Auch wenn Dokumente und Texte Grundlage einer Untersuchung sind, müssen die darin enthaltenen Fakten zunächst in die entsprechende Form gebracht werden. Diese Form ist das Beschreiben von Phänomenen; ein Phänomen ist das verständliche Ganze einer Situation.

Jegliche Methodik ist theoriegeleitet beziehungsweise abhängig von theoretischen Überlegungen und Annahmen, auch wenn dies häufig nicht transparent dargestellt wird oder den Forschern überhaupt nicht bewusst ist (H. Kromrey 2006¹¹, S. 22 f.). Eine Methode, die beansprucht, deduktiv vorzugehen, ist jedoch unabhängig von Theorie überhaupt nicht denkbar, sie ist vielmehr existenziell an eine Theorie gebunden. Die für diese Methode relevante Theorie ist die von Walter Dürr formulierte Nichtklassische Theorie der Selbststeuerung. Die Theorie ist einerseits der ständige Prüfstein der Methode. Andererseits wird die Theorie durch die stete Anwendung der Methode nicht nur geprüft sondern, wie an vielen Stellen gesehen, auch ausdifferenziert und weiterentwickelt.

Die Methode hat sich bereits in vielen Lebensbereichen bewährt, zum Beispiel bei der Untersuchung von Einrichtungen mit Behinderten, Ausbildungsorganisationen, Wirtschaftsunternehmen und Behörden. Ihre Flexibilität gegenüber den Gegenständen hat sich damit in ihrer eigenen Entwicklungsgeschichte bereits gezeigt. Diese Flexibilität verdankt sie dem hohen Allgemeingrad der Theorie. Dieser Allgemeingrad wiederum liegt darin begründet, dass die Nichtklassische Theorie der Selbststeuerung die Gesetzmäßigkeiten von Gestaltbildungen in der belebten und unbelebten Natur erklärt. Dieser hohe Allgemeingrad ist die Stärke dieser Methode, darin liegt ihr Potenzial, da man als Forscher flexibel auf die unterschiedlichsten Forschungsgegenstände eingehen kann. Zum Forschungsgegenstand kann somit jeder Phänomenbereich werden, in dem eine Selbststabilisierung möglich ist.

Der Begriff Phänomen

Unter einem Phänomen wird im Rahmen dieser Theorie allgemein das jeweils verständliche Ganze einer Situation verstanden (vgl. C. F. v. Weizsäcker 1994³, S. 508) im praktischen Vollzug der Methode werden auch einzelne unteilbare Aussagen oder Fakten, die eben das Kriterium der ‚Verständlichkeit aus sich heraus‘ erfüllen, als Phänomen bezeichnet.

„Ein Phänomen ist das Ganze der Situation. Ich habe erst sehr viel später erkannt, dass das Ganze der Situation natürlich mit der komplementären Sichtweise Niels Bohrs gekoppelt ist. (...) Wir Menschen denken hingegen immer perspektivisch. Das ist, wie Weizsäcker gesehen hat, eine Grenze des Denkens selbst. Auch vorwissenschaftlich, also vortheoretisch. Wir nehmen immer eine bestimmte Perspektive ein, wir können gar nicht anders.“ (W. Dürr, Interviewgespräch) An folgendem alltäglichen Beispiel des Straßenverkehrs mag diese prinzipielle Perspektivität deutlich werden. Im Straßenverkehr sind wir entweder Autofahrer, Radfahrer oder Fußgänger. So reagiert man als Autofahrer auf eine bestimmte Situation ganz anders, als wäre man im selben Moment Fußgänger oder Radfahrer. Man nimmt immer die Perspektive ein, die das momentane Handeln bestimmt. Und dies macht man aus gutem Grund, nämlich um sich selbst in der aktuellen Situation zu stabilisieren. Natürlich ist man als Fußgänger daran interessiert, nicht überfahren zu werden und man wird daher sehr ungehalten auf ein für Fußgänger gefährliches Manöver eines Autofahrers reagieren. „Welche Position der Selbststabilisierung nimmt jedoch ein Wissenschaftler in seiner Fragestellung ein?“ (W. Dürr, Interviewgespräch) Und hier kommt die Komplementarität ins Spiel. Wenn der Forscher jeden seiner Gesprächspartner ernst nimmt, dann nimmt er den Radfahrer genauso ernst wie den Autofahrer und den Fußgänger und

macht in seiner Analyse das Beste aus der Situation der drei Beteiligten, er formuliert entsprechend abgestimmte Gestaltungsempfehlungen für jeden der Beteiligten, in der auch die Perspektive des jeweils anderen beachtet wird. Damit ist die jeweils komplementäre Seite jeder der drei Perspektiven mitberücksichtigt.

Forschungsfrage

Die Forschungsfrage besteht im Rahmen dieser deduktiven Methode nicht aus einer zu prüfenden Hypothese. Das grundlegende Frageschema, das im Rahmen dieser Methode an jeden Gegenstand gerichtet wird, lautet:

Ist die zu beobachtende Gestalt stabil oder in einer Krise? (Diagnose)

Was sind die Gründe dafür? (Diagnose)

Was kann getan werden, um diese Lage zu verbessern? (Prognose)

Diese grundlegenden Fragestellungen werden dann mit den Vorstellungen und Erwartungen, die der Auftraggeber an das Forschungsteam heranträgt, in Einklang gebracht, das heißt die Fragestellung des Auftraggebers wird im Rahmen der verwendeten Theorie ausdifferenziert und zur untersuchungsleitenden Forschungsfrage umformuliert. Diese ausdifferenzierte Forschungsfrage legt dementsprechend den Fokus für die spätere Auswertung fest.

So erwartete der Auftraggeber in der in dieser Arbeit beschriebenen Evaluation zunächst einen Vergleich zwischen zwei Ausbildungsprogrammen und eine Beschreibung der Unterschiede. Des Weiteren sollte herausgefunden werden, ob das Programm mit der höheren finanziellen Ausstattung diese Gelder auch zurecht erhält, ob Einsparungen vorgenommen werden können oder eventuell gar Aufstockungen notwendig sind. Der Auftraggeber erwartete ausdrücklich eine Befragung aller an diesen Ausbildungsprogrammen beteiligten Person.

Bei der Formulierung der Forschungsfrage ist es dem Forschungsteam grundsätzlich wichtig, die Gestalt der zu untersuchenden Person oder Institution in ihrer Gesamtheit zu erfassen, weshalb keine Phänomene durch die Fragestellung ausgeschlossen werden sollen. Erst im Rahmen der Auswertung kann entschieden werden, in welchem Maß ein Phänomen wesentlich zur Gestalt beiträgt. Die Entscheidung darüber, was tatsächlich wesentlich und was unwesentlich ist, kann im Vorfeld nicht getroffen werden.²⁹ Auch daher werden im Rahmen dieser Methode keine Hypothesen aufgestellt und getestet, da diese zumeist ohne praktische Erfahrungen aus theoretischen Überlegungen heraus entwickelt werden.

²⁹ Hypothesengeleitete beziehungsweise hypothesentestende Verfahren, insbesondere wenn sie standardisierte Erhebungsmethoden verwenden, müssen die in der Hypothese verwendeten Begriffe operationalisieren. Um dies zu ermöglichen, sind zuvor semantische und dimensionale Analysen der Begriffe durchzuführen sowie Definitionen zusammenzutragen und zu erarbeiten, um verlässliche und klare Indikatoren für die spätere Messung zu erhalten. Damit ist jedoch stets verbunden, bestimmte Gültigkeitsbereiche eines Begriffes (Dimensionen) oder Sinnzuschreibungen (Semantik) aus der Untersuchung auszuschließen. Dabei muss in Kauf genommen werden,

3.3.1 Phase I: Datenerhebung

Zur Datenerhebung werden sowohl bereits vorliegende Dokumente des zu untersuchenden Forschungsfelds, die dem Forschungsteam zur Verfügung gestellt werden, als auch sämtliche durch das Forschungsteam selbst erhobenen Daten, sei es mit Hilfe von Interviews, Fragebogen, teilnehmenden Beobachtungen oder Verhaltensbeobachtungen herangezogen; die für die Auswertung zu verwendenden Daten müssen dem Forschungsteam jedoch als dokumentierte Fakten zur Verfügung stehen.

Forschungsdesign

Der erste Schritt nach der Auftragsvergabe ist grundsätzlich ein Erstbesuch in den zu untersuchenden Einrichtungen. Das präzisierte Forschungsdesign wird in der Regel erst nach den Erstbesuchen festgelegt, da sich das Forschungsteam erst dann zusätzlich zu den bereits getroffenen Absprachen mit dem Auftraggeber ein genaues Bild vom Forschungsfeld und den jeweils individuellen Möglichkeiten und Begrenzungen des Forschungsfelds sowie der jeweils beteiligten Personen machen kann.

Im Falle der vorliegenden Untersuchung wurde im Rahmen des Erstbesuchs mit jeder Einrichtung, die an einem der beiden Ausbildungsprogramme beteiligt war, ein etwa einstündiges Gespräch geführt, das zwar noch nicht auf Tonband aufgenommen wurde, in dem jedoch bereits protokollartige Notizen erstellt wurden, die sich das Forschungsteam autorisieren ließ. Des Weiteren erhielt das Forschungsteam bei diesen Erstbesuchen auch verschiedene Dokumente, wie zum Beispiel Ausbildungskonzepte oder Organigramme.

Das Forschungsteam sollte nach Möglichkeit flexibel auf die Gegebenheiten und Anforderungen des Auftraggebers und Forschungsgegenstandes reagieren.

Der Forschungsauftrag sah in diesem Fall eine Vollerhebung aller an den beiden Ausbildungsprogrammen beteiligten Personen und Institutionen vor. Diese Vollerhebung sollte mit Hilfe von standardisierten Fragebogen durchgeführt werden. Um jedoch die diesen Fragebogen zugrundeliegenden Fragen entsprechend sinnvoll formulieren zu können, war eine genaue und umfassende Kenntnis des Forschungsfelds notwendig. Zu dieser umfassende Kenntnis gelangte das Forschungsteam mit Hilfe einer qualitativen Evaluation.

Da eine Interviewerhebung stets mit einem sehr hohen Aufwand verbunden ist und dennoch möglichst umfassende Aussagen aus den unterschiedlichsten Perspektiven, die eine Organisation zu bieten hat, gewonnen werden sollen, ist es sinnvoll, die Interviewpartner so auszuwählen, dass möglichst viele dieser Perspektiven mit berücksichtigt werden, beispielsweise Personen, die eine Schnittstellenfunktion innehaben, zu interviewen und somit breit gefächerte Aussagen über verschiedene Aufgabenbereiche zu erhalten.

dass möglicherweise wichtige Zusammenhänge vom Messinstrumentarium überhaupt nicht mehr erfasst werden (vgl. H. Kromrey 2006¹¹, S. 115 ff.).

In der vorliegenden Studie wurden daher Vertreter aller vorhandenen Personengruppen befragt, also Auszubildende, Gesellen, Meister, Förderlehrer, Sozialpädagogen und Einrichtungsleiter. Da die Ausbildung in diesen Programmen vier Jahre umfasst, sollte auch die Perspektive jedes Ausbildungsjahrganges Berücksichtigung finden. Jedoch wäre es ebenfalls ein zu großer Aufwand gewesen, aus jeder Einrichtung eine entsprechende Zahl von Auszubildenden jedes Lehrjahres intensiv zu befragen. Daher wurden lediglich die Auszubildenden der beiden letzten Lehrjahre als Interviewpartner herangezogen. Diese Auswahl ist legitim, da diese Personen neben ihren Erfahrungen über ihr aktuelles Lehrjahr auch über die Erfahrungen der vorangegangenen ersten Lehrjahre und somit insgesamt über einen breiteren Erfahrungsschatz verfügen.

Das faktenorientierte Leitfadenterview

Interviewleitfaden

Da das Interview einerseits ein offenes Gespräch³⁰ sein soll, um keine Phänomene von vornherein auszuschließen, andererseits jedoch auch die Themenfelder, die sich aus den Forschungsfragen ergeben, angesprochen werden sollen, wird ein halb- oder teilstandardisierter Interviewleitfaden erstellt. Dieser enthält keine vorformulierten geschlossenen Fragen sondern erfasst stichwortartig die anzusprechenden Themenfelder und gewährleistet durch die Abfolge der Stichwörter eine gewisse Strukturierung des Gesprächs. Bereits vorhandene Dokumente über das Forschungsfeld aber auch die persönlichen Eindrücke, die das Forschungsteam im Rahmen des Erstbesuches gewonnen hat, sind die notwendige Basis für das Erstellen dieses umfassenden Interviewleitfadens. Der Interviewleitfaden wird also auf Grundlage der bereits zur Kenntnis genommenen Phänomene erstellt und strukturiert.

Bei der **Strukturierung des Interviewleitfadens** sind einige Grundregeln zu beachten. Zunächst sollte die menschliche Natur berücksichtigt werden. Das heißt, Rücksicht darauf zu nehmen, dass die Interviewpartner möglicherweise zum ersten Mal einer Interviewsituation ausgesetzt sind, in der ihre Äußerungen auch aufgezeichnet werden. Selbst für Personen, die solche Befragungen bereits kennen, ist es dennoch stets eine besondere Situation. Ein Interview wird nicht nur daher häufig angstausslösend sein. Deshalb ist es für die Gestaltung des Leitfadens sinnvoll, sich gedanklich wenigstens einmal in die Rolle des Interviewten zu versetzen. Um mögliche Ängste oder anfängliche Scheu abzubauen, wird es sehr nützlich sein, mit einem Themenfeld zu beginnen, in dem sich der Interviewpartner sicher fühlt und bei dem er aus seinen Erfahrungen schöpfen kann. Der berufliche Werdegang einer Person ist zum Beispiel ein solches Themenfeld, das sich sehr gut für den Beginn eines Interviews eignet, selbst wenn es bei der Erhebung eigentlich zum Beispiel um die Analyse einer Organisation geht. Die dafür aufgewendete Zeit zu Beginn des Gesprächs, in der der Interviewpartner auch seine eigenen Fähigkeiten und Potenziale darstellen kann, trägt wesentlich dazu bei, den für den weiteren Verlauf wichtigen Gesprächsfluss zu initiieren.

Schließlich bilden die vom Auftraggeber als wichtig und relevant erachteten Themenfelder den inhaltlichen Kern des Leitfadens. Der Umgang mit diesen Themenfeldern ist jedoch stets derselbe. **Es gilt Handlungsweisen zu erfragen und keine Meinungen.** Dies wird auch durch die Formulierung von Stichworten und den Verzicht auf vorformulierte Fragen gewährleistet. Die anzuwendende Fragestrategie beziehungsweise Strategie zum Auslösen der Erzählungen wird im nächsten Abschnitt zur Durchführung des Interviews detailliert erläutert.

Der Interviewleitfaden ist während des Erhebungsprozesses begrenzt veränderbar. Wenn beispielsweise mehrfach die Frage nach dem Vorhandensein eines Bonus-Systems verneint wurde, ist es nicht notwendig, die übrigen Interviewpartner auch noch danach zu fragen. Gleichmaßen können Problemfelder, die sich erst in den ersten Interviews zeigen, zusätzlich in den Leitfaden aufgenommen werden.

Für den Interviewleitfaden gilt also zusammenfassend:

- Der Interviewleitfaden soll helfen, den Reichtum der Phänomene im Forschungsfeld während des Interviews einzufangen. Er ist daher prinzipiell offen zu gestalten. Er besteht nicht aus vorformulierten Fragen, insbesondere nicht aus Ja-Nein-Fragen, sondern aus Stichworten zu den verschiedenen Themenfeldern. Der Leitfaden ist kein Fragebogen!
- Der Interviewleitfaden sollte einem natürlichen Gesprächsfluss entsprechen und Gestalten nicht zertrennen, so dass sich der Interviewer im Gespräch daran orientieren kann und keine Themenbereiche versehentlich übersieht. Letztlich bestimmt jedoch der jeweilige Gesprächspartner durch sein Erzählen die Reihenfolge der Themen. Um entsprechend flexibel reagieren zu können, ist der Leitfaden so zu gestalten, dass er schnell lesbar und die Stichworte beziehungsweise Stichwortgruppen inhaltlich sinnvoll angeordnet sind.

Interviewführung

Wie bereits beschrieben, wird der Interviewpartner für das Interview aus seinen gewohnten Phasenbeziehungen herausgelöst und in eine andere, für ihn meist sogar neue und unvertraute Phasenbeziehung zum Interviewer oder Interviewteam versetzt. Daher ist es von großer Bedeutung, das Gespräch möglichst offen zu gestalten. Das Interview soll ein Gespräch und keine Befragung sein. Diese Anforderung wurde bereits für das Erstellen des Interviewleitfadens formuliert und hat hier weiterhin uneingeschränkt Gültigkeit.

Vor dem Interview ist es sinnvoll, sich dem Gesprächspartner als Interviewer noch einmal kurz vorzustellen, obwohl dies meist im Rahmen einer Einführungsveranstaltung während des Erstbesuchs für die Interviewteilnehmer bereits geschehen ist. Da für die Protokollierung eine Aufnahme des Gesprächs auf einem Tonträger unabdingbar notwendig ist, muss noch vor dem Gespräch die Einwilligung des Interviewpartners zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt werden. Sollte diese verweigert

³⁰ Hier besteht ein Bezug zum Narrativen/ Experten-Interview (vgl. R. Liebold/ R. Triczek 2002, S. 33-70 sowie U. Holtgrewe, S. 71-102).

werden, müsste der Forschungsprozess mit jener Person an dieser Stelle abgebrochen werden, da ohne eine Aufzeichnung die Anfertigung eines angemessenen Protokolls und somit auch einer fundierten Auswertung im Rahmen der Theorie nicht möglich wäre. Die Option, die Aufzeichnung zu verweigern, sollte den Interviewpartnern jedoch grundsätzlich eingeräumt werden.

Um einen derartigen Abbruch des Forschungsprozesses jedoch zu verhindern, leistet das Forschungsteam bereits im Vorfeld der Untersuchung eine umfangreiche Informations- und Aufklärungsarbeit und legt insbesondere die Notwendigkeit der Gesprächsaufzeichnung dar. Wesentliches und überzeugendstes Argument für die „Ungefährlichkeit“ der Aufzeichnung ist die jedem Interviewpartner zugesicherte Anonymität. Weder der Tonträger, noch das Protokoll noch die einzelnen Auswertungsdokumente werden dem Auftraggeber ausgehändigt; dieser erhält lediglich den abschließenden Bericht.³¹

Ein technischer Hinweis: Um die Aufnahmequalität und damit die Verwertbarkeit des Tonmaterials nicht unnötig zu verschlechtern, sollte aus praktischer Erfahrung heraus darauf geachtet werden, dass störende Nebengeräusche, wie Verkehrslärm durch offene Fenster oder laute Lüftungsanlagen, abgestellt werden. Steht das Mikrophon direkt auf dem Tisch, sollte mitbedacht werden, dass das Abstellen von Gläsern oder Tassen sowie das Klopfen auf dem Tisch zumeist sehr viel lauter aufgenommen wird, als es in der Situation erscheint. Eine tritt- oder klopfeschallgedämpfte Mikrophonaufhängung oder Unterlage ist eine einfache und praktische Lösung dieses vor allem für den Protokollanten sehr unangenehmen Problems.

Während des Interviews soll der Interviewpartner grundsätzlich möglichst frei zu den Themenbereichen des Interviewleitfadens Stellung nehmen können, das heißt er soll das erzählen, was ihm wichtig erscheint. Dementsprechend offen müssen die Eingangs- und Zwischenfragen gestaltet sein. Des Weiteren wurde bereits auf die Bedeutsamkeit hingewiesen, grundsätzlich Handlungen und keine Meinungen³² zu erfragen. In diesem Zusammenhang sinnvolle Fragen beziehungsweise Erzählaufforderungen lauten zum Beispiel:

Welche Aufgaben übernehmen Sie in Ihrem aktuellen Tätigkeitsfeld.

Aber nicht:

Was halten Sie von ihrem aktuellen Tätigkeitsfeld?

³¹ Insbesondere bei Wirtschaftsunternehmen und Behörden ist eine umfassende Einbeziehung des Betriebsrates/ Personalrates in diesen Prozess unerlässlich.

³² Die Meinungsforschung geht von der Annahme aus, dass eine heute geäußerte Meinung handlungsleitend bei zukünftigen Entscheidungen, also wiederum Handlungen ist. Daraufhin werden Prognosen über zukünftiges Handeln erstellt. Im Sinne der hier verwendeten Theorie wäre es jedoch sinnvoller und näher an der tatsächlichen zukünftigen Entwicklung, wenn anstatt der Meinungen aktuelle Verhaltensweisen abgefragt werden würden. (Die Marktforschung hat dies durchaus erkannt und bedient sich seit geraumer Zeit aufwendiger Datenerhebungsinstrumente, mit denen das individuelle Kaufverhalten dokumentiert werden kann, wie beispielsweise die Kunden- oder Bonuskarten im Einzelhandel.)

Weitere angemessene Fragenbeispiele wären:

Wie haben Sie ihren letzten Arbeitstag verbracht?

Können Sie mir für diese Aussage ein Beispiel nennen?

Erzählen Sie mir doch bitte einmal eine negative Erfahrung, die Sie im Umgang mit Ihren Kollegen erlebt haben und wie Sie damit umgegangen sind.

Solche eher allgemein gehaltenen Fragen können jedem einzelnen Gesprächspartner gestellt werden. Dieser füllt sie dann mit den individuellen Phänomenen aus, die für ihn von Bedeutung sind. Bei diesem offenen Vorgehen besteht weder die Gefahr, sich als Forscher durch zu konkrete Fragestellungen in der Wahrnehmungsfähigkeit einzuengen noch seine eigenen Ansichten und Vorstellungen zu sehr in das Interview hineinzutragen.

Der Interviewpartner soll davon berichten, was er tut und weniger davon, was er denkt oder was man tun könnte oder sollte. Zwar sind solche Meinungsäußerungen durchaus von Interesse, jedoch werden Meinungen und Absichten von den Interviewpartner ohnehin grundsätzlich mitgeäußert. Zudem neigen Interviewpartner viel eher dazu, ihre Idealvorstellungen, Wünsche und Meinungen vorzutragen als ihre tatsächlich üblichen Handlungsweisen zu beschreiben. Daher hat der Interviewer die Aufgabe, seine Aufmerksamkeit auf das Berichten von Handlungsweisen zu richten. Dies ist wichtig, da isolierte Meinungen im Rahmen der theoretischen Auswertung lediglich als stabilisierende oder beeinträchtigende Faktoren, nicht jedoch als Praktiken oder Funktionen verwertbar sind.³³ Denn Aussagen über die Stabilität einer Gestalt können im Rahmen der Theorie fundiert nur auf der Grundlage vorhandener Praktiken und deren Funktionen getroffen werden. Daher ist es bereits bei der Datenerhebung notwendig, das Erfragen von Handlungen und dem Sinn dieser Handlungen ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken.

Indem der Interviewleitfaden nur anzusprechende Themenschwerpunkte und keine vorformulierten Fragen zu konkreten Sachverhalten und Details enthält, wird dafür gesorgt, dass möglichst unvoreingenommen auf die individuelle Situation des Interviewten eingegangen werden kann. Da jedoch vor allem Details der individuellen Tätigkeiten interessant sind, wird eine **Fragestrategie** benötigt, die es dem Forscher erlaubt, den Detailreichtum, den diese Person auszeichnet, auch zu erfahren. Der Weg ist der vom Allgemeinen zum Speziellen. Dementsprechend erschließt sich das Forschungsteam zunächst mit allgemeinen Fragen das Themenfeld und bildet eine Wissensgrundlage, von der aus dann gezielt nachgefragt werden kann. Der Interviewer erzeugt also durch seine ersten Fragen und Erzählimpulse die Grundlage des individuellen Weiterfragens in jedem Interview immer wieder neu.

³³ Eine positive Einstellung zu der eigenen Tätigkeit ist beispielsweise durchaus ein stabilisierender Faktor, jedoch ist dieser weder genau quantifizierbar noch qualifizierbar. So bleibt lediglich das Faktum übrig, dass derjenige eine positive Einstellung zu seiner Tätigkeit besitzt. Wie sich diese positive Einstellung im Alltag tatsächlich äußert, lässt sich fundiert wiederum nur an beobachteten oder abgefragten Praktiken ablesen. Fehlen diese ist der Informationswert solcher Befindlichkeitsaussagen äußerst gering.

Geht es zum Beispiel um die Erforschung von Ausbildungs- oder Berufszusammenhängen, so wird die erste Frage lauten, wie der Interviewpartner seine Zeit an seinem Arbeits- oder Ausbildungsplatz üblicherweise verbringt. Um den Einstieg zu erleichtern, kann der Interviewpartner gebeten werden, dies zunächst am Beispiel des letzten Arbeitstages zu erläutern. Daran schließt sich logisch die Frage nach denjenigen Tätigkeiten an, die er an diesem Tag nicht ausübte, die jedoch ansonsten üblicherweise noch zu seinem Aufgabenbereich zählen. Auf diese Weise gelangt der Interviewer zu einem umfassenden Überblick über den Tätigkeitsbereich des Interviewpartners. Danach ist es möglich, gezielt auf die individuellen Tätigkeitsfelder, von denen der Interviewte berichtet hat, einzugehen.

In der Regel werden, durch den Forschungsauftrag vorgegeben, bestimmte **Themenbereiche** gezielt angesprochen, beispielsweise wenn im Rahmen einer Organisationskulturanalyse die Kundenorientierung der Organisation zu beschreiben ist oder wie in der vorliegenden Studie unter anderem Auskünfte zur Wirtschaftlichkeit verlangt wurden.

Um die Wirtschaftlichkeit beurteilen zu können, wurden die Gesprächspartner zu den Themenbereichen Finanzierung und Budgetierung befragt. Von Interesse war, wie und wodurch sich die einzelnen Einrichtungen finanzierten, das hieß im speziellen Fall, ob es noch andere Einnahmequellen neben den Ausbildungsprogrammträgern gab. Des Weiteren interessierte der Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel und der Umgang mit diesen Mitteln. Diese eher allgemeinen Fragen wurden dann jeweils individuell beantwortet.

Die eigenen Vorstellungen des Interviewers hinsichtlich der einzelnen Themenbereiche und Begriffe spielen weder bei der Strukturierung des Interviewleitfadens noch während des Interviews eine Rolle. Relevant sind lediglich das zu untersuchende Forschungsfeld und die Aussagen der Interviewpartner. Abgesichert wird dies erneut dadurch, dass stets nur nach den individuellen Praktiken des Interviewpartners gefragt wird. Jedes Themenfeld oder jeder Begriff, der vom Auftraggeber als Schwerpunkt der Forschungsfrage vorgegeben ist, wird im Interview jeweils individuell mit praktischer Bedeutung gefüllt.³⁴

Ist der Gesprächsfluss initiiert, ist es die **Aufgabe des Interviewers**, diesen Gesprächsfluss aufrecht zu halten. Dies gelingt ihm durch aktives Zuhören³⁵. Dabei ist es wichtig, dem Interviewpartner in die

³⁴ Hier zeigt sich erneut die klar deduktive und phänomenorientierte Haltung dieses Ansatzes, bei dem Begriffe nicht durch vorhergehende Analysen und Definitionen in ihrer Bedeutung beschränkt werden. Die Begriffe erscheinen solange als quasi leere Hülle, bis sie durch die Phänomene mit Sinn gefüllt werden. Diese Begriffe besitzen dann uneingeschränkte und volle Gültigkeit für den individuellen Fall, also für die jeweilige Person beziehungsweise bei Aggregation der Daten für die übergeordnete Organisation oder Institution. Zuvor definierte und mit allgemeingültigem Sinn gefüllte Begriffe leiden häufig darunter, dass sie für individuelle Fälle meist nur teilweise und nicht ausreichend Gültigkeit besitzen, sie werden dem Reichtum der Phänomene im individuellen Fall nicht gerecht.

³⁵ Aktives Zuhören ist ein wesentlicher Bestandteil des „Narrativen Interviews“, wie es von Schütze (1976, 1977) eingeführt wurde. Christel Hopf schreibt zusammenfassend und überblicksartig dazu: „[...] die Befragenden sollen während der Haupterzählung in erster Linie die Rolle aufmerksamer Zuhörer übernehmen und durch unter-

Augen zu schauen und ihn durch die eigenen Blicke zu bestätigen. Ebenso wichtig ist es, Interesse zu zeigen. Dies kann durch kleine Gesten wie ein Kopfnicken oder kurze verbale Bestätigungen wie „stimmt“ erreicht werden. Auf diese Weise bestätigt man den Interviewpartner in seinem Erzählen und regt ihn zu weiteren Berichten an. Dennoch muss eine solche Bestätigung immer authentisch bleiben; ein eventueller Widerspruch des Interviewers zu einer Aussage ist allemal besser als eine unehrliche Zustimmung. Die Aufmerksamkeit sollte grundsätzlich mehr auf der Person als auf dem Interviewleitfaden liegen.³⁶ Auf diese Weise wird das Interviewgespräch zu einem individuellen Prozess.

In der vorliegenden Studie zur außerbetrieblichen Berufsausbildung wurden die Interviews grundsätzlich mindestens zu zweit geführt. Eine Person war damit betraut, das Gespräch zu leiten, die andere Person fertigte parallel bereits protokollartig Notizen an, um das Gespräch im Falle einer Störung der damals noch wenig zuverlässigen Aufnahmetechnik in seinen Grundzügen rekonstruieren zu können. Dieser Protokollant fertigte während des Gesprächs ebenfalls eine Verhaltensbeobachtung an.

Damals, wie heute auch, waren meist mehrere Interviews direkt hintereinander zu führen, was dazu führt, dass, auch wenn sich die Interviews thematisch stets wiederholen, die Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit mit fortgeschrittener Zeit spürbar abnimmt. Dennoch sollte auch im letzten Interview des Tages dem Interviewpartner genau dieselbe Aufmerksamkeit entgegengebracht werden können wie dem ersten Gesprächspartner, um allen Interviewpartnern gleichermaßen gerecht zu werden. Hier ist es von großem Vorteil, wenn ein zweiter Interviewer nicht nur den Leitfaden im Blick behalten kann sondern bei Bedarf auch entscheidende Nachfragen stellen kann, die aufgrund der gegebenenfalls nachlassenden Aufmerksamkeit des Gesprächsleiters unterblieben sind. Oftmals sprechen jedoch wirtschaftliche Gründe gegen zwei Interviewer; zudem ist in sensiblen Bereichen, wie beispielsweise bei der Erstellung von Kompetenzprofilen in Wirtschaftsunternehmen, auf ein Ungleichgewicht zwischen zwei Interviewern und einem Befragten zu achten, da ein solches ungleiches Verhältnis eine offene Gesprächsatmosphäre deutlich beeinträchtigen kann.

Während eines Interviewgesprächs gilt es stets dann nachzufragen, wenn der Interviewpartner **Abkürzungen und Fachbegriffe** verwendet oder von Sachverhalten berichtet, die aus sich heraus nicht verständlich sind. Diese Sachverhalte bittet der Interviewer dann, genauer zu erläutern beziehungsweise Abkürzungen einmal aufzulösen. Dies ist nicht nur im Hinblick auf das Verständnis dessen, was im Interview berichtet wird entscheidend, da nur so qualifizierte Detailfragen gestellt werden können, es erleichtert zudem dem Protokollanten später wesentlich die Arbeit. Diese Anforderung gilt auch für den Interviewer, der in seinen Fragestellungen Fachbegriffe und Abkürzungen vermeiden sollte und auf eine allgemein verständliche, dialektfreie Alltagssprache zugreifen sollte. Damit sichert er ab, dass der

stützende Gesten und nicht-direktive Kurzkommentare zur Aufrechterhaltung der Erzählung beitragen.“ (U. Flick/ E. von Kardoff/ I. Steinke 2000, S. 356; vgl. W. Fischer-Rosenthal und G. Rosenthal 1997 b).

³⁶ Daher ist es notwendig, dass der Interviewleitfaden, übersichtlich gestaltet ist, um rasch zu überblicken, welche Themenbereiche bereits durch den Bericht des Interviewten abgedeckt wurden und welche gegebenenfalls

Interviewpartner ihn richtig versteht und ermutigt diesen zugleich, sich ebenfalls in einer entsprechenden Weise zu äußern. Zwar ist es durchaus angebracht, das Niveau der Fragestellungen dem Interviewpartner anzupassen, insbesondere wenn zum Beispiel Menschen mit Behinderung befragt werden, doch sollte selbst bei einem wissenschaftlich ausgebildeten Gesprächspartner hauptsächlich mit alltagssprachlichen Wendungen operiert werden.

Das **Ende des Interviews** wird schließlich mit der Frage eingeleitet, ob der Interviewpartner noch etwas berichten möchte, das noch nicht angesprochen wurde und auch im Leitfaden nicht berücksichtigt wurde, ihm aber dennoch wichtig ist. Auch dies soll die prinzipielle Offenheit gegenüber allen Phänomenen des Untersuchungsfeldes gewährleisten. Zudem hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dem Interviewpartner den Interviewleitfaden nach dem Gespräch zur Durchsicht vorzulegen, mit dem Angebot zu einzelnen Stichpunkten noch einmal Stellung zu nehmen, wenn diese in seinen Augen nicht ausführlich genug behandelt wurden, oder gar übersehen wurden. Auch dadurch wird dem Interviewpartner die grundsätzliche Transparenz dieses Forschungsansatzes signalisiert.

Nach Abschluss des Interviews notiert der Interviewer eine kurze **Verhaltensbeobachtung**, wenn dies nicht bereits durch einen zweiten Interviewer parallel zum Gespräch geschehen ist. In dieser Verhaltensbeobachtung wird der subjektive Eindruck, den der Interviewer vom Gesprächspartner gewonnen hat, dokumentiert. Darin kann vermerkt sein, wie der Interviewpartner gekleidet war, ob er Augenkontakt gehalten hat, wie sich insgesamt seine Mimik und Gestik im Verlauf des Interviews entwickelt hat und so weiter. Diese Verhaltensbeobachtung erhält jedoch niemals den Stellenwert eines autorisierten Faktums. Daher fließt die Verhaltensbeobachtung auch nicht in die Auswertung mit ein, erleichtert es jedoch dem Interviewer, sich gerade bei einer Vielzahl von Personen den jeweiligen Gesprächspartner wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Für die Durchführung des faktenorientierte Leitfadeninterviews gilt also zusammenfassend:

- Grundsätzlich sind Handlungen und Fakten abzufragen und keine Meinungen.
- Der Interviewpartner soll möglichst frei erzählen dürfen. Er ist durch wohl überlegte Eingangsfragen in einen Gesprächsfluss zu bringen und durch Aufmerksamkeit und Bestätigung in diesem Gesprächsfluss zu halten.
- Dabei ist darauf zu achten, dass alle relevanten Themenbereiche des Leitfadens, unabhängig von der Reihenfolge im Leitfaden, angesprochen werden. Das individuelle Gespräch bestimmt die Reihenfolge der Themen.
- Der Interviewer nimmt seinen Gesprächspartner grundsätzlich ernst. Alles Gesagte ist zunächst gleich wichtig, denn erst im Rahmen der Auswertung kann über die Bedeutung einzelner Aussagen fundiert entschieden werden.
- Bei unklaren Begriffen, Abkürzungen, Fachwörtern oder Sachverhalten muss der Interviewpartner um Erläuterung gebeten werden.

noch anzusprechen sind. Zugleich ist hierbei eine genaue Kenntnis des Leitfadens durch den Interviewer von großem Nutzen.

- Zum Abschluss ist der Interviewleitfaden noch einmal gemeinsam mit dem Interviewpartner durchzugehen. Dabei wird auch nach Themen gefragt, die dem Interviewpartner noch wichtig sind, die jedoch bisher noch nicht besprochen wurden.
- Nach dem Interview wird eine Verhaltensbeobachtung notiert, falls dies nicht bereits während des Interviews geschehen ist.

Exkurs: Messbegriff, Messgenauigkeit und Erkenntnisgrenzen

„Wir hängen in der Sprache.“ (Niels Bohr, zitiert bei C. F. v. Weizsäcker, 1994³, S. 509)

Im Rahmen der Interviews werden die Interviewpartner auf ihre Handlungsweisen und Gepflogenheiten hin befragt. Das heißt auch, dass die diesen Aussagen zugrunde liegenden tatsächlichen Handlungen nicht durch den Interviewer direkt beobachtet werden, wie es im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung möglich wäre, sondern der Interviewer muss dem Interviewten dahingehend vertrauen, dass er wahrheitsgemäß von sich berichtet. In diesem Fall führt der Interviewte die Messung in Form einer Selbsteinschätzung durch. Die Messergebnisse teilt er dem Forschungsteam dann in Form von Sprache mit. Ein anderer Weg der Übermittlung von Information, als der der Sprache, ist uns ohnehin nicht möglich, wir „hängen“ wortwörtlich in der Sprache, und zwar spätestens dann, wenn die Ergebnisse unseres Denkens und Verstehens anderen Menschen mitgeteilt werden sollen. Selbst das Protokoll einer teilnehmenden Beobachtung muss letztlich in Sprache, mit all ihren Unzulänglichkeiten aber auch Möglichkeiten, abgefasst werden.

Die Zuverlässigkeit der im Interview getroffenen Aussagen wird nun dadurch abgesichert, dass grundsätzlich nur nach konkreten Handlungen gefragt wird.³⁷ Nur höchst selten mag es einem Interviewten gelingen, über den gesamten Zeitraum eines Interviews hinweg ein konsistentes beziehungsweise kohärentes „Phantasiegebäude“ aufzubauen und aufrecht zu halten; solch einen Fall gab es in allen vom Forschungsteam durchgeführten Untersuchungen bisher kein einziges Mal. Bei einer bloßen Abfrage von Einstellungen wäre es hingegen wesentlich leichter möglich, das tatsächliche Handeln durch die eigenen Wunschvorstellungen zu verschleiern; dies muss nicht einmal bewusst und vorsätzlich geschehen. Spätestens im Rahmen der Auswertung jedoch würde die mangelnde Kohärenz sichtbar werden, da hier Praktiken und Funktionen einander nur unzureichend oder gar nicht entsprechen.

Das Autorisierte Protokoll

Um das auf Tonträger aufgezeichnete Interview entsprechend detailliert im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung auswerten zu können, ist eine schriftliche Grundlage notwendig. Üblicherweise werden Interviews so verschriftlicht, dass sowohl das Gesagte als auch alle übrigen akustischen Äußerungen und Pausen niedergeschrieben werden. Dies sind so genannte Transkriptio-

³⁷ Der ständige Rekurs auf konkrete Handlungen ist der wesentliche Auslöser für die Reflexion des eigenen Handelns und des eigenen Selbstverständnisses, wie es an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit bereits beschrieben wurde.

nen. Im Rahmen dieser Methode verwendet das Forschungsteam jedoch als schriftliche Grundlage des Auswertungsprozesses keine Transkription sondern grundsätzlich autorisierte Protokolle.

Das Autorisierte Protokoll dient der Herstellung von Fakten. Mit dem Autorisierten Protokoll dokumentiert der Forscher sein Wissen vom Forschungsgegenstand zum Zeitpunkt der Messung oder Befragung. Darin wird das Gemeinte dokumentiert und nicht das Gesagte, wie es bei einer Transkription üblich ist. Das Autorisierte Protokoll ist die notwendige Grundlage der späteren Auswertung.

Anfertigung des Protokolls

Die Aufgabe des Protokollanten ist die eines Übersetzers oder Erzählers. Er formuliert das von ihm Verstandene in Form von Phänomenen, das heißt in vollständigen Sätzen und in einer allgemein verständlichen Sprache. Der Protokollant muss die von ihm formulierten Sätze und Phänomene selbst verstehen. Unter einem Phänomen soll hier entsprechend das verständliche Ganze einer Situation verstanden werden, worin gleichermaßen ein Qualitätskriterium für das Protokoll liegt. Die einzelnen Abschnitte und Sätze sollen, soweit es geht, in sich sinnvoll sein und sich an der Logik der Aussagen des Interviewpartners orientieren, keine Aussagen dürfen unberücksichtigt bleiben. So müssen zum Beispiel auch Widersprüche in den Aussagen des Interviewpartners beibehalten werden. Es sollen schließlich keine neuen Inhalte entstehen, das Gesagte soll lediglich auf eine verständliche und wohlformulierte sprachliche Ebene gehoben werden. Dabei kann sich der Protokollant sowohl der Worte des Interviewpartners als auch eigener Worte bedienen. Maßgeblich sind lediglich die allgemeine Verständlichkeit sowie das Aufrechterhalten der vom Interviewpartner intendierten Bedeutung.

Diese Bedeutungen muss sich der Protokollant erschließen, er interpretiert entsprechend das Gesagte und berücksichtigt dabei auch mögliche Pausen, Lachen, Tonfall und Ähnliches, mit denen beispielsweise Ironie oder Sarkasmus ausgedrückt werden. Der Satz: „Das hat mir wirklich gut gefallen.“ verbunden mit einem entsprechend ironischen Unterton meint eben nicht, dass etwas dem Betreffenden gut gefallen hat, sondern gerade das Gegenteil. Würde dies im Interview nicht weiter hinterfragt werden, um die verklausulierte Ansicht des Interviewpartners offen zu legen, und läge zudem lediglich eine Transkription dieses Gesprächs vor, besteht die dringende Gefahr, dass der Sinn des Gemeinten in sein Gegenteil verkehrt wird. Im Rahmen der Auswertung käme man dann folglich zu falschen Ergebnissen.

Das folgende Beispiel soll verdeutlichen, auf welchem sprachlichen Niveau Protokolle anzufertigen sind.

Transkription:

Sie sagt: „Berlin ist eine einzige Baustelle! (lachen)“

Protokoll:

Mit einem Schmunzeln berichtet sie von den zahlreichen Baustellen, die derzeit das Stadtbild Berlins prägen.

Richtlinien zur Anfertigung des Protokolls

Da das Protokoll die Grundlage der späteren Auswertung ist, bestimmt dessen Qualität maßgeblich die Qualität der Auswertung. Um eine möglichst hohe Qualität von Protokoll und Auswertung zu gewährleisten, sollten die folgenden Richtlinien beachtet werden:

- 1) Es sind eindeutige Formulierungen, die keinen Interpretationsspielraum mehr zulassen, zu finden. Mit der Anfertigung des Protokolls ist der hermeneutische beziehungsweise interpretierende Teil des Forschungsprozesses beendet. Verbleiben dennoch mehrdeutige Formulierungen im Protokoll, erschweren diese den Auswertungsprozess erheblich und können meist nicht verwendet werden.
- 2) Das Protokoll wird aus einer Metaebene heraus mit einem berichtenden Duktus angefertigt. Es gibt keine wörtlichen Zitate. Die Formulierungen orientieren sich am Ziel des Autorisierten Protokolls, Fakten zu dokumentieren. Entsprechend sollen die Gegebenheiten als Fakten formuliert werden. Meinungsäußerungen und Aussagen über andere werden als solche durch entsprechende Formulierungen kenntlich gemacht („In Herrn Xs Augen ...“; „Ihrer Ansicht nach ...“ und so weiter).
- 3) Im Rahmen der späteren Auswertung werden die Phänomene, die das Autorisierte Protokoll enthält, unter anderem auf vorhandene Praktiken untersucht. Um diesen Forschungsschritt zu erleichtern, sollte bereits bei der Formulierung des Protokolls auf eindeutige und unmissverständliche Tätigkeitsbeschreibungen geachtet werden. So gibt es für nahezu alle menschlichen Tätigkeiten entsprechende Vollverben, mit denen diese Sachverhalte klar und unmissverständlich beschrieben werden können, diese sind vorzuziehen. Hilfsverben (haben, machen, tun) sind dagegen zu vermeiden, da allzu leicht die Präzision und Differenziertheit der Aussagen verloren geht. Passive Wendungen und Satzkonstruktionen mit substantivierten Verben sollten nur an den Stellen eingesetzt werden, an denen es notwendig oder nicht anders möglich ist, da diese das Herausarbeiten von Praktiken erschweren können.³⁸ Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit sollte auch auf unnötige Füllwörter, wie beispielsweise „eigentlich“, sowie auf lange und komplizierte Nebensatzkonstruktionen verzichtet werden.
- 4) Worthülsen und berufsfeldspezifische Redewendungen, wie etwa „Beraterdeutsch“ oder fachspezifische Anglizismen, die der Interviewpartner verwendet, werden nicht unhinterfragt übernommen; vielmehr ist die dahinter liegende Bedeutung zu erfassen und zu formulieren. Ist dies nicht möglich, sollte der Interviewpartner im Rahmen der Autorisierung um eine nachträgliche Erläuterung gebeten werden.³⁹
- 5) Zwar scheint es hauptsächlich eine Stilfrage zu sein, auf sämtliche Abkürzungen im Text vollständig zu verzichten, also auch auf in wissenschaftlichen Texten häufig anzutreffende Abkürzun-

³⁸ Erfahrenen Forschern wird dies kein Hindernis sein, jedoch hat sich insbesondere in der Arbeit mit Studenten gezeigt, dass die Fähigkeit, alle vorhandenen Praktiken einer Aussage richtig zu bestimmen, anfangs durchaus abhängig ist von der Art der Formulierung. Vollverben und damit eine reichhaltige Sprache zu verwenden erleichtert zudem allen Beteiligten das Lesen sowie das Verständnis des Textes.

³⁹ Sich solche Worthülsen erklären zu lassen und somit aufzulösen führt häufig dazu, dass die Interviewpartner selbst zum ersten Mal solche Begriffe bewusst hinterfragen.

gen wie „m.E.“, „a.a.O.“, „z.B.“, „z.T.“, „u.a.“ oder „usw.“, jedoch hat dies auch eine praktische und für das Verständnis des Textes sinnvolle Seite. Da die Protokolle jeweils an den Interviewpartner zur Autorisierung zurückgegeben werden und sicher sein muss, dass auch solche Interviewpartner den Text vollständig verstehen, die im Umgang mit Texten weniger geübt sind - denn in vielen Fällen werden es eben keine Akademiker sein, die es zu befragen gilt - sollten grundsätzlich alle Abkürzungen ausgeschreiben werden. Dies ist eine einfache Maßnahme, um Missverständnisse zu vermeiden.

6) Eigennamen von Institutionen, technischen Geräten, festgelegten Prozeduren oder Ähnlichem können, sofern sie häufig im Interview genannt werden, durchaus in ihrer üblichen Kurzform verwendet werden, wie zum Beispiel „FU Berlin“ anstelle von „Freie Universität Berlin“. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass diese Kurzform oder Abkürzung zumindest einmal vollständig ausgeschrieben und erklärt wurde. Dies mag an der Abkürzung „PLZ“ deutlich werden, die je nach Kontext zum Beispiel „Produkt-Lebens-Zyklus“ oder aber „Postleitzahl“ bedeuten kann.

7) Die Redebeiträge des Interviewers werden nicht in das Protokoll aufgenommen, sondern lediglich, wenn es sich anbietet, in die zu protokollierenden Antworten des Interviewpartners integriert. Insbesondere dann, wenn ein längerer Redebeitrag des Interviewers Aussagen enthält, die vom Interviewpartner ausdrücklich bestätigt werden, ohne dass dieser sie wortwörtlich wiederholt, können und müssen diese Aussagen sogar als die des Interviewten in das Protokoll aufgenommen werden.

Protokollaufbau

Der Aufbau des Protokolls orientiert sich in der Regel an der Reihenfolge der Themen, wie sie im Interview angesprochen wurden. In den Interviews kommt es jedoch nicht selten vor, dass sich einzelne Themen entweder regelmäßig durch das gesamte Gespräch ziehen oder auch an verschiedenen Stellen noch einmal aufgegriffen werden. In solchen Fällen sind die entsprechenden Aussagen zu sinnvollen Einheiten zusammenzuziehen. Dies erleichtert allen Beteiligten die Orientierung im und die Arbeit mit dem Protokoll. Der Interviewleitfaden kann ebenfalls als Orientierungshilfe beim Aufbau des Protokolls dienen. Grundsätzlich sollte sich der Protokollant jedoch darum bemühen, die vom Interviewpartner angebotenen Themen-Gestalten aufrechtzuerhalten, auch wenn dies einem zuvor festgelegten Themenablauf widerspräche.

Hinweise mit Blick auf die anschließende Autorisierung

Werden Wörter oder Abkürzungen, die für das Verständnis eines Phänomens wichtig erscheinen, aber auch ganze Sachverhalte akustisch oder inhaltlich nicht verstanden, so hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass sich der Protokollant zunächst für eine Deutungsmöglichkeit entscheidet und gleichzeitig an der entsprechenden Stelle mit einem Fragezeichen (?) vermerkt, dass er hier Verständnisschwierigkeiten hatte. Im Rahmen der Autorisierung wird der Interviewpartner dann gebeten, diese Verständnisschwierigkeiten auszuräumen. Um dem Interviewpartner die Autorisierungsarbeit zu erleichtern, sollten grundsätzlich so wenige Fragezeichen wie möglich im fertigen Protokoll hinterlassen werden. Dies erreicht man zum Beispiel durch kurze Recherchen in Nachschlagewerken oder im Internet, um

Hintergrundinformationen zu Begriffen, Abkürzungen, Orts- oder Personennamen, Institutionen und Ähnlichem zu finden. Eine gründliche Überprüfung von Rechtschreibung und Grammatik vor der Herausgabe des Protokolls ist selbstverständlich jedes Mal durchzuführen.

Akustische Verhaltensbeobachtung

Nachdem der Protokolltext fertig gestellt ist, verfasst auch der Protokollant eine Verhaltensbeobachtung. Da diese lediglich akustische Eigenschaften umfassen kann, heißt sie entsprechend akustische Verhaltensbeobachtung. Ebenso wie die Verhaltensbeobachtung, die der Interviewer direkt im Anschluss an das Interview anfertigt, dient diese der Abrundung des Bildes vom Interviewpartner und der Dokumentation der eigenen subjektiven Eindrücke. Diese Verhaltensbeobachtungen werden jedoch nicht an den Interviewpartner zur Autorisierung weitergegeben. Sie fließen auch nicht in die Auswertung mit ein. Die Hauptaufgabe dieser dokumentierten subjektiven Eindrücke ist es, sich die interviewte Person als Gestalt wieder ins Gedächtnis zu rufen, beispielsweise wenn das Forschungsteam eine Vielzahl von Personen interviewt hat, wodurch in der Regel einige Wochen vergehen können, bis die Interviewprotokolle autorisiert und für die Auswertung aufbereitet wurden.

Autorisierung

Durch die Autorisierung werden die Aussagen des Interviewpartners schließlich zu dokumentierten Fakten der Vergangenheit. Zwar ist das unautorisierte Protokoll auch ein Dokument, allerdings dokumentiert dies als Faktum zunächst nur das Verständnis des Protokollanten von den Aussagen des Interviewpartners. Es ist jedoch nicht das Verständnis des Protokollanten von den Aussagen des Interviewpartners das Ziel des Forschungsinteresses sondern die Aussagen des Interviewpartners selbst. Daher ist es notwendig, das Protokoll und die darin enthaltenen Aussagen autorisieren also bestätigen zu lassen.

Praktisch erfolgt die Autorisierung so, dass dem Interviewpartner sein Protokoll zugesandt wird und er darum gebeten wird, notwendige Änderungen und Korrekturen vorzunehmen sowie Ergänzungen einzufügen und all dies nachvollziehbar zu markieren. Als nützlich hat es sich erwiesen, die Interviewpartner um sparsame Korrekturen und Ergänzungen zu bitten. Schließlich sollen keine neue Protokolle formuliert, sondern lediglich Missverständnisse ausgeräumt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Passagen, die vom Interviewpartner völlig neu formuliert wurden, dann meist nicht die notwendige Eindeutigkeit besitzen, so dass der Autorisierungsprozess für beide Seiten sehr zeitaufwendig erneut durchgeführt muss. Eine schnelle Protokollierung zeitnah zum Interviewtermin und eine freundliche Aufforderung zur zügigen Autorisierung helfen dabei, Schwierigkeiten im Autorisierungsprozess zu vermeiden, auch da das Interviewgespräch dann allen Beteiligten noch gut in Erinnerung ist.

Erhält das Forschungsteam das Protokoll mit den Autorisierungen des Interviewpartners zurück, so werden dessen Änderungen oder Ergänzungen, soweit sie verständlich sind, in das Protokoll eingearbeitet. Die Veränderungen werden am Ende des Protokolls separat dokumentiert. Dies kann entweder durch einen kurzen Fließtext geschehen, insbesondere wenn lediglich kleine Ergänzungen oder Kor-

rekturen vorgenommen wurden, oder aber durch eine detaillierte Darstellung der Änderungen oder gar Löschungen.

Eine hohe Transparenz im Forschungsprozess von Beginn an durch zum Beispiel regelmäßige Gespräche und konsequentes Handeln gemäß der getroffenen Zusagen, beispielsweise hinsichtlich des Schutzes der Anonymität, schaffen Vertrauen und erleichtern der Forschungsgruppe nicht nur im Zuge der Autorisierung wesentlich die Arbeit. Jedoch ist insbesondere für die Autorisierung ein vertrauensvolles Verhältnis von hoher Bedeutung, da es hier durchaus vorkommen kann, dass Verhandlungen zum Beispiel um die Rücknahme von Löschungen geführt werden müssen. Nicht selten sind Interviewpartner dann, wenn sie mit ihren eigenen Aussagen konfrontiert werden, erschrocken über ihre Offenheit. In diesem Zusammenhang kann es vorkommen, dass kritische Aussagen zurückgenommen, also gestrichen, werden. Allerdings sind solche kritischen Passagen, zum Beispiel wenn es um die Erstellung eines Kompetenzprofils geht, äußerst wichtig, um dem Interviewpartner Kritikfähigkeit oder gar Lösungsorientierung bescheinigen zu können. Solche Verhandlungen sind auf der Grundlage eines vertrauensvollen Verhältnisses wesentlich leichter zu führen.

Dieser Teil des Protokolls wird dem Interviewpartner zur Autorisierung übergeben:

<Überschrift 1> Protokoll
<Überschrift 1><Auftraggeber>

Interviewdatum:
 Interviewdauer:
 Gesprächspartner:
 Interviewer:
 Protokollant:

<Überschrift 2> zum Beispiel: Beruflicher Werdegang

Für jede größere Sinneinheit, die sich im Laufe des Interviews herauskristallisiert, wird eine eigene Überschrift vergeben um die Lesbarkeit des Protokolls zu verbessern. Solche Überschriften können zum Beispiel im Falle eines Kompetenzprofils noch sein: Tagesablauf, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Ziele und Perspektiven, Fort- und Weiterbildung und anderes mehr.

<Überschrift 2>

Den Text gestaltet das Forschungsteam üblicherweise im Blocksatz und in einfachem Zeilenabstand. Absätze werden durch eine ganze Leerzeile getrennt. Es empfiehlt sich sehr, von Anfang an sauber strukturierte Formatvorlagen, das heißt solche mit nur wenigen unterschiedlichen Formaten, zu verwenden. Im Protokoll dieser Art werden nur drei Formatvorlagen benötigt: Überschrift 1, Überschrift 2, Textblock (Blocksatz).

Werden die Protokolle später beispielsweise noch für eine Organisationskulturanalyse zusammengefasst, profitiert das Forschungsteam insbesondere bei Dateien von mehr als 50 Seiten von den sauberen Formatvorlagen. Die Gefahr von Programmabstürzen und Datenverlust sinkt deutlich.

Der folgende zweite Teil des Protokolls wird dem Interviewpartner nicht übergeben⁴⁰ und fließt auch nicht in die Auswertung mit ein, da es sich hier um subjektive Eindrücke und nicht um autorisierte Fakten handelt. Dennoch werden diese Aspekte dokumentiert, da sie das Gesamtbild der Person abrunden.

Kontakt

Name, Telefon und eMail des Interviewpartners (so steht alles zum Beispiel für den Versand des Protokolls oder für Nachfragen zur Verfügung).

Verhaltensbeobachtung

Hier dokumentiert der Interviewer seine persönlichen, subjektiven Eindrücke von seinem Gesprächspartner und der Interviewsituation.

Akustische Verhaltensbeobachtung

Hier dokumentiert der Protokollant seine persönlichen, subjektiven Eindrücke vom Interviewten und der Interviewsituation.

Autorisierung

Hier wird festgehalten, wie und was der Interviewpartner an Korrekturen, Ergänzungen und Streichungen im Rahmen der Autorisierung vorgenommen hat.

Fremdaussagen

Hier werden die Aussagen aufgelistet, die der Interviewte im Rahmen des Interviews über andere trifft oder die andere interviewte Personen über ihn treffen. (Immer erst nach der Autorisierung erstellen!)

Quelle: Arbeitsmaterial des Methodenseminars.

Fremdaussagen

Komplettiert wird das Autorisierte Protokoll am Ende durch die Fremdaussagen. Praktischerweise geschieht dies nach der Autorisierung, da sich nun der Protokolltext nicht mehr verändert. Unter der Überschrift Fremdaussagen werden all diejenigen Aussagen gesammelt, die der Interviewpartner im Rahmen des Interviews über andere Personen trifft oder die andere interviewte Personen über ihn getroffen haben. Aussagen über den Interviewpartner aus anderen Gesprächsprotokollen zu extrahieren, ist natürlich nur dann möglich, wenn mehrere Mitglieder einer Gruppe interviewt wurden. Die Erhebung dieser Aussagen ist für das Erstellen von sowohl Kompetenzprofilen als auch Organisationskulturanalysen sinnvoll. Allerdings ist beim Rückgriff auf diese Aussagen genau zu unterscheiden, was daran faktisch ist und als gesichert gelten kann und was lediglich den Charakter eines Gerüchtes hat. So kann beispielsweise eine negative Beurteilung eines Kollegen auch an einem kurz zuvor geführten Streit oder einer aktuell schlechten Stimmungslage des Befragten liegen; häufen sich jedoch Aussagen über ein und dieselbe Person und die Aussagen weisen zudem auf einen sich wiederholenden Kritikpunkt hin, so sollte diesen Fremdaussagen zumindest Aufmerksamkeit geschenkt werden. Alle mal nützlich sind solche Aussagen dafür, das Augenmerk auf mögliche Problemfelder zu lenken; inwieweit dann tatsächlich ein Problem vorliegt, haben dann jedoch die Fakten zu entscheiden.

⁴⁰ bei gegenseitigem Einverständnis können die Verhaltensbeobachtungen dem Interviewpartner vorgelegt werden.

Die Vorteile des Autorisierten Protokolls und dessen allgemeine Bedeutung für die sozialwissenschaftliche Forschung

Das hier verwendete Autorisierte Protokoll hat gegenüber der Transkription vielfältige Vorteile. Mit dem Autorisierten Protokoll kann die hermeneutische beziehungsweise verstehende Forschung auf einen „objektiven“ Stand gehoben werden, der im Allgemeinen nur der quantitativen Forschung zugesprochen wird, indem die Interpretation aus dem eigentlichen Forschungsprozess herausgelöst und diesem vorgelagert wird. Ist bei der Arbeit mit Transkriptionen die Interpretationsleistung jeweils vom Forscher erst im Auswertungsprozess zu erbringen, so wird durch die Anfertigung des Protokolls noch vor der Auswertung das Gesagte vom Protokollanten interpretiert und als das entsprechend von ihm Verstandene dokumentiert. Durch die Autorisierung wird schließlich ausgeschlossen, dass Fehlinterpretationen den Weg in die Auswertung finden.

Ein weiterer Vorteil wird mit Blick auf traditionelle Transkriptionen deutlich, nämlich die sehr gute Lesbarkeit des Protokolls im Vergleich zu einer Transkription. Dieser Vorteil ist nicht zu unterschätzen, denn selbst das Durcharbeiten von sehr gut formulierten Interviewprotokollen beansprucht geraume Zeit und erfordert höchste Konzentration, will man den Inhalt angemessen erfassen. Kaum lesbare Transkriptionen, deren wesentlicher Inhalt zunächst mühsam extrahiert werden muss, erschweren diesen Prozess unnötig. Gut formulierte und verständliche Protokolle sind daher eine wesentliche Arbeitserleichterung und damit auch ein wirtschaftlicher Vorteil, da die Auswertungsphasen deutlich effizienter gestaltet werden können.

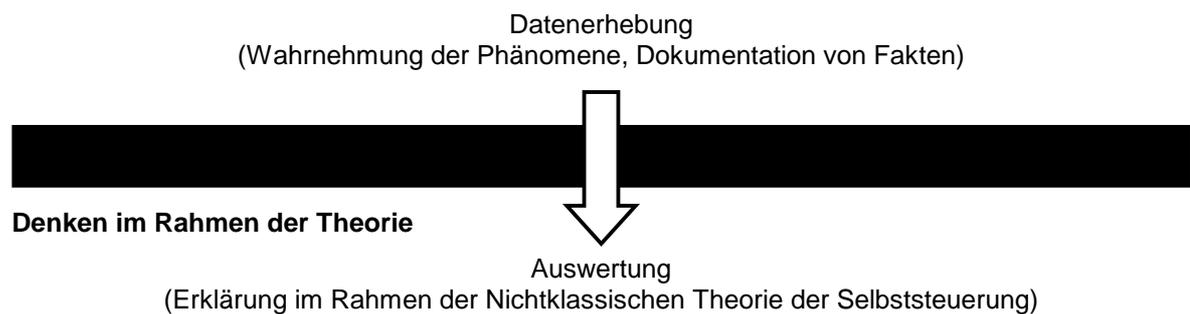
Für das Autorisierte Protokoll gilt also zusammenfassend:

- Das Autorisierte Protokoll dokumentiert das Gemeinte, nicht das Gesagte.
- Das Autorisierte Protokoll hebt die Aussagen des Interviewpartners auf eine inhaltlich wie sprachlich höhere Ebene.
- Das Autorisierte Protokoll bildet die faktische Grundlage der Auswertung.
- Das Autorisierte Protokoll dokumentiert das Wissen über den Forschungsgegenstand zum Zeitpunkt der Messung.
- Das Autorisierte Protokoll kann ohne weitere Interpretation ausgewertet werden.

3.3.2 Phase II: Auswertung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung

Mit der Autorisierung des Protokolls ist die Phase der Datenerhebung abgeschlossen. Wie bereits erwähnt, sind im Rahmen dieser Methodik die Datenerhebungsphase und die Auswertungsphase in einiger Hinsicht strikt von einander getrennt. Ebenfalls wurde bereits berichtet, dass erst die Auswertung im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung über die Relevanz der einzelnen Fakten entscheidet. Da dies von äußerster Wichtigkeit ist, sei an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen. Erst in der Auswertung beginnt das Denken im Rahmen der Theorie. Das heißt auch, dass ungeachtet der theoretischen Fragestellung, die in der Auswertungsphase aufgewor-

fen wird, in der Phase der Datenerhebung zunächst alle Phänomene gleichermaßen berücksichtigt werden. Dies unterscheidet diese Methode von den meisten anderen empirischen Verfahren in den Sozialwissenschaften, in denen theoretische Überlegungen das Erhebungsinstrumentarium strukturieren, wodurch ein Teil der zum Zeitpunkt der Messung prinzipiell beobachtbaren Phänomene von vornherein systematisch ausgeschlossen wird. Das folgende Schaubild soll diese Trennung grafisch verdeutlichen, wobei der schwarze Balken die Trennung zwischen Datenerhebung und Datenauswertung symbolisiert.



Sortieren der Phänomene

Es hat sich als sehr sinnvoll sowohl für den Vorgang der Auswertung als auch für das Verständnis des Berichts auf Seiten der Auftraggeber herausgestellt, die Fülle der Phänomene nach bestimmten Themenbereichen, die sich aus den Phänomenen selbst ergeben, zu sortieren und diese Themenbereiche separat auszuwerten. Diese Gliederung in Themenbereiche, die keine Zergliederung oder Abtrennung ist, entspricht einer erneuten Fokussierung der Phänomene im Rahmen der jeweiligen Kategorie. Dabei gehen die inhaltlichen Verknüpfungen zu den übrigen Phänomenen, die außerhalb des jeweiligen Fokus liegen, nicht verloren. Insbesondere bei Organisationskulturanalysen, deren Datenbasis meist aus einer Vielzahl von Protokollseiten besteht, ist aus Gründen der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der Daten solch eine Fokussierung unabdingbar.

Auch in der vorliegenden Studie wurde entsprechend vorgegangen. Die Aussagen aller Beteiligten, also des Einrichtungsleiters, der Ausbildungsleiterin, der Auszubildenden des Förderlehrers und des Sozialpädagogen wurden für die Auswertung zusammengefasst und anschließend getrennt für die Einrichtungen der Jugendberufshilfe und des Ausbildungsprogramms nach den Themenbereichen „Fachreferat der staatlichen Einrichtung, die das Ausbildungsprogramm finanziert“, beziehungsweise „Fachreferat Jugendberufshilfe“, „Charakterisierung der Auszubildenden“, „Berufliche Integration“ und „Finanzielle Situation“ sortiert.

Die forschungsleitende Frage, die es nach dieser Fokussierung zu beantworten gilt, ist, was die gesamte Gestalt unter dem jeweiligen Fokus stabilisiert. Interessanterweise kann dabei ein Phänomen unter dem einen Fokus einen stabilisierenden, unter dem anderen hingegen einen beeinträchtigenden Einfluss haben. Entsprechend wird jedes einzelne Phänomen im Rahmen der Auswertung daraufhin untersucht, ob es für den jeweiligen Themenbereich stabilisierende oder beeinträchtigende Wirkung entfaltet.

So ist zum Beispiel das Übernehmen von externen Aufträgen im Hinblick auf die Erwirtschaftung von Geldern für die Einrichtung sehr positiv. Die Angst insbesondere der Auszubildenden des ersten Lehrjahres, sich im Rahmen solcher Außenaufträge einem direkten Vergleich mit dem Wettbewerb des Marktes auszusetzen, wirkt hingegen beeinträchtigend.

Setzen des Fokus

Das Setzen des Fokus bedeutet die zu untersuchende Gestalt in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken, sie gleichsam scharf zu stellen und sie so vom Hintergrund ihrer Umwelt deutlich abzuheben. Der Fokus legt fest, was im Rahmen der Untersuchung als Bestandteil der Gestalt und was als Bestandteil der Rahmenbedingungen angesehen werden soll. Das Treffen der Unterscheidung darüber, was innerhalb und was außerhalb der fokussierten Gestalt liegen soll, ist kein Ausschlussverfahren in dem Sinne, dass all die außerhalb der Gestalt liegenden Fakten und Phänomene nicht mehr berücksichtigt werden. Als Bestandteil der Rahmenbedingungen bilden sie die Umwelt der Gestalt und werden entsprechend bei der Formulierung der Korrespondenz berücksichtigt. Tatsächlich ausgeschlossen bleibt jedoch all das, was das Forschungsteam zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht weiß; hierin wird die Subjektbezogenheit jeglichen Wissens deutlich.

Die fokussierte Gestalt und ihre jeweiligen Rahmenbedingungen werden theoretisch erklärt, wie jedes menschliche Individuum, als ein offenes, dissipatives System;⁴¹ der Fokus ist abhängig von der Forschungsfrage beziehungsweise vom Forschungsauftrag, so können als Gestalt einzelne Personen, Personengruppen oder eine ganze Organisation fokussiert werden. Untersucht das Forschungsteam zunächst Einzelpersonen einer Abteilung, so sind für jede Einzelperson die Kollegen der Abteilung und der gesamten Organisation sowie die Kunden jeweils Teil der Rahmenbedingungen. Untersucht das Forschungsteam anschließend die gesamte Abteilung als eine Gestalt, so gehören nun alle Mitarbeiter der Abteilung in den Fokus, die Mitarbeiter der Organisation, die nicht zur untersuchten Abteilung gehören, sowie die Kunden sind wiederum Teil der Rahmenbedingungen. Entsprechend weiter könnte der Fokus gezogen werden. Bei der Untersuchung der gesamten Organisation blieben weiterhin die Kunden und beispielsweise der Arbeitsmarkt Rahmenbedingungen.

⁴¹ Hier liegt ein prinzipieller Unterschied zum Beispiel zur Systemtheorie der Luhmannschen Deutungsart, die operational geschlossene Systeme postuliert. Die Annahme offener dissipativer Systeme und die Möglichkeit des Fokussierens verschiedener Gestalten ist eine wesentliche Voraussetzung für die Flexibilität und den weiten Anwendungsbereich dieser Methode. Dies hat einen Grund in den menschlichen Fähigkeiten zur Gestaltwahr-

Das Festlegen eines Fokus, insbesondere auf der Grundlage der Aggregation von Daten, ist ein bewusster, gestaltbildender Prozess.⁴²

Im Rahmen größerer Analysen, zum Beispiel bei der Erstellung von Organisationskulturanalysen, ist es sinnvoll, bestimmte Phänomenbereiche in verschiedenen Kategorien zu konzentrieren, die dann jeweils für sich als Gestalt theoretisch ausgewertet werden. Dies ist jedoch keine Trennung in verschiedene Kategorien sondern eine Verlagerung des Fokus auf jeweils unterschiedliche Themenbereiche, wie zum Beispiel „Weiterbildung“ oder „Zusammenarbeit mit Kunden“. Alle gesammelten Phänomene bleiben berücksichtigt, da sie in mindestens einer, teilweise sogar in mehreren Kategorien relevant sind. Den verschiedenen Beziehungen, Vernetzungen und Wirkungszusammenhängen zwischen den einzelnen Phänomenen wird einerseits innerhalb der ausgewerteten Kategorie Rechnung getragen, da hier die jeweiligen Praktiken und Funktionen, die stabilisierenden und die beeinträchtigenden Faktoren in Bezug auf ihre jeweiligen Rahmenbedingungen beschrieben werden. Die darüber hinaus bestehenden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien und ihren Phänomenen können andererseits durch Verweise und Fußnoten sichtbar gemacht werden, ohne dass sich dabei der Auswertungstext der jeweiligen Kategorie unnötig verkompliziert. Auf diese Weise werden die vorhandenen Fakten nicht aus ihrem Kontext oder dem Zusammenhang mit derjenigen Gestalt herausgerissen, die sie charakterisieren sondern mit dem jeweils angemessenen Grad der Aufmerksamkeit unter dem jeweiligen Fokus berücksichtigt. So kann verhindert werden, dass das vorhandene Beziehungsgeflecht und damit die Gestalt durch die Analyse zerstört wird und der Informationsreichtum verloren geht.

Untersuchung der Phänomene auf vorhandene Praktiken und Funktionen

Sind die Phänomene den Themenfeldern zugeordnet worden, kann mit der detaillierten Auswertung der Phänomene begonnen werden. Jeder einzelne Satz des Protokolltextes wird nun im Rahmen dieser Auswertung auf bestimmte Aspekte hin untersucht. Zuerst wird er daraufhin analysiert, ob der Protokolltext Praktiken, also Gepflogenheiten enthält und ob mit diesem Handeln auch ein Sinn, also eine Funktion verbunden ist. Die folgenden detaillierten Begriffsbestimmungen stellen einen theoretischen wie auch praktischen Leitfaden für die Untersuchung der Phänomene auf Praktiken und Funktionen dar.

Begriffsbestimmung: Praktiken

Praktiken sind Handlungsweisen oder vielmehr Gepflogenheiten, die eine Person oder ein System über einen längeren Zeitraum, und zwar auch noch gegenwärtig, vollzieht. Das heißt im Umkehrschluss, dass Praktiken nichts Vergangenes sind. Einmalige oder frühere Handlungen sind demnach

nehmung und Gestaltschaffung - dies sind, ganz im Sinne Kants, Bedingungen der Möglichkeit von Erkenntnis (vgl. K. Lorenz, 1965).

⁴² Hier wird dem Gedanken Weizsäckers vom „Wahrnehmen von Gestalt durch Schaffen von Gestalt“ gefolgt, der unter anderem in dem folgenden Zitat zum Ausdruck kommt: „Mathematik ist Wahrnehmung von Gestalt durch intellektuelle Schaffung von Gestalt: sie ist eine Kunst. Der griechischen Philosophie war sie paradigmatisch als Wahrnehmung von Gestalt, die ewig so und nicht anders ist. Der neuzeitlichen Wissenschaft wird sie Paradigma der Schaffung unbegrenzt neuer Gestalt.“ (C. F. v. Weizsäcker 1993, S. 66)

keine Praktiken im Sinne der Theorie. Jedoch werden alle beobachtbaren Formen der Kommunikation zu den theoretisch relevanten Handlungsweisen gerechnet.

Diese strikte Abgrenzung gegenüber ehemaligen Gepflogenheiten oder einmaligen Handlungen ist notwendig und theoretisch erklärbar, da im Rahmen der Theorie nach den Möglichkeiten der Selbststabilisierung in der Zeit also zunächst zum Zeitpunkt der Untersuchung und anschließend prognostisch nach den entsprechenden Möglichkeiten in der Zukunft gefragt wird. Insofern beinhaltet diese Fragestellung bereits einen Bezug zur Zukunft. Da sich das Forschungsteam bei der Beschreibung der Möglichkeiten der Selbststabilisierung zum Zeitpunkt der Untersuchung aber auch bei der Prognose darüber, ob die aktuelle Phase der Stabilität oder Instabilität andauern wird, darauf verlassen muss, dass die beobachteten Praktiken sowohl für die beobachtete Gegenwart Gültigkeit und mit großer Wahrscheinlichkeit auch für eine bestimmte Zeit danach noch Gültigkeit besitzen, wäre es sinnlos, vergangene und nicht mehr gelebte Handlungsweisen zu berücksichtigen. Vergangene Handlungsweisen, die nicht mehr zum Repertoire der Gestalt gehören, haben keinen Einfluss auf die aktuellen Selbststabilisierungsvorgänge der Gestalt. Würden sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder gelebt werden, erhielten sie ihren Einfluss zurück. Nur liegt diese Möglichkeit außerhalb des aktuellen Wissens des Forschungsteams und spielt daher für die Auswertung keine Rolle. Lediglich die zum Zeitpunkt der Untersuchung vorliegenden Fakten, also das vorhandene sowie dokumentierte Wissen und nicht das Nicht-Wissen, sind maßgebend für die Untersuchung. Anders ausgedrückt: „Was wir nicht wissen, geht uns nichts an.“ (C. F. v. Weizsäcker 1994³, S. 508)

An einem Beispiel aus der vorliegenden Untersuchung mag dies verdeutlicht werden. In einer der Ausbildungsstätten fand während der laufenden Untersuchung ein Wechsel in der Leitung statt. Der ehemalige Leiter wurde durch das Forschungsteam zwar noch interviewt, verließ dann aber die Institution. Die Frage lautete nun, wie man mit den Informationen, insbesondere mit den identifizierbaren Praktiken des ehemaligen Leiters in der Organisationskulturanalyse umgehen sollte.

Schließlich wurden zwar seine Vorschläge, Ideen und Erfahrungen im Rahmen der Auswertung als stabilisierende oder beeinträchtigende Faktoren gewertet, da diese auch nach seinem Ausscheiden aus der Organisation noch als Wissen in der Organisation vorhanden blieben und Einfluss besaßen. Jedoch konnte der Leiter als Person durch sein Handeln keinen aktiven Einfluss mehr auf die Organisation nehmen, weshalb all die sichtbaren Gepflogenheiten, die ihn bis zum Zeitpunkt des Interviews auszeichneten, nicht mehr als Praktiken im Sinne der Theorie berücksichtigt werden konnten. Gleiches gilt im Übrigen auch für die Funktionen aber auch für die Struktur, zumal der ehemalige Leiter durch sein Fortgehen auch nicht mehr Teil der bestehenden Struktur war.

Praktiken im Sinne der Theorie können nur solche Handlungsweisen sein, die die im Fokus liegende Gestalt selbst betreffen. Handlungsweisen, die von Rahmenbedingungen gelebt oder praktiziert wer-

den, sind keine Praktiken im Sinne der Theorie.⁴³ Diese Phänomene gehen dadurch jedoch nicht verloren. Als beeinträchtigende oder stabilisierende Faktoren werden sie in der Auswertung berücksichtigt.

Begriffsbestimmung: Funktionen

Funktionen im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung sind der erkennbare Sinn der Praktiken. Wünsche und Ziele werden als sinnstiftend ebenfalls als Funktionen gekennzeichnet. Die Funktionen werden den vorliegenden Phänomenen entnommen, das heißt, dass lediglich die dokumentierten Sinnzuschreibungen des Interviewten berücksichtigt werden dürfen. Häufig werden dem Forscher bei der Auswertung jedoch noch zusätzliche Funktionen einfallen, die den vorhandenen Praktiken zugrunde liegen könnten. Damit bewegt sich der Forscher jedoch auf der Ebene der Spekulation, da diese Sinnzuschreibungen nicht mehr vom Interviewpartner autorisiert werden können. Daher ist dies aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit, der methodischen Stringenz und Konsistenz sowie der Validität und Reliabilität grundsätzlich zu unterlassen.⁴⁴

Funktionen im Sinne der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung werden, analog zum Umgang mit Praktiken, zudem nur solche Sinnzuschreibungen genannt, die der im Fokus liegenden Gestalt zugeschrieben werden. Funktionen müssen nicht unbedingt im Zusammenhang mit einer Praktik stehen. Beispielsweise können Befürchtungen und Ängste das Handeln blockieren, obwohl eine entsprechende Funktion, beispielsweise im Sinne einer Motivation, vorhanden ist. Entsprechend sind auch Affekte Funktionen, allerdings solche, die Handeln unterdrücken (vgl. C. F. v. Weizsäcker, 1980, S. 233).

Unterscheidung von Praktiken und Funktionen

Mittlerweile ist das Forschungsteam in der Lage, sehr differenziert Praktiken und Funktionen herauszuarbeiten. In dem vorangegangenen Lernprozess fand das Forschungsteam heraus, dass es aufgrund der Möglichkeiten der Sprache Formulierungen gibt, die gleichermaßen eine Praktik und eine Funktion beschreiben. Dadurch können kaskadenartige Zusammenhänge zwischen bestimmten Praktiken und Funktionen entstehen⁴⁵. Dies entspricht einer Vernetzung von über- und untergeordneten Bedeutungen und Handlungen, wie es im folgenden Beispiel deutlich wird:

⁴³ Bei einer Verschiebung beziehungsweise Ausweitung des Fokus beispielsweise im Rahmen der Aggregation von Phänomenen verschiedener Einzelinterviews können diese Handlungsweisen jedoch in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken und müssen in der Auswertung dann auch als Praktiken gekennzeichnet werden.

⁴⁴ In der Arbeit mit Studierenden im Rahmen von Methodenseminaren war es auffällig, mit welcher Freude die Studierenden sich in Spekulationen ergingen, die über das Faktenmaterial der Protokolle hinausgingen. Sich allein auf die Fakten des Protokolls zu verlassen genügt jedoch vollkommen, um ein ausreichend fundiertes Wissen über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten, der wesentlich dichter an der wahrgenommenen Wirklichkeit des Untersuchungsgegenstandes liegt, als würde man die fundierten Erkenntnisse noch um Vermutungen erweitern. Ein „was wäre wenn“ ist im Rahmen dieser Methode völlig irrelevant, da lediglich mit dokumentierten Fakten operiert wird.

⁴⁵ Bei Satzkonstruktionen, die eine Kaskade von Praktiken enthalten, die gleichermaßen auch Funktionen sind, wird lediglich die letzte Funktion auch als Funktion markiert.

- Er geht regelmäßig Lebensmittel einkaufen (Praktik), **um immer genügend Nahrungsmittel zu Hause zu haben (Funktion).**
- Er sorgt dafür, immer genügend Lebensmittel zu Hause zu haben, **um essen zu können.**
- Er nimmt regelmäßig Nahrung zu sich, **um am Leben zu bleiben.**

Danach ist eine logische Verknüpfung der Praktik

Ich gehe regelmäßig Lebensmittel einkaufen,

mit der Funktion

um am Leben zu bleiben.

möglich und sinnvoll. Solche Funktionen gehören gewissermaßen einer höheren Ebene an, da unter ihnen mehrere Praktiken subsumiert werden können. Um diese Ergänzung zum originalen Protokolltext zu markieren, werden solche Funktionen mit einer Klammer versehen.

Hier ein Beispiel aus der Auswertung der Tischlerwerkstatt aus der Kategorie „Technische Ausstattung“:

- Im Keller befindet sich nicht nur das Lager, sondern dort stehen auch die Maschinen, weshalb größere Stücke bereits dort zugeschnitten und **(um sie) nicht über mehrere Stockwerke in die Werkstatt (transportieren zu müssen)** transportiert werden müssen. Laut dem interviewten Auszubildenden werden die Stücke auf dem Weg zur Werkstatt eigentlich immer kleiner; die große Kreissäge befindet sich im Keller und der nächste Maschinenraum im Erdgeschoss. Nur **das fertige Stück** muss wieder zurück in den Keller in die Lackierkabine **(zu lackieren)**. Die interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die meisten Stücke gar nicht lackiert werden. Kindergärten wollen beispielsweise, dass die **Spielebenen (zu ölen oder zu wachsen)** geölt oder gewachst werden; das ist auch in der Werkstatt möglich. **(F = auf die Wünsche des Auftraggebers einzugehen)**

Bei solchen Ergänzungen ist jedoch stets Vorsicht geboten, da hier die Gefahr von Spekulation und Interpretation besteht. Interpretationen sollen jedoch im Rahmen der Auswertung keine Rolle mehr spielen. Um dies zu gewährleisten, hält sich das Forschungsteam strikt an die dokumentierten Fakten. Ausschließlich sichtbare, das heißt wörtlich fixierte Praktiken und Funktionen sind als solche anzuerkennen. Im Zweifelsfall ist auf die Formulierung einer Praktik oder Funktion zu verzichten. Nur wenn eine Funktion implizit mehr als deutlich wird oder sich auch in anderen Phänomenen widerspiegelt, kann sie an einer Stelle, an der sie nicht explizit genannt wurde, als dahinterliegende Funktion benannt werden.

Formatierung von Praktiken und Funktionen

Die Formatierung, die das Forschungsteam verwendet, um Praktiken und Funktionen voneinander im Schriftbild zu unterscheiden, ist eine relativ einfache und praktisch bewährte; sie besteht aus drei unterschiedlichen Formatierungen, **fett** für Funktionen, normal für Praktiken und **grau** für theoretisch irrelevante Passagen, die jedoch zum Verständnis des Phänomens wichtig sind. Sind ganze Satzteile entsprechend formatiert, ist die Entschlüsselung leicht möglich. Schwieriger wird es bei der Markierung von einzelnen Substantiven als Funktion, was sich in der Forschungspraxis jedoch als sehr effizient durchgesetzt hat. Diese Formatierung kann im Grunde mit zwei einfachen Standardfragen entschlüsselt werden, „Was wird getan?“ und „Warum wird etwas getan?“. Dazu im Folgenden ein Beispiel.

Phänomen:

- Der Sozialpädagoge übernimmt die Planung von Freizeitaktivitäten.

Formatiert:

- Der Sozialpädagoge übernimmt **die Planung von Freizeitaktivitäten**.

Praktiken (Was wird getan?):

- Der Sozialpädagoge übernimmt die Planung von Freizeitaktivitäten (er plant die Freizeitaktivitäten)

Funktionen (Warum wird etwas getan?)

- **die Planung von Freizeitaktivitäten (um die Freizeitaktivitäten zu planen)**

Verben wie „planen“ oder auch „dokumentieren“ führen neben ihrer Tätigkeitsbezeichnung auch eine Funktion bei sich, sind also in den meisten Fällen als Praktik und gleichzeitig als Funktion zu markieren, was am vorangegangenen Beispiel gut nachzuvollziehen ist. Zugleich wird hier die Problematik substantivierter Verben deutlich, auf das im Kapitel zur Anfertigung des Protokolls hingewiesen wurde. Die Tätigkeit „planen“ ist hier versteckt im Substantiv „Planung“.

Begriffsbestimmung: Struktur

Die Struktur ist das Gerüst, das Praktiken und Funktionen ermöglicht. Entsprechend dieser schlichten aber äußerst treffenden Begriffsbestimmung wird die Struktur am besten erst dann bestimmt und formuliert, wenn die Praktiken und Funktionen bekannt sind. Die praktische Frage für die Bestimmung der Struktur lautet also: Was ermöglicht der untersuchten Gestalt, die an ihr beobachteten Praktiken und Funktionen auszubilden?

An einem Beispiel lässt sich auch dies am einfachsten verdeutlichen. Dazu wird das Beispiel einer Ausbildungswerkstatt herangezogen, um den Zusammenhang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur zu verdeutlichen. Um die Struktur zu bestimmen, muss nun danach gefragt werden, was die vorgefundenen Praktiken und Funktionen ermöglicht, die im Rahmen dieser Ausbildungswerkstatt gelebt werden. Die Struktur setzt sich in diesem Beispiel zusammen aus den Auszubildenden und den Ausbildern mit ihrer gemeinsamen spezifischen Form des Miteinanders, die auf den Fähigkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit jedes einzelnen beruht.

Untersuchung der Phänomene auf vorhandene stabilisierende Faktoren

Stabilisierende Faktoren sind Handlungen, Ziele, Motive und Umstände, die sowohl die Rahmenbedingungen als auch die betrachtete Gestalt betreffen und die einen sichtbar positiven Einfluss auf die Stabilität der Gestalt haben.

Stabilisierend wirken können erworbene Kompetenzen (beispielsweise wissenschaftlich-theoretische Kenntnisse durch ein Studium oder berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen), Sprachkenntnisse und vieles mehr. Hinzu kommen individuelle Befähigungen wie beispielsweise ein hohes Verantwortungsbewusstsein (was sich unter anderem in der Bereitschaft und Fähigkeit zeigt, Verantwortung zu übernehmen), Organisationstalent, die Ausrichtung auf effektives Arbeiten, Ehrlichkeit, Offenheit und vieles mehr.

Untersuchung der Phänomene auf vorhandene beeinträchtigende Faktoren

Beeinträchtigende Faktoren sind Handlungen, Ziele, Motive und Umstände, die sowohl die Rahmenbedingungen als auch die betrachtete Gestalt betreffen und die einen sichtbar negativen Einfluss auf die Stabilität der Gestalt haben.

Beeinträchtigend können beispielsweise eine fehlende technische Ausstattung oder eine hohe, lang andauernde zeitliche Arbeitsbelastung wirken.

Begriffsbestimmung: Kohärenz

Die Kohärenz ist der Einklang von Praktiken, Funktionen und Struktur. In diesem Einklang zeigt sich die der Gestalt innewohnende Kraft der Selbststabilisierung beziehungsweise der Ordnungsparameter. Die detaillierte Analyse der Phänomene im Hinblick auf Praktiken und Funktionen dient dazu, die Praktiken und Funktionen sowie die herausgearbeitete Struktur auf ihre wechselseitige Entsprechung hin zu untersuchen. Die Formulierung der Kohärenz beziehungsweise des Ordnungsparameters ist also eine Stabilitätsbestimmung. Der Ordnungsparameter wird nur dann sichtbar, wenn die Praktiken, die Funktionen und die Struktur einander entsprechen; darin drückt sich auch der Erfolg einer Gestalt aus.

So ist im Beispiel einer Ausbildungswerkstatt die Kohärenz etwa das Engagement der Mitarbeiter beziehungsweise die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für die Auszubildenden einzusetzen, und die Bereitschaft der Auszubildenden, dieses zuzulassen, die Ausbildungsinhalte zu erlernen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Verlangt man eine Aussage über die wechselseitige Entsprechung von Praktiken, Funktionen und Struktur, so sind dafür Kriterien anzugeben. Letztlich gibt es nur ein Kriterium, das sich mit „gesundem Menschenverstand“ beschreiben lässt. Es muss sinnvoll erscheinen. Das Gegenteil von Einklang und gesundem Menschenverstand wäre Widerspruch und Paradoxie. Der Kontext beziehungsweise der Blick auf das Phänomen, also das verständliche Ganze einer Aussage, hilft dabei, diese Entscheidung zu treffen. An Beispielen ist die sehr leicht zu verdeutlichen:

Widersprüchlich:

Ich töte regelmäßig Menschen, um viel Leben um mich herum zu haben.

Ich telefoniere regelmäßig mit meinen Kunden, um sie zu vergraulen.

Einander entsprechend:

Ich töte, um nicht mit Leben konfrontiert zu werden.

Ich telefoniere regelmäßig mit meinen Kunden, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzeugen.

Begriffsbestimmung: Korrespondenz

In systemtheoretischer Sicht besteht zwischen den Rahmenbedingungen und dem untersuchten System eine wechselseitige Beziehung, die sich einerseits als Anpassung und andererseits als Beeinflussung zeigt. Sofern diese wechselseitige Beziehung zur Selbststabilisierung der fokussierten Gestalt beiträgt, wird dies im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung als Korrespondenz zwischen dem System und den äußeren Bedingungen seiner Existenz bezeichnet.

Am Beispiel der Tischlerausbildung in der Ausbildungswerkstatt verdeutlicht, gehört zu den Rahmenbedingungen unter anderem diejenige staatliche Einrichtung, die für diese Ausbildungswerkstatt verantwortlich ist, die Jugendberufshilfe, die dadurch, dass sie die finanziellen Mittel zur Verfügung stellt eine stabilisierende Rahmenbedingung ist, aber auch die Werkstatträume, die dadurch, dass sie viel zu klein sind, einen beeinträchtigenden Einfluss haben.

Begriffsbestimmung: Stabile Phase

Beides, sowohl Kohärenz wie auch Korrespondenz sind notwendige Bedingungen für die erfolgreiche Selbststabilisierung einer Gestalt (dabei kann es sich um Einzelpersonen, Gruppen oder auch Organisationen handeln). Ihre Aufrechterhaltung, beziehungsweise Wiederherstellung erweist sich als ständig zu leistende Aufgabe des Systems und als Erfolgskriterium. Nur wenn es dem System möglich ist, sich

an (unveränderbare) Rahmenbedingungen anzupassen oder, wenn möglich, diese zu ändern, und ein Ordnungsparameter erkennbar ist, befindet sich das System in einer stabilen Phase.

Im Fokus der Auswertung liegt das Zusammenwirken der Auszubildenden, der Mitarbeiter und der Leitung der Ausbildungswerkstatt. Mit dem Blick auf deren Handlungen, Funktionen und Struktur kann festgestellt werden, ob eine Kohärenz vorliegt. Der zweite wesentliche Punkt, um eine Aussage hinsichtlich der Stabilität dieser Gestalt treffen zu können, ist der Blick auf das Verhältnis zu den Rahmenbedingungen, also die Korrespondenz. Wäre eine Korrespondenz nicht vorhanden, beispielsweise wenn die Jugendberufshilfe ihre Zahlungen einstellen würde, geriete die Gestalt in eine Krise.

Begriffsbestimmung: Krise

Eine Krise ist eine erklärbare Instabilität in der Zeit. Hier entsprechen entweder Praktiken, Funktionen und Struktur einander nicht, es liegt also keine Kohärenz vor, oder der Gestalt gelingt es nicht, sich ihren Rahmenbedingungen anzupassen, die Korrespondenz fehlt. Dies schließt den Fall mit ein, dass zugleich die Kohärenz und die Korrespondenz gestört sind. Eine Krise ist nicht per se negativ zu werten, sondern als ein Zustand, der auch die Möglichkeit in sich birgt, dass sich das jeweilige System mit veränderten Praktiken oder Funktionen oder Struktur erneut, möglicherweise sogar auf einem höheren Niveau, stabilisiert.

Formulierung von Gestaltungsempfehlungen

Selbst wenn eine Gestalt sich als stabil erweist, können beeinträchtigende Faktoren ausgemacht werden, die die Gestalt unter bestimmten Voraussetzungen möglicherweise in eine Krise stürzen. Aus bestimmten beeinträchtigenden Faktoren, die auf eine ungünstige Entwicklung der Gestalt in der Zukunft hinweisen, kann man so genannte Gestaltungsempfehlungen entwickeln. Gestaltungsempfehlungen sind also Hinweise an die Gestalt, die entweder darauf gerichtet sind, die vorgefundene Stabilität aufrechtzuerhalten oder auch, wenn sich das evaluierte System auf einem niedrigen Niveau befindet, eine Krise zu erzeugen, um dadurch die Möglichkeit zu schaffen, dass sich die Gestalt, beziehungsweise das untersuchte System auf einem höheren Niveau wieder stabilisiert.

Die konkreten Gestaltungsempfehlungen ergeben sich immer aus dem beobachteten System selbst, genauer gesagt aus den bekannten Fakten. Sie werden entdeckt und nicht erfunden. Der Forscher ist dementsprechend nicht der eigentliche Urheber dieser Gestaltungsempfehlungen, denn die Experten für ihren Lebens- und Arbeitsbereich sind in der Regel die befragten Personen oder Organisationen selbst. Dieser Ansatz widerspricht grundlegend einer generalisierenden Vorgehensweise in der Personal- oder Organisationsentwicklung, bei der Verfahren, die sich in verschiedenen Kontexten bewährt haben, fraglos auf andere Systeme und Organisationen übertragen werden, ohne die spezielle Situation vor Ort angemessen zu berücksichtigen. Diese Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen der untersuchten Gestalt, sei es eine Einzelperson oder eine Organisation, ist in Gestaltungsempfehlungen der hier beschriebenen Form hingegen integraler Bestandteil. Bringt zum Beispiel der Großteil

einer befragten Gruppe zum Ausdruck, dass sie sich eine bestimmte Veränderung im Arbeitsablauf wünschen, dann entspricht dies theoretisch gesehen einer vielfach vorhandenen Funktion, die derzeit noch nicht durch Praktiken ausgefüllt ist oder werden kann. Eine entsprechende Gestaltungsempfehlung greift dies auf und empfiehlt, diese gewünschten Veränderungen am Arbeitsablauf durch eine Abänderung der verbindlichen Prozessbeschreibungen vorzunehmen, so dass die Organisationsmitglieder dann in der gewünschten Weise handeln könnten, sofern dies mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmensleitung und der Organisation vereinbar ist sowie moralisch und ethisch vertretbar ist. Im Sinne der Selbststeuerung kann solch ein Vorschlag stets nur eine Empfehlung sein, denn es obliegt allein der Organisation zu entscheiden, ob diese Empfehlung angenommen werden soll oder nicht und die Änderungen dann gegebenenfalls entsprechend umzusetzen.

Indem das Expertenwissen des befragten Systems zur Grundlage der Gestaltungsempfehlungen erklärt wird, wird ein Theorie-Praxis-Transfer nicht nur ermöglicht sondern dessen Erfolg sogar garantiert.

Nicht alle geäußerten Wünsche und Forderungen werden zu Gestaltungsempfehlungen formuliert. Im Gegensatz zu jeder einzelnen befragten Person ist das Forschungsteam in der vorteilhaften Position, die verschiedenen Perspektiven aller befragten Personen zu kennen. Indem all diese Perspektiven zusammengeführt werden, erscheinen einige Vorschläge mehr oder weniger sinnvoll. Sofern das Forschungsteam zudem die strategische Ausrichtung des Auftraggebers kennt, die ein weiteres Kriterium bei der Formulierung von Gestaltungsempfehlungen darstellt, kann zum Beispiel geprüft werden, ob ein Vorschlag fair und nicht nur im Sinne jedes einzelnen Mitarbeiters sowie der gesamten Belegschaft sondern auch im Sinne der Organisationsleitung sinnvoll ist.

Die persönliche Meinung der Forscher sollte bei der Formulierung der Gestaltungsempfehlungen keine Rolle spielen. Diese Notwendigkeit lässt sich am einfachsten an einem Beispiel verdeutlichen. So wurde dem Forschungsteam in einem der aktuellen Forschungsprojekte berichtet, dass Mitarbeiter Probleme haben, im Außendienst mit dem ihnen gebührenden Respekt empfangen zu werden, was auch dazu führt, dass sie in ihrer Arbeit behindert werden; in teilnehmenden Beobachtungen konnte das Forschungsteam dieses Problem sogar selbst miterleben. Eine Ursache dafür schien auch die sehr unscheinbare und unpraktische Form des Dienstausweises zu sein. Um das Ansehen der Außendienstmitarbeiter nun zu stärken und deren Arbeit zu erleichtern, überlegte das Forschungsteam intern den Vorschlag, spezielle Uniformjacken an den Außendienst auszugeben, die auf den ersten Blick die Bedeutung dieser Mitarbeiter unterstreichen sollten. In einem Gespräch mit der Abteilungsleitung stellte sich jedoch heraus, dass die Mitarbeiter dieser Organisation lange dafür gekämpft hatten, ohne ihre normale Uniform den Außendienst versehen zu dürfen, da diese Uniform ihre Arbeit deutlich beeinträchtigte. Wäre diese Gestaltungsempfehlung ausgesprochen worden, hätte sich daraus nicht die erhoffte Verbesserung, sondern erneut eine krisenartige Situation ergeben. Die Ursache für diesen Fehlschluss war, dass über das Faktenwissen hinaus, in dem sogar bereits einen Lösungsvorschlag angelegt war, nämlich den Ausweis imposanter zu gestalten, Vermutungen angestellt wurden, die eben

nicht durch Fakten gestützt waren. Entsprechend ist die Regel zu formulieren, dass sich der Forscher bei der Erstellung von Gestaltungsempfehlungen stets eng an die Phänomene zu halten hat.⁴⁶

Grundsätzlich sind Gestaltungsempfehlungen so anzulegen, dass durch sie die Stabilisierung in der Zeit gelingt, dass mit andern Worten eine Nachhaltigkeit gewährleistet wird. Auf Fähigkeiten und Potenziale zu bauen bedeutet letztlich, auf eine Stabilität in der Zeit zu bauen. Das Ziel ist Profilierung nicht Nivellierung, was nach Ansicht der Verfasserin der einzig richtige Weg einer positiven Weiterentwicklung von Gestalten ist.

Für alle Formen von Gestaltungsempfehlungen gilt grundsätzlich:

- Die Kriterien für die Formulierung von Gestaltungsempfehlungen ergeben sich vor allem aus den wahrgenommenen Phänomenen sowie aus dem Forschungsauftrag.

Formulierung von Prognosen

Ist bei einem untersuchten System eine stabile Phase festgestellt worden, so lautet die Prognose, dass, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht eklatant ändern, bei einer erneuten Messung in der Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit wieder eine stabile Phase diagnostiziert werden kann.

Am Beispiel der Tischlerausbildung lässt sich das Verhältnis von Prognose und sich ändernden Rahmenbedingungen wie folgt darstellen:

Für die Ausbildungswerkstatt gab es neben den vielen erfolgreich vollzogenen Entwicklungsschritten lediglich einen beeinträchtigenden Faktor, nämlich die viel zu engen Räumlichkeiten. Dieses Problem könnte nur durch einen Umzug gelöst werden. Allerdings müsste nach einem Umzug erneut eine Untersuchung vorgenommen werden, um zu prüfen, ob sich die Gestalt in den nun veränderten Rahmenbedingungen tatsächlich stabilisiert. Denn es wäre möglich, dass durch einen Umzug bisher stabilisierende Faktoren verloren gingen. So ist das Verhalten des Sozialpädagogen, der momentan über kein eigenes Büro verfügt, und sich auch daher ständig bei seinen Auszubildenden und Kollegen aufhält, eine wichtige Stütze der Stabilität dieser Gestalt. Erhielte dieser im Zuge des Umzugs ein eigenes Büro oder verlängerten sich die Wege in dem neuen Gebäude deutlich, so dass das Pendeln zwischen den Werkstätten sehr viel Zeit in Anspruch nehmen würde, könnte der Sozialpädagoge sein vormals stabilisierendes Verhalten nicht mehr konsequent leben.

Dies sind nur zwei der möglichen Veränderungen, an denen jedoch deutlich wird, wie schwierig es ist, bei Veränderungen in den Rahmenbedingungen fundierte Prognosen abzugeben. Das heißt zusammenfassend, dass, wenn sich Rahmenbedingungen eklatant ändern, Prognosen über die zukünftige Stabilität einer Gestalt nicht möglich sind.

⁴⁶ An dieser Stelle wird erneut deutlich, wie wichtig eine gute Datenbasis ist, also wie gut das Interview geführt und das Protokoll geschrieben wurde. Je reichhaltiger das Protokoll mit Fakten gefüllt ist, umso leichter fällt es,

Holismus

Im Rahmen eines Interviews, nimmt das Forschungsteam nur einen bestimmten Ausschnitt der Wirklichkeit der untersuchten Person beziehungsweise des untersuchten Systems wahr. Da das Wissen eines jeden Individuums endlich ist, kann prinzipiell nicht alles von einem untersuchten System gewusst werden. „Zu fragen ist, was wir lernen müssen, wenn die heutige Grunddisziplin der Physik, die Quantentheorie, uns lehrt, dass alles, was wir wissen können ein ‚endliches Wissen von der Ganzheit‘ ist.“ (W. Dürr, 1995, S. 12) Ganzheitlich zu arbeiten kann demnach nicht bedeuten, alles von einem System zu wissen. Schon aus zeitlichen und ökonomischen Gründen wird ein Forscher immer nur mit komplementärem endlichem Wissen von einer Gestalt operieren können, zumal der Forscher lediglich für eine gewisse Zeit mit der untersuchten Person oder dem untersuchten System konfrontiert ist, Beobachtungen anstellt und das System dann wieder sich selbst überlässt.

Durch einen exemplarischen Vergleich mit einem klassischen Verfahren, der Aktionsforschung, die dem hier vorliegenden Ansatz an vielen Stellen sehr ähnlich scheint, soll verdeutlicht werden, warum diese Methode einerseits sicherere Prognosen gestattet und andererseits holistisch genannt werden darf. Im Rahmen der Aktionsforschung wird der Forscher zum Bestandteil seines Untersuchungsgegenstandes, beispielsweise einer Familie, um möglichst nah an den Phänomenen zu sein. Durch seine Anwesenheit und sein Verhalten wird der Forscher auch zum Einflussfaktor. Mit den Worten der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung gesprochen und mit dem entsprechend gesetzten Fokus, wird der Forscher so zum Bestandteil des Systems und trägt durch seine Praktiken und Funktionen zur Stabilisierung oder Destabilisierung des Systems bei.⁴⁷ Ist die Beobachtungszeit beendet, wird der Forscher die Familie wieder verlassen müssen; sein aktiver Einfluss auf die Familie wird damit beendet. Sein Forschungsbericht sowie entsprechende Prognosen und Empfehlungen beziehen sich auf die Zeit, in der der Forscher jedoch Bestandteil des Systems war, das heißt, seine Handlungsweisen und sein Einfluss sind ebenfalls Bestandteil des Berichtes. Da das System nach seinem Ausscheiden wieder ohne den Forscher zurecht kommen muss, die Prognosen sich jedoch auf Erfahrungen stützen, die unter anderen Umständen, nämlich seiner Anwesenheit, zustande gekommen sind, werden diese Prognosen nur unzureichend und weiter von den später beobachtbaren Ereignissen entfernt sein, als im Rahmen der in dieser Arbeit beschriebenen Erhebungs- und Auswertungsmethode.⁴⁸

Einfluss der Beobachtung auf die Prognose

Dennoch muss sich der Forscher dessen bewusst sein, dass selbst ein halbstündiges Interview eine Veränderung des Systems bedeutet, die ohne das Interview nicht stattgefunden hätte. Eine Messung oder Beobachtung führt grundsätzlich zu einem neuen Wissen über das beobachtete System. (C. F. v. Weizsäcker 1994³, S. 503) In keinem der zahlreichen vom Forschungsteam geführten Interviews kam

vielfältige und sinnvolle Handlungsempfehlungen auszusprechen. Ist das Wissen sehr begrenzt, können auch nur begrenzt Empfehlungen gegeben werden.

⁴⁷ Selbst wenn der Fokus lediglich um die Kernfamilie gezogen würde, müsste der Einfluss des Forschers als Teil der Rahmenbedingungen mitberücksichtigt werden.

⁴⁸ Das Phänomen, dass Bestandteile eines Systems während des Erhebungszeitraumes ihren Einfluss durch ihr Ausscheiden aus dem System verlieren, wurde bereits beschrieben. Methodisch wurde so darauf reagiert, dass

es vor, dass ein Interviewpartner den Raum ohne neue Erkenntnisse über sich wieder verließ. Unabhängig davon, ob Menschen mit Behinderung, Auszubildende oder Manager befragt wurden, in der Regel konnte sogar bereits im Gespräch ein Entwicklungsprozess beobachtet werden. Das Interview stößt solche Prozesse an. In Extremfällen kann ein kurzes Interviewgespräch, das unerwartet einen sehr intensiven Reflexionsprozess in Gang setzt, sogar kurzfristig zu massiven Veränderungen im Leben eines Interviewten führen. Für die Auswertung und die Formulierung der Prognosen hat das zur Folge, dass der Einfluss des Interviews mitberücksichtigt werden muss. Dabei werden jedoch nicht die Praktiken des Interviewers sondern die Reflexionen, die im Rahmen des Gesprächs durch den Interviewer ausgelöst wurden, mitberücksichtigt. Dies ist möglich, da alle Aussagen, also auch die, die erst aufgrund der ausgelösten Reflexionsprozesse zustande kamen, Bestandteil des Interviewprotokolls und somit der Auswertung im Rahmen der Theorie zugänglich sind. Daher können sie auch in den Prognosen theoretisch fundiert berücksichtigt werden. Entscheidend ist also die Berücksichtigung des eigenen gegenwärtigen und zukünftigen Einflusses als Forscher auf den Untersuchungsgegenstand, und zwar sowohl methodisch als auch im Bewusstsein.

die in den Phänomenen identifizierbaren Praktiken, Funktionen und die Struktur für die Formulierung der Kohärenz und der Korrespondenz nicht berücksichtigt werden.

3.4 Anwendung der Methode im Rahmen dieses Forschungszusammenhangs

In dem folgenden vierten Kreisgang wird die Anwendung der Methode auf die vorliegende Evaluation bezogen. Die für diese Untersuchung herangezogenen Daten stammen aus verschiedenen Quellen. Alle Daten sind zunächst Interpretationen der im Untersuchungsfeld wahrgenommenen Phänomene. Ein Teil der Daten wurde aus Interviews gewonnen, die vom Begleitforschungsteam geführt wurden. Zudem wurden Daten anhand von Fragebogen in einer Vollerhebung erfasst⁴⁹. Alle Daten werden, sobald sie dokumentiert sind, Fakten und betreffen ohne Unterschied den Prozess der Ausbildung in den zwei untersuchten Programmen.

Zunächst besuchte das Begleitforschungsteam die elf Träger, um erste Kontakte zu knüpfen und organisatorische Fragen zur Durchführung des Evaluationsvorhabens zu besprechen. Hierbei wurde in einer ersten umfassenden Wahrnehmung der einzelnen Träger ein Grundlagenwissen erworben, das es ermöglichte, die weiteren Forschungsschritte auszudifferenzieren.

Aufgrund der ersten Informationen, die durch die teilnehmende Beobachtung und die Sichtung des vorhandenen Datenmaterials gewonnen wurden, wurden Interviewleitfäden entwickelt (siehe Anhang). Mit den Mitarbeitern und den Leitungsmitgliedern wurden Einzelinterviews durchgeführt und mit den Auszubildenden in der Regel Interviews in Kleingruppen anhand halbstandardisierter Leitfäden. Die Interviews wurden mit dem Personal und den Auszubildenden aller elf Träger durchgeführt. Zur Ermittlung des Handlungsstils (Praktiken), der jeweiligen Konzeption (Funktion) und der Organisation der Ausbildungsangebote (Struktur), die im Prozess der Selbststabilisierung eines Trägers wirksam sind, haben sich vorstrukturierte und offen geführte Einzel- und Gruppeninterviews gut bewährt.

Die Interviews mit Auszubildenden, pädagogischen Mitarbeitern, Ausbildern/ Meistern und Leitungsmitgliedern wurden jeweils von zwei oder drei Interviewern durchgeführt. Dies erschien notwendig, da zu den wahrgenommenen Phänomenen nicht nur die verbale Kommunikation zählt, sondern auch alle nicht-verbale Äußerungen, wie Gestik, Mimik und die Verhaltensdynamik der befragten Person dokumentiert werden müssen. Die interviewten Personen hatten die Gelegenheit, sich zu allen Aspekten ihres Handelns und Denkens so zu äußern, wie sie es für angemessen hielten. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, sofern die Interviewpartner dazu bereit waren. Eine vertrauliche Behandlung der Daten und eine Anonymisierung bei der Veröffentlichung der Ergebnisse wurde zugesichert und wird gewährleistet.

Der erste Untersuchungsschritt besteht immer wieder darin, die komplexe Wirklichkeit in einem deutlichen Profil von Phänomenen wahrzunehmen. Dabei ist es von großer Bedeutung, die Fähigkeit zur

⁴⁹ Die statistische Auswertung im Rahmen der quantitativen Erfassung der Daten dieses Forschungsfeldes anhand eines Fragebogens, mit dem eine Vollerhebung sowohl der Jugendberufshilfe als auch des Ausbildungsprogramms durchgeführt wurde, findet sich im Anhang dieser Arbeit, da die Verfasserin diesen Teil der Evaluation nicht vollkommen eigenständig erarbeitete, sondern als Bestandteil des Forschungsteams nur beteiligt war.

Gestaltwahrnehmung und zum Aufspüren von besonders einfachen und eben in ihrer Einfachheit verborgenen Besonderheiten der Gestalten immer weiter zu entwickeln. Diese Wahrnehmung ist sowohl kognitiv als auch affektiv und durch die subjektive Wahrnehmungsfähigkeit der einzelnen Personen des Begleitforschungsteams geprägt. Darin ist keine Beeinträchtigung der Objektivität zu sehen. Im Gegenteil: je differenzierter und konkreter sich die wahrgenommenen Phänomene darbieten, desto differenzierter und konkreter können die so gewonnenen Informationen als Fakten protokolliert und beschrieben werden.

Aufgrund der Mitschriften und der Tonbandaufzeichnungen wurde über jedes Interview ein Protokoll angefertigt. Der Protokolltext musste von beiden Interviewern genehmigt werden. Den Interviewten wurde ihr jeweiliges Protokoll zugesandt; eventuelle Korrekturen wurden berücksichtigt.

In den Protokollen erschließt sich das Forschungsteam die in den Interviews sichtbar werdenden Phänomene, indem sich das Forschungsteam bemüht, den Gehalt der Interviewgespräche so differenziert und plastisch wie möglich in spontaner Sprache (Wortgemälde) zum Ausdruck zu bringen. Diese Protokolle sind das Ausgangsmaterial für die Analyse in systematischer Absicht.

Im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung werden die autorisierten Protokolle analysiert, um zu erklären, ob und wie es den einzelnen Trägern beziehungsweise Einrichtungen gelingt, sich in der Zeit stabil, das heißt erfolgreich zu erweisen. Zunächst stehen hierbei die Handlungsweisen der interviewten Mitglieder eines Ausbildungsträgers im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es werden also nicht aus postulierender Perspektive vorweg Erfolgskriterien aufgestellt, um diese anhand der gewonnenen Daten zu überprüfen. Vielmehr ist jeweils die begriffliche Formulierung der Handlungsweisen (Praktiken) der erste Arbeitsschritt zur Überprüfung des Erfolgs eines Systems. Im Anschluss wird im Rahmen der Auswertung nach den Konzeptionen (Funktionen), das heißt nach dem Sinn dieser Praktiken gefragt. Schließlich wird die erkennbare Organisation ihrer Ausbildungsangebote (Struktur), die die Praktiken und Funktionen ermöglichen und folglich dem jeweilig untersuchten Gesamtsystem zugrunde liegen, erforscht.

Zwischen den Praktiken, den Funktionen und der Struktur wird keine Über- oder Unterordnung angenommen, sondern im Sinne der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung nach der erkennbaren Kraft der Selbststabilisierung gefragt. Diese Kraft der Selbststabilisierung zeigt sich, wenn sich die drei Aspekte wechselseitig entsprechen, das heißt, dass mit Hilfe der Praktiken die gewünschten Ziele erreicht werden und die Organisation hierfür das formale Gerüst bildet. Dies wird als Kohärenz bezeichnet. Gleichzeitig werden die jeweiligen Rahmenbedingungen des untersuchten Systems beachtet und nach der Korrespondenz zwischen System und Umwelt gefragt. Erkennbare Kohärenz und Korrespondenz bedeutet stabile Gestalt; fehlende Kohärenz und/oder Korrespondenz sind Merkmale einer Krise.

Der Grad der Allgemeinheit der hier verwendeten Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung, sofern sie mit der Quantentheorie davon ausgeht, dass zugleich mit erkannten Fakten auch Aussagen

über durch diese Fakten bedingte Möglichkeiten getroffen werden können, lässt vermuten, dass ein entsprechendes Vorgehen nicht nur auf der Ebene von Individuen, sondern auch auf Gruppen- und Organisationsebene anwendbar ist. So wurden die vorliegenden Interviewprotokolle von den Einzelbeziehungsweise Gruppeninterviews der Auszubildenden, der pädagogischen und fachlichen Mitarbeiter sowie der Leitungsmitglieder zusammen ausgewertet. Dabei wurde darauf geachtet, dass die organisatorischen Einheiten des jeweiligen Trägers sichtbar werden. Das kann sowohl ein Träger, eine Einrichtung oder eine Werkstatt/ Abteilung sein. Auf diese Weise erhalten die für die Einheiten gewählten Begriffe den Charakter von eindeutigen Definitionen, deren semantische Konsistenz im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung erkennbar wird.

Die hier gewählten Kategorien umfassen alle Bereiche des Forschungsfeldes. Genauer gesagt handelt es sich um die bekannt gewordenen Fakten aus den Einzelinterviews, aber nicht gesehen als Phänomene zur Selbststabilisierung einzelner Personen, sondern als Merkmale, aus denen sich im Rahmen der Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung Aussagen über die Selbststabilisierung der jeweils fokussierten Träger beziehungsweise Einrichtungen erschließen lassen.

Es wurden insgesamt 165 Interviews geführt; aus technischen Gründen konnten lediglich 163 davon protokolliert werden. Pro Ausbildungsgang wurden in der Regel ein Meister/ Ausbilder, eine Kleingruppe von Auszubildenden im dritten Lehrjahr sowie das zuständige Leitungsmitglied und eine pädagogische Kraft interviewt. Zu den pädagogischen Mitarbeitern zählen Sozialpädagogen, Psychologen und Lehrer.

Im Rahmen des Ausbildungsprogramms wurden 13 Interviews mit ein bis vier Auszubildenden geführt, weiter wurden elf pädagogische Mitarbeiter, 14 Ausbilder beziehungsweise Meister sowie sieben Leitungsmitglieder in Einzelgesprächen interviewt. Im Rahmen der Jugendberufshilfe wurden 37 Interviews mit Auszubildenden geführt sowie 30 pädagogische Mitarbeiter, 39 Ausbilder beziehungsweise Meister und 14 Leitungsmitglieder interviewt. Die Interviews hatten eine Länge von 15 Minuten (Kurzgespräche mit Förderlehrern) bis zu zweieinhalb Stunden (ein Leitungsinterview).

Die geführten Interviews verteilen sich wie folgt auf die Träger:

Programm	Träger	Anzahl der Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 0	4 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 1	4 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 2	6 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 3	9 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 4	11 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 5	4 Interviews
Ausbildungsprogramm	Träger 6	7 Interviews
Jugendberufshilfe	Träger 7	25 Interviews
Jugendberufshilfe	Träger 8	5 Interviews
Jugendberufshilfe	Träger 9	10 Interviews
Jugendberufshilfe	Träger 10	5 Interviews
Jugendberufshilfe	Träger 11	75 Interviews

Die Verteilung auf die interviewten Personengruppen lautet wie folgt:

Auszu- bildende	Ausbilder, Meister/ Gesellen	Sozialpädagogen	Förderlehrer	Leitungs- mitglieder
50	53	29	12	21

Es wurden auch Interviews im Träger 0 geführt und protokolliert. In die Auswertungen ging der Träger jedoch nicht ein, da er inzwischen nicht mehr an dem evaluierten Ausbildungsprogramm mitwirkt.

3.5 Exemplarische Auswertung eines Trägers der außerbetrieblichen Berufsausbildung (Träger 10, Tischler)

Im Folgenden soll das methodische Vorgehen an einem Beispiel demonstriert werden. Dieses Beispiel stellt den fünften Kreisgang dieser qualitativen Evaluationsmethode dar. Die unter bestimmten Kategorien zusammengefassten Phänomene, Praktiken, Funktionen und Strukturen stammen sämtlich aus den geführten Interviews.

Das zur Demonstration ausgewählte Beispiel ist nur von begrenzter Komplexität, weist aber alle Merkmale auch der komplexeren Träger beziehungsweise Einrichtungen auf. Es handelt sich hier um Ergebnisse aus fünf protokollierten Interviews mit dem Einrichtungsleiter, dem Sozialpädagogen, der Gesellin, dem Förderlehrer und den Auszubildenden.⁵⁰

3.5.1 Phänomene

Institution/ Organisation

- Der Träger ist ein Spitzenverband in der Wohlfahrtspflege der evangelischen Kirche. Vor etwa zwanzig Jahren entwickelte sich innerhalb des Trägers die Initiative etwas für ins Abseits gedrängte Jugendliche zu tun.
- In einer dreijährigen Modellphase sollten Jugendliche von der Straße geholt und insofern beschäftigt beziehungsweise qualifiziert werden, dass sie im Anschluss eine ungelernte Beschäftigung oder eine Ausbildung aufnehmen können.
- In diesem Zusammenhang erwähnt der Einrichtungsleiter, dass die Einrichtung in der letzten Woche ihr zwanzigjähriges Jubiläum gefeiert hat, wofür er eine Chronik verfasst hat. Die Probleme der damaligen Zeit sind auch heute noch aktuell.
- Man entschied sich damals für die Einrichtung einer Jugendwerkstatt und mietete diese Räumlichkeiten an. Es wurden ein Sozialpädagoge als Projektleiter und ein Tischlermeister eingestellt, die dann gemeinsam die Arbeit aufnahmen. Es wurden Möbel für Kindergärten repariert und Spielplätze in Ordnung gebracht.
- Die Arbeit war zunächst wenig strukturiert und sehr anstrengend, den Jugendlichen wurde teilweise hinterhergelaufen, um sie zu fragen, ob sie nicht Lust hätten, mitzuarbeiten.
- Die finanzielle Förderung durch die Stadt und den Bund wurde in den ersten Jahren abgelehnt; der Träger musste die Einrichtung ganz allein tragen.
- Seit 1984 gibt es Förderlehrgänge im Bereich der Berufsvorbereitung und seit 1985 die Ausbildung in der Tischlerei.

⁵⁰ Die anonymisierten Interviewprotokolle finden sich neben den Interviewleitfäden im Anhang 1

- Der Träger hat die Einrichtung nie in die völlige Selbständigkeit „entlassen“, obwohl diese Debatte in der Vergangenheit mehrmals aufflammte. Einmal war sogar die Umwandlung in eine gGmbH im Gespräch und ein Geschäftsführer bereits bestellt. Dieses Thema war jedoch genau so schnell „verflogen“, wie es zuvor auf den Plan gerufen worden war. Die Einrichtung ist bis heute ein „Satzungsverstoß“ des Trägers, der die Jugendwerkstatt in dieser Form eigentlich gar nicht führen dürfte; Hauptaufgabe müsste die Interessensvertretung auf Bundesebene sein. Der Einrichtungsleiter schätzt, dass die Einrichtung langfristig in eine gGmbH umgewandelt werden könnte; diese Pläne sind durchaus noch nicht vom Tisch.
- Der Träger ist Teil der evangelischen Kirche Deutschlands. Der jetzige Landespastor ist in Bezug auf die Planung neuer Projekte sehr agil, was wesentlich zu der derzeit guten Presse des Trägers beiträgt.
- Eine Besonderheit dieser Einrichtung ist, dass kein anderer freier Träger die Kombination von Berufsvorbereitung und Ausbildung in einem Haus hat. Die beiden Bereiche greifen hier optimal ineinander. Einer Auszubildenden wäre zum Beispiel in einer anderen Einrichtung die Ausbildung im Anschluss an die Berufsvorbereitung wahrscheinlich nicht möglich gewesen.
- Zurzeit gibt es zehn Auszubildende und 38 Jugendliche in der Berufsvorbereitung.
- Die mit der Personalverwaltung einhergehenden Angelegenheiten werden zentral über den Träger geregelt.
- Während der Ausbildung gibt es keine Möglichkeit, sich in eine Fachrichtung zu spezialisieren oder bestimmte Zusatzqualifikationen zu erwerben.

Personelle Ressourcen

- In der Einrichtung sind insgesamt 22 Mitarbeiter tätig. Auf zwölf Jugendliche kommen eigentlich je ein Meister, ein Geselle und ein Sozialpädagoge.
- In der Einrichtung ist jedoch die Stelle des Sozialpädagogen halbiert; er ist jeweils zu 50 % für den Ausbildungs- und den Berufsvorbereitungs-Bereich zuständig.
- Die Stelle des Einrichtungsleiters ist ebenfalls aufgeteilt; er ist offiziell zu 60 % für den Berufsvorbereitungs-Bereich und zu 40 % für die Ausbildung zuständig.
- Der Sozialpädagoge ist formal mit jeweils 50 % seiner Arbeitszeit im Ausbildungs- und im Berufsvorbereitungsbereich als Sozialpädagoge tätig. Real gestalten sich die Arbeitszeitanteile jedoch meist anders, je nachdem, in welchem Bereich Bedarf besteht.
- Die Gesellin vertritt zurzeit an zwei Tagen in der Woche eine Kollegin aus der Berufsvorbereitung. Die Situation ist momentan etwas schwierig, weil sowohl in der Berufsvorbereitung als auch im Ausbildungsbereich Jugendliche neu angefangen haben.
- Der Förderlehrer ist Berufsschullehrer an einer Gewerbeschule für Gesundheitswesen, unterrichtet jedoch zum Großteil die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung im Hause.
- Von 24 Unterrichtsstunden pro Woche ist der Förderlehrer bis zu vier Stunden in der Gewerbeschule, wo er auch an Lehrerkonferenzen teilnimmt. Mit dieser Regelung ist der Förderlehrer wohl ein Einzelfall, nicht zuletzt, weil viele seiner Kollegen auch nicht gern bereit wären, in einer solchen Einrichtung zu unterrichten.

- Zurzeit sind insgesamt fünf Berufsschullehrer in der Berufsvorbereitung tätig, allerdings nicht alle mit voller Stundenzahl.

Finanzierung/ Budgetierung

- Die Einrichtung wirtschaftet vollkommen unabhängig von ihrem Träger. Sogar die Dienstleistungen in der Verwaltung des Trägers muss die Jugendwerkstatt zahlen. Der Träger ist dennoch immer bereit, der Einrichtung in Notsituationen Gelder zukommen zu lassen.
- Ein Vorteil der unabhängigen Stellung der Jugendwerkstatt von ihrem Träger ist, dass die Einrichtung nicht von Sparmaßnahmen betroffen ist. Insofern ist der Einrichtungsleiter mit der rechtlichen Stellung der Einrichtung nicht unzufrieden.
- Über das Label des Trägers kommt die Einrichtung zudem an Geldgeber heran, die für sie sonst überhaupt nicht erreichbar wären. Das nun geplante dritte Standbein der Jugendwerkstatt, das Beschäftigungsprojekt für ausgelernte Gesellen wird beispielsweise in Höhe von 200.000 DM über eine Stiftung finanziert. Die Gesamtkosten für das geplante Projekt belaufen sich auf ungefähr 500.000 DM, wobei über die Hälfte in bauliche Maßnahmen investiert werden muss.
- Von dem Budget der Jugendwerkstatt müssen unter anderem die Personalkosten, die Auszubildendenvergütung, die Miete und die Versicherungen beglichen werden.
- Um den Fortbestand der Berufsvorbereitung zu sichern, legte der Einrichtungsleiter dem Arbeitsamt vor kurzem eine genaue Kalkulation über die nötigen Leistungen vor. Die zuständigen Stellen waren daran jedoch überhaupt nicht interessiert. Entweder die Jugendwerkstatt kann die Maßnahmen in dem vorgegebenen Finanzierungsrahmen durchführen, oder eben nicht. Von August 1997 bis Juli 1998 besteht bereits eine Unterdeckung in Höhe von 100.000 DM. Diese Summe ist nicht allein durch sparsames Wirtschaften abzufangen.
- Im Vergleich zu den Berufsvorbereitungsmaßnahmen wird die Ausbildung sehr gut finanziert. Alle freien Träger erhalten den gleichen Satz pro Monat und Auszubildendem.
- Im Gegensatz einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern stand der Träger in der Vergangenheit nicht gut da und erhielt am wenigsten Geld. Seit dem letzten Jahr ist die finanzielle Situation nun deutlich besser.
- Nun besteht bei allen Trägern die Angst, dass die Zuwendungen durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes wieder heruntergefahren werden. Schließlich erhalten die Träger im Rahmen des Ausbildungsprogramms erheblich weniger Geld. Einigen Mitarbeitern in der Behörde hält der Einrichtungsleiter in diesem Zusammenhang „zugute“, dass sie wahrscheinlich gar nicht genau um die Zusammensetzung und die Besonderheiten der jeweiligen Klientel beider Programme wissen, sondern lediglich um die verschieden hohen Zuwendungen.
- Von finanziellen Kürzungen wissen die Auszubildenden wenig. Der Leiter informierte sie einmal während einer Besprechung darüber. Ansonsten erfährt man laut der interviewten Auszubildenden von den Einsparungen nur nebenbei.

Werkstattbudget

- Die Werkstatt hat einen bestimmten Etat für Investitionen, die der Meister dem Einrichtungsleiter vorschlägt. Die Anschaffung von Übungsmaterialien und sonstigem Bedarf des Werkstattalltags unterliegt vollkommen dem Meister. Diskutiert werden muss lediglich die Verwendung restlicher Gelder, beispielsweise zur ergänzenden Finanzierung von Gruppenreisen.
- Finanzielle Angelegenheiten werden in der Einrichtung sehr transparent diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden diesbezüglich immer gemeinsam. Es werden gemeinsam Investitionspläne erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen. Unter dem vorherigen Leiter war die Situation grundlegend anders; die Kollegen waren nicht informiert und konnten einige Entscheidungen überhaupt nicht nachvollziehen.

Kontakte

- Der Einrichtungsleiter vertritt die Einrichtung nach außen und hat hierbei vor allem mit den beiden Finanziers (Arbeitsamt und Amt für Berufs- und Weiterbildung) zu tun.
- Er hält den Kontakt zum Träger und nimmt dort an verschiedenen Arbeitskreisen teil.
- Er ist sozialpolitisch aktiv und beispielsweise Mitglied des Beirats für sozialpolitische Erwerbsbetriebe.
- Der Einrichtungsleiter nimmt an den etwa alle zwei Monate stattfindenden Treffen einzelner Trägervertreter mit der Fachreferentin der Behörde teil. Er berichtet, dass in diesem Kreis sehr offen und fair diskutiert wird. Die Zusammenarbeit mit der Fachreferentin ist optimal.
- Am heutigen Tag hatte der Einrichtungsleiter bereits eine kurze Besprechung mit der Fachreferentin, in der es um die Öffnung der Jugendberufshilfe für weitergehende Beschäftigungsprojekte ging. Ein anderer Fachreferent nahm ebenfalls an diesem Treffen teil.
- Nach Ansicht des Einrichtungsleiters herrscht im Amt zurzeit eine große Verunsicherung darüber, wo der Amtsleiter steht und was er beabsichtigt. In der Vergangenheit wurde beispielsweise darüber diskutiert, niedrighschwelligere Angebote als die Berufsausbildung (beispielsweise Berufsvorbereitung und Praktika) in die Maßnahmen der Jugendberufshilfe aufzunehmen. Die Fachreferentin formulierte diese Inhalte in die Nebenbestimmungen und musste dann erfahren, dass die Behördenleitung diese Absichten ohne Vorbringen von Sachargumenten gänzlich ablehnte.
- Die Jugendwerkstatt unterhält gute Kontakte zu einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern, mit den dortigen Leitern kommt der Einrichtungsleiter auch persönlich sehr gut aus. Ein Träger steht etwas Außenvor und plant eigene Projekte; hier bestehen wenige Kontakte.
- Der Einrichtungsleiter sieht unter den Trägern noch keine Konkurrenzsituation entstehen, so lange für die offenen Ausbildungsplätze eine derart hohe Nachfrage (ein Platz für fünf bis sieben Bewerber) besteht.
- Zudem ist die Jugendwerkstatt eine so kleine Einrichtung, dass sie von anderen Trägern kaum als Konkurrent angesehen werden wird. Insbesondere von zwei großen Ausbildungsträgern wird die Jugendwerkstatt auch als gewachsene Einrichtung akzeptiert. Der Einrichtungsleiter erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sogar einmal eine Auszubildende aus einem anderen Träger, der

ebenso Tischler ausbildet, in die Jugendwerkstatt wechselte, weil sie mit der dortigen Meisterin nicht auskam.

- Kontakte zur Innung und zur Kammer laufen im Ausbildungsbereich über den Meister. Der Einrichtungsleiter wird nur eingebunden, wenn es um grundsätzliche Fragen geht.
- Kontakte zur Innung hat der Sozialpädagoge nicht; dies übernimmt in der Tischlerei der Meister.
- Der Sozialpädagoge berichtet, dass sich Kontakte zu Vereinen oder anderen Institutionen wenn dann über die Auszubildenden ergeben, beispielsweise der Kontakt zu den Betreuern der Jugendwohnungen.

Technische Ausstattung

- Mit der technischen Ausstattung der Werkstatt ist die Gesellin zufrieden. In der Werkstatt stehen zwar veraltete Dübel- und Kantenanleimmaschinen, im Vergleich zu anderen Einrichtungen sind sie jedoch gut ausgestattet.
- In der Werkstatt werden verschiedene Hölzer verarbeitet. Buche ist nicht mehr so teuer, weil es etwas aus der Mode gekommen ist. Ein aktuelleres und auch teureres Holz ist beispielsweise Kirsche. Die Auszubildenden arbeiten oft mit Ahorn, Kiefer und Buche, selten auch mit Mahagoni. Das Materiallager befindet sich im Keller des Hauses. Teurere Hölzer befinden sich nicht ständig im Lager, sondern werden zu speziellen Zeiten eingekauft.
- Im Keller befindet sich nicht nur das Lager, sondern auch die Maschinen, weshalb größere Stücke bereits dort zugeschnitten und nicht über mehrere Stockwerke in die Werkstatt transportiert werden müssen. Laut dem interviewten Auszubildenden werden die Stücke auf dem Weg zur Werkstatt eigentlich immer kleiner; die große Kreissäge befindet sich im Keller und der nächste Maschinenraum im Erdgeschoss. Nur das fertige Stück muss wieder zurück in den Keller in die Lackierkabine. Die interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die meisten Stücke gar nicht lackiert werden. Kindergärten wollen beispielsweise, dass die Spielebenen geölt oder gewachst werden; das ist auch in der Werkstatt möglich.

Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten/ der Auszubildenden untereinander

- Er sah von Anfang an kaum Unterschiede zwischen den sozialen Einrichtungen einer evangelischen und katholischen Kirche beziehungsweise eines öffentlichen Trägers. Überall werden Entscheidungen im Team diskutiert und getroffen. Des Weiteren ergeben sich ähnliche Konfliktsituationen, wenn dann eine Person nach außen hin doch für diese Entscheidungen verantwortlich gemacht wird.
- Für den Einrichtungsleiter war die „Mischung“ des Teams von Beginn an spannend. Es gibt Lehrer, einen Sozialarbeiter, Handwerksmeister und Zivildienstleistende. Viele Mitarbeiter haben eine Doppelqualifikation.
- Untereinander herrscht eine große Offenheit; es gibt keinen Kollegen, der auf einem klar abgegrenzten Tätigkeitsbereich beharrt. Dies könnte sich die Einrichtung auch aufgrund der allgemeinen Arbeitsbelastung überhaupt nicht leisten.

- Zudem arbeiten die Mitarbeiter einzelner Berufszweige nach Bedarf enger zusammen. Nach dem Weggang des alten Meisters aus der Tischlerei hat sich auch die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen gut eingespielt. Der sehr traditionell eingestellte Meister und der Sozialpädagoge stritten sich oft und heftig; beide sind Choleriker, so dass es einen großen Reibungsverlust gab. Die Situation hat sich mit dem neuen Meister grundlegend geändert. Die Wege zwischen Ausbildungsleitung und Sozialpädagogen sind sehr kurz geworden.
- An dem Sozialpädagogen schätzt der Einrichtungsleiter, dass er den Jugendlichen gegenüber in jedem Bereich aufgeschlossen ist und ihnen sehr viel ermöglicht. Die Kehrseite dabei ist allerdings, dass er sich durch seine Offenheit Arbeiten aufbürdet, die er allein gar nicht schaffen kann. Der Einrichtungsleiter freut sich dennoch darüber, dass der Sozialpädagoge, wie auch viele andere Kollegen, die Fähigkeit zum Querdenken hat. Die Zusammenarbeit mit Kollegen, die mit einem „das geht nicht“ alle Initiativen abwürgen, würde dem Einrichtungsleiter sehr schwer fallen.
- Nach seinem Führungsstil gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass er sich beispielsweise bei geplanten Neubesetzungen mit den Ausbildern der Tischlerei zusammensetzt, sich deren Vorstellungen anhört und die Entscheidung entsprechend fällt.
- Der Einrichtungsleiter vertraut den Mitarbeitern und gibt der Tischlerei eine relativ große Selbständigkeit. Der Einrichtungsleiter sieht sich eher als Coach, der seine Möglichkeiten, etwas zu bewegen und zu lenken, durchaus nutzt.
- Die Zusammenarbeit mit dem Meister und der Gesellin gestaltet sich für den Einrichtungsleiter optimal, weil die beiden in seinem Sinne agieren und er das Vorgebrachte meist nur noch „absegnen“ muss. Für ihn persönlich bedeutet das eine enorme Arbeitsentlastung.
- Finanzielle Angelegenheiten werden in der Einrichtung sehr transparent diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden diesbezüglich immer gemeinsam. Es werden gemeinsam Investitionspläne erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen. Unter dem vorherigen Leiter war die Situation grundlegend anders; die Kollegen waren nicht informiert und konnten einige Entscheidungen überhaupt nicht nachvollziehen.
- Die Kollegen sind sehr aufgeschlossen gegenüber neuen Konzepten und Zielsetzungen. Es besteht überall der Wille zur Zusammenarbeit, auch wenn nicht alle in Freundschaft miteinander verbunden sind.
- Die Situation war etwas schwieriger, als noch der vorherige Meister in der Einrichtung tätig war. Er verkörperte den traditionellen Handwerksmeister mit allen dazugehörigen Eigenschaften und Entscheidungsgewalten. Der Sozialpädagoge ist der Ansicht, dass sich der Weggang dieses Meisters sehr positiv auf die Zusammenarbeit der Kollegen ausgewirkt hat. Er kann jetzt in der Rente zur Ruhe kommen und die Mitarbeiter des Hauses auch. Der Sozialpädagoge ist der Meinung, dass sich die Kollegen bereits neu organisiert haben und die Umorientierungsphase auch dadurch, dass der jetzige Meister bereits längere Zeit in der Einrichtung tätig ist, weitgehend abgeschlossen ist. Mit dem alten Meister hat sich der Sozialpädagoge oftmals heftig gestritten. Er ist nicht der Ansicht, dass man mit einem alten Mann nicht mehr streiten sollte; dies würde für ihn Stillstand bedeuten. Inzwischen kann er die Einrichtung in Ruhe besuchen und sehen, dass seine Ideen durchaus ver-

wirklicht werden, beispielsweise das Beschäftigungsprojekt, in dem zwei Stellen für fertige Gesellen geschaffen werden sollen.

- Der interviewte Auszubildende fühlt sich in der Einrichtung wohl; er sagt, dass das Betriebsklima sehr angenehm ist. Die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre helfen einander.
- Die interviewte Auszubildende hilft dem interviewten Auszubildenden beispielsweise beim Zuschneiden größerer Stücke.
- Der Kontakt der Auszubildenden untereinander ist gut. Es ist sehr selten, dass ein Auszubildender eine spezielle Abneigung gegen einen anderen hat.
- Laut der interviewten Auszubildenden gibt es eigentlich niemals Streit. Wenn man sich nicht besonders mag, geht man sich eben eher aus dem Weg, so dass es keine Probleme gibt.
- Sie hat auch außerhalb der Arbeitszeit zu einer Auszubildenden Kontakt, die jetzt ihre Prüfung bestanden hat.
- Der Kontakt zu den Mitarbeitern beschränkt sich auf die Arbeitszeiten. Zu bestimmten Anlässen, beispielsweise einem Theaterbesuch, sind die Mitarbeiter jedoch mitunter auch dabei. Der vorherige Meister hat die Auszubildenden einmal zum Grillen eingeladen.
- Die Auszubildenden können in der Werkstatt sehr selbständig arbeiten. Eigentlich gehen sie nur auf die Mitarbeiter zu, wenn sie Fragen haben. Die interviewte Auszubildende ist der Ansicht, dass das Lernen so gut möglich ist. Sie kann sich nicht vorstellen, dass sich Lernerfolge einstellen, wenn die Ausbilder einem alles aus der Hand nehmen. Es ist besser, die Arbeit selbst zu planen und darüber nachzudenken, wie man etwas realisieren kann.

Formelle Kommunikation

- Der Einrichtungsleiter nimmt an den monatlichen Besprechungen des Ausbildungsbereichs teil. Der Meister moderiert diese Runde, und der Einrichtungsleiter lässt sich über die Vorgänge in der Tischlerei informieren. Natürlich gibt auch er Informationen und bestimmte Themen in die Runde hinein.
- Jeden Freitag gibt es eine Mitarbeiterversammlung mit allen Kollegen der Berufsvorbereitung und des Ausbildungsbereichs.
- Einmal pro Woche gibt es Dienstbesprechungen aller Mitarbeiter des Hauses.
- Des Weiteren nimmt der Sozialpädagoge an den wöchentlichen Mitarbeiterbesprechungen des Ausbildungs- und des Berufsvorbereitungs-Bereichs teil.
- Zwischendurch gibt es allerdings immer noch diverse andere Besprechungstermine, die nach Bedarf angesetzt werden.
- Die Gesellin ist zusammen mit dem Meister sehr bemüht, Strukturen zu schaffen, in denen sie gut arbeiten können. Diese vorerst grobe Strukturierung ist nach dem Weggang des ehemaligen Meisters noch nicht abgeschlossen.
- Sie haben kürzlich eine monatliche Arbeitsbesprechung mit den Auszubildenden, den Mitarbeitern der Werkstatt, dem Sozialpädagogen und dem Leiter ins Leben gerufen.

- Während dieser Treffen werden grundsätzliche Angelegenheiten besprochen, die die ganze Gruppe der Auszubildenden betreffen. Die Gesellin freut sich über die Einrichtung der Arbeitsbesprechung. Sie bevorzugt klare Strukturen ohnehin.
- Seit kurzem treffen sich der Leiter und die Mitarbeiter des Holzbereichs (Berufsvorbereitung und Ausbildung) einmal monatlich, um die Maßnahmen besser zu koppeln. So gibt es beispielsweise einige Jugendliche, die nach der Berufsvorbereitung eine Ausbildung in der Tischlerei beginnen.
- Des Weiteren gibt es noch regelmäßige Treffen aller Mitarbeiter der Einrichtung.
- Einmal monatlich gibt es in der Werkstatt Besprechungen mit allen Auszubildenden, Mitarbeitern und dem Leiter. Hier erfahren die Auszubildenden etwas über die Situation im Haus und werden über weitere Planungen informiert.
- Die Ausbilder haben morgens immer eine kurze Arbeitsbesprechung und jeden Freitag eine längere.

Fortbildung/ Weiterbildung/ Supervision

- Der Sozialpädagoge kann unter diversen Weiterbildungsangeboten wählen und nimmt einige davon auch wahr, beispielsweise vor kurzem ein fünftägiges Seminar über Essstörungen. Diese Problematik betrifft viele Jugendliche inklusive seiner eigenen Person. Die Fortbildung war sehr gruppenspezifisch ausgelegt, womit er auch etwas Schwierigkeiten hatte; die meisten Teilnehmer waren Frauen. Die Fortbildung fand in einer bestimmten Einrichtung statt; der Sozialpädagoge nimmt dort gern Angebote wahr, weil die Möglichkeit des Austauschs mit Kollegen aus ähnlichen Einrichtungen besteht.
- In der Regel nimmt der Sozialpädagoge an etwa zwei mehrtägigen Kursen pro Jahr teil. Er tut dies gern, weil es dabei meist neue Impulse für die tägliche Arbeit gibt. Außerdem bekommt er wichtige Informationen, wie beispielsweise kürzlich in einem Seminar über die Existenzsicherung junger Menschen, wo er davon hörte, dass in manchen Stadtteilen diverse Wohnungen leer stehen, die Jugendliche mit einem Dringlichkeitsschein relativ leicht bekommen können.
- Der Sozialpädagoge würde sich freuen, wenn die Mitarbeiter der Einrichtung eine Supervision wahrnehmen würden. Es gibt jedoch leider einige auch ältere Kollegen, die eine Supervision ablehnen. Der Großteil der Mitarbeiter steht der Supervision jedoch aufgeschlossen gegenüber oder möchte sie sogar unbedingt durchsetzen. Ihm wäre die Supervision im Hinblick auf eine bessere Teamarbeit wichtig, teilweise gibt es beispielsweise völlig unnötige Streitereien.
- Der Sozialpädagoge hat zwar die Erfahrung gemacht, dass die Teamarbeit in ihrer Effektivität nach außen hin funktioniert, könnte sich jedoch auch vorstellen, die internen Maßstäbe noch höher zu setzen.
- Eine Einzelsupervision kommt schon aus finanziellen Gründen nicht in Frage; der Sozialpädagoge hält sie auch nicht für sinnvoll.
- Die Gesellin nimmt zurzeit an einer dreijährigen Fortbildung über Gestaltpädagogik teil. Die Fortbildung wird vom Institut für Gestalttherapie und Gestaltpädagogik (Sitz in Berlin) angeboten. Diese Fortbildung scheint ihr sehr gut geeignet für ihre jetzige Tätigkeit in der Tischlerei.

- Sie besucht pro Woche eine Veranstaltung, zusätzlich gibt es Wochenendseminare. Eine der letzten Treffen hatte das Thema Lernbiographie, was sie besonders interessant fand. Die Hälfte der Fortbildungskosten trägt der Träger, worüber sie sehr dankbar ist.
- Die Gesellin würde gern in ihrem Ausbildungsteam eine Supervision wahrnehmen, hat dies bis jetzt allerdings noch nicht durchsetzen können.

Aktuelle Tätigkeit/ Ausbildung und Betreuung

- Die Tischlerei richtet sich, wie jeder andere Betrieb auch, in der Ausbildung nach den Inhalten des Rahmenplans.
- Durch den Sozialpädagogen, die Lehrer und den Einrichtungsleiter haben die Auszubildenden neben dem fachlichen Bereich Ansprechpartner für eine umfassende Betreuung. Die verschiedenen Mitarbeiter können die Auszubildenden insofern unterstützen, dass sie bestimmte Lücken „auffüllen“.
- Nach den Regeln und Grundsätzen der Einrichtung gefragt, an die sich die Auszubildenden halten müssen, antwortet der Einrichtungsleiter, dass das Prinzip der gewaltlosen Konfliktbewältigung gilt, keine Waffen in der Einrichtung getragen und keine Drogen mitgeführt und eingenommen werden dürfen.
- Der Träger der Einrichtung wirkt sich nicht bewusst auf das Zusammenleben und -arbeiten in der Jugendwerkstatt aus, unbewusst jedoch sehr massiv.
- Natürlich spielt es in seiner täglichen Arbeit auch eine Rolle, dass der Einrichtungsleiter Theologe ist.
- Vor den Prüfungen sind die Auszubildenden intensiv damit beschäftigt, handwerkliche Tätigkeiten zu üben.
- Die Mitarbeiter sind bemüht, die Auszubildenden „sanfter“ zu behandeln, um sie nicht noch nervöser zu machen.
- Obwohl in der Tischlerei rechtzeitig mit der Erstellung der Gesellenstücke begonnen wird und es dafür einen genauen Terminplan gibt, ist die Zeit zum Ende hin natürlich immer knapper. Wenn dann Fehler passieren, sind die Auszubildenden um zwei Tage zurückgeworfen. Zuweilen muss in diesen Fällen ein Wochenende eingeschoben werden.
- Die Phase zwischen den Prüfungen und der Verlautbarung der Ergebnisse ist für die Auszubildenden ebenfalls recht unangenehm, wenngleich diejenigen, die die Prüfung nicht bestanden haben, es im Vorhinein meist schon wissen. Hier müssen die betreffenden Auszubildenden bereits aufgefangen und gestützt werden, auch um sie für einen erneuten Versuch zu motivieren.
- Selbstverständlich ist dem Sozialpädagogen auch daran gelegen, dass er einen Jugendlichen, der nicht leistungswillig ist, dazu bewegt, Leistung zu bringen. Hier kann er ihnen allerdings nur sagen, dass sie zwar „lieb und nett“ sind und ihre Arbeit recht gut machen, jedoch trotzdem Probleme haben.
- Ein Auszubildender wusste genau um diese Schwierigkeiten. Für die Zeit zwischen der Gesellenprüfung und der Aufnahme seines Zivildienstes hatte ihm der Sozialpädagoge eine Stelle bei einem Tischler vermittelt, die er nach kurzer Zeit wieder aufgab. Anschließend verkaufte er Uhren;

kurz nach dem Beginn des Zivildienstes wurde er gekündigt. Er konnte einfach nicht „bei der Stan-ge bleiben“, der Sozialpädagoge schätzt jedoch, dass auch dieser Jugendliche in zwei oder drei Jahren, auch wenn er aus seinen schwierigen familiären Verhältnissen heraus ist, seinen Weg machen und weniger unbedarft werden wird. Der Sozialpädagoge hat die Erfahrung gemacht, dass diese Jugendlichen eine gewisse Zeit benötigen, um ihren Weg zu finden, es ihnen jedoch in den meisten Fällen gelingt.

- Die Mitarbeiter beobachten, wie sich die Auszubildenden in der Gruppe verhalten, wer der Anführer und wer das „schwarze Schaf“ ist. Die Gesellin achtet darauf, dass sie die Auszubildenden vor der Gruppe im Falle von Verspätungen gleich behandelt; andernfalls beschwerten sich die anderen sofort darüber, dass sie eine schärfere Reaktion auf ihre Verspätung bekommen haben.
- Es gibt einige Auszubildende, die erhebliche Probleme mit der Wahrnehmung von Terminen und dem pünktlichen Erscheinen haben. Einer dieser Auszubildenden besuchte kürzlich einen Zinkenkurs; auf seiner Bescheinigung war vermerkt, dass er sich diverse Male verspätet hatte. Mit diesem Auszubildenden wird die Gesellin in Kürze ein intensives Gespräch führen.
- Die Mitarbeiter mahnen Verspätungen nicht nach dem dritten Mal ab, dennoch wirken sie stark darauf hin, dass die Jugendlichen während der Ausbildung die allgemeinen Arbeitstugenden lernen.
- In Bezug auf die finanziellen Angelegenheiten verweist die Gesellin das Forschungsteam an den Leiter, da sie selbst mit diesen Dingen wenig befasst ist. Sie kauft nach Absprache mit dem Meister lediglich Verbrauchsmaterialien ein.
- Nach leichteren und schwierigen Ausbildungsinhalten gefragt, berichtet die interviewte Auszubildende, dass das 1. Lehrjahr damit beginnt, ein Brett plan auszuhobeln und Winkelkanten herzustellen. Danach lernen sie das Schlitzen, Zapfen und Zinken. Zinkverbindungen sieht man beispielsweise bei Schubkästen; es handelt sich um trapezförmig zugeschnittene Holzverbindungen.
- Am Ende des 1. oder zu Beginn des 2. Lehrjahrs besuchen die Auszubildenden auch einen Zinkenkurs.
- Im 1. Lehrjahr bekommen die Auszubildenden in der Regel einen Kollegen des 2. oder 3. Lehrjahrs an die Seite, der bereits einen Großmaschinenschein hat und den Anfängern helfen kann, unter anderem auch bei der Handhabung größerer Teile. Vor dem Großmaschinenschein absolvieren die Auszubildenden einen Kleinmaschinenschein. Zu den Kleinmaschinen zählen beispielsweise Bohrmaschinen, Handkreissägen, Schleifmaschinen und Handoberfräsen.
- Bei den Maschinenkursen geht es nicht nur um die Handhabung, sondern auch um die Arbeitsschutzvorschriften. Die Auszubildenden müssen Sicherheitsschuhe und gegebenenfalls Haarnetze tragen und engere Arbeitskleidung, sofern sie an Großmaschinen arbeiten. In der Werkstatt hat es noch keine schweren Arbeitsunfälle gegeben; die interviewte Auszubildende hat aus anderen Firmen allerdings schon schlimme Dinge gehört, beispielsweise dass ein Mitarbeiter mit den Haaren in eine Maschine geraten ist. Hektisches Arbeiten unter Zeitdruck erhöht nach Ansicht der interviewten Auszubildenden die Unfallgefahr enorm.
- Fünf Auszubildende haben in diesem Jahr Prüfung gehabt, vier davon sind durchgekommen.
- Einmal pro Jahr unternimmt die Werkstatt eine Gruppenreise, meist kurz nachdem das neue 1. Lehrjahr begonnen hat. Die Planung ist aufgrund der unterschiedlichen Berufsschulzeiten meist

etwas schwierig. Das Reiseziel für dieses Jahr steht noch nicht fest; meist sind sich die Auszubildenden darüber auch uneins.

- Die Auszubildenden unternehmen auch Tagesausflüge, beispielsweise in Museen mit antiken Möbeln oder in ein Sägewerk.
- Die meisten Ausflüge werden jedoch während der Reisen unternommen oder zusammen mit der Berufsschulklasse.
- Die interviewte Auszubildende erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie leichte Schwierigkeiten mit den Nachnamen hat, weil sich die Mitarbeiter und die Auszubildenden untereinander duzen.
- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer gemeinsame Frühstücke. Wenn man mit einer Sache Probleme hat, findet sich immer jemand, der einem hilft.

Spezielle Aufgabenbereiche

- Der Einrichtungsleiter ist seit Januar 1995 als Leiter in der Einrichtung tätig. Seine Erfahrungen in der Jugendarbeit und als Teamleiter (ebenfalls im Rahmen seiner damaligen Tätigkeit) kommen ihm hier zugute.
- Den größten Teil seiner Arbeitszeit nimmt die interne Leitung der Einrichtung in Anspruch.
- Der Einrichtungsleiter vertritt die Einrichtung nach außen.
- Die interne Leitung beinhaltet die Richtungsarbeit im Team und die Bewältigung aktueller Probleme. Am Vortag musste der Einrichtungsleiter beispielsweise „Schadensbegrenzung“ betreiben, weil ein Jugendlicher in der Einrichtung geklaut hatte.
- Die Jugendlichen in der Einrichtung erlebt der Einrichtungsleiter also nicht nur über die Erzählungen seiner Kollegen. Der Kontakt beschränkt sich nicht auf spezielle Vorgänge oder Vorfälle; mitunter hilft er auch im Werkstattbereich aus.
- Täglich, außer mittwochs, hält er zudem die Eröffnungsrunde für die 48 Jugendlichen im Berufsvorbereitungs-Bereich. Hier wird beispielsweise Jugendlichen gratuliert die Geburtstag haben oder es werden organisatorische Dinge durchgesprochen. Zudem informiert er in dieser Runde über Vorkommnisse der letzten Woche.
- Mit grundsätzlichen Fragen nutzen die Jugendlichen den Einrichtungsleiter auch als Ansprechpartner. Dies ist zum Beispiel auch der Fall, wenn es Probleme mit den jeweiligen Meistern gibt.
- Der Einrichtungsleiter schaut täglich in der Werkstatt vorbei.
- Der Sozialpädagoge bewarb sich 1992 auf eine Zeitungsannonce bei dem Träger. Die Mischung aus sozialpädagogischer Arbeit und einer Tätigkeit in einem handwerklichen Beruf interessierte ihn.
- Danach gefragt, wie er mit den wechselnden Anforderungen zurechtkommt, antwortet der Sozialpädagoge, dass er viele Sozialpädagogen kennt, die in ihren Einrichtungen eine festgelegte Aufgabe haben, nämlich die Betreuung der Jugendlichen und ein eigenes Büro. So möchte er nicht arbeiten, ist vielmehr froh darüber, seinen Arbeitsplatz in den verschiedenen Werkstätten und kein eigenes Büro zu haben.

- Die Einrichtung suchte laut Stellenbeschreibung auch einen Sozialarbeiter, der im Werkstattbereich mitarbeitet; genau deshalb hat sich der Sozialpädagoge auch auf diese Stelle beworben. Er arbeitet in der Verkaufs- und Backwerkstatt mit, was ihm sehr viel Spaß macht, und wechselt gegebenenfalls in die anderen Werkstätten.
- Im ganzen Haus scheint es keine festen Büroräume von einzelnen Mitarbeitern zu geben. Der Arbeitsraum des Einrichtungsleiters wird beispielsweise auch als Besprechungsraum genutzt. Die Möbel dieses Raums sind von den Auszubildenden gebaut worden. Der Arbeitsplatz des Sozialpädagogen befindet sich jedenfalls nicht in einem bestimmten Raum, sondern im ganzen Haus.
- Er versucht auch nicht, alle Aufgaben an sich zu reißen, die im weitesten Sinne sozialpädagogischer Art sind. Die Mitarbeiter in den Werkstätten sollen für die Jugendlichen ebenfalls Ansprechpartner sein; schließlich kann der Sozialpädagoge nicht vertrauensvoller Ansprechpartner für 48 Jugendliche sein.
- In der Ausbildungswerkstatt betreut der Sozialpädagoge die Jugendlichen, wenn sie Probleme haben. Dieser Bedarf entsteht meist kurzfristig, entsprechend schnell ist der Sozialpädagoge dann auch vor Ort. Wenn beispielsweise ein Auszubildender in Drogendelikte verwickelt ist, setzt der Sozialpädagoge zügig die entsprechenden Schreiben mit ihm auf. Wenn Auszubildende Wohnungsprobleme haben, geht er mit ihnen zum Wohnungsamt und stellt Anträge. Viele Jugendliche haben Schwellenängste, eine Behörde zu betreten.
- Der Sozialpädagoge übernimmt die Planung von Freizeitaktivitäten.
- Aus den verwaltenden Aufgaben kann sich der Sozialpädagoge glücklicherweise weitgehend heraushalten, weil diese von der Sekretärin des Hauses und dem Leiter übernommen werden.
- Der Sozialpädagoge bejaht, dass er fast 100 % seiner Arbeitszeit im direkten Kontakt mit den Jugendlichen verbringt.
- Nach seiner pädagogischen Konzeption und seinen persönlichen Werten in der Arbeit mit Jugendlichen gefragt, antwortet der Sozialpädagoge, dass es ihm besonders wichtig ist, dass sie ein gewisses Sozialverhalten erlernen. Er mag es überhaupt nicht, wenn sich die Jugendlichen in der Gruppe untereinander „piesacken“ und ungerecht behandeln. In diesen Fällen greift er sofort ein und führt Gruppen- oder Einzelgespräche.
- Der Sozialpädagoge ist dabei bereit, über seine Werte und Ansichten zu diskutieren, jedoch nicht, sie zu verändern.
- Nach ihren Erfahrungen in einem künstlerischen Projekt im Tischlerbereich wusste die Gesellin, dass ihr die Arbeit als Anleitende von jungen Menschen Spaß macht und sie ausfüllt.
- Die Gesellin ist seit März dieses Jahres als festangestellte Gesellin in der Tischlerei tätig.
- Der ehemalige Meister, der maßgeblich an dem Aufbau der Einrichtung beteiligt war, hörte auf, und der neue Meister, der bis dahin ihre jetzige Stelle innehatte, wurde Meister der Ausbildungswerkstatt. Sie „rutschte“ dann auf die ehemalige Stelle dieses Meisters.
- In Bezug auf die Betreuung der Jugendlichen hat sich durch ihre Festanstellung etwas geändert; sie kann den Kontakt nun anders aufbauen und halten, als wenn sie in drei Monaten die Werkstatt wieder verlassen müsste.

- In der Tischlerei erledigt sie eigentlich alles, was anfällt. Die Gesellin hat sehr viel verwaltende beziehungsweise bürokratische Tätigkeiten zu erledigen, beispielsweise das Führen der Anwesenheitslisten, die Überprüfung der Stundenzettel oder die Urlaubsplanung.
- Sie kümmert sich darum, dass die neuen Auszubildenden ihre Unterlagen komplettieren und diese auch in der Tischlerei abgeben.
- Die Gesellin übernimmt in der Werkstatt die Einführung der neuen Auszubildenden, führt sie an die Werkzeuge und Materialien heran. Während dieser Grundausbildung muss sie sehr darauf achten, die Jugendlichen nicht zu überfordern. Die Tätigkeiten müssen abwechslungsreich sein, um Interesse und Motivation zu wecken. Deshalb muss Die Gesellin die Arbeiten auch sehr genau planen. Die Lernschwächen oder Konzentrationsschwierigkeiten einzelner Auszubildender müssen in diese Arbeitsplanung einkalkuliert und berücksichtigt werden.
- Neben dem Bestreben, bei den Auszubildenden keine Langeweile aufkommen zu lassen, müssen die Mitarbeiter sehr behutsam im Hinblick auf das Arbeitstempo vorgehen. Die Gesellin hat in der Werkstatt, ganz im Gegensatz zu betrieblichen Ausbildungen, die Möglichkeit, den Auszubildenden einzelne Arbeitsschritte in Ruhe zu erklären. Auch hierfür sind eine gute Arbeitsplanung und die Flexibilität der Mitarbeiter nötig.
- Die Gesellin hilft den Auszubildenden bei der Führung der Berichtshefte und überprüft die Eintragungen, auch weil viele erhebliche Rechtschreibschwächen haben. Einige Auszubildende haben auch Probleme, ihre Tätigkeiten der vergangenen Woche zu Papier zu bringen beziehungsweise diese zu formulieren. In der Werkstatt werden einmal pro Woche zu einem festen Termin Eintragungen in die Berichtshefte gemacht.
- Der Förderlehrer ist seit 15 Jahren in der Einrichtung tätig.
- Der Förderlehrer bereitet die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung auf den Hauptschulabschluss vor.
- Auf eine bestimmte Auszubildende angesprochen, berichtet der Förderlehrer, dass sie bereits extreme Vermeidungsstrategien aufgebaut hatte, als sie in die Berufsvorbereitung kam. Ihr Hauptproblem lag in ihrem Analphabetismus in Kombination mit enorm hohen Fehlzeiten in der Schule. Sie war vollkommen verschlossen. In der praktischen Arbeit war sie jedoch von Anfang an sehr erfolgreich. Aus ihrer persönlichen Entwicklung heraus hat diese Auszubildende enorme Schwierigkeiten im schulischen Lernen und im Kontakt mit anderen Menschen. Der erste Schritt lag also darin, ihr genug Selbstvertrauen zu geben, erste Schreibversuche zu unternehmen und dabei zehn Minuten durchzuhalten. Inzwischen hat sie sich sehr gut entwickelt; in der Ausbildung ist ihr Selbstvertrauen stark gestiegen.
- Ansprechpartner für die Auszubildenden sind der Meister, die Gesellin und der Sozialpädagoge.
- Mit dem Sozialpädagogen hatte der interviewte Auszubildende insbesondere zu Beginn seiner Ausbildung viel zu tun, weil er durch seine Drogenprobleme mit dem Gesetz in Konflikt geraten war. Der Sozialpädagoge hat ihm damals sehr geholfen, mit ihm Schreiben aufgesetzt und eine Menge Anrufe getätigt, so dass er noch „mit einem blauen Auge“ davonkam. Die ganze Bürokratie hätte er wahrscheinlich nicht allein geregelt bekommen.

- Die interviewte Auszubildende sieht ihre Hauptansprechpartnerin in der Gesellin, natürlich auch, weil sie eine Frau ist. Mit Wohnungsangelegenheiten oder anderen speziellen Problemen würde sie allerdings eher zu dem Sozialpädagogen gehen.
- Die interviewte Auszubildende kann auch zum Meister gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann einen anderen Auszubildenden zur Seite. Sie ist der Ansicht, dass diese organisatorischen Freiräume in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem Kollegen zu helfen.

Einstellungen

- Über Einstellungen von Auszubildenden entscheidet das Team. Dem Einrichtungsleiter werden die in Frage kommenden Bewerber vorgestellt; in der Regel steht er hinter den Vorstellungen der Mitarbeiter.
- Die Einrichtung nimmt gern Jugendliche auf, die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen.
- Der interviewte Auszubildende hat im Februar dieses Jahres die Ausbildung begonnen, vor kurzem sind noch vier neue Auszubildende eingestellt worden, zwei Jungs und zwei Mädchen. Ein Mädchen ist eine Quereinsteigerin und wird in einem halben Jahr ihre Gesellenprüfung absolvieren. Ausbildungsabbrüche gibt es selten.
- Die meisten Jugendlichen wissen auch ungefähr vorher, was sie in der Werkstatt erwartet, weil sie bereits im Hause Praktika absolviert haben.
- Die drei neuen Auszubildenden sind der interviewten Auszubildenden bereits während der Praktika positiv aufgefallen. Sie waren interessiert und haben den Auszubildenden ständig bei der Arbeit über die Schulter geguckt. Nach dem Praktikum waren sie mehrmals in der Werkstatt, um ihr Interesse zu bekunden. Einer der neuen Auszubildenden kommt aus der Berufsvorbereitung.

Einnahmen/ Außenaufträge

- Die Tischlerei bildet seit je her sehr praxisnahe aus und nimmt viele Außenaufträge wahr. In Bezug auf die Fülle von Auftraggebern macht sich auch hier der Name des Trägers positiv bemerkbar. Der Träger unterhält in der Stadt etwa 170 Altenheime und Kindertagesstätten, die gern Aufträge an die Tischlerei vergeben.
- Die Tischlerei wirbt nicht auf dem freien Markt, auch weil die Preise nicht entsprechend einem normalen Betrieb kalkuliert werden können.
- Die bei der Wahrnehmung von Außenaufträgen erwirtschafteten Einnahmen dienen dem Ausgleich von Defiziten im Haus; das betrifft vor allem den Berufsvorbereitungsbereich, in dem das Arbeitsamt seit einigen Jahren enorme Kürzungen vornimmt.
- Die Werkstatt bearbeitet Außenaufträge.
- Die Auszubildenden bearbeiten in der Werkstatt Echtaufträge, beispielsweise den Bau von Spielebenen oder Geräten für Spielplätze (Schaukeln und Rutschen). Spielebenen werden in die Räume von Kindergärten eingebaut; sie bestehen meist aus zwei Ebenen mit Rutschen, Treppen und Türmen.

- Die Kinder „tanzen“ bei der Montage meist den ganzen Tag um die Auszubildenden herum und fragen aufgeregt nach, wann die Arbeiten endlich abgeschlossen sind.
- Nach der Montage muss der TÜV die Arbeiten offiziell abnehmen. Manchmal muss die Werkstatt dann noch nachbessern.
- Auftraggeber sind gemeinnützige Einrichtungen. Die interviewte Auszubildende berichtet, dass sich die Werkstatt nicht gerade über einen Auftragsmangel beschweren kann.
- Der interviewte Auszubildende ergänzt, dass andere Einrichtungen des Trägers ebenfalls Aufträge an die Werkstatt vergeben. Teilweise werden hierfür Möbel gebaut, unter anderem haben sie auch die Einrichtung des Zimmers des Leiters gebaut.
- Sie müssen die Auftragsarbeiten meist relativ zügig erledigen. Aber auch sonst achten die Ausbilder relativ stark auf das Arbeitstempo, um sie auf ihr späteres Arbeitsleben vorzubereiten. Das betrifft weniger das 1. als die folgenden Lehrjahre.

Praktika

- Die Gesellin berichtet, dass in der Vergangenheit einige Auszubildende in Praktikumsbetriebe geschickt wurden. Ob und wie in Zukunft Praktika angeboten werden, weiß sie noch nicht zu sagen.
- Nach Wissen der interviewten Auszubildenden steht es den Auszubildenden frei, ob sie ein Praktikum absolvieren möchten. Sie selbst hat diese Möglichkeit nicht wahrgenommen.
- Der interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die Ausbilder es ganz gern sehen, wenn die Auszubildenden Praktika machen.
- Wenn ein Auszubildender beispielsweise Interesse am Fensterbau hat, kann er laut der interviewten Auszubildenden gern in einem Betrieb den ganzen Tag Fenster in die Farbe tauchen.
- Der interviewte Auszubildende möchte, wenn überhaupt, in der Werkstatt seines Cousins ein Praktikum absolvieren. An der Bautischlerei hat er kein Interesse.

Förderunterricht

- Die Tischlerei kann bei Bedarf die Lehrer der Berufsvorbereitung nutzen, die von 08.00 bis 11.00 Uhr unterrichten und danach für Einzelförderung im Berufsvorbereitungs- und im Ausbildungsbereich zur Verfügung stehen.
- In Notsituationen ist der Sozialpädagoge auch bereit, Förderunterricht zu erteilen, beispielsweise vor Prüfungen.
- Schulische Schwierigkeiten werden bis zuletzt durch die Förderlehrer aufzufangen versucht; in dieser Phase ist dies allerdings problematisch.
- Die Auszubildenden bekommen in der Einrichtung Förderunterricht.
- Viele Auszubildende haben auch Schwierigkeiten in Mathematik, die sich im Alltag immer wieder bemerkbar machen. Im Förderunterricht und in der Berufsschule haben die Jugendlichen zwar bestimmte Rechenwege behandelt, die sie bei einer konkreten Aufgabe in der Werkstatt jedoch nicht anwenden können; teilweise bestehen sogar enorme Probleme mit den Grundrechenarten, beispielsweise der Umrechnung von Zentimetern in Millimeter. Ein Auszubildender hat diesbezüglich in den letzten Monaten sehr intensiv Förderunterricht bekommen; im Alltag hat ihn die Gesellin

immer wieder abgefragt. Eines Tages nahm er sie beiseite und bat darum, nicht vor anderen Auszubildenden abgefragt zu werden, weil es ihm peinlich war. Die Gesellin hält sich seitdem natürlich daran.

- Der Förderlehrer hat auch einige Kollegen erlebt, die acht Stunden wöchentlich in der Einrichtung unterrichtet haben, was seines Erachtens nach zu unkontinuierlich ist, um mit diesen Jugendlichen Erfolge zu erzielen.
- Förderunterricht im Ausbildungsbereich übernimmt der Förderlehrer nur vertretungsweise. Er arbeitet mit den dortigen Kollegen eng zusammen. Die Mittel für den Förderunterricht im Ausbildungsbereich sind vor einigen Jahren gestrichen worden, weshalb der Förderlehrer dort auch manchmal aushilft. Es besteht ganz offenkundig die Notwendigkeit eines zusätzlichen Förderunterrichts.
- Die interviewte Auszubildende ist gerade durch die schriftliche Prüfung gefallen, findet dies aber nicht so schlimm. Der interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass sie ihm nun noch ein weiteres halbes Jahr erhalten bleibt. Die interviewte Auszubildende wird sich nun intensiv mit den Förderlehrern auf ihren zweiten Versuch vorbereiten. Sie weiß zurzeit noch nicht, in welchem Fach sie durchgefallen ist; sie muss ohnehin alle Fächer wiederholen.

Auszubildende

- Auch in der Tischlerei wird er von den Auszubildenden als Ansprechpartner genutzt, die ihn in Angelegenheiten ansprechen, die über die rein fachliche Ebene hinausgehen. Der Einrichtungsleiter sieht sich diesbezüglich als „zweiten Mann“ neben dem Sozialpädagogen. Es ist ihm wichtig, nicht nur in organisatorische Angelegenheiten verstrickt und nahe an den Jugendlichen dran zu sein.
- Bei den meisten Jugendlichen ist der Einrichtungsleiter stets von neuem erstaunt, mit welchem Nachholbedarf sie in die Einrichtung kommen, das betrifft beispielsweise schon das vernünftige gemeinsame Essen in der Kantine.
- Die Auszubildenden werden in der Jugendwerkstatt mit ganz anderen Gesetzmäßigkeiten konfrontiert, als sie dies aus ihrem bisherigen Umfeld gewohnt sind. Das Prinzip der gewaltfreien Konfliktlösung ist einigen Jugendlichen beispielsweise völlig fremd. In der Einrichtung müssen sie lernen, sich nach diesen Regeln zu richten und lernen dadurch ganz neue Handlungsspielräume kennen.
- Der Sozialpädagoge berichtet, dass die Jugendlichen sich in der Prüfungszeit überhaupt keine Gedanken etwa über Bewerbungen machen; auch ohne dies sind sie genug gefordert.
- Die meisten Ehemaligen schauen häufiger in der Einrichtung vorbei. Kurz nach Beendigung der Lehre sind sie meist noch arbeitslos, scheinen auch wenig motiviert, sich einen Job zu suchen. Einige Zeit später kommen sie und berichten, dass sie sich bei der ein oder anderen Firma beworben haben. Beim dritten Besuch haben sie dann meist eine Arbeit; der Prozess dauert nur länger. Insofern ist es auch wenig sinnvoll, die Jugendlichen nach der Ausbildung sofort in eine Beschäftigung zu vermitteln.
- Die Auszubildenden und die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung kommen aus allen Teilen der Stadt, allerdings überwiegend aus den „schummrigen“ Bezirken. In der Stadt gibt es seines Wissens nach keine Einrichtung, die nur stadtteilbezogen arbeitet; in einer Großstadt ist dies ohnehin

nur schwer möglich. Die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung kommen zu einem Großteil aus Altona, St. Pauli, Wilhelmsburg und Harburg. Viele Bewerber kommen über Mund-zu-Mund Propaganda in die Einrichtung, weil sie beispielsweise von einem ehemaligen Auszubildenden davon erfahren haben.

- Die Einrichtung nimmt gern Jugendliche auf, die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen. Es würde nach Ansicht des Sozialpädagogen keinen Sinn machen, die Bewerber mit der Bemerkung wegzuschicken, sie würden die Ausbildung ohnehin nicht schaffen. Vielmehr stellen die Mitarbeiter zu Beginn klar, dass die interessierten Bewerber einen Gesellenbrief bekommen können, dies jedoch, trotz eingehender Unterstützung, sehr schwierig werden wird.
- Es ist ihm wichtig, dass selbst Jugendliche mit schwerwiegenden Problemen, wie beispielsweise eine Auszubildende, die gerade durch die Prüfung gefallen ist, ihren Berufswunsch nicht aufgeben. Diese Auszubildende wird auch in der Lage sein, in der freien Wirtschaft zu bestehen, wenn sie ihre Prüfung das nächste Mal wieder nicht schaffen sollte. Manche Jugendliche stabilisieren sich bereits allein über ihre Ausbildung, auch wenn sie den Gesellenbrief am Ende nicht bekommen.
- Die Probleme der Auszubildenden sind sehr unterschiedlich gelagert. Einige haben Partnerschaftsprobleme. Ein Auszubildender, der aus der Berufsvorbereitung Holz in die Tischlerei gewechselt ist, lernte ein Mädchen aus der Berufsvorbereitung kennen und bekam mit ihr ein Kind. Der Sozialpädagoge kann von sich sagen, dass er diese Beziehung von Anfang an betreut hat, weil es laufend Probleme gab. Eine andere Auszubildende wohnte in Harburg bei ihrer Mutter in einer nicht mehr für Wohnzwecke zugelassenen „Behausung“. Der Sozialpädagoge besuchte mit ihr so lange die zuständigen Behörden, bis sie einen anderen Wohnraum bekam.
- Die Auszubildenden werden in der Einrichtung nach Tarif bezahlt, erhalten jedoch mit ca. 600 - 750 DM monatlich weniger als ihre Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung. Die finanzielle Situation ist für die meisten Auszubildenden kein Problem. Ein ausländischer Auszubildender kam nach dem Wegfall zusätzlicher Förderungen in finanzielle Bedrängnis; hier haben die Mitarbeiter zusammengelegt und eine gemeinsame Spende an ihn weitergegeben. Es kamen damals auch Spenden aus der Verwaltung des Trägers.
- Die Jugendlichen haben vielfach Schwierigkeiten mit Verspätungen oder unentschuldigtem Fehlzeiten. Sie melden ihre Krankheit manchmal erst am zweiten Tag und gehen nicht zum Arzt, um sich ein Attest zu holen.
- Einige Auszubildende gehen auch recht „merkwürdig“ mit ihrer Arbeitskleidung um. So zog sich ein Geselle zur offiziellen Verabschiedung sein Hemd unter der Latzhose aus, als er nach vorn gebeten wurde, um sein Zeugnis in Empfang zu nehmen. Dieser Jugendliche erschien auch einmal im zweiten Stock vor dem Fenster und schaute in die Werkstatt hinein. Der Sozialpädagoge fand diese Fassadenkletterei überhaupt nicht witzig und führte anschließend ein ernstes Gespräch mit dem Auszubildenden.
- Der Sozialpädagoge ist der Ansicht, dass es die meisten Jugendlichen schaffen, über die Ausbildung auch ihre persönlichen Schwächen zu kompensieren. Wenn sich Erfolge in der handwerklichen Arbeit einstellen, steigt in der Regel auch das Interesse und die Motivation, pünktlich zu erscheinen beziehungsweise sich in regelmäßige Arbeitsabläufe einzufügen. Deshalb versucht der

Sozialpädagoge, den Jugendlichen dorthin zu führen, dass er begreift, dass er etwas kann, und ihm diese Erfahrung auch zu bestätigen.

- Ein Jugendlicher, der, bevor er in die Werkstatt kam, sechs oder sieben verschiedene Schulen besucht hatte, konnte sich über seine handwerklichen Fähigkeiten gut in die Abläufe integrieren, obwohl er zuvor aufgrund seiner Verhaltensauffälligkeiten aus allen Schulen „geflogen“ war. Dieser Integrationsprozess setzt natürlich auch zahlreiche ernsthafte Gespräche voraus, in denen den Jugendlichen auch ihre Grenzen aufgezeigt werden. Bisher haben diese Gespräche ihre Wirkung nicht verfehlt. Die Jugendlichen verhalten sich zwar immer noch auffällig, meiden jedoch bestimmte „Aktionen“. Jugendliche, die handwerklich wenig zustande bringen, sind nur schwer zu motivieren.
- Nach Kündigungsgründen gefragt, berichtet der Sozialpädagoge, dass die Mitarbeiter einmal ein Mädchen aus der Ausbildung zurück in die Berufsvorbereitung genommen haben, weil sie überfordert war. Dieser Jugendlichen half der Sozialpädagoge damals unter anderem bei der Wohnungssuche; später gründete sie eine Familie. Er ist der Ansicht, dass sich selbst diese Jugendliche durch ihre Erfahrungen in der Einrichtung stabilisiert hat.
- Ein zweiter Auszubildender schaffte die Abschlussprüfung selbst nach mehrmaligen Anläufen nicht und ist inzwischen bei der Bundeswehr. Der Sozialpädagoge ist der Meinung, dass dieser Auszubildende bei der Bundeswehr genau richtig ist; er war geradlinig und ordentlich, allerdings nicht in der Lage, sein Leben selbst zu bestimmen.
- Einen ehemaligen Auszubildenden traf der Sozialpädagoge kürzlich auf der Straße. Dieser berichtete ihm, dass er gerade seinen Job als Tischler aufgegeben hat, weil er gesehen hat, wie sich ein Kollege an der Fräse die Finger abschnitt. Nun hat er mit Familienangehörigen ein Restaurant eröffnet und verdient ein Vielfaches seines vorherigen Lohns.
- In diesem Zusammenhang betont der Sozialpädagoge, dass es ihm nicht in erster Linie wichtig ist, dass die ehemaligen Auszubildenden in ihrem erlernten Beruf eine Arbeit finden, sondern dass sie in der Lage sind, ihr Leben zu gestalten.
- Es bestehen diverse Kontakte zu ehemaligen Auszubildenden und Jugendlichen der Berufsvorbereitung, die die Einrichtung auch aufsuchen, wenn sie Unterstützung benötigen. Eine Jugendliche meldete sich beispielsweise ein Jahr nach Beendigung der Maßnahme und fragte bei dem Sozialpädagogen nach, ob er ihr nicht bei der Wohnungssuche helfen könnte. Er beantragte mit ihr einen Dringlichkeitsschein, und die bekam eine Wohnung.
- Im August haben vier Jugendliche die Ausbildung begonnen. Fünf Auszubildende sind zur Prüfung angetreten, wovon eine den theoretischen Teil nicht bestanden hat. Die Mitarbeiter waren froh, dass diese Auszubildende die praktische Prüfung bestanden hat, obwohl sie Schwierigkeiten mit der Arbeit an Maschinen und enorme Prüfungsangst hat. Die Auszubildende hat vor der Prüfung „alle Schotten dicht gemacht“ und alle Unterstützungsangebote mit der Bemerkung abgewehrt, dass sie zu Hause lernt. Für die Gesellin war es schön zu sehen, dass diese Auszubildende die für sie wichtige Erfahrung gemacht hat, eine Prüfung meistern zu können. Sie bemerkt in diesem Zusammenhang, dass diese Erfolge leider von einer statistischen Erhebung niemals erfasst werden können.

- Der Förderlehrer beobachtet bei den Jugendlichen unter anderem extreme Lese- und Rechtschreibschwächen und auch Schwierigkeiten im Rechnen. Das sind natürlich nur die sichtbaren „äußeren“ Schwierigkeiten, hinter denen meist eine ganz andere soziale Problematik steckt. Den Hauptschulabschluss haben viele Jugendliche scheinbar nur aus Gefälligkeit bekommen, um ihnen nicht den Weg in eine Ausbildung zu verbauen. Manche Jugendliche haben sogar einen funktionellen Analphabetismus.
- Das Auftreten dieser Schwierigkeiten ist jedoch auch situationsabhängig; wenn für die Jugendlichen eine angenehme Situation besteht, wachsen sie mitunter über sich hinaus. In einem größeren Klassenzusammenhang, wie beispielsweise in der Berufsschule, ist dies jedoch meist nicht möglich.
- Auf eine bestimmte Auszubildende angesprochen, berichtet der Förderlehrer, dass sie bereits extreme Vermeidungsstrategien aufgebaut hatte, als sie in die Berufsvorbereitung kam. Ihr Hauptproblem lag in ihrem Analphabetismus in Kombination mit enorm hohen Fehlzeiten in der Schule. Sie war vollkommen verschlossen. In der praktischen Arbeit war sie jedoch von Anfang an sehr erfolgreich. Aus ihrer persönlichen Entwicklung heraus hat diese Auszubildende enorme Schwierigkeiten im schulischen Lernen und im Kontakt mit anderen Menschen. Der erste Schritt lag also darin, ihr genug Selbstvertrauen zu geben, erste Schreibversuche zu unternehmen und dabei zehn Minuten durchzuhalten. Inzwischen hat sie sich sehr gut entwickelt; in der Ausbildung ist ihr Selbstvertrauen stark gestiegen.

Aktuelle Situation der Auszubildenden

- Der interviewte Auszubildende hat einen fachbezogenen Realschulabschluss.
- Tischler ist für ihn der Traumberuf. Das Interesse an dieser Ausbildung entwickelte sich, als er bei seinem Cousin, der eine Möbelrestaurationswerkstatt besitzt, längere Zeit aushalf.
- Von der Ausbildungsmöglichkeit bei dem Träger erfuhr der interviewte Auszubildende über einen Freund. Er hatte früher einmal Probleme mit Drogen und wusste, dass er in dieser Einrichtung trotzdem eine Chance bekommt.
- So brachte er seine Bewerbungsunterlagen persönlich in die Werkstatt und stellte sich vor. Das Erstellen der Bewerbungsunterlagen empfand er als schwieriger als das persönliche Vorstellen.
- Der interviewte Auszubildende konnte dann ein Praktikum machen und wurde danach in die Ausbildung übernommen.
- Die interviewte Auszubildende besuchte in der Einrichtung die Berufsvorbereitung, während der sie auch ihren Hauptschulabschluss erwarb.
- Sie wollte eigentlich schon immer Tischlerin werden, bastelte bereits im Kindesalter gern und brachte beispielsweise Kleidergarderoben an.
- Vor der Berufsvorbereitung absolvierte sie bereits ein Praktikum in einer Tischlerei, wo sie die Arbeit sehr begeistert hat.
- Die interviewte Auszubildende verdient etwa 800 DM und der interviewte Auszubildende 560 DM. Einige Kollegen haben finanzielle Probleme und gehen nebenbei arbeiten, was die interviewte Auszubildende nicht gern tun würde. Sie kommt mit ihrem Geld relativ gut aus.

- Der interviewte Auszubildende bekommt von seinem Vater etwas Geld hinzu und kommt deshalb auch gut zurecht. Wenn er einmal in finanzielle Bedrängnis gerät, kann er auch zu seiner Mutter gehen. Er kann sich ebenfalls nicht vorstellen, neben der Ausbildung zu jobben.
- Die Auszubildenden kommen morgens zu 8.00 Uhr in die Werkstatt. Beide finden diese Anfangszeit relativ „human“, vor allem wenn sie an ihre Kollegen in der freien Wirtschaft denken, die eine halbe oder ganze Stunde vorher beginnen müssen. Montags, dienstags und mittwochs arbeiten sie bis 17.00 Uhr, donnerstags bis 16.00 Uhr und freitags bis 14.00 Uhr.
- Die Auszubildenden bekommen morgens neue Aufgaben oder setzen ihre Arbeit vom Vortag fort. Im zweiten Fall wissen die Jugendlichen dann in der Regel darüber Bescheid, was es weiter zu tun gibt; genauere Absprachen sind meist nicht nötig.
- Die interviewte Auszubildende ist gerade durch die schriftliche Prüfung gefallen, findet dies aber nicht so schlimm. (...) Die Erstellung des Gesellenstücks empfand die interviewte Auszubildende als sehr stressig. Vieles ging schief, und sie hat einige Fehler gemacht, weil sie so aufgeregt war. Teilweise wusste sie gar nicht mehr, wo hinten und vorne ist. Sie machte die „dümmsten“ Fehler, die Platten waren zu klein geraten, das Furnier bekam Risse. Nachdem sich ihr Stück während eines Wochenendes vier Millimeter verzogen hatte, durfte sie binnen zwei Wochen einen neuen Korpus erstellen. Trotz allem hat sie für ihr Gesellenstück die Note 2 bekommen. Das Gesellenstück war ein kleiner Nachtschrank mit Kugelfüßen und Glastüren.

Berufsschule

- Die Berufsschule ist für fast alle Jugendlichen ein Thema, weil sie Schwierigkeiten haben, dort mitzukommen. Die schulischen Anforderungen sind in der Tischlerausbildung sehr hoch. Die größten Probleme bestehen in Mathematik und Fachtechnologie. Wenn die Auszubildenden bereits in der ersten Prüfung attestiert bekommen, dass sie nichts begriffen haben, bleiben sie bei dem nächsten Block lieber gleich zu Hause. Auszubildende in der freien Wirtschaft werden bei Fehlzeiten in der Berufsschule einfach gekündigt. Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Förderklassen.

Berufsschullehrer

- Der Sozialpädagoge hat im Gegensatz zum Meister nur wenig Kontakt zur Berufsschule. Er erfährt beispielsweise erst an zweiter Stelle, ob ein Jugendlicher in der Berufsschule gefehlt hat. Über einen Lehrer, der früher in der Einrichtung in der Berufsvorbereitung Unterricht erteilte und der seinen Arbeitsplatz inzwischen wieder in der Berufsschule hat, bestehen engere Kontakte dorthin.
- Die Gesellin hat bis jetzt nur wenig Kontakte zur Berufsschule, was sie jedoch in Zukunft ändern möchte. Ihr scheinen die Berufsschullehrer etwas unbeweglich und „zugeknöpft“; diesen Eindruck hatte sie auch kürzlich, als sie sich bei einem Tag der offenen Tür in der Berufsschule vorstellte. Der Meister hat engere Kontakte zu einzelnen Lehrern; er hat diese Schule selbst besucht.
- Mit der Berufsschule treten die Mitarbeiter beispielsweise in Kontakt, wenn Auszubildende durch die theoretische Prüfung gefallen sind, um den Förderbedarf zu festzustellen.

- Kontakt zur Berufsschule der Auszubildenden hat der Förderlehrer nur indirekt. Die Ausbilder halten engere Kontakte zu einzelnen Lehrern. Ein Berufsschullehrer war früher in der Einrichtung tätig, wurde dann jedoch leider „abgeordnet“. Die Betreuung der Auszubildenden in der Berufsschule ist sehr unterschiedlich und hängt natürlich wesentlich von dem jeweiligen Lehrer ab. Der Förderlehrer ist diesbezüglich bereits schon positiv und negativ überrascht worden.
- In der Schule hatte die interviewte Auszubildende in letzter Zeit auch etwas Pech. Es wurden viele Lehrer krank oder haben gewechselt, so dass sie sich häufig an einen neuen gewöhnen musste, was ihr nicht so leicht fällt.

Unterrichtsinhalte

- Die Fächer sind Mathematik, Technologie, Zeichnen und Politik. Mathematik ist das schwierigste Fach, weil sie, im Gegensatz zu anderen Ausbildungsgängen, in den Arbeiten und in der Prüfung keine Formelsammlungen benutzen dürfen.
- Der interviewte Auszubildende hat mit dem Einsetzen und dem Umstellen von Formeln etwas weniger Probleme als die interviewte Auszubildende, weil er dies für seinen fachbezogenen Real schulabschluss (Elektrotechnik) lernen musste.

Blockunterricht/ Tagesform

- Die Einführung der Tagesform in der Berufsschule wird diskutiert, ist jedoch noch nicht entschieden. Die Planung sieht so aus, dass der Blockunterricht noch in diesem Jahr abgeschafft werden soll. Der Einrichtungsleiter hält die geplante Umstellung für sehr unglücklich, weil die Jugendlichen erhebliche Schwierigkeiten bekommen werden, acht Stunden Schulunterricht durchzustehen. Die Diskussion entspringt dem Diktat der freien Wirtschaft.
- Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Blockunterricht; in jedem Block wird ein Thema abschließend behandelt, beispielsweise der Fenster- oder Türenbau. Im Gegensatz zu ihrer eigenen Ausbildung, scheint ihr der Berufsschulunterricht gut und vielseitig. Nach dem Berufsschulblock über den Fensterbau kamen die Auszubildenden mit einem erstaunlichen Wissen zurück in die Werkstatt. Die Gesellin hat den Fensterbau erst in der Jugendwerkstatt richtig gelernt.
- In der Berufsschule gibt es Klassen, die dreiwöchige Blöcke haben, und andere mit sechswöchigen. Die Gesellin hat sich in diese Angelegenheiten noch nicht so weit eingefunden, als dass sie Genaueres darüber berichten könnte.
- Die Auszubildenden müssen während der Berufsschulblöcke einmal pro Woche in der Tischlerei vorbei kommen. Sie sollen mitbekommen, woran gerade gearbeitet wird, um den Anschluss nicht zu verlieren. Auf der anderen Seite hören die Mitarbeiter von den Vorkommnissen in der Berufsschule.
- Der Tischlerei „droht“ momentan die Tagesform, die für die Auszubildenden der Jugendwerkstatt eher ungeeignet ist. In den jetzigen Blöcken werden Themen projektartig und in einem Stück behandelt. Die Gesellin ist der Ansicht, dass sich die Lernerfolge mit der Tagesform nur verschlechtern können.
- Beide Auszubildende haben in der Berufsschule Blockunterricht.

- Der interviewte Auszubildende berichtet, dass für die Tischler die Einführung der Tagesform geplant ist.
- Die Blöcke sind unterschiedlich lang, die ersten sind sechs- bis achtwöchig, später nur noch drei- oder zweiwöchig. Der erste Schulblock von Herrn S. war siebenwöchig und der in Kürze anstehende ähnlich lang.
- Laut der interviewten Auszubildenden hat jeder Auszubildende pro Jahr insgesamt etwa neun Wochen Berufsschule.

Berufsschulklassen

- Nach ihren Erfahrungen in der Berufsschule gefragt, sagt der interviewte Auszubildende, dass er die Schule nicht besonders mag. Das liegt jedoch weniger an den Anforderungen, sondern eher daran, dass er nicht gern längere Zeit mit vielen Personen auf engerem Raum verbringt.
- In seiner Klasse gibt es 29 Schüler. Die Klasse war zu Beginn noch größer, wird sich durch die Abbrecher wohl auch noch weiter verkleinern.
- Die interviewte Auszubildende war anfangs mit 15 Personen in einer Klasse, zum Ende hin waren sie nur noch zu acht.
- Inzwischen gibt es in der Klasse nur noch Jugendliche aus außerbetrieblichen Ausbildungen; früher gab es zwei aus einer betrieblichen, die jedoch irgendwann abgesprungen sind.

Rahmenbedingungen

Teilqualifikation/ Zusatzqualifikation

- Nach Teil- und Zusatzqualifikationen gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass die Einführung eines so genannten kleinen Gesellenbriefs diskutiert wird. Einige Auszubildende leisten gute praktische Arbeit, haben im theoretischen Bereich jedoch massive Defizite. Diese Diskussion beschränkt sich allerdings bisher auf die Trägerebene. Der Einrichtungsleiter vermutet, dass es schwierig werden wird, diese Teilqualifikation auf politischer Ebene durchzusetzen. Vom Arbeitsamt und anderen Stellen werden jedoch eventuell Impulse für eine Einführung ausgehen, um die betreffenden Jugendlichen eher mit einer „Quasilegitimation“ auszustatten, als sie vollkommen ableiten zu lassen.
- Durch die allgemeine Lehrstellenmisere drängen immer mehr Jugendliche mit Realschulabschluss und Abitur in Ausbildungsgänge, die vor einigen Jahren noch von Hauptschülern besetzt wurden. Diesbezüglich herrscht ein enormer Verdrängungskampf. Der Einrichtungsleiter befürwortet in diesem Zusammenhang auch die Einführung von Teilqualifikationen, die beispielsweise den schwächeren Hauptschülern mit Stärken im praktischen Arbeiten und Schwächen im theoretischen Bereich einen Abschluss ermöglichen.

Arbeitsmarktchancen

- Für Tischlerinnen sind die Arbeitsmarktchancen sehr schlecht, bei den Männern geht es hingegen einigermaßen. Wenn sie einen Job finden, dann meist eine stupide Tätigkeit in der Industrie. Die

meisten Ehemaligen müssen „nur“ Fußböden verlegen oder Fenster einbauen. Ein ehemaliger Auszubildender hat inzwischen seinen Meister gemacht und hat eine gute Beschäftigung bekommen.

- Die Arbeitsmarktsituation verschärft sich zusehends. In diesem Jahr haben sogar die Jugendlichen der Berufsvorbereitung bei Beendigung der Maßnahme noch keine Zuweisung in eine Ausbildung vom Arbeitsamt gehabt; erst zum Oktober konnten die Betroffenen vermittelt werden.
- Die Arbeitsmarktchancen für Tischler sind schlecht. Die Mitarbeiter beraten die Absolventen insofern, dass sie ihnen Anlaufstellen und Betriebe nennen, bei denen sie nach einer Arbeit nachfragen können.
- In einem Fall vermittelte der Meister einen Absolventen in einen Betrieb, in dem er vorerst ein Praktikum machen soll. Hierbei wird sich herausstellen, ob er langfristig als Beschäftigter für den Betrieb in Frage kommt.
- Die Gesellin ist der Ansicht, dass die meisten Arbeitgeber mit den Absolventen außerbetrieblicher Ausbildungen „einen guten Fang“ machen würden; ihre Chancen auf Einstellung sind jedoch sehr gering. Sie würde sich wünschen, möglichst vielen Auszubildenden den Übergang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang befürwortet sie die Einrichtung von Projekten, die die Absolventen für einen bestimmten Zeitraum beschäftigen, um sie auf eine Tätigkeit in einem normalen Betrieb vorzubereiten. Die Gesellen müssen beispielsweise lernen, ihr Arbeitstempo weiter zu steigern.
- Für die interviewte Auszubildende gehört der Möbelbau zu den schönsten Tätigkeiten eines Tischlers. Diese Arbeit macht ihr auch in der Werkstatt am meisten Spaß. Man kann etwas bauen, das man selbst entworfen hat und hat somit ein ganz besonderes Stück zu Hause.
- Als Frau wird sie Schwierigkeiten haben, später eine Arbeit zu finden. In den Betrieben gibt es noch viele ältere Meister, die Tischlerinnen gegenüber Vorurteile haben. „Beliebt“ ist beispielsweise immer noch die Ausrede, dass es in der Firma keine sanitären Anlagen oder Umkleidemöglichkeiten für Frauen gibt. Dabei braucht die interviewte Auszubildende lediglich eine abschließbare Toilette, die sie schließlich auch als Umkleidekabine nutzen kann.
- Sie würde sich wünschen, nicht unbedingt in einer Zeitarbeitsfirma anzufangen, sondern einen festen Betrieb zu haben. Vorübergehend würde sie jedoch auch in einer Zeitarbeitsfirma arbeiten.
- Der interviewte Auszubildende berichtet, dass in der Einrichtung ein Projekt geplant wird, das zwei Gesellen für einen begrenzten Zeitraum eine Beschäftigung geben soll. Seines Wissens nach ist die Finanzierung dieses Projektes noch nicht sicher; es ist ein Anbau geplant. Er fände es sehr schade, wenn die Planungen aus finanziellen Gründen nicht realisiert werden können. Schließlich steht man als Geselle mit einem oder zwei Jahren Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ganz anders da.
- Der interviewte Auszubildende interessiert sich ebenfalls sehr für den Möbelbau. Er würde später gern Nachbauten von Antiquitäten anfertigen oder Möbel restaurieren.

Betriebliche/ außerbetriebliche Ausbildung

- Die interviewte Auszubildende schätzt, dass es enorme Unterschiede zwischen einer betrieblichen und einer außerbetrieblichen Ausbildung gibt. In der freien Wirtschaft machen die Meister bezüglich des Arbeitstempos viel mehr Druck. In der Werkstatt ist es hingegen möglich, in Ruhe zu lernen und das Arbeitstempo zu steigern.
- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer gemeinsame Frühstücke. Wenn man mit einer Sache Probleme hat, findet sich immer jemand, der einem hilft.
- Die interviewte Auszubildende kann auch zum Meister gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann einen anderen Auszubildenden zur Seite. Sie ist der Ansicht, dass diese organisatorischen Freiräume in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem Kollegen zu helfen.
- Danach gefragt, ob sie der Ansicht sind, in der Ausbildung gut auf ihr späteres Arbeitsleben vorbereitet zu werden, berichtet der interviewte Auszubildende, dass sein Cousin bereits jetzt erstaunt ist, wie viel er schon kann und wie wenig Unterstützung er bei der Arbeit benötigt.
- Nach Meinung der interviewten Auszubildenden sind die meisten Auszubildenden am Ende zum schnellen Arbeiten in der Lage.
- Der interviewte Auszubildende meint, dass die Ausbildung in der Werkstatt qualitativ gut ist, weil sich die Ausbilder auch die Zeit nehmen, den Jugendlichen etwas zu erklären. Seinem Wissen nach ist dies auch das Hauptziel der Einrichtung.
- In der freien Wirtschaft beginnen die Auszubildenden nicht mit dem Aushobeln eines Bretts, sondern mit der Reinigung der Werkstatt.
- Die interviewte Auszubildende musste sich auch sehr über einen Auszubildenden aus der freien Wirtschaft wundern, bei dem sich während des Zinkenurses herausstellte, dass er diese Arbeit noch nie gemacht hat. Zudem hatte er kein ordentlich geführtes Berichtsheft, wodurch er auch Ärger bekam. Hier sieht die interviewte Auszubildende die Hauptschuld bei dem zuständigen Meister.
- Beide Auszubildende bezweifeln, dass die vorgeschriebenen Inhalte in einer betrieblichen Ausbildung eingehalten werden.

Öffentlichkeitsarbeit

- Der Einrichtungsleiter hat das Ziel, die Jugendwerkstatt im „allgemeinen Bewusstsein“ zu halten und trotz finanzieller Nöte nach außen hin abzusichern.
- In der letzten Woche veranstaltete die Einrichtung aus Anlass des zwanzigjährigen Jubiläums ein sozialpolitisches Forum, zu dem neben den Vertretern verschiedener Parteien auch der Leiter der Behörde eingeladen war. Das Thema des Forums lautete „Berufsvorbereitung und Berufsausbildung für Arbeitslosigkeit?“. Der Einrichtungsleiter fand die Perspektivlosigkeit der Politiker erschreckend, noch erschreckender jedoch die damit einhergehende Gelassenheit. Lediglich die GAL machte ansatzweise Vorschläge, wie mit Betrieben zu verfahren sei, die nicht ausbilden. Der Leiter der Behörde neigte dazu, die Situation „schön zu reden“ und berichtete von den bisherigen Errungenschaften in diesem Bereich. Es wird ihm nicht gefallen, dass es in der Stadt zurzeit mehr Aus-

bildungsplätze in außerbetrieblichen Einrichtungen als in Betrieben der freien Wirtschaft gibt. Um diesbezüglich wieder ein anderes Gewicht herzustellen, kann man allerdings schlecht in den außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen Plätze abbauen. Der Einrichtungsleiter erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Wirtschaft und die Politik seiner Ansicht nach einen Teil der Jugendlichen, den „Bodensatz“, bereits gänzlich abgeschrieben hat.

- Die Gesellin berichtet, dass der Träger vor kurzem diverse Behörden- und Trägervertreter zu einer Veranstaltung eingeladen hat, um das Arbeitsfeld der Einrichtung vorzustellen. Der Leiter der Behörde war ebenfalls anwesend. Obwohl auch einige Politiker teilnahmen, hat die Öffentlichkeit von diesem Treffen überhaupt keine Notiz genommen. Selbst die Anwesenden haben zu einem großen Teil nicht begriffen, dass es der Einrichtung um die Förderung und Stabilisierung von Jugendlichen und ihre Integration geht. Die Umfrage zur Jugendkriminalität, die durch den Bürgermeister angestoßen wurde, erregte höchstes Aufsehen. Die Einrichtung ist jeden Tag mit dieser Problematik konfrontiert, es nimmt nur keiner davon Notiz.
- Der Leiter der Behörde äußerte sich nach Ansicht der Gesellin die ganze Zeit am Thema vorbei, zitierte Statistiken, jedes zweite Wort lautete „Qualifizierung“, so dass es ihr irgendwann „entfuhr“, ihn zu fragen, was er da überhaupt redet. Sie hält den Leiter der Behörde für einen Pragmatiker, der den Eindruck vermitteln möchte, alles im Griff zu haben, sich argumentativ jedoch fern jeder Realität bewegt. Er verhielt sich auch sehr unhöflich, weil er sich während der ganzen Diskussion mit seiner Nachbarin, einer CDU-Abgeordneten, unterhielt. Wenn sie das Auftreten und die Aussagen des Leiters der Behörde resümiert, glaubt sie, dass der Jugendförderung schwere Zeiten bevorstehen. Die Gesellin ist durchaus zum Einsparen bereit, die Kürzungen müssen nur gerecht verteilt werden. Die Veranstaltung wurde von einem Herrn vom NDR moderiert, der seine Sache sehr gut gemacht hat.
- Die Straße des Handwerks werden die Auszubildenden vermutlich besuchen. Allerdings befindet sich der Meister gerade auf einer Fortbildung, und die Auszubildenden wissen deshalb nicht, wie die diesbezügliche Planung aussieht.
- Der Besuch dieser Messe steht denjenigen Auszubildenden frei, die bereits in den Vorjahren dort waren.

3.5.2 Struktur, Praktiken und Funktionen (fett)

Die **Struktur** dieser Einrichtung ist das aus gleichberechtigten Mitgliedern bestehende Team, zu dem sowohl der Einrichtungsleiter und die Mitarbeiter als auch die Auszubildenden zählen. Der Einrichtungsleiter sichert zudem die Institution nach außen ab und gibt nach innen Impulse. Die Erfüllung der Aufgaben in der Einrichtung wird von allen Beteiligten als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Prozesses begriffen, den es zu beeinflussen gilt.

Institution/ Organisation

- Der Träger ist ein Spitzenverband in der Wohlfahrtspflege der evangelischen Kirche. Vor etwa zwanzig Jahren entwickelte sich innerhalb des Trägers die Initiative **etwas für ins Abseits gedrängte Jugendliche zu tun**.

- In einer dreijährigen Modellphase sollten **Jugendliche von der Straße (zu holen)** geholt und **insofern (zu beschäftigen)** beschäftigt **beziehungsweise (zu qualifizieren)** qualifiziert werden, **dass sie im Anschluss eine ungelernte Beschäftigung oder eine Ausbildung aufnehmen können.**
- In diesem Zusammenhang erwähnt der Einrichtungsleiter, dass die Einrichtung in der letzten Woche ihr zwanzigjähriges Jubiläum gefeiert hat (P=F 20 Jahre **Jugendarbeit**), wofür er eine Chronik verfasst hat.
- Seit 1984 gibt es **Förderlehrgänge im Bereich der Berufsvorbereitung (durchzuführen)** und seit 1985 die **Ausbildung in der Tischlerei.**
- Eine Besonderheit dieser Einrichtung ist, dass kein anderer freier Träger die Kombination von **Berufsvorbereitung und Ausbildung (miteinander zu kombinieren)** in einem Haus hat. Die beiden Bereiche greifen hier optimal ineinander.
- Einer **Auszubildenden** wäre zum Beispiel in einer anderen Einrichtung **die Ausbildung im Anschluss an die Berufsvorbereitung (zu ermöglichen)** wahrscheinlich nicht möglich gewesen.
- Zurzeit gibt es **zehn Auszubildende und 38 Jugendliche in der Berufsvorbereitung (zu betreuen).**

Personelle Ressourcen

- In der Einrichtung sind insgesamt 22 Mitarbeiter tätig. Auf zwölf Jugendliche kommen eigentlich je ein Meister, ein Geselle und ein Sozialpädagoge.
- In der Einrichtung ist jedoch die Stelle des Sozialpädagogen halbiert; **er ist jeweils zu 50 % für den Ausbildungs- und den Berufsvorbereitungsbereich zuständig.**
- Die Stelle des Einrichtungsleiters ist ebenfalls aufgeteilt; **er ist offiziell zu 60 % für den Berufsvorbereitungsbereich und zu 40 % für die Ausbildung zuständig.**
- Der Sozialpädagoge ist formal **mit jeweils 50 % seiner Arbeitszeit im Ausbildungs- und im Berufsvorbereitungsbereich als Sozialpädagoge (tätig zu sein)** tätig. Real gestalten sich die **Arbeitszeitanteile (am aktuellen Bedarf zu orientieren)** jedoch meist anders, je nachdem, in welchem Bereich Bedarf besteht.
- Die Gesellin vertritt zurzeit an zwei Tagen in der Woche **eine Kollegin aus der Berufsvorbereitung (zu vertreten).** Die Situation ist momentan etwas schwierig, weil sowohl in der Berufsvorbereitung als auch im Ausbildungsbereich Jugendliche neu angefangen haben.
- Der Förderlehrer ist **Berufsschullehrer an einer Gewerbeschule für Gesundheitswesen**, unterrichtet jedoch **zum Großteil die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung im Hause (zu unterrichten).**
- Von 24 Unterrichtsstunden pro Woche ist der Förderlehrer bis zu vier Stunden **in der Gewerbeschule**, wo er auch **an Lehrerkonferenzen (teilzunehmen)** teilnimmt. Mit dieser Regelung ist der Förderlehrer wohl ein Einzelfall, nicht zuletzt, weil viele seiner Kollegen auch nicht gern bereit wären, in einer solchen Einrichtung zu unterrichten.

- Zurzeit sind insgesamt fünf Berufsschullehrer in der Berufsvorbereitung tätig, allerdings nicht alle mit voller Stundenzahl.

Finanzierung/ Budgetierung

- Die Einrichtung wirtschaftet vollkommen unabhängig von ihrem Träger. Sogar die **Dienstleistungen in der Verwaltung des Trägers (entgeltlich zu nutzen)** muss die Jugendwerkstatt zahlen. Der Träger ist dennoch immer bereit, der Einrichtung **in Notsituationen (auf) Gelder (des Trägers zurückzugreifen)** zukommen zu lassen.
- Ein Vorteil der **(durch die) unabhängigen Stellung der Jugendwerkstatt von ihrem Träger** ist, dass die Einrichtung **nicht von Sparmaßnahmen betroffen (zu sein)** ist. Insofern ist der Einrichtungsleiter mit der rechtlichen Stellung der Einrichtung nicht unzufrieden.
- **Über das Label des Trägers** kommt die Einrichtung zudem an **Geldgeber (zu gewinnen)** heran, die für sie sonst überhaupt nicht erreichbar wären. **Das nun geplante dritte Standbein der Jugendwerkstatt, das Beschäftigungsprojekt für ausgelernte Gesellen** wird beispielsweise in Höhe von 200.000 DM über eine Stiftung finanziert. Die Gesamtkosten für das geplante Projekt belaufen sich auf ungefähr 500.000 DM, wobei über die Hälfte in bauliche Maßnahmen investiert werden muss.
- **Von dem Budget der Jugendwerkstatt** müssen unter anderem **die Personalkosten, die Auszubildendenvergütung, die Miete und die Versicherungen (zu begleichen)** beglichen werden.
- **Um den Fortbestand der Berufsvorbereitung zu sichern**, legte der Einrichtungsleiter dem Arbeitsamt vor kurzem eine genaue Kalkulation über die nötigen Leistungen vor. Die zuständigen Stellen waren daran jedoch überhaupt nicht interessiert. Entweder die Jugendwerkstatt kann die Maßnahmen in dem vorgegebenen Finanzierungsrahmen durchführen, oder eben nicht. Von August 1997 bis Juli 1998 besteht bereits eine Unterdeckung in Höhe von 100.000 DM. Diese Summe ist nicht allein durch sparsames Wirtschaften abzufangen.

Werkstattbudget

- Die Werkstatt hat einen bestimmten Etat für Investitionen, die der Meister **dem Einrichtungsleiter (Vorschläge für Investitionen zu unterbreiten)** vorschlägt. **Die Anschaffung von Übungsmaterialien und sonstigem Bedarf des Werkstattalltags** unterliegt vollkommen dem Meister. Diskutiert werden muss lediglich **(über) die Verwendung restlicher Gelder (gemeinsam zu entscheiden)**, beispielsweise zur ergänzenden Finanzierung von Gruppenreisen.
- **Finanzielle Angelegenheiten** werden **in der Einrichtung sehr transparent (zu diskutieren)** diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden **diesbezüglich immer gemeinsam (zu entscheiden)**. Es werden **gemeinsam Investitionspläne (zu erstellen)** erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen.

Kontakte

- Der Einrichtungsleiter vertritt **die Einrichtung nach außen (zu vertreten)** und hat hierbei vor allem **mit den beiden Finanziers** (Arbeitsamt und Amt für Berufs- und Weiterbildung) (**Kontakte zu unterhalten**) zu tun.
- Der Einrichtungsleiter hält **den Kontakt zum Träger (aufrecht zu halten)** und nimmt **dort an verschiedenen Arbeitskreisen (teilzunehmen)** teil.
- Der Einrichtungsleiter ist sozialpolitisch aktiv und beispielsweise Mitglied des Beirats für sozialpolitische Erwerbsbetriebe.
- Der Einrichtungsleiter nimmt **an den etwa alle zwei Monate stattfindenden Treffen einzelner Trägervertreter mit der Fachreferentin der Behörde (teilzunehmen)** teil. Er berichtet, dass in diesem Kreis sehr offen und fair diskutiert wird. Die **(eine gute) Zusammenarbeit mit der Fachreferentin (zu pflegen)** ist optimal.
- Am heutigen Tag hatte der Einrichtungsleiter bereits eine kurze Besprechung mit der Fachreferentin, in der es um **die Öffnung der Jugendberufshilfe für weitergehende Beschäftigungsprojekte** ging. Ein anderer Fachreferent nahm ebenfalls an diesem Treffen teil.
- Die Jugendwerkstatt unterhält **gute Kontakte zu einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern (zu unterhalten)**, mit den dortigen Leitern kommt der Einrichtungsleiter auch persönlich sehr gut aus. Ein Träger steht etwas Außervor und plant eigene Projekte; hier bestehen wenige Kontakte.
- **Kontakte zur Innung und zur Kammer (zu pflegen)** laufen im Ausbildungsbereich über den Meister. Der Einrichtungsleiter wird nur eingebunden, wenn es um **(als Einrichtungsleiter) grundsätzliche Fragen (zu klären)** geht.
- **Kontakte zur Innung (zu pflegen)** hat der Sozialpädagoge nicht; dies übernimmt in der Tischlerei der Meister.
- Der Sozialpädagoge berichtet, dass sich **Kontakte zu Vereinen oder anderen Institutionen** wenn dann **über die Auszubildenden (herzustellen)** ergeben, beispielsweise der Kontakt zu den Betreuern der Jugendwohnungen.

Technische Ausstattung

- Mit der technischen Ausstattung der Werkstatt ist die Gesellin zufrieden. In der Werkstatt stehen zwar veraltete Dübel- und Kantenanleimmaschinen, im Vergleich zu anderen Einrichtungen sind sie jedoch gut ausgestattet. (P = eine gute technische Ausstattung zur Verfügung stellen; **F = eine gute technische Ausstattung**)
- In der Werkstatt werden verschiedene Hölzer verarbeitet. Buche ist nicht mehr so teuer, weil es etwas aus der Mode gekommen ist. Ein aktuelleres und auch teureres Holz ist beispielsweise Kirsche. Die Auszubildenden arbeiten oft mit Ahorn, Kiefer und Buche, selten auch mit Mahagoni. Das Materiallager befindet sich im Keller des Hauses. Teurere Hölzer befinden sich nicht ständig im Lager, sondern werden zu speziellen Zeiten eingekauft. (**F = Arbeitsmaterial entsprechend dem Bedarf zur Verfügung zu stellen**)

- Im Keller befindet sich nicht nur das Lager, sondern auch die Maschinen, weshalb größere Stücke bereits dort zugeschnitten und **(um sie) nicht über mehrere Stockwerke in die Werkstatt (transportieren zu müssen)** transportiert werden müssen. Laut dem interviewten Auszubildenden werden die Stücke auf dem Weg zur Werkstatt eigentlich immer kleiner; die große Kreissäge befindet sich im Keller und der nächste Maschinenraum im Erdgeschoss. Nur **das fertige Stück** muss wieder zurück in den Keller in die Lackierkabine **(zu lackieren)**. Die interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die meisten Stücke gar nicht lackiert werden. Kindergärten wollen beispielsweise, dass die **Spielebenen (zu ölen oder zu wachsen)** geölt oder gewachst werden; das ist auch in der Werkstatt möglich. **(F = auf die Wünsche des Auftraggebers einzugehen)**

Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten/ der Auszubildenden untereinander

- Er sah von Anfang an kaum Unterschiede zwischen den sozialen Einrichtungen einer evangelischen und katholischen Kirche beziehungsweise eines öffentlichen Trägers. Überall werden **Entscheidungen im Team (zu diskutieren und zu treffen)** diskutiert und getroffen. Des Weiteren ergeben sich ähnliche Konfliktsituationen, wenn dann eine Person nach außen hin doch für diese Entscheidungen verantwortlich gemacht wird.
- Für den Einrichtungsleiter war die „Mischung“ des Teams von Beginn an spannend. Es gibt Lehrer, einen Sozialarbeiter, Handwerksmeister und Zivildienstleistende. Viele Mitarbeiter haben eine Doppelqualifikation. (P = in der Einrichtung arbeiten Lehrer, Sozialarbeiter, Handwerksmeister und Zivildienstleistende zusammen)
- Untereinander herrscht eine große Offenheit; es gibt keinen Kollegen, der auf einem klar abgegrenzten Tätigkeitsbereich beharrt. Dies könnte sich die Einrichtung auch aufgrund **der** allgemeinen **Arbeitsbelastung (standzuhalten)** überhaupt nicht leisten.
- Zudem arbeiten die Mitarbeiter einzelner Berufszweige nach **(bei) Bedarf enger (zusammenzuarbeiten)** zusammen. Nach dem Weggang des alten Meisters aus der Tischlerei hat sich auch die **Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen** gut eingespielt. Der sehr traditionell eingestellte Meister und der Sozialpädagoge stritten sich oft und heftig; beide sind Choleriker, so dass es einen großen Reibungsverlust gab. Die Situation hat sich mit dem neuen Meister grundlegend geändert. Die Wege zwischen Ausbildungsleitung und Sozialpädagogen sind sehr kurz geworden **(eng zusammenzuarbeiten)**.
- Nach seinem Führungsstil gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass er sich beispielsweise **bei geplanten Neubesetzungen (gemeinsam zu entscheiden)** mit den Ausbildern der Tischlerei zusammensetzt, sich deren Vorstellungen anhört und die Entscheidung entsprechend fällt.
- Der Einrichtungsleiter vertraut den Mitarbeitern und gibt der Tischlerei eine relativ **große Selbstständigkeit (auch unter den Mitarbeitern zu fördern)**. Der Einrichtungsleiter sieht sich eher **als Coach**, der seine Möglichkeiten, **etwas zu bewegen und zu lenken**, durchaus nutzt.
- Die **Zusammenarbeit mit dem Meister und der Gesellin** gestaltet sich für den Einrichtungsleiter optimal, weil die beiden in seinem Sinne agieren und er das Vorgebrachte meist nur noch „absegnen“ muss. Für ihn persönlich bedeutet das eine enorme **Arbeitsentlastung (durch gute Zusammenarbeit)**.

- **Finanzielle Angelegenheiten** werden in der Einrichtung sehr **transparent (zu diskutieren)** diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden **diesbezüglich immer gemeinsam (zu entscheiden)**. Es werden **gemeinsam Investitionspläne (zu erstellen)** erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen. Unter dem vorherigen Leiter war die Situation grundlegend anders; die Kollegen waren nicht informiert und konnten einige Entscheidungen überhaupt nicht nachvollziehen.
- Die Kollegen sind sehr **aufgeschlossen gegenüber neuen Konzepten und Zielsetzungen (zu sein)**. Es besteht überall der Wille zur **Zusammenarbeit**, auch wenn nicht alle in Freundschaft miteinander verbunden sind.
- Die Situation war etwas schwieriger, als noch der vorherige Meister in der Einrichtung tätig war. Er verkörperte den traditionellen Handwerksmeister mit allen dazugehörigen Eigenschaften und Entscheidungsgewalten. Der Sozialpädagoge ist der Ansicht, dass sich der Weggang dieses Meisters sehr positiv auf die Zusammenarbeit der Kollegen ausgewirkt hat. Er kann jetzt in der Rente zur Ruhe kommen und die Mitarbeiter des Hauses auch. Der Sozialpädagoge ist der Meinung, dass sich die Kollegen bereits neu organisiert haben und die Umorientierungsphase auch dadurch, dass der jetzige Meister bereits längere Zeit in der Einrichtung tätig ist, weitgehend abgeschlossen ist. **(F= in stabileren Strukturen arbeiten zu können)**
- Der interviewte Auszubildende fühlt sich in der Einrichtung wohl; er sagt, dass das Betriebsklima sehr angenehm ist. Die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre helfen **einander (zu helfen)**.
- Die interviewte Auszubildende hilft dem interviewten Auszubildenden **beispielsweise beim Zuschneiden größerer Stücke (zu helfen)**.
- Der Kontakt der Auszubildenden **untereinander (Kontakt zu halten)** ist gut. Es ist sehr selten, dass ein Auszubildender eine spezielle Abneigung gegen einen anderen hat.
- Laut der interviewten Auszubildenden gibt es eigentlich niemals Streit. Wenn man sich nicht besonders mag, geht man sich eben eher aus dem Weg, **so dass es keine Probleme gibt**.
- Sie hat **auch außerhalb der Arbeitszeit zu einer Auszubildenden Kontakt (zu halten)**, die jetzt ihre Prüfung bestanden hat.
- Der **Kontakt zu den Mitarbeitern (zu halten)** beschränkt sich auf die Arbeitszeiten. Zu bestimmten Anlässen, beispielsweise einem Theaterbesuch, sind die Mitarbeiter jedoch mitunter auch dabei. Der vorherige Meister hat die Auszubildenden einmal zum Grillen eingeladen.
- Die Auszubildenden können in der Werkstatt sehr **selbständig (zu arbeiten)** arbeiten. Eigentlich gehen sie nur auf die Mitarbeiter zu, wenn sie **Fragen (beantwortet zu bekommen)** haben. Die interviewte Auszubildende ist der Ansicht, dass das Lernen so **gut (zu lernen)** möglich ist. Sie kann sich nicht vorstellen, dass sich Lernerfolge einstellen, wenn die Ausbilder einem alles aus der Hand nehmen. **Es ist besser, die Arbeit selbst zu planen und darüber nachzudenken, wie man etwas realisieren kann.**

Formelle Kommunikation

- Der Einrichtungsleiter nimmt **an den monatlichen Besprechungen des Ausbildungsbereichs (teilzunehmen)** teil. Der Meister moderiert **diese Runde (zu moderieren)**, und der **(den) Einrichtungsleiter** lässt sich **über die Vorgänge in der Tischlerei (zu informieren)** informieren. Natürlich gibt auch er **Informationen (weiterzugeben) und bestimmte Themen (zur Diskussion zu stellen)** in die Runde hinein.
- Jeden Freitag gibt es eine Mitarbeiterversammlung **(sich) mit allen Kollegen der Berufsvorbereitung und des Ausbildungsbereichs (zu besprechen)**.
- Einmal pro Woche gibt es Dienstbesprechungen aller Mitarbeiter des Hauses **(um sich abzusprechen)**.
- Des Weiteren nimmt der Sozialpädagoge **an den wöchentlichen Mitarbeiterbesprechungen des Ausbildungs- und des Berufsvorbereitungsbereichs (teilzunehmen)** teil.
- Zwischendurch gibt es allerdings immer noch diverse andere **Besprechungstermine**, die **nach Bedarf (anzusetzen)** angesetzt werden.
- **Die Gesellin ist zusammen mit dem Meister sehr bemüht, Strukturen zu schaffen, in denen sie gut arbeiten können.** Diese vorerst grobe Strukturierung ist nach dem Weggang des ehemaligen Meisters noch nicht abgeschlossen.
- Sie haben kürzlich eine monatliche Arbeitsbesprechung mit den Auszubildenden, den Mitarbeitern der Werkstatt, dem Sozialpädagogen und dem Leiter ins Leben gerufen **(um sich anzusprechen)**.
- Während dieser Treffen werden **grundsätzliche Angelegenheiten (zu besprechen)** besprochen, die die ganze Gruppe der Auszubildenden betreffen. Die Gesellin freut sich über die Einrichtung der Arbeitsbesprechung. Sie bevorzugt **klare Strukturen** ohnehin.
- Seit kurzem treffen sich der Leiter und die Mitarbeiter des Holzbereichs (Berufsvorbereitung und Ausbildung) einmal monatlich, **um die Maßnahmen besser zu koppeln**. So gibt es beispielsweise einige Jugendliche, die nach der Berufsvorbereitung eine Ausbildung in der Tischlerei beginnen.
- Des Weiteren gibt es noch **regelmäßige Treffen aller Mitarbeiter der Einrichtung**.
- **Einmal monatlich** gibt es **in der Werkstatt Besprechungen (durchzuführen)** mit allen Auszubildenden, Mitarbeitern und dem Leiter. Hier erfahren die Auszubildenden **(um) etwas über die Situation im Haus (zu erfahren) und werden über weitere Planungen (informiert zu sein)** informiert.
- Die Ausbilder haben morgens immer eine kurze Arbeitsbesprechung und jeden Freitag eine längere **(um sich abzusprechen)**.

Fortbildung/ Weiterbildung/ Supervision

- Der Sozialpädagoge kann unter diversen Weiterbildungsangeboten wählen und nimmt einige davon auch wahr **(um sich weiterzubilden)**, beispielsweise vor kurzem ein fünftägiges Seminar über Essstörungen. Diese Problematik betrifft viele Jugendliche inklusive seiner eigenen Person. Die Fortbildung war sehr gruppendynamisch ausgelegt, womit er auch etwas Schwierigkeiten hatte; die meisten Teilnehmer waren Frauen. Die Fortbildung fand in einer bestimmten Einrichtung

statt; der Sozialpädagoge nimmt dort gern Angebote wahr, **weil die Möglichkeit des Austauschs mit Kollegen aus ähnlichen Einrichtungen besteht.**

- In der Regel nimmt der Sozialpädagoge an etwa zwei mehrtägigen Kursen pro Jahr teil. Er tut dies gern, **weil es dabei meist neue Impulse für die tägliche Arbeit gibt. Außerdem bekommt er wichtige Informationen, wie beispielsweise kürzlich in einem Seminar über die Existenzsicherung junger Menschen, wo er davon hörte, dass in manchen Stadtteilen diverse Wohnungen leer stehen, die Jugendliche mit einem Dringlichkeitsschein relativ leicht bekommen können.**
- **Der Sozialpädagoge würde sich freuen, wenn die Mitarbeiter der Einrichtung eine Supervision wahrnehmen würden.** Es gibt jedoch leider einige auch ältere Kollegen, die eine Supervision ablehnen. Der Großteil der Mitarbeiter steht der **Supervision** jedoch aufgeschlossen gegenüber **oder möchte sie sogar unbedingt durchsetzen. Ihm wäre die Supervision im Hinblick auf eine bessere Teamarbeit wichtig,** teilweise gibt es beispielsweise völlig unnötige Streitereien.
- Der Sozialpädagoge hat zwar die Erfahrung gemacht, dass die Teamarbeit in ihrer Effektivität nach außen hin funktioniert, **könnte sich jedoch auch vorstellen, die internen Maßstäbe noch höher zu setzen.**
- Die Gesellin nimmt zurzeit **an einer dreijährigen Fortbildung über Gestaltpädagogik (teilzunehmen)** teil. Die Fortbildung wird vom Institut für Gestalttherapie und Gestaltpädagogik (Sitz in Berlin) angeboten. **Diese Fortbildung scheint ihr sehr gut geeignet für ihre jetzige Tätigkeit in der Tischlerei.**
- Sie besucht pro Woche eine Veranstaltung, zusätzlich gibt es Wochenendseminare. Eine der letzten Treffen hatte das Thema Lernbiographie, was sie besonders interessant fand. Die Hälfte der Fortbildungskosten trägt der Träger, **worüber sie sehr dankbar ist.**
- **Die Gesellin würde gern in ihrem Ausbildungsteam eine Supervision wahrnehmen,** hat dies bis jetzt allerdings noch nicht durchsetzen können.

Aktuelle Tätigkeit/ Ausbildung und Betreuung

- Die Tischlerei richtet sich, wie jeder andere Betrieb auch, in der Ausbildung nach den Inhalten des Rahmenplans **(den Rahmenplan einzuhalten).**
- Durch den Sozialpädagogen, die Lehrer und den Einrichtungsleiter haben die **(den) Auszubildenden** neben dem **(im) fachlichen Bereich (als) Ansprechpartner (zur Verfügung zu stehen und) für eine umfassende Betreuung (zu sorgen).** Die verschiedenen Mitarbeiter können **die Auszubildenden (umfassend zu unterstützen)** insofern unterstützen, dass sie bestimmte Lücken „auffüllen“.
- Nach den **Regeln und Grundsätzen (aufzustellen)** der Einrichtung gefragt, **an die sich die Auszubildenden halten müssen,** antwortet der Einrichtungsleiter, dass das Prinzip der gewaltlosen Konfliktbewältigung gilt, keine Waffen in der Einrichtung getragen und keine Drogen mitgeführt und eingenommen werden dürfen.

- Vor den Prüfungen sind die Auszubildenden intensiv damit beschäftigt, **handwerkliche Tätigkeiten zu üben**.
- Die Mitarbeiter sind bemüht, die Auszubildenden „sanfter“ zu behandeln, **um sie nicht noch nervöser zu machen**.
- Obwohl in der Tischlerei **rechtzeitig mit der Erstellung der Gesellenstücke (zu beginnen)** begonnen wird und es **dafür einen genauen Terminplan (aufzustellen)** gibt, ist die Zeit zum Ende hin natürlich immer knapper. Wenn dann Fehler passieren, sind die Auszubildenden um zwei Tage zurückgeworfen. Zuweilen muss in diesen Fällen ein Wochenende eingeschoben werden (**um das Gesellenstück fertig zu stellen**).
- Die Phase zwischen den Prüfungen und der Verlautbarung der Ergebnisse ist für die Auszubildenden ebenfalls recht unangenehm, wengleich diejenigen, die die Prüfung nicht bestanden haben, es im Vorhinein meist schon wissen. Hier müssen **die betreffenden Auszubildenden (die die Prüfung nicht bestanden haben, aufzufangen und zu stützen)** bereits aufgefangen und gestützt werden, **auch um sie für einen erneuten Versuch zu motivieren**.
- Selbstverständlich ist dem Sozialpädagogen auch daran gelegen, dass er **einen Jugendlichen, der nicht leistungswillig ist, dazu (zu bewegen)** bewegt, **Leistung zu bringen**. Hier kann er ihnen allerdings nur sagen, dass sie zwar „lieb und nett“ sind und ihre Arbeit recht gut machen, jedoch trotzdem Probleme haben.
- Die Mitarbeiter beobachten, wie sich die Auszubildenden in der Gruppe verhalten, wer der Anführer und wer das „schwarze Schaf“ ist (**die Gruppendynamik der Auszubildenden zu beobachten**). Die Gesellin achtet **darauf (zu achten)**, **dass sie die Auszubildenden vor der Gruppe im Falle von Verspätungen gleich behandelt (werden, auch um Beschwerden zu vermeiden)**; andernfalls beschwerten sich die anderen sofort darüber, dass sie eine schärfere Reaktion auf ihre Verspätung bekommen haben.
- Es gibt einige Auszubildende, die erhebliche Probleme mit der Wahrnehmung von Terminen und dem pünktlichen Erscheinen haben. Einer dieser Auszubildenden besuchte kürzlich einen Zinkenkurs; auf seiner Bescheinigung war vermerkt, dass er sich diverse Male verspätet hatte. Mit diesem Auszubildenden wird die Gesellin in Kürze ein intensives Gespräch führen (**mit Auszubildenden, die sich oft verspäten, intensive Gespräche zu führen**).
- Die Mitarbeiter mahnen Verspätungen nicht nach dem dritten Mal ab, dennoch wirken sie stark darauf hin, **dass die Jugendlichen während der Ausbildung die allgemeinen Arbeitstugenden lernen**.
- In Bezug auf die finanziellen Angelegenheiten verweist die Gesellin das Forschungsteam an den Leiter, da sie selbst mit diesen Dingen wenig befasst ist. Sie kauft nach Absprache (**sich**) **mit dem Meister (über finanzielle Investitionen, wie Verbrauchsmaterialien, abzusprechen)** lediglich Verbrauchsmaterialien ein.
- Nach leichteren und schwierigen Ausbildungsinhalten gefragt, berichtet die interviewte Auszubildende, dass das 1. Lehrjahr damit beginnt, **ein Brett plan auszuhobeln und Winkelkanten herzustellen**. Danach lernen sie das **Schlitzen, Zapfen und Zinken (zu lernen)**. Zinkverbindungen sieht man beispielsweise bei Schubkästen; es handelt sich um trapezförmig zugeschnittene Holz-

verbindungen. Am Ende des 1. oder zu Beginn des 2. Lehrjahrs besuchen die Auszubildenden auch einen Zinkenkurs.

- Im 1. Lehrjahr bekommen die Auszubildenden in der Regel einen Kollegen des 2. oder 3. Lehrjahrs an die Seite, **der** bereits einen Großmaschinenschein hat und **den Anfängern helfen kann, unter anderem auch bei der Handhabung größerer Teile**. Vor dem **(einen) Großmaschinenschein (zu absolvieren)** absolvieren die Auszubildenden **einen Kleinmaschinenschein (zu absolvieren)**. Zu den Kleinmaschinen zählen beispielsweise Bohrmaschinen, Handkreissägen, Schleifmaschinen und Handoberfräsen.
- **Bei den Maschinenkursen** geht es nicht nur um **die Handhabung (zu erlernen)**, sondern auch um **(und) die Arbeitsschutzvorschriften (zu verinnerlichen)**. Die Auszubildenden müssen Sicherheitsschuhe und gegebenenfalls Haarnetze tragen und engere Arbeitskleidung, sofern sie an Großmaschinen arbeiten **(um sich zu schützen)**.
- Fünf Auszubildende haben in diesem Jahr Prüfung gehabt, vier davon sind durchgekommen. (P= jedes Jahr absolvieren einige Auszubildende die Abschlussprüfung)
- Einmal pro Jahr unternimmt die Werkstatt eine Gruppenreise, meist kurz nachdem das neue 1. Lehrjahr begonnen hat. Die Planung ist aufgrund der unterschiedlichen Berufsschulzeiten meist etwas schwierig. Das Reiseziel für dieses Jahr steht noch nicht fest; meist sind sich die Auszubildenden darüber auch uneins.
- Die Auszubildenden unternehmen auch Tagesausflüge, beispielsweise in Museen mit antiken Möbeln oder in ein Sägewerk.
- Die meisten Ausflüge werden jedoch während der Reisen unternommen oder zusammen mit der Berufsschulklasse.
- Die interviewte Auszubildende erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie leichte Schwierigkeiten mit den Nachnamen hat, weil sich die Mitarbeiter und die Auszubildenden untereinander duzen.
- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer **gemeinsame Frühstücke**.
- Wenn man mit einer Sache Probleme hat **(immer Hilfe von einem Mitarbeiter zu erhalten)**, findet sich immer jemand, der einem hilft.

Spezielle Aufgabenbereiche

- Der Einrichtungsleiter ist seit Januar 1995 **als Leiter in der Einrichtung (tätig zu sein)** tätig. **Seine Erfahrungen in der Jugendarbeit und als Teamleiter** (ebenfalls im Rahmen seiner damaligen Tätigkeit) **(für seine heutige Tätigkeit zu nutzen)** kommen ihm hier zugute.
- Den größten Teil seiner Arbeitszeit nimmt **die interne Leitung der Einrichtung** in Anspruch.
- Der Einrichtungsleiter vertritt **die Einrichtung nach außen (zu vertreten)**.
- Die interne Leitung beinhaltet die **Richtungsarbeit im Team (zu leisten)** und die Bewältigung **aktueller Probleme (zu bewältigen)**. Am Vortag musste der Einrichtungsleiter beispielsweise **„Schadensbegrenzung“ (zu) betreiben**, weil ein Jugendlicher in der Einrichtung geklaut hatte.

- Die Jugendlichen in der Einrichtung erlebt der Einrichtungsleiter also nicht nur über die Erzählungen seiner Kollegen. Der Kontakt beschränkt sich nicht auf spezielle Vorgänge oder Vorfälle; mitunter hilft er auch im Werkstattbereich aus **(einen regelmäßigen Kontakt zu den Jugendlichen aufrecht zu halten)**.
- **Täglich, außer mittwochs**, hält er zudem **die Eröffnungsrunde für die 48 Jugendlichen im Berufsvorbereitungs-Bereich (zu halten)**. Hier wird beispielsweise **Jugendlichen (zu gratulieren)** gratuliert **die Geburtstag haben oder** es werden **organisatorische Dinge (durchzusprechen)** durchgesprochen. Zudem informiert er **in dieser Runde über Vorkommnisse der letzten Woche (zu informieren)**.
- Mit grundsätzlichen Fragen nutzen die Jugendlichen **den Einrichtungsleiter auch als Ansprechpartner (für grundsätzliche Fragen zu nutzen)**. Dies ist zum Beispiel auch der Fall, wenn es **(auch bei) Probleme(n) mit den jeweiligen Meistern (den Einrichtungsleiter als Ansprechpartner zu nutzen)** gibt.
- Der Einrichtungsleiter schaut täglich in der Werkstatt vorbei.
- Danach gefragt, wie er mit den wechselnden Anforderungen zurechtkommt, antwortet der Sozialpädagoge, dass er viele Sozialpädagogen kennt, die in ihren Einrichtungen eine festgelegte Aufgabe haben, nämlich die Betreuung der Jugendlichen und ein eigenes Büro. **So möchte er nicht arbeiten, ist vielmehr froh darüber, seinen Arbeitsplatz in den verschiedenen Werkstätten und kein eigenes Büro zu haben.**
- Die Einrichtung suchte laut Stellenbeschreibung auch einen Sozialarbeiter, der im Werkstattbereich mitarbeitet; genau deshalb hat sich der Sozialpädagoge auch auf diese Stelle beworben. Er arbeitet **in der Verkaufs- und Backwerkstatt (mitzuarbeiten)** mit, was ihm sehr viel Spaß macht, und wechselt **gegebenenfalls in die anderen Werkstätten (zu wechseln)**.
- Im ganzen Haus scheint es keine festen Büroräume von einzelnen Mitarbeitern zu geben. Der Arbeitsraum des Einrichtungsleiters wird beispielsweise auch als Besprechungsraum genutzt. Die Möbel dieses Raums sind von den Auszubildenden gebaut worden. Der Arbeitsplatz des Sozialpädagogen befindet sich jedenfalls nicht in einem bestimmten Raum, sondern im ganzen Haus.
- Er (der Sozialpädagoge) versucht auch **nicht, alle Aufgaben an sich zu reißen, die im weitesten Sinne sozialpädagogischer Art sind**. Die Mitarbeiter in den Werkstätten sollen für die **(den) Jugendlichen ebenfalls (als) Ansprechpartner (zur Verfügung zu stehen)** sein; schließlich kann der Sozialpädagoge nicht vertrauensvoller Ansprechpartner für 48 Jugendliche sein. **(F = Vertrauen der Auszubildenden aufzubauen)**
- **In der Ausbildungswerkstatt** betreut der Sozialpädagoge **die Jugendlichen (zu betreuen), wenn sie Probleme haben**. Dieser Bedarf entsteht meist kurzfristig, entsprechend schnell ist der Sozialpädagoge dann auch vor Ort **(kurzfristig zu reagieren)**. **Wenn beispielsweise ein Auszubildender in Drogendelikte verwickelt ist**, setzt der Sozialpädagoge **zügig die entsprechenden Schreiben mit ihm (aufzusetzen)** auf. **Wenn Auszubildende Wohnungsprobleme haben**, geht er **mit ihnen zum Wohnungsamt (zu gehen) und stellt Anträge (zu stellen)**. Viele Jugendliche haben Schwellenängste, eine Behörde zu betreten.
- Der Sozialpädagoge übernimmt **die Planung von Freizeitaktivitäten**.

- Der Sozialpädagoge bejaht, dass er fast 100 % seiner Arbeitszeit im **direkten Kontakt mit den Jugendlichen (zu halten)** verbringt.
- Nach seiner pädagogischen Konzeption und seinen persönlichen Werten in der Arbeit mit Jugendlichen gefragt, antwortet der Sozialpädagoge, **dass es ihm besonders wichtig ist, dass sie ein gewisses Sozialverhalten erlernen.** Er mag es überhaupt nicht, wenn sich die Jugendlichen in der Gruppe untereinander „piesacken“ und ungerecht behandeln. **In diesen Fällen greift er sofort (einzugreifen) ein und führt Gruppen- oder Einzelgespräche (zu führen).** Der Sozialpädagoge ist dabei bereit, über seine Werte und Ansichten zu diskutieren, jedoch nicht, sie zu verändern.
- Nach ihren Erfahrungen in einem künstlerischen Projekt im Tischlerbereich wusste die Gesellin, dass ihr die Arbeit **als Anleitende von jungen Menschen (zu arbeiten)** Spaß macht und sie ausfüllt.
- Die Gesellin ist seit März dieses Jahres **als festangestellte Gesellin (tätig zu sein)** in der Tischlerei tätig.
- In Bezug auf die Betreuung der Jugendlichen hat sich durch ihre Festanstellung etwas geändert; sie kann den **(langfristig) Kontakt (zu den Jugendlichen zu pflegen)** nun anders aufbauen und halten, als wenn sie in drei Monaten die Werkstatt wieder verlassen müsste.
- In der Tischlerei erledigt sie eigentlich alles, was anfällt. Die Gesellin hat sehr viel **verwaltende beziehungsweise bürokratische Tätigkeiten zu erledigen**, beispielsweise das Führen der **Anwesenheitslisten (zu führen)**, die Überprüfung der **Stundenzettel (zu überprüfen)** oder die **Urlaubsplanung**.
- Sie kümmert sich darum, **dass die neuen Auszubildenden ihre Unterlagen komplettieren und diese auch in der Tischlerei abgeben.**
- Die Gesellin übernimmt in der Werkstatt **die Einführung der neuen Auszubildenden**, führt sie **an die Werkzeuge und Materialien (heranzuführen)** heran. Während dieser Grundausbildung muss sie sehr darauf achten, **die Jugendlichen nicht zu überfordern. Die Tätigkeiten müssen abwechslungsreich (zu gestalten) sein, um Interesse und Motivation zu wecken.** Deshalb muss die Gesellin **die Arbeiten auch sehr genau planen. Die Lernschwächen oder Konzentrationsschwierigkeiten einzelner Auszubildender müssen in diese Arbeitsplanung einkalkuliert und berücksichtigt werden.**
- **Neben dem Bestreben, bei den Auszubildenden keine Langeweile aufkommen zu lassen, müssen die Mitarbeiter sehr behutsam im Hinblick auf das Arbeitstempo vorgehen.** Die Gesellin hat in der Werkstatt, ganz im Gegensatz zu betrieblichen Ausbildungen, die Möglichkeit, **den Auszubildenden einzelne Arbeitsschritte in Ruhe zu erklären. Auch hierfür sind eine gute Arbeitsplanung und die Flexibilität der Mitarbeiter nötig.**
- Die Gesellin hilft **den Auszubildenden bei der Führung der Berichtshefte (zu helfen) und überprüft die Eintragungen (zu überprüfen)**, auch weil viele erhebliche Rechtschreibschwächen haben. Einige Auszubildende haben auch Probleme, ihre Tätigkeiten der vergangenen Woche zu Papier zu bringen beziehungsweise diese zu formulieren (**F = den Rechtschreib- und Formulie-**

rungsschwierigkeiten der Auszubildenden zu begegnen). In der Werkstatt werden **einmal pro Woche zu einem festen Termin Eintragungen in die Berichtshefte (zu machen)** gemacht.

- Der **Förderlehrer** ist seit 15 Jahren in der Einrichtung tätig.
- Der Förderlehrer bereitet **die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung auf den Hauptschulabschluss (vorzubereiten)** vor.
- **(Verschiedene) Ansprechpartner (nutzen zu können)** für die Auszubildenden sind der Meister, die Gesellin und der Sozialpädagoge.
- Mit dem Sozialpädagogen hatte der interviewte Auszubildende insbesondere zu Beginn seiner Ausbildung viel zu tun, weil er durch seine Drogenprobleme mit dem Gesetz in Konflikt geraten war. Der Sozialpädagoge hat ihm damals sehr geholfen, mit ihm Schreiben aufgesetzt und eine Menge Anrufe getätigt, so dass er noch „mit einem blauen Auge“ davonkam. Die ganze Bürokratie hätte er wahrscheinlich nicht allein geregelt bekommen (P = Hilfe annehmen; **F = den Sozialpädagogen zur Bewältigung von Problemen zu nutzen**).
- Die interviewte Auszubildende sieht ihre **(als) Hauptansprechpartnerin** in der **(die) Gesellin (zu nutzen)**, natürlich auch, weil sie eine Frau ist. **Mit Wohnungsangelegenheiten oder anderen speziellen Problemen würde sie allerdings eher zu dem Sozialpädagogen gehen.**
- Die interviewte Auszubildende kann auch zum **(vom) Meister (Unterstützung zu erhalten)** gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann **einen anderen Auszubildenden zur Seite (gestellt zu bekommen)**. Sie ist der Ansicht, dass diese **organisatorischen Freiräume (nutzen zu können)** in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem **Kollegen zu helfen**.

Einstellungen

- **Über Einstellungen von Auszubildenden (als Team zu entscheiden)** entscheidet das Team. Dem Einrichtungsleiter werden die in Frage kommenden Bewerber vorgestellt; in der Regel steht er hinter den Vorstellungen der Mitarbeiter.
- **Die Einrichtung nimmt gern Jugendliche auf, die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen.**
- Die meisten Jugendlichen wissen auch ungefähr vorher, was sie in der Werkstatt erwartet, weil sie bereits im Hause Praktika absolviert haben.
- Die drei neuen Auszubildenden sind der interviewten Auszubildenden bereits während der Praktika positiv aufgefallen. Sie waren interessiert und haben den Auszubildenden ständig bei der Arbeit über die Schulter geguckt. Nach dem Praktikum waren sie mehrmals in der Werkstatt, um ihr Interesse zu bekunden. Einer der neuen Auszubildenden kommt aus der Berufsvorbereitung. (P = **F** interessierte Auszubildende einstellen/ **einzustellen**)
- Ausbildungsabbrüche gibt es selten.

Einnahmen/ Außenaufträge

- Die Tischlerei bildet seit je her **sehr praxisnahe (auszubilden)** aus und nimmt **viele Außenaufträge (wahrzunehmen)** wahr. In Bezug auf die Fülle von Auftraggebern macht sich auch hier der Name des Trägers positiv bemerkbar. Der Träger unterhält in der Stadt etwa 170 Altenheime und Kindertagesstätten, die gern Aufträge an die Tischlerei vergeben. (P= Aufträge für Altenheime und Kindertagesstätten erfüllen; **F= Einnahmen zu erzielen, Praxisnähe**)
- Die bei der Wahrnehmung von Außenaufträgen erwirtschafteten Einnahmen **dienen dem Ausgleich von Defiziten im Haus**; das betrifft vor allem (Einnahmen vor allem in) den Berufsvorbereitungsbereich (investieren), in dem das Arbeitsamt seit einigen Jahren **(um) enorme Kürzungen (des Arbeitsamtes auszugleichen)** vornimmt.
- Die Werkstatt bearbeitet **Außenaufträge (zu bearbeiten)**.
- Die Auszubildenden bearbeiten in der Werkstatt **Echtaufträge (zu bearbeiten)**, beispielsweise den Bau von Spielebenen oder Geräten für Spielplätze (Schaukeln und Rutschen). Spielebenen werden in die Räume von Kindergärten eingebaut; sie bestehen meist aus zwei Ebenen mit Rutschen, Treppen und Türmen.
- Nach der Montage muss der TÜV die Arbeiten offiziell abnehmen. Manchmal muss die Werkstatt dann noch nachbessern **(um den TÜV zu bestehen)**.
- Auftraggeber sind gemeinnützige Einrichtungen. Die interviewte Auszubildende berichtet, dass sich die Werkstatt nicht gerade über einen Auftragsmangel beschweren kann. (P = viele Aufträge für gemeinnützige Einrichtungen bearbeiten; **F = Aufträge für gemeinnützige Einrichtungen zu bearbeiten**)
- Der interviewte Auszubildende ergänzt, dass **(Aufträge für) andere Einrichtungen des Trägers (zu bearbeiten)** ebenfalls Aufträge an die Werkstatt vergeben. Teilweise werden hierfür Möbel gebaut, unter anderem haben sie auch die Einrichtung des Zimmers des Leiters gebaut.
- Sie müssen die **Auftragsarbeiten** meist relativ **zügig (zu erledigen)** erledigen. Aber auch sonst achten die Ausbilder relativ stark auf das Arbeitstempo, **um sie auf ihr späteres Arbeitsleben vorzubereiten**. Das betrifft weniger das 1. als die folgenden Lehrjahre.

Praktika

- Die Gesellin berichtet, dass in der Vergangenheit einige Auszubildende in Praktikumsbetriebe geschickt wurden **(um Praktika zu absolvieren)**. Ob und wie in Zukunft Praktika angeboten werden, weiß sie noch nicht zu sagen.
- **Der interviewte Auszubildende möchte, wenn überhaupt, in der Werkstatt seines Cousins ein Praktikum absolvieren.** An der Bautischlerei hat er kein Interesse.

Förderunterricht

- Die Tischlerei kann **bei Bedarf die Lehrer der Berufsvorbereitung (für Einzelförderung im Berufsvorbereitungs- und im Ausbildungsbereich zu nutzen)** nutzen, die von 08.00 bis 11.00

Uhr unterrichten und danach **für Einzelförderung im Berufsvorbereitungs- und im Ausbildungsbereich zur Verfügung (zu stehen)** stehen.

- **In Notsituationen** ist der Sozialpädagoge auch bereit, **Förderunterricht zu erteilen**, beispielsweise vor Prüfungen.
- **Schulische Schwierigkeiten** werden bis zuletzt durch die Förderlehrer **aufzufangen** versucht; in dieser Phase ist dies allerdings problematisch.
- Die Auszubildenden bekommen in der Einrichtung **Förderunterricht (anzubieten)**.
- **Förderunterricht im Ausbildungsbereich** übernimmt der Förderlehrer nur **vertretungsweise (zu übernehmen)**. Er arbeitet **mit den dortigen Kollegen eng zusammen(zuarbeiten)**. Die Mittel für den Förderunterricht im Ausbildungsbereich sind vor einigen Jahren gestrichen worden, weshalb der Förderlehrer dort auch manchmal aushilft (**F = um die Mittelstreichungen zu kompensieren**). Es besteht ganz offenkundig die Notwendigkeit eines **zusätzlichen Förderunterrichts (anbieten zu können)**.
- Die interviewte Auszubildende ist gerade durch die schriftliche Prüfung gefallen, findet dies aber nicht so schlimm. Der interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass sie ihm nun noch ein weiteres halbes Jahr erhalten bleibt. **Die interviewte Auszubildende wird sich nun intensiv mit den Förderlehrern auf ihren zweiten Versuch vorbereiten**. Sie weiß zurzeit noch nicht, in welchem Fach sie durchgefallen ist; sie muss ohnehin alle Fächer wiederholen.

Auszubildende

- Auch in der Tischlerei wird er (der Einrichtungsleiter) von den Auszubildenden **als Ansprechpartner** genutzt, die ihn in **(für) Angelegenheiten** ansprechen, **die über die rein fachliche Ebene hinausgehen (zur Verfügung zu stehen)**. Der Einrichtungsleiter sieht sich diesbezüglich als „zweiten Mann“ neben dem Sozialpädagogen. **Es ist ihm wichtig, nicht nur in organisatorische Angelegenheiten verstrickt und nahe an den Jugendlichen dran zu sein**.
- Die Auszubildenden werden in der Jugendwerkstatt mit ganz anderen **Gesetzmäßigkeiten (vorgeben)** konfrontiert, als sie dies aus ihrem bisherigen Umfeld gewohnt sind. **Das Prinzip der gewaltfreien Konfliktlösung** ist einigen Jugendlichen beispielsweise völlig fremd. **In der Einrichtung müssen sie lernen, sich nach diesen Regeln zu richten** und lernen dadurch ganz neue Handlungsspielräume kennen.
- Die Einrichtung nimmt gern **Jugendliche (aufzunehmen)** auf, **die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen**. Es würde nach Ansicht des Sozialpädagogen keinen Sinn machen, die Bewerber mit der Bemerkung wegzuschicken, sie würden die Ausbildung ohnehin nicht schaffen. Vielmehr stellen die Mitarbeiter **zu Beginn (klarzustellen)** klar, **dass die interessierten Bewerber einen Gesellenbrief bekommen können, dies jedoch, trotz eingehender Unterstützung, sehr schwierig werden wird**.
- **Es ist ihm wichtig, dass selbst Jugendliche mit schwerwiegenden Problemen, wie beispielsweise eine Auszubildende, die gerade durch die Prüfung gefallen ist, ihren Berufs-**

wunsch nicht aufgeben. Diese Auszubildende wird auch in der Lage sein, in der freien Wirtschaft zu bestehen, wenn sie ihre Prüfung das nächste Mal wieder nicht schaffen sollte. Manche Jugendliche stabilisieren sich bereits allein über ihre Ausbildung, auch wenn sie den Gesellenbrief am Ende nicht bekommen.

- Die Probleme der Auszubildenden sind sehr unterschiedlich gelagert. Einige haben Partnerschaftsprobleme. Ein Auszubildender, der aus der Berufsvorbereitung Holz in die Tischlerei gewechselt ist, lernte ein Mädchen aus der Berufsvorbereitung kennen und bekam mit ihr ein Kind. Der Sozialpädagoge kann von sich sagen, dass er diese Beziehung von Anfang an betreut hat, weil es laufend Probleme gab. Eine andere Auszubildende wohnte in Harburg bei ihrer Mutter in einer nicht mehr für Wohnzwecke zugelassenen „Behausung“. Der Sozialpädagoge besuchte mit ihr so lange die zuständigen Behörden, bis sie einen anderen Wohnraum bekam. **(P = F die Auszubildenden individuell betreuen/ zu betreuen)**
- Die Auszubildenden werden in der Einrichtung nach Tarif bezahlt, erhalten jedoch mit ca. 600 - 750 DM monatlich weniger als ihre Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung. Die finanzielle Situation ist für die meisten Auszubildenden kein Problem. Ein ausländischer Auszubildender kam nach dem Wegfall zusätzlicher Förderungen in finanzielle Bedrängnis; hier haben die Mitarbeiter zusammengelegt und eine gemeinsame Spende an ihn weitergegeben. Es kamen damals auch Spenden aus der Verwaltung des Trägers.
- Der Sozialpädagoge ist der Ansicht, dass es die meisten Jugendlichen schaffen, über die Ausbildung auch ihre persönlichen Schwächen zu kompensieren. Wenn sich Erfolge in der handwerklichen Arbeit einstellen, steigt in der Regel auch das Interesse und die Motivation, pünktlich zu erscheinen beziehungsweise sich in regelmäßige Arbeitsabläufe einzufügen. Deshalb versucht der Sozialpädagoge, **den Jugendlichen dorthin zu führen, dass er begreift, dass er etwas kann, und ihm diese Erfahrung auch zu bestätigen.**
- Ein Jugendlicher, der, bevor er in die Werkstatt kam, sechs oder sieben verschiedene Schulen besucht hatte, konnte sich über seine handwerklichen Fähigkeiten gut in die Abläufe integrieren, obwohl er zuvor aufgrund seiner Verhaltensauffälligkeiten aus allen Schulen „geflogen“ war. Dieser **Integrationsprozess** setzt natürlich auch zahlreiche **ernsthafte Gespräche (zu führen)** voraus, in denen **den Jugendlichen auch ihre Grenzen (aufzuzeigen)** aufgezeigt werden. Bisher haben diese Gespräche ihre Wirkung nicht verfehlt. Die Jugendlichen verhalten sich zwar immer noch auffällig, meiden jedoch bestimmte „Aktionen“. Jugendliche, die handwerklich wenig zustande bringen, sind nur schwer zu motivieren.
- In diesem Zusammenhang betont der Sozialpädagoge, **dass es ihm nicht in erster Linie wichtig ist, dass die ehemaligen Auszubildenden in ihrem erlernten Beruf eine Arbeit finden, sondern dass sie in der Lage sind, ihr Leben zu gestalten.**
- Es bestehen diverse **Kontakte zu ehemaligen Auszubildenden und Jugendlichen der Berufsvorbereitung (aufrechtzuerhalten und diese weiterhin zu unterstützen)**, die die Einrichtung auch aufsuchen, wenn sie Unterstützung benötigen. Eine Jugendliche meldete sich beispielsweise ein Jahr nach Beendigung der Maßnahme und fragte bei dem Sozialpädagogen nach, ob er ihr nicht bei der Wohnungssuche helfen könnte. Er beantragte mit ihr einen Dringlichkeitsschein, und

sie bekam eine Wohnung. (P= auch ehemaligen Auszubildenden zu helfen, wenn sie Probleme haben)

- Der Förderlehrer beobachtet bei den Jugendlichen unter anderem extreme Lese- und Rechtschreibschwächen und auch Schwierigkeiten im Rechnen. Das sind natürlich nur die sichtbaren „äußeren“ Schwierigkeiten, hinter denen meist eine ganz andere soziale Problematik steckt. Den Hauptschulabschluss haben viele Jugendliche scheinbar nur aus Gefälligkeit bekommen, um ihnen nicht den Weg in eine Ausbildung zu verbauen. Manche Jugendliche haben sogar einen funktionellen Analphabetismus.
- Auf eine bestimmte Auszubildende angesprochen, berichtet der Förderlehrer, dass sie bereits extreme Vermeidungsstrategien aufgebaut hatte, als sie in die Berufsvorbereitung kam. Ihr Hauptproblem lag in ihrem Analphabetismus in Kombination mit enorm hohen Fehlzeiten in der Schule. Sie war vollkommen verschlossen. In der praktischen Arbeit war sie jedoch von Anfang an sehr erfolgreich. Aus ihrer persönlichen Entwicklung heraus hat diese Auszubildende enorme Schwierigkeiten im schulischen Lernen und im Kontakt mit anderen Menschen. **Der erste Schritt lag also darin, ihr genug Selbstvertrauen zu geben, erste Schreibversuche zu unternehmen und dabei zehn Minuten durchzuhalten.** Inzwischen hat sie sich sehr gut entwickelt; in der Ausbildung ist ihr Selbstvertrauen stark gestiegen.

Aktuelle Situation der Auszubildenden

- **Tischler ist für ihn der Traumberuf.** Das Interesse an dieser Ausbildung entwickelte sich, als er bei seinem Cousin, der eine Möbelrestaurationswerkstatt besitzt, längere Zeit aushalf.
- Von der Ausbildungsmöglichkeit bei dem Träger erfuhr der interviewte Auszubildende über einen Freund. Er hatte früher einmal Probleme mit Drogen und wusste, dass er in dieser Einrichtung trotzdem **eine Chance (zu erhalten)** bekommt.
- Der interviewte Auszubildende konnte dann ein Praktikum machen und wurde danach in die Ausbildung übernommen. (P= die Einrichtung stellt Praktikumsplätze für Bewerber zur Verfügung)
- Die interviewte Auszubildende besuchte in der Einrichtung die Berufsvorbereitung, während der sie auch ihren Hauptschulabschluss erwarb. (P= die Einrichtung stellt Berufsvorbereitungsplätze zur Verfügung)
- **Sie wollte eigentlich schon immer Tischlerin werden,** bastelte bereits im Kindesalter gern und brachte beispielsweise Kleidergarderoben an.
- Die interviewte Auszubildende verdient etwa 800 DM und der interviewte Auszubildende 560 DM. Einige Kollegen haben finanzielle Probleme und gehen nebenbei arbeiten, was die interviewte Auszubildende nicht gern tun würde. Sie kommt mit ihrem Geld relativ gut aus.
- Die Auszubildenden kommen morgens zu 8.00 Uhr in die Werkstatt. Beide finden diese Anfangszeit relativ „human“, vor allem wenn sie an ihre Kollegen in der freien Wirtschaft denken, die eine halbe oder ganze Stunde vorher beginnen müssen. Montags, dienstags und mittwochs arbeiten sie bis 17.00 Uhr, donnerstags bis 16.00 Uhr und freitags bis 14.00 Uhr.

- Die Auszubildenden bekommen morgens **neue Aufgaben (zu erledigen)** oder setzen **ihre Arbeit vom Vortag (fortzusetzen)** fort. Im zweiten Fall wissen die Jugendlichen dann in der Regel darüber Bescheid, was es weiter zu tun gibt; genauere Absprachen sind meist nicht nötig.

Berufsschule

- Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule **Förderklassen**.

Berufsschullehrer

- Der Sozialpädagoge hat im Gegensatz zum Meister nur wenig **Kontakt zur Berufsschule (zu unterhalten)**. Er erfährt beispielsweise erst an zweiter Stelle, ob ein Jugendlicher in der Berufsschule gefehlt hat. Über einen Lehrer, der früher in der Einrichtung in der Berufsvorbereitung Unterricht erteilte und der seinen Arbeitsplatz inzwischen wieder in der Berufsschule hat, bestehen **engere Kontakte (zur Berufsschule zu unterhalten)** dorthin.
- Die Gesellin hat bis jetzt nur wenig (**in Zukunft mehr**) **Kontakte zur Berufsschule (zu unterhalten)**, was sie jedoch in Zukunft ändern möchte. Ihr scheinen die Berufsschullehrer etwas unbeweglich und „zugeknöpft“; diesen Eindruck hatte sie auch kürzlich, als sie sich bei einem Tag der offenen Tür in der Berufsschule (durchführen) vorstellte. Der Meister hat **engere Kontakte zu einzelnen Lehrern (zu unterhalten)**; er hat diese Schule selbst besucht.
- Mit der Berufsschule treten die Mitarbeiter beispielsweise in Kontakt, wenn Auszubildende durch die theoretische Prüfung gefallen sind, **um den Förderbedarf zu festzustellen**.
- **Kontakt zur Berufsschule der Auszubildenden** hat der Förderlehrer nur **indirekt (zu halten)**. Die Ausbilder halten **engere Kontakte zu einzelnen Lehrern (zu unterhalten)**.
- In der Schule hatte die interviewte Auszubildende in letzter Zeit auch etwas Pech. Es wurden viele Lehrer krank oder haben gewechselt, so dass sie sich häufig an einen neuen gewöhnen musste, was ihr nicht so leicht fällt.

Unterrichtsinhalte

- Die Fächer sind Mathematik, Technologie, Zeichnen und Politik. (P = Die Auszubildenden belegen in der Berufsschule die Fächer Mathematik, Technologie, Zeichnen und Politik).

Blockunterricht/ Tagesform

- Die Einführung der Tagesform in der Berufsschule wird diskutiert, ist jedoch noch nicht entschieden. Die Planung sieht so aus, dass der Blockunterricht noch in diesem Jahr abgeschafft werden soll. Der Einrichtungsleiter hält die geplante Umstellung für sehr unglücklich, weil die Jugendlichen erhebliche Schwierigkeiten bekommen werden, acht Stunden Schulunterricht durchzustehen. Die Diskussion entspringt dem Diktat der freien Wirtschaft.
- Die Auszubildenden müssen während der Berufsschulblöcke einmal pro Woche in der Tischlerei vorbei kommen. **Sie sollen mitbekommen, woran gerade gearbeitet wird, um den Anschluss**

nicht zu verlieren. Auf der anderen Seite hören die Mitarbeiter von den Vorkommnissen in der Berufsschule.

- Der Tischlerei „droht“ momentan die Tagesform, die für die Auszubildenden der Jugendwerkstatt eher ungeeignet ist. In den jetzigen Blöcken werden **Themen projektartig und in einem Stück (zu behandeln)** behandelt. Die Gesellin ist der Ansicht, dass sich die Lernerfolge mit der Tagesform nur verschlechtern können.
- Beide Auszubildende haben in der Berufsschule Blockunterricht.
- **Der interviewte Auszubildende berichtet, dass für die Tischler die Einführung der Tagesform geplant ist.**
- Die Blöcke sind unterschiedlich lang, die ersten sind sechs- bis achtwöchig, später nur noch drei- oder zweiwöchig. Der erste Schulblock war siebenwöchig und der in Kürze anstehende ähnlich lang.
- Laut der interviewten Auszubildenden hat jeder Auszubildende **pro Jahr insgesamt etwa neun Wochen Berufsschule (teilzunehmen).**

Berufsschulklassen

- / -

Rahmenbedingungen

Teilqualifikation/ Zusatzqualifikation

- Nach Teil- und Zusatzqualifikationen gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass **die Einführung eines so genannten kleinen Gesellenbriefs (für Auszubildende, die gute praktische Arbeit leisten, jedoch massive Defizite im theoretischen Bereich haben)** diskutiert wird. Einige Auszubildende leisten gute praktische Arbeit, haben im theoretischen Bereich jedoch massive Defizite. Diese Diskussion beschränkt sich allerdings bisher auf die Trägerebene. Der Einrichtungsleiter vermutet, dass es schwierig werden wird, diese Teilqualifikation auf politischer Ebene durchzusetzen. Vom Arbeitsamt und anderen Stellen werden jedoch eventuell Impulse für eine Einführung ausgehen, um die betreffenden Jugendlichen eher mit einer „Quasilegitimation“ auszustatten, als sie vollkommen abgleiten zu lassen.
- Durch die allgemeine Lehrstellenmisere drängen immer mehr Jugendliche mit Realschulabschluss und Abitur in Ausbildungsgänge, die vor einigen Jahren noch von Hauptschülern besetzt wurden. Diesbezüglich herrscht ein enormer Verdrängungskampf. **Der Einrichtungsleiter befürwortet in diesem Zusammenhang auch die Einführung von Teilqualifikationen, die beispielsweise den schwächeren Hauptschülern mit Stärken im praktischen Arbeiten und Schwächen im theoretischen Bereich einen Abschluss ermöglichen.**

Arbeitsmarktchancen

- Die Arbeitsmarktchancen für Tischler sind schlecht. Die Mitarbeiter beraten die **Absolventen (zu beraten)** insofern, dass sie ihnen Anlaufstellen und Betriebe nennen, bei denen sie nach einer Arbeit nachfragen können.
- In einem Fall vermittelte der Meister einen **Absolventen (zu vermitteln)** in einen Betrieb, in dem er vorerst ein Praktikum machen soll. Hierbei wird sich herausstellen, ob er langfristig als Beschäftigter für den Betrieb in Frage kommt.
- Die Gesellin ist der Ansicht, dass die meisten Arbeitgeber mit den Absolventen außerbetrieblicher Ausbildungen „einen guten Fang“ machen würden; ihre Chancen auf Einstellung sind jedoch sehr gering. **Sie würde sich wünschen, möglichst vielen Auszubildenden den Übergang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang befürwortet sie die Einrichtung von Projekten, die die Absolventen für einen bestimmten Zeitraum beschäftigen, um sie auf eine Tätigkeit in einem normalen Betrieb vorzubereiten. Die Gesellen müssen beispielsweise lernen, ihr Arbeitstempo weiter zu steigern.**
- Für die interviewte Auszubildende gehört der Möbelbau zu den schönsten Tätigkeiten eines Tischlers. Diese Arbeit macht ihr auch in der Werkstatt am meisten Spaß. **Man kann etwas bauen, das man selbst entworfen hat und hat somit ein ganz besonderes Stück zu Hause.**
- **Sie würde sich wünschen, nicht unbedingt in einer Zeitarbeitsfirma anzufangen, sondern einen festen Betrieb zu haben. Vorübergehend würde sie jedoch auch in einer Zeitarbeitsfirma arbeiten.**
- **Der interviewte Auszubildende berichtet, dass in der Einrichtung ein Projekt geplant wird, das zwei Gesellen für einen begrenzten Zeitraum eine Beschäftigung geben soll. Seines Wissens nach ist die Finanzierung dieses Projektes noch nicht sicher; es ist ein Anbau geplant. Er fände es sehr schade, wenn die Planungen aus finanziellen Gründen nicht realisiert werden können. Schließlich steht man als Geselle mit einem oder zwei Jahren Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ganz anders da.**
- Der interviewte Auszubildende interessiert sich ebenfalls sehr für den Möbelbau. **Er würde später gern Nachbauten von Antiquitäten anfertigen oder Möbel restaurieren.**

Betriebliche/ außerbetriebliche Ausbildung

- Die interviewte Auszubildende schätzt, dass es enorme Unterschiede zwischen einer betrieblichen und einer außerbetrieblichen Ausbildung gibt. In der freien Wirtschaft machen die Meister bezüglich des Arbeitstempos viel mehr Druck. In der Werkstatt ist es hingegen möglich, **in Ruhe zu lernen und das Arbeitstempo zu steigern.**
- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer **gemeinsame Frühstücke**. Wenn man mit einer Sache Probleme hat, findet sich immer jemand, der einem hilft (**Hilfe zu erhalten**).
- Die interviewte Auszubildende kann auch zum **(vom) Meister (Unterstützung zu erhalten)** gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann **einen anderen Auszubildenden**

zur Seite (gestellt zu bekommen). Sie ist der Ansicht, dass diese **organisatorischen Freiräume (nutzen zu können)** in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem **Kollegen zu helfen**.

- Danach gefragt, ob sie der Ansicht sind, in der Ausbildung gut auf ihr späteres Arbeitsleben vorbereitet zu werden, berichtet der interviewte Auszubildende, dass sein Cousin bereits jetzt erstaunt ist, wie viel er schon kann und wie wenig Unterstützung er bei der Arbeit benötigt (**in der Ausbildung gut auf das Arbeitsleben vorbereitet zu werden**).
- Nach Meinung der interviewten Auszubildenden sind die meisten Auszubildenden **am Ende zum schnellen Arbeiten in der Lage**.
- Der interviewte Auszubildende meint, dass die Ausbildung in der Werkstatt qualitativ gut ist (**F= eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu erhalten**), weil sich die Ausbilder auch die Zeit nehmen, den Jugendlichen etwas zu erklären. Seinem Wissen nach ist dies auch das Hauptziel der Einrichtung.

Öffentlichkeitsarbeit

- **Der Einrichtungsleiter hat das Ziel, die Jugendwerkstatt im „allgemeinen Bewusstsein“ zu halten und trotz finanzieller Nöte nach außen hin abzusichern.**
- **Die Straße des Handwerks werden die Auszubildenden vermutlich besuchen.** Allerdings befindet sich der Meister gerade auf einer Fortbildung, und die Auszubildenden wissen deshalb nicht, wie die diesbezügliche Planung aussieht.
- **Der Besuch dieser Messe steht denjenigen (den) Auszubildenden (freizustellen) frei, die bereits in den Vorjahren dort waren.**

Kohärenz und Korrespondenz

Eine **Kohärenz**, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist deutlich zu erkennen und ergibt sich aus dem großen Engagement sowie der ausgeprägten Bereitschaft aller Mitarbeiter, die gemeinsam übernommenen Integrationsaufgaben im Sinne der Auszubildenden bestmöglich zu verwirklichen. Im Rahmen dieser gut funktionierenden und von Respekt geprägten Zusammenarbeit hat jeder Mitarbeiter gemäß seiner Funktion zwar seinen eigenen Arbeitsschwerpunkt, übernimmt jedoch auch bereitwillig Aufgaben aus anderen Bereichen. So arbeitet der Sozialpädagoge beispielsweise unter anderem in der Tischlerwerkstatt mit, die Gesellin erteilt bei Bedarf Förderunterricht, der Einrichtungsleiter ist Ansprechpartner für die Auszubildenden in allen möglichen Lebenslagen und die Auszubildenden unterstützen sich gegenseitig über die verschiedenen Lehrjahre hinweg; dies ist äußerst positiv zu werten.

Eine **Korrespondenz** zu den Rahmenbedingungen ist gut zu erkennen. Sowohl der Einrichtungsleiter als auch die Mitarbeiter halten mit großem Engagement die Kontakte mit sämtlichen relevanten Stellen des behördlichen Ausbildungsprogramms, der Kammer und der Innung, der Berufsschule sowie zu anderen freien Trägern.

3.5.3 Stabilisierende Faktoren

Institution/ Organisation

- Der Träger ist ein Spitzenverband in der Wohlfahrtspflege der evangelischen Kirche. Vor etwa zwanzig Jahren entwickelte sich innerhalb des Trägers die Initiative etwas für ins Abseits gedrängte Jugendliche zu tun. (...) In diesem Zusammenhang erwähnt der Einrichtungsleiter, dass die Einrichtung in der letzten Woche ihr zwanzigjähriges Jubiläum gefeiert hat, wofür er eine Chronik verfasst hat. Die Probleme der damaligen Zeit sind auch heute noch aktuell. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass mit Hilfe der Einrichtung etwas für ins Abseits geratene Jugendliche unternommen wird)**
- Seit 1984 gibt es Förderlehrgänge im Bereich der Berufsvorbereitung und seit 1985 die Ausbildung in der Tischlerei. **(stabilisierend im Hinblick auf die langjährigen Erfahrungen in den Bereichen Berufsvorbereitung und Ausbildung)**
- Eine Besonderheit dieser Einrichtung ist, dass kein anderer freier Träger die Kombination von Berufsvorbereitung und Ausbildung in einem Haus hat. Die beiden Bereiche greifen hier optimal ineinander. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die beiden Bereiche Berufsvorbereitung und Ausbildung optimal ineinander greifen, dass somit Synergien genutzt werden können und mehr personelle und finanzielle Flexibilität möglich ist)**
- Einer Auszubildenden wäre zum Beispiel in einer anderen Einrichtung die Ausbildung im Anschluss an die Berufsvorbereitung wahrscheinlich nicht möglich gewesen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in dieser Einrichtung auch chancenlosen Jugendlichen die Möglichkeit geboten wird, eine Ausbildung zu absolvieren)**
- Die mit der Personalverwaltung einhergehenden Angelegenheiten werden zentral über den Träger geregelt. **(eventuell stabilisierend im Hinblick auf die darin liegende zeitliche Entlastung)**

Personelle Ressourcen

- In der Einrichtung sind insgesamt 22 Mitarbeiter tätig. Auf zwölf Jugendliche kommen eigentlich je ein Meister, ein Geselle und ein Sozialpädagoge. **(stabilisierend im Hinblick auf die im Verhältnis gute personelle Ausstattung)**
- In der Einrichtung ist jedoch die Stelle des Sozialpädagogen halbiert; er ist jeweils zu 50 % für den Ausbildungs- und den Berufsvorbereitungsbereich zuständig. **(eventuell stabilisierend im Hinblick die darin liegenden Verzahnungsmöglichkeiten von Ausbildung und Berufsvorbereitung)**
- Die Stelle des Einrichtungsleiters ist ebenfalls aufgeteilt; er ist offiziell zu 60 % für den Berufsvorbereitungsbereich und zu 40 % für die Ausbildung zuständig. **(eventuell stabilisierend im Hinblick die darin liegenden Verzahnungsmöglichkeiten von Ausbildung und Berufsvorbereitung)**
- Der Sozialpädagoge ist formal mit jeweils 50 % seiner Arbeitszeit im Ausbildungs- und im Berufsvorbereitungsbereich als Sozialpädagoge tätig. Real gestalten sich die Arbeitszeitanteile jedoch

meist anders, je nachdem, in welchem Bereich Bedarf besteht. **(stabilisierend im Hinblick auf die hier sichtbar werdende Bedarfsorientierung)**

- Die Gesellin vertritt zurzeit an zwei Tagen in der Woche eine Kollegin aus der Berufsvorbereitung. Die Situation ist momentan etwas schwierig, weil sowohl in der Berufsvorbereitung als auch im Ausbildungsbereich Jugendliche neu angefangen haben. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich die Kollegen bei Bedarf vertreten)**
- Der Förderlehrer ist Berufsschullehrer an einer Gewerbeschule für Gesundheitswesen, unterrichtet jedoch zum Großteil die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung im Hause. Von 24 Unterrichtsstunden pro Woche ist der Förderlehrer bis zu vier Stunden in der Gewerbeschule, wo er auch an Lehrerkonferenzen teilnimmt **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Förderlehrer im Förderunterricht auf seine Erfahrungen in der Berufsschule zurückgreifen kann)**
- Für den Einrichtungsleiter war die „Mischung“ des Teams von Beginn an spannend. Es gibt Lehrer, einen Sozialarbeiter, Handwerksmeister und Zivildienstleistende. Viele Mitarbeiter haben eine Doppelqualifikation. **(stabilisierend im Hinblick auf die vielfältigen Qualifikationen und im Hinblick darauf, dass viele Mitarbeiter eine Doppelqualifikation haben)**

Finanzierung/ Budgetierung

- Die Einrichtung wirtschaftet vollkommen unabhängig von ihrem Träger. Sogar die Dienstleistungen in der Verwaltung des Trägers muss die Jugendwerkstatt zahlen. Der Träger ist dennoch immer bereit, der Einrichtung in Notsituationen Gelder zukommen zu lassen. **(stabilisierend im Hinblick auf die finanzielle Selbstständigkeit und darauf, dass die Einrichtung in Notsituationen auf den Träger zurückgreifen kann)**
- Ein Vorteil der unabhängigen Stellung der Jugendwerkstatt von ihrem Träger ist, dass die Einrichtung nicht von Sparmaßnahmen betroffen ist. Insofern ist der Einrichtungsleiter mit der rechtlichen Stellung der Einrichtung nicht unzufrieden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass durch die finanzielle Unabhängigkeit der Einrichtung, diese nicht durch Sparmaßnahmen des Trägers betroffen ist)**
- Über das Label des Trägers kommt die Einrichtung zudem an Geldgeber heran, die für sie sonst überhaupt nicht erreichbar wären. Das nun geplante dritte Standbein der Jugendwerkstatt, das Beschäftigungsprojekt für ausgelernte Gesellen wird beispielsweise in Höhe von 200.000 DM über eine Stiftung finanziert. Die Gesamtkosten für das geplante Projekt belaufen sich auf ungefähr 500.000 DM, wobei über die Hälfte in bauliche Maßnahmen investiert werden muss. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Einrichtung über das Label des Trägers an Geldgeber herankommt und im Hinblick auf das geplante Beschäftigungsprojekt für ausgelernte Gesellen, da dies deren Chancen, eine reguläre Arbeitsstelle zu erhalten, erhöht)**
- Im Vergleich zu den Berufsvorbereitungsmaßnahmen wird die Ausbildung sehr gut finanziert. Alle freien Träger erhalten den gleichen Satz pro Monat und Auszubildendem. **(unter anderem stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Ausbildung sehr gut finanziert ist)**
- Im Gegensatz einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern stand der Träger in der Vergangenheit nicht gut da und erhielt am wenigsten Geld. Seit dem letzten Jahr ist die finanzielle

Situation nun deutlich besser. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die finanzielle Situation unter den Trägern nun ausgeglichen ist)**

- Von finanziellen Kürzungen wissen die Auszubildenden wenig. Der Leiter informierte sie einmal während einer Besprechung darüber. Ansonsten erfährt man laut der interviewten Auszubildenden von den Einsparungen nur nebenbei. **(eventuell stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden im Groben zwar Bescheid wissen, was für die gelebte Transparenz spricht, aber nicht verunsichert sind, was für den vorsichtigen Umgang mit Informationen spricht)**

Werkstattbudget

- Die Werkstatt hat einen bestimmten Etat für Investitionen, die der Meister dem Einrichtungsleiter vorschlägt. Die Anschaffung von Übungsmaterialien und sonstigem Bedarf des Werkstattalltags unterliegt vollkommen dem Meister. Diskutiert werden muss lediglich die Verwendung restlicher Gelder, beispielsweise zur ergänzenden Finanzierung von Gruppenreisen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Werkstatt einen bestimmten Etat für Anschaffungen zur Verfügung hat und der Meister auf die Verwendung des Geldes einen hohen Einfluss hat)**
- Finanzielle Angelegenheiten werden in der Einrichtung sehr transparent diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden diesbezüglich immer gemeinsam. Es werden gemeinsam Investitionspläne erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen. Unter dem vorherigen Leiter war die Situation grundlegend anders; die Kollegen waren nicht informiert und konnten einige Entscheidungen überhaupt nicht nachvollziehen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die finanziellen Angelegenheiten sehr transparent diskutiert werden und über die Verwendung des Geldes gemeinsam entschieden wird)**

Kontakte

- Der Einrichtungsleiter vertritt die Einrichtung nach außen und hat hierbei vor allem mit den beiden Finanziers (Arbeitsamt und Amt für Berufs- und Weiterbildung) zu tun. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter die Einrichtung nach außen vertritt)**
- Er hält den Kontakt zum Träger und nimmt dort an verschiedenen Arbeitskreisen teil. Er ist sozialpolitisch aktiv und beispielsweise Mitglied des Beirats für sozialpolitische Erwerbsbetriebe. Der Einrichtungsleiter nimmt an den etwa alle zwei Monate stattfindenden Treffen einzelner Trägervertreter mit der Fachreferentin der Behörde teil. Er berichtet, dass in diesem Kreis sehr offen und fair diskutiert wird. Die Zusammenarbeit mit der Fachreferentin ist optimal. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter mit großem Engagement die Kontakte mit sämtlichen relevanten Stellen und Behörden aufrechterhält und pflegt; zudem stabilisierend im Hinblick auf die gute Zusammenarbeit mit der zuständigen Fachreferentin)**
- Die Jugendwerkstatt unterhält gute Kontakte zu einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern, mit den dortigen Leitern kommt der Einrichtungsleiter auch persönlich sehr gut aus. Ein Träger steht etwas außen vor und plant eigene Projekte; hier bestehen wenige Kontak-

te.**(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter mit großem Engagement die Kontakte zu den anderen freien Trägern aufrechterhält und pflegt)**

- Zudem ist die Jugendwerkstatt eine so kleine Einrichtung, dass sie von anderen Trägern kaum als Konkurrent angesehen werden wird. Insbesondere von zwei großen Ausbildungsträgern wird die Jugendwerkstatt auch als gewachsene Einrichtung akzeptiert. Der Einrichtungsleiter erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sogar einmal eine Auszubildende aus einem anderen Träger, der ebenso Tischler ausbildet, in die Jugendwerkstatt wechselte, weil sie mit der dortigen Meisterin nicht auskam. **(stabilisierend im Hinblick auf die hohe Nachfrage und stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Einrichtung nicht als Konkurrenz wahrgenommen wird und Auszubildende in Ausnahmesituationen sogar zwischen den freien Trägern wechseln können)**
- Kontakte zur Innung und zur Kammer laufen im Ausbildungsbereich über den Meister. Der Einrichtungsleiter wird nur eingebunden, wenn es um grundsätzliche Fragen geht. (...) Kontakte zur Innung hat der Sozialpädagoge nicht; dies übernimmt in der Tischlerei der Meister. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Meister den Kontakt zur Innung und zur Kammer aufrecht erhält)**

Technische Ausstattung

- Mit der technischen Ausstattung der Werkstatt ist die Gesellin zufrieden. In der Werkstatt stehen zwar veraltete Dübel- und Kantenanleimmaschinen, im Vergleich zu anderen Einrichtungen sind sie jedoch gut ausgestattet. **(stabilisierend im Hinblick auf die im Verhältnis gute technische Ausstattung)**

Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten/ der Auszubildenden untereinander

- Er sah von Anfang an kaum Unterschiede zwischen den sozialen Einrichtungen einer evangelischen und katholischen Kirche beziehungsweise eines öffentlichen Trägers. Überall werden Entscheidungen im Team diskutiert und getroffen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in der Einrichtung Entscheidungen im Team getroffen werden)**
- Untereinander herrscht eine große Offenheit; es gibt keinen Kollegen, der auf einem klar abgegrenzten Tätigkeitsbereich beharrt. Dies könnte sich die Einrichtung auch aufgrund der allgemeinen Arbeitsbelastung überhaupt nicht leisten. **(stabilisierend im Hinblick auf die gelebt Offenheit unter den Mitarbeitern und im Hinblick darauf, dass jeder Mitarbeiter auch Aufgabenbereiche der Kollegen mit übernehmen kann und mit übernimmt)**
- Zudem arbeiten die Mitarbeiter einzelner Berufszweige nach Bedarf enger zusammen. Nach dem Weggang des alten Meisters aus der Tischlerei hat sich auch die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen gut eingespielt. Der sehr traditionell eingestellte Meister und der Sozialpädagoge stritten sich oft und heftig; beide sind Choleriker, so dass es einen großen Reibungsverlust gab. Die Situation hat sich mit dem neuen Meister grundlegend geändert. Die Wege zwischen Ausbildungsleitung und Sozialpädagogen sind sehr kurz geworden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Kollegen bedarfsorientiert enger zusammenarbeiten und stabilisie-**

rend im Hinblick darauf, dass sich der Sozialpädagoge und der neue Meister viel besser verstehen als dies mit seinem Vorgänger möglich war)

- An dem Sozialpädagogen schätzt der Einrichtungsleiter, dass er den Jugendlichen gegenüber in jedem Bereich aufgeschlossen ist und ihnen sehr viel ermöglicht. Die Kehrseite dabei ist allerdings, dass er sich durch seine Offenheit Arbeiten aufbürdet, die er allein gar nicht schaffen kann. Der Einrichtungsleiter freut sich dennoch darüber, dass der Sozialpädagoge, wie auch viele andere Kollegen, die Fähigkeit zum Querdenken hat. Die Zusammenarbeit mit Kollegen, die mit einem „das geht nicht“ alle Initiativen abwürgen, würde dem Einrichtungsleiter sehr schwer fallen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter die Kompetenzen des Sozialpädagogen hoch schätzt, jedoch auch die Gefahren des hohen Engagements des Sozialpädagogen erkennt)**
- Nach seinem Führungsstil gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass er sich beispielsweise bei geplanten Neubesetzungen mit den Ausbildern der Tischlerei zusammensetzt, sich deren Vorstellungen anhört und die Entscheidung entsprechend fällt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter bei Personalentscheidungen grundsätzlich im Sinne des dazu befragten Teams entscheidet)**
- Der Einrichtungsleiter vertraut den Mitarbeitern und gibt der Tischlerei eine relativ große Selbstständigkeit. Der Einrichtungsleiter sieht sich eher als Coach, der seine Möglichkeiten, etwas zu bewegen und zu lenken, durchaus nutzt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter zwar Richtungsarbeit leistet, in der Ausgestaltung der Aufgabenbereiche jedoch seinen Mitarbeitern vertraut und ihnen eine große Selbstständigkeit zugesteht und stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter seine Funktion als Coach erkennt und ausfüllt)**
- Die Zusammenarbeit mit dem Meister und der Gesellin gestaltet sich für den Einrichtungsleiter optimal, weil die beiden in seinem Sinne agieren und er das Vorgebrachte meist nur noch „absegnen“ muss. Für ihn persönlich bedeutet das eine enorme Arbeitsentlastung. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die gute Zusammenarbeit mit den Ausbildungsleitern auch zu einer Arbeitsentlastung des Einrichtungsleiters führt)**
- Finanzielle Angelegenheiten werden in der Einrichtung sehr transparent diskutiert; die Mitarbeiter entscheiden diesbezüglich immer gemeinsam. Es werden gemeinsam Investitionspläne erstellt, dabei äußern die jeweiligen Werkstätten offen, was sie benötigen. Investitionen, die den finanziellen Rahmen sprengen, werden ebenso besprochen wie kleinere Anschaffungen. Unter dem vorherigen Leiter war die Situation grundlegend anders; die Kollegen waren nicht informiert und konnten einige Entscheidungen überhaupt nicht nachvollziehen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch finanzielle Angelegenheiten und Investitionen gemeinsam besprochen und entschieden werden)**
- Die Kollegen sind sehr aufgeschlossen gegenüber neuen Konzepten und Zielsetzungen. Es besteht überall der Wille zur Zusammenarbeit, auch wenn nicht alle in Freundschaft miteinander verbunden sind. **(stabilisierend im Hinblick auf die Aufgeschlossenheit aller Mitarbeiter gegen-**

über neuen Konzepten und Zielsetzungen und stabilisierend im Hinblick auf die durchgängige Motivation aller, gut zusammenzuarbeiten => Professionalität)

- Danach gefragt, wie er mit den wechselnden Anforderungen zurechtkommt, antwortet der Sozialpädagoge, dass er viele Sozialpädagogen kennt, die in ihren Einrichtungen eine festgelegte Aufgabe haben, nämlich die Betreuung der Jugendlichen und ein eigenes Büro. So möchte er nicht arbeiten, ist vielmehr froh darüber, seinen Arbeitsplatz in den verschiedenen Werkstätten und kein eigenes Büro zu haben. (...) Im ganzen Haus scheint es keine festen Büroräume von einzelnen Mitarbeitern zu geben. Der Arbeitsraum des Einrichtungsleiters wird beispielsweise auch als Besprechungsraum genutzt. Die Möbel dieses Raums sind von den Auszubildenden gebaut worden. Der Arbeitsplatz des Sozialpädagogen befindet sich jedenfalls nicht in einem bestimmten Raum, sondern im ganzen Haus. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten, natürlich gewissen Regeln folgend, aber dennoch grundsätzlich von allen, also sowohl den Mitarbeitern als auch den Jugendlichen, genutzt werden können; dies weist auf den hohen Stellenwert hin, den alle Mitarbeiter dem Aufbau und der Aufrechterhaltung einer netzwerkartigen Zusammenarbeit beimessen und nicht der Aufrechterhaltung hierarchischer Positionen, was sich in der Regel auch durch abgetrennte und exklusiv zu nutzende Räume zeigt)**
- Er versucht auch nicht, alle Aufgaben an sich zu reißen, die im weitesten Sinne sozialpädagogischer Art sind. Die Mitarbeiter in den Werkstätten sollen für die Jugendlichen ebenfalls Ansprechpartner sein; schließlich kann der Sozialpädagoge nicht vertrauensvoller Ansprechpartner für 48 Jugendliche sein. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch in diesem Punkt das netzwerkartige Zusammenarbeiten sichtbar wird und stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge stets im Sinne der Jugendlichen und nicht im Sinne der abgrenzenden Ausfüllung seiner Funktion agiert sowie im Hinblick darauf, dass dem Sozialpädagogen ein vertrauensvoller Umgang mit den Jugendlichen wichtig ist)**
- Der Sozialpädagoge hat zwar die Erfahrung gemacht, dass die Teamarbeit in ihrer Effektivität nach außen hin funktioniert, könnte sich jedoch auch vorstellen, die internen Maßstäbe noch höher zu setzen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass das Team nach außen effektiv und geschlossen agiert)**
- Der interviewte Auszubildende fühlt sich in der Einrichtung wohl; er sagt, dass das Betriebsklima sehr angenehm ist. Die Auszubildenden verschiedener Lehrjahre helfen einander. Die interviewte Auszubildende hilft dem interviewten Auszubildenden beispielsweise beim Zuschneiden größerer Stücke. **(stabilisierend im Hinblick auf das gute Arbeitsklima und die gegenseitige Unterstützung unter den Auszubildenden)**
- Der Kontakt der Auszubildenden untereinander ist gut. Es ist sehr selten, dass ein Auszubildender eine spezielle Abneigung gegen einen anderen hat. Laut der interviewten Auszubildenden gibt es eigentlich niemals Streit. Wenn man sich nicht besonders mag, geht man sich eben eher aus dem Weg, so dass es keine Probleme gibt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden sich generell gut miteinander verstehen und wenn nicht, sich eher aus dem Weg**

gehen => **Professionalität; eventuell hat die Vorbildfunktion der Mitarbeiter hier bereits Früchte getragen)**

- Der Kontakt zu den Mitarbeitern beschränkt sich auf die Arbeitszeiten. Zu bestimmten Anlässen, beispielsweise einem Theaterbesuch, sind die Mitarbeiter jedoch mitunter auch dabei. Der vorherige Meister hat die Auszubildenden einmal zum Grillen eingeladen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in der Einrichtung auch kulturelle Aktivitäten außerhalb der Ausbildung angeboten werden)**
- Die Auszubildenden können in der Werkstatt sehr selbständig arbeiten. Eigentlich gehen sie nur auf die Mitarbeiter zu, wenn sie Fragen haben. Die interviewte Auszubildende ist der Ansicht, dass das Lernen so gut möglich ist. Sie kann sich nicht vorstellen, dass sich Lernerfolge einstellen, wenn die Ausbilder einem alles aus der Hand nehmen. Es ist besser, die Arbeit selbst zu planen und darüber nachzudenken, wie man etwas realisieren kann. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Selbstständigkeit, die der Einrichtungsleiter den Mitarbeitern ermöglicht, die Mitarbeiter auch den Auszubildenden zugestehen, wodurch ein individuelles und selbstverantwortliches Lernen möglich ist und sich auch Lernerfolge einstellen)**

Formelle Kommunikation

- Der Einrichtungsleiter nimmt an den monatlichen Besprechungen des Ausbildungsbereichs teil. Der Meister moderiert diese Runde, und der Einrichtungsleiter lässt sich über die Vorgänge in der Tischlerei informieren. Natürlich gibt auch er Informationen und bestimmte Themen in die Runde hinein. (...) Die Gesellin ist zusammen mit dem Meister sehr bemüht, Strukturen zu schaffen, in denen sie gut arbeiten können. Diese vorerst grobe Strukturierung ist nach dem Weggang des ehemaligen Meisters noch nicht abgeschlossen. Sie haben kürzlich eine monatliche Arbeitsbesprechung mit den Auszubildenden, den Mitarbeitern der Werkstatt, dem Sozialpädagogen und dem Leiter ins Leben gerufen. Während dieser Treffen werden grundsätzliche Angelegenheiten besprochen, die die ganze Gruppe der Auszubildenden betreffen. Die Gesellin freut sich über die Einrichtung der Arbeitsbesprechung. Sie bevorzugt klare Strukturen ohnehin. (...) Einmal monatlich gibt es in der Werkstatt Besprechungen mit allen Auszubildenden, Mitarbeitern und dem Leiter. Hier erfahren die Auszubildenden etwas über die Situation im Haus und werden über weitere Planungen informiert. (...) Des Weiteren gibt es noch regelmäßige Treffen aller Mitarbeiter der Einrichtung. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass diese Besprechungsrunde neu initiiert wurde, dass daran auch die Auszubildenden teilnehmen und dass im Rahmen dieser monatlichen Besprechungen ein aktueller Informationsstand gewährleistet wird)**
- Jeden Freitag gibt es eine Mitarbeiterversammlung mit allen Kollegen der Berufsvorbereitung und des Ausbildungsbereichs. (...) Einmal pro Woche gibt es Dienstbesprechungen aller Mitarbeiter des Hauses. (...) Des Weiteren nimmt der Sozialpädagoge an den wöchentlichen Mitarbeiterbesprechungen des Ausbildungs- und des Berufsvorbereitungsbereichs teil. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass durch die wöchentlichen Besprechungen mit allen Mitarbeitern aus der Berufsvorbereitung und der Ausbildung eine Verzahnung beider Bereiche ermöglicht wird und Synergien genutzt werden können)**

- Zwischendurch gibt es allerdings immer noch diverse andere Besprechungstermine, die nach Bedarf angesetzt werden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass Besprechungen auch bedarfsorientiert durchgeführt werden)**
- Seit kurzem treffen sich der Leiter und die Mitarbeiter des Holzbereichs (Berufsvorbereitung und Ausbildung) einmal monatlich, um die Maßnahmen besser zu koppeln. So gibt es beispielsweise einige Jugendliche, die nach der Berufsvorbereitung eine Ausbildung in der Tischlerei beginnen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass im Rahmen dieser Besprechung eine gute Koppelung der Bereiche Berufsvorbereitung und Ausbildung gefördert wird)**
- Die Ausbilder haben morgens immer eine kurze Arbeitsbesprechung und jeden Freitag eine längere. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich auch alle Ausbilder regelmäßig treffen und austauschen)**

Fortbildung/ Weiterbildung/ Supervision

- Der Sozialpädagoge kann unter diversen Weiterbildungsangeboten wählen und nimmt einige davon auch wahr, beispielsweise vor kurzem ein fünftägiges Seminar über Essstörungen. Diese Problematik betrifft viele Jugendliche inklusive seiner eigenen Person. Die Fortbildung war sehr gruppendynamisch ausgelegt, womit er auch etwas Schwierigkeiten hatte; die meisten Teilnehmer waren Frauen. Die Fortbildung fand in einer bestimmten Einrichtung statt; der Sozialpädagoge nimmt dort gern Angebote wahr, weil die Möglichkeit des Austauschs mit Kollegen aus ähnlichen Einrichtungen besteht. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass diverse Weiterbildungsangebote genutzt werden können und stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich der Sozialpädagoge regelmäßig über Themen weiterbildet, die im Rahmen seiner Tätigkeit immer wieder von Bedeutung sind)**
- In der Regel nimmt der Sozialpädagoge an etwa zwei mehrtägigen Kursen pro Jahr teil. Er tut dies gern, weil es dabei meist neue Impulse für die tägliche Arbeit gibt. Außerdem bekommt er wichtige Informationen, wie beispielsweise kürzlich in einem Seminar über die Existenzsicherung junger Menschen, wo er davon hörte, dass in manchen Stadtteilen diverse Wohnungen leer stehen, die Jugendliche mit einem Dringlichkeitsschein relativ leicht bekommen können. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass diverse Weiterbildungsangebote genutzt werden können und stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich der Sozialpädagoge regelmäßig über Themen weiterbildet, die im Rahmen seiner Tätigkeit immer wieder von Bedeutung sind)**
- Der Sozialpädagoge würde sich freuen, wenn die Mitarbeiter der Einrichtung eine Supervision wahrnehmen würden. Es gibt jedoch leider einige auch ältere Kollegen, die eine Supervision ablehnen. Der Großteil der Mitarbeiter steht der Supervision jedoch aufgeschlossen gegenüber oder möchte sie sogar unbedingt durchsetzen. Ihm wäre die Supervision im Hinblick auf eine bessere Teamarbeit wichtig, teilweise gibt es beispielsweise völlig unnötige Streitereien. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass ein Großteil der Mitarbeiter einer Supervision prinzipiell offen gegenüber steht)**
- Die Gesellin nimmt zurzeit an einer dreijährigen Fortbildung über Gestaltpädagogik teil. Die Fortbildung wird vom Institut für Gestalttherapie und Gestaltpädagogik (Sitz in Berlin) angeboten. Die-

se Fortbildung scheint ihr sehr gut geeignet für ihre jetzige Tätigkeit in der Tischlerei. Sie besucht pro Woche eine Veranstaltung, zusätzlich gibt es Wochenendseminare. Eine der letzten Treffen hatte das Thema Lernbiographie, was sie besonders interessant fand. Die Hälfte der Fortbildungskosten trägt der Träger, worüber sie sehr dankbar ist. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch langjährige Fortbildungsangebote genutzt werden können und stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin viel Zeit in ihre eigene Fortbildung investiert und sich über Themen weiterbildet, die im Rahmen ihrer Tätigkeit immer wieder von Bedeutung sind; zudem stabilisierende im Hinblick darauf, dass sich der Träger zur Hälfte an der Finanzierung beteiligt)**

- Die Gesellin würde gern in ihrem Ausbildungsteam eine Supervision wahrnehmen, hat dies bis jetzt allerdings noch nicht durchsetzen können. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass ein Großteil der Mitarbeiter einer Supervision prinzipiell offen gegenüber steht)**

Aktuelle Tätigkeit/ Ausbildung und Betreuung

- Die Tischlerei richtet sich, wie jeder andere Betrieb auch, in der Ausbildung nach den Inhalten des Rahmenplans. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch in der außerbetrieblichen Berufsausbildung die Inhalte des Rahmenplans abgearbeitet werden)**
- Durch den Sozialpädagogen, die Lehrer und den Einrichtungsleiter haben die Auszubildenden neben dem fachlichen Bereich Ansprechpartner für eine umfassende Betreuung. Die verschiedenen Mitarbeiter können die Auszubildenden insofern unterstützen, dass sie bestimmte Lücken „auffüllen“. **(stabilisierend im Hinblick auf die umfassende Ausbildung durch verschiedene Ansprechpartner mit unterschiedlichen fachlichen Stärken)**
- Nach den Regeln und Grundsätzen der Einrichtung gefragt, an die sich die Auszubildenden halten müssen, antwortet der Einrichtungsleiter, dass das Prinzip der gewaltlosen Konfliktbewältigung gilt, keine Waffen in der Einrichtung getragen und keine Drogen mitgeführt und eingenommen werden dürfen. **(stabilisierend im Hinblick auf das Prinzip der gewaltlosen Konfliktbewältigung)**
- Der Träger der Einrichtung wirkt sich nicht bewusst auf das Zusammenleben und -arbeiten in der Jugendwerkstatt aus, unbewusst jedoch sehr massiv. (...) Natürlich spielt es in seiner täglichen Arbeit auch eine Rolle, dass der Einrichtungsleiter Theologe ist. **(stabilisierend im Hinblick auf die indirekt wirkenden christlichen Werte)**
- Die Mitarbeiter sind bemüht, die Auszubildenden „sanfter“ zu behandeln, um sie nicht noch nervöser zu machen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Mitarbeiter die individuelle Situation der Auszubildenden berücksichtigen)**
- Obwohl in der Tischlerei rechtzeitig mit der Erstellung der Gesellenstücke begonnen wird und es dafür einen genauen Terminplan gibt, ist die Zeit zum Ende hin natürlich immer knapper. Wenn dann Fehler passieren, sind die Auszubildenden um zwei Tage zurückgeworfen. Zuweilen muss in diesen Fällen ein Wochenende eingeschoben werden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Mitarbeiter in Notfällen den Auszubildenden auch am Wochenende zur Verfügung stehen)**

- Die Phase zwischen den Prüfungen und der Verlautbarung der Ergebnisse ist für die Auszubildenden ebenfalls recht unangenehm, wenngleich diejenigen, die die Prüfung nicht bestanden haben, es im Vorhinein meist schon wissen. Hier müssen die betreffenden Auszubildenden bereits aufgefangen und gestützt werden, auch um sie für einen erneuten Versuch zu motivieren. **(stabilisierend im Hinblick auf das ressourcenorientierte (im Gegensatz zu einem defizitorientierten Vorgehen), individuelle und motivierende Vorgehen der Mitarbeiter)**
- Selbstverständlich ist dem Sozialpädagogen auch daran gelegen, dass er einen Jugendlichen, der nicht leistungswillig ist, dazu bewegt, Leistung zu bringen. **(stabilisierend im Hinblick auf die Ausrichtung des Sozialpädagogen, die Leistungsbereitschaft der Jugendlichen zu erhöhen)**
- Ein Auszubildender wusste genau um diese Schwierigkeiten. Für die Zeit zwischen der Gesellenprüfung und der Aufnahme seines Zivildienstes hatte ihm der Sozialpädagoge eine Stelle bei einem Tischler vermittelt, die er nach kurzer Zeit wieder aufgab. Anschließend verkaufte er Uhren; kurz nach dem Beginn des Zivildienstes wurde er gekündigt. Er konnte einfach nicht „bei der Stan-ge bleiben“, der Sozialpädagoge schätzt jedoch, dass auch dieser Jugendliche in zwei oder drei Jahren, auch wenn er aus seinen schwierigen familiären Verhältnissen heraus ist, seinen Weg machen und weniger unbedarft werden wird. Der Sozialpädagoge hat die Erfahrung gemacht, dass diese Jugendlichen eine gewisse Zeit benötigen, um ihren Weg zu finden, es ihnen jedoch in den meisten Fällen gelingt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass es den meisten Jugendlichen nach der Ausbildung gelingt, nach einer gewissen Zeit ihr Leben selbst zu meistern)**
- Die Mitarbeiter beobachten, wie sich die Auszubildenden in der Gruppe verhalten, wer der Anführer und wer das „schwarze Schaf“ ist. Die Gesellin achtet darauf, dass sie die Auszubildenden vor der Gruppe im Falle von Verspätungen gleich behandelt; andernfalls beschwerten sich die anderen sofort darüber, dass sie eine schärfere Reaktion auf ihre Verspätung bekommen haben. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch gruppendynamische Prozesse berücksichtigt werden und die Gesellin auf eine gerechte Gleichbehandlung aller Wert legt)**
- Es gibt einige Auszubildende, die erhebliche Probleme mit der Wahrnehmung von Terminen und dem pünktlichen Erscheinen haben. Einer dieser Auszubildenden besuchte kürzlich einen Zinkenkurs; auf seiner Bescheinigung war vermerkt, dass er sich diverse Male verspätet hatte. Mit diesem Auszubildenden wird die Gesellin in Kürze ein intensives Gespräch führen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin die Sekundärtugenden der Auszubildenden durch intensive Gespräche zu erhöhen sucht)**
- Die Mitarbeiter mahnen Verspätungen nicht nach dem dritten Mal ab, dennoch wirken sie stark darauf hin, dass die Jugendlichen während der Ausbildung die allgemeinen Arbeitstugenden lernen. **(eventuell stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch zum Thema Pünktlichkeit der spezifischen Klientel in der außerbetrieblichen Berufsausbildung Rechnung getragen wird und eher durch Gespräche eine Reflexion und eine langfristige Verhaltensänderung initiiert wird, die aus jedem Jugendlichen selbst heraus erwächst und nicht durch das rigide Setzen von strengen Rahmenbedingungen den Jugendlichen lediglich ein äußerer Halt gegeben wird)**

- Im 1. Lehrjahr bekommen die Auszubildenden in der Regel einen Kollegen des 2. oder 3. Lehrjahrs an die Seite, der bereits einen Großmaschinenschein hat und den Anfängern helfen kann, unter anderem auch bei der Handhabung größerer Teile. **(stabilisierend im Hinblick auf das funktionierende Mentorensystem)**
- Bei den Maschinenkursen geht es nicht nur um die Handhabung, sondern auch um die Arbeitsschutzvorschriften. Die Auszubildenden müssen Sicherheitsschuhe und gegebenenfalls Haarnetze tragen und engere Arbeitskleidung, sofern sie an Großmaschinen arbeiten. In der Werkstatt hat es noch keine schweren Arbeitsunfälle gegeben; die interviewte Auszubildende hat aus anderen Firmen allerdings schon schlimme Dinge gehört, beispielsweise dass ein Mitarbeiter mit den Haaren in eine Maschine geraten ist. Hektisches Arbeiten unter Zeitdruck erhöht nach Ansicht der interviewten Auszubildenden die Unfallgefahr enorm. **(stabilisierend im Hinblick auf die strenge Handhabung der Arbeitsschutzmaßnahmen in der Einrichtung)**
- Fünf Auszubildende haben in diesem Jahr Prüfung gehabt, vier davon sind durchgekommen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass ein Großteil der Jugendlichen die Prüfung bestanden haben)**
- Einmal pro Jahr unternimmt die Werkstatt eine Gruppenreise, meist kurz nachdem das neue 1. Lehrjahr begonnen hat. Die Planung ist aufgrund der unterschiedlichen Berufsschulzeiten meist etwas schwierig. Das Reiseziel für dieses Jahr steht noch nicht fest; meist sind sich die Auszubildenden darüber auch uneins. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass jährlich eine Gruppenreise unternommen wird und diese auch dem Kennen lernen der neuen Auszubildenden des ersten Lehrjahrs dient und zudem stabilisierend, dass durch die Beteiligung der Auszubildenden an der Wahl des Reiseziels die Selbstverantwortung aller Gruppenmitglieder erhöht wird)**
- Die Auszubildenden unternehmen auch Tagesausflüge, beispielsweise in Museen mit antiken Möbeln oder in ein Sägewerk. Die meisten Ausflüge werden jedoch während der Reisen unternommen oder zusammen mit der Berufsschulklasse. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass durch die gemeinsamen Ausflüge der Gruppenzusammenhalt gestärkt wird)**
- Die interviewte Auszubildende erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie leichte Schwierigkeiten mit den Nachnamen hat, weil sich die Mitarbeiter und die Auszubildenden untereinander duzen. **(eventuell stabilisierend im Hinblick darauf, dass der kollegiale Umgang zwischen Mitarbeitern und Auszubildenden dadurch gefördert werden kann)**
- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer gemeinsame Frühstücke. Wenn man mit einer Sache Probleme hat, findet sich immer jemand, der einem hilft. **(stabilisierend im Hinblick auf das gute und sich gegenseitig unterstützende Miteinander und zudem stabilisierend, dass durch die gemeinsamen Frühstücke der Gruppenzusammenhalt und ein vertrauensvollen Umgang miteinander gefördert wird)**

Spezielle Aufgabenbereiche

- Der Einrichtungsleiter ist seit Januar 1995 als Leiter in der Einrichtung tätig. Seine Erfahrungen in der Jugendarbeit und als Teamleiter (ebenfalls im Rahmen seiner damaligen Tätigkeit) kommen ihm hier zugute. **(unter anderem stabilisierend im Hinblick auf seine langjährigen Erfahrungen in der Jugendarbeit und mit personeller Verantwortung)**
- Den größten Teil seiner Arbeitszeit nimmt die interne Leitung der Einrichtung in Anspruch. Der Einrichtungsleiter vertritt die Einrichtung nach außen. Die interne Leitung beinhaltet die Richtungsarbeit im Team und die Bewältigung aktueller Probleme. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter gleichermaßen und zugleich bedarfsorientiert die Einrichtung nach außen vertritt und die interne Richtungsarbeit leistet)**
- Am Vortag musste der Einrichtungsleiter beispielsweise „Schadensbegrenzung“ betreiben, weil ein Jugendlicher in der Einrichtung geklaut hatte. Die Jugendlichen in der Einrichtung erlebt der Einrichtungsleiter also nicht nur über die Erzählungen seiner Kollegen. Der Kontakt beschränkt sich nicht auf spezielle Vorgänge oder Vorfälle; mitunter hilft er auch im Werkstattbereich aus. (...) Der Einrichtungsleiter schaut täglich in der Werkstatt vorbei. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter täglich in der Werkstatt vorbei sieht und teilweise im Werkstattbereich aushilft und dadurch einen intensiven Kontakt zu den Jugendlichen hält)**
- Täglich, außer mittwochs, hält er zudem die Eröffnungsrunde für die 48 Jugendlichen im Berufsvorbereitungsbereich. Hier wird beispielsweise Jugendlichen gratuliert die Geburtstag haben oder es werden organisatorische Dinge durchgesprochen. Zudem informiert er in dieser Runde über Vorkommnisse der letzten Woche. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass im Rahmen der Eröffnungsrunde der Gruppenzusammenhalt gestärkt und gefördert wird und ein aktueller Informationsaustausch gewährleistet wird)**
- Mit grundsätzlichen Fragen nutzen die Jugendlichen den Einrichtungsleiter auch als Ansprechpartner. Dies ist zum Beispiel auch der Fall, wenn es Probleme mit den jeweiligen Meistern gibt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch der Einrichtungsleiter den Jugendlichen als Ansprechpartner zur Verfügung steht)**
- Der Sozialpädagoge bewarb sich 1992 auf eine Zeitungsannonce bei dem Träger. Die Mischung aus sozialpädagogischer Arbeit und einer Tätigkeit in einem handwerklichen Beruf interessierte ihn. (...) Die Einrichtung suchte laut Stellenbeschreibung auch einen Sozialarbeiter, der im Werkstattbereich mitarbeitet; genau deshalb hat sich der Sozialpädagoge auch auf diese Stelle beworben. Er arbeitet in der Verkaufs- und Backwerkstatt mit, was ihm sehr viel Spaß macht, und wechselt gegebenenfalls in die anderen Werkstätten. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge diese Stellung aufgrund der Kombination von handwerklichen und sozialpädagogischen Tätigkeiten annahm und ihm sein Aufgabenbereich bis heute viel Freude bereitet)**
- In der Ausbildungswerkstatt betreut der Sozialpädagoge die Jugendlichen, wenn sie Probleme haben. Dieser Bedarf entsteht meist kurzfristig, entsprechend schnell ist der Sozialpädagoge dann auch vor Ort. Wenn beispielsweise ein Auszubildender in Drogendelikte verwickelt ist, setzt der Sozialpädagoge zügig die entsprechenden Schreiben mit ihm auf. Wenn Auszubildende Woh-

nungsprobleme haben, geht er mit ihnen zum Wohnungsamt und stellt Anträge. Viele Jugendliche haben Schwellenängste, eine Behörde zu betreten. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge individuell unverzüglich und bedarfsorientiert mit den Problemen der Jugendlichen umgeht und diese bei der Bewältigung unterstützt)**

- Aus den verwaltenden Aufgaben kann sich der Sozialpädagoge glücklicherweise weitgehend heraushalten, weil diese von der Sekretärin des Hauses und dem Leiter übernommen werden. Der Sozialpädagoge bejaht, dass er fast 100 % seiner Arbeitszeit im direkten Kontakt mit den Jugendlichen verbringt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge, auch durch die Entlastung von administrativen Tätigkeiten, fast seine gesamte Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Jugendlichen verbringt)**
- Nach seiner pädagogischen Konzeption und seinen persönlichen Werten in der Arbeit mit Jugendlichen gefragt, antwortet der Sozialpädagoge, dass es ihm besonders wichtig ist, dass sie ein gewisses Sozialverhalten erlernen. Er mag es überhaupt nicht, wenn sich die Jugendlichen in der Gruppe untereinander „piesacken“ und ungerecht behandeln. In diesen Fällen greift er sofort ein und führt Gruppen- oder Einzelgespräche. **(stabilisierend im Hinblick auf den hohen Wert, den der Sozialpädagoge dem Aufbau sozialer Kompetenzen bei den Jugendlichen beimisst und diese Werte auch durch intensive Gespräche den Betreffenden vermittelt und verdeutlicht)**
- Der Sozialpädagoge ist dabei bereit, über seine Werte und Ansichten zu diskutieren, jedoch nicht, sie zu verändern. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge durch seine eigenen klaren Vorstellungen und Werte auch den Jugendlichen eine klare Linie vorgibt, an der diese sich orientieren können, auch wenn er zu Diskussionen darüber bereit ist)**
- Nach ihren Erfahrungen in einem künstlerischen Projekt im Tischlerbereich wusste die Gesellin, dass ihr die Arbeit als Anleitende von jungen Menschen Spaß macht und sie ausfüllt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Gesellin das Anleiten der jungen Menschen viel Freude bereitet)**
- In Bezug auf die Betreuung der Jugendlichen hat sich durch ihre Festanstellung etwas geändert; sie kann den Kontakt nun anders aufbauen und halten, als wenn sie in drei Monaten die Werkstatt wieder verlassen müsste. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin den Kontakt zu den Jugendlichen mittlerweile für eine längere Zeitspanne hinweg aufbauen und pflegen kann)**
- Die Gesellin übernimmt in der Werkstatt die Einführung der neuen Auszubildenden, führt sie an die Werkzeuge und Materialien heran. Während dieser Grundausbildung muss sie sehr darauf achten, die Jugendlichen nicht zu überfordern. Die Tätigkeiten müssen abwechslungsreich sein, um Interesse und Motivation zu wecken. Deshalb muss die Gesellin die Arbeiten auch sehr genau planen. (...) Neben dem Bestreben, bei den Auszubildenden keine Langeweile aufkommen zu lassen, müssen die Mitarbeiter sehr behutsam im Hinblick auf das Arbeitstempo vorgehen. Die Gesellin hat in der Werkstatt, ganz im Gegensatz zu betrieblichen Ausbildungen, die Möglichkeit, den Auszubildenden einzelne Arbeitsschritte in Ruhe zu erklären. Auch hierfür sind eine gute Arbeitsplanung und die Flexibilität der Mitarbeiter nötig. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin während der gut geplanten Grundausbildung der Jugendlichen darauf achtet, diese**

nicht zu überfordern aber auch nicht zu unterfordern und auf diese Weise deren Motivation aufrecht zu erhalten)

- Die Lernschwächen oder Konzentrationsschwierigkeiten einzelner Auszubildender müssen in diese Arbeitsplanung einkalkuliert und berücksichtigt werden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin auch die Lernschwächen und Konzentrationsschwierigkeiten der Auszubildenden erkennt und berücksichtigt)**
- Die Gesellin hilft den Auszubildenden bei der Führung der Berichtshefte und überprüft die Eintragungen, auch weil viele erhebliche Rechtschreibschwächen haben. Einige Auszubildende haben auch Probleme, ihre Tätigkeiten der vergangenen Woche zu Papier zu bringen beziehungsweise diese zu formulieren. In der Werkstatt werden einmal pro Woche zu einem festen Termin Eintragungen in die Berichtshefte gemacht. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin die Auszubildenden beim Führen der Berichtshefte individuell unterstützt und die Eintragungen kontrolliert)**
- Der Förderlehrer ist seit 15 Jahren in der Einrichtung tätig. **(stabilisierend im Hinblick die langjährigen Erfahrungen des Förderlehrers)**
- Auf eine bestimmte Auszubildende angesprochen, berichtet der Förderlehrer, dass sie bereits extreme Vermeidungsstrategien aufgebaut hatte, als sie in die Berufsvorbereitung kam. Ihr Hauptproblem lag in ihrem Analphabetismus in Kombination mit enorm hohen Fehlzeiten in der Schule. Sie war vollkommen verschlossen. In der praktischen Arbeit war sie jedoch von Anfang an sehr erfolgreich. Aus ihrer persönlichen Entwicklung heraus hat diese Auszubildende enorme Schwierigkeiten im schulischen Lernen und im Kontakt mit anderen Menschen. Der erste Schritt lag also darin, ihr genug Selbstvertrauen zu geben, erste Schreibversuche zu unternehmen und dabei zehn Minuten durchzuhalten. Inzwischen hat sie sich sehr gut entwickelt; in der Ausbildung ist ihr Selbstvertrauen stark gestiegen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Förderlehrer auch mit extremen Vermeidungsstrategien umzugehen weiß, indem er zunächst Selbstvertrauen vermittelt und die Konzentrationsfähigkeit sehr langsam steigert)**
- Ansprechpartner für die Auszubildenden sind der Meister, die Gesellin und der Sozialpädagoge. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden gleichermaßen den Meister, die Gesellin und den Sozialpädagogen als Ansprechpartner nutzen)**
- Mit dem Sozialpädagogen hatte der interviewte Auszubildende insbesondere zu Beginn seiner Ausbildung viel zu tun, weil er durch seine Drogenprobleme mit dem Gesetz in Konflikt geraten war. Der Sozialpädagoge hat ihm damals sehr geholfen, mit ihm Schreiben aufgesetzt und eine Menge Anrufe getätigt, so dass er noch „mit einem blauen Auge“ davonkam. Die ganze Bürokratie hätte er wahrscheinlich nicht allein geregelt bekommen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass ein Auszubildender durch seine persönliche Erfahrung das Unterstützungsangebot des Sozialpädagogen wertschätzt)**
- Die interviewte Auszubildende sieht ihre Hauptansprechpartnerin in der Gesellin, natürlich auch, weil sie eine Frau ist. Mit Wohnungsangelegenheiten oder anderen speziellen Problemen würde sie allerdings eher zu dem Sozialpädagogen gehen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass weiblichen Auszubildenden auch ein weiblicher Ansprechpartner zur Verfügung steht)**

- Die interviewte Auszubildende kann auch zum Meister gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann einen anderen Auszubildenden zur Seite. Sie ist der Ansicht, dass diese organisatorischen Freiräume in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem Kollegen zu helfen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden über die umfassenden Unterstützungsangebote der Einrichtung Bescheid wissen und auch keine Hemmungen haben, diese, wenn nötig, zu nutzen; zudem stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden es schätzen, dass in der Einrichtung ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um einander zu unterstützen)**

Einstellungen

- Über Einstellungen von Auszubildenden entscheidet das Team. Dem Einrichtungsleiter werden die in Frage kommenden Bewerber vorgestellt; in der Regel steht er hinter den Vorstellungen der Mitarbeiter. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass gemeinsam im Team über Einstellungen entschieden wird)**
- Die Einrichtung nimmt gern Jugendliche auf, die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen. Es würde nach Ansicht des Sozialpädagogen keinen Sinn machen, die Bewerber mit der Bemerkung wegzuschicken, sie würden die Ausbildung ohnehin nicht schaffen. Vielmehr stellen die Mitarbeiter zu Beginn klar, dass die interessierten Bewerber einen Gesellenbrief bekommen können, dies jedoch, trotz eingehender Unterstützung, sehr schwierig werden wird. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass ein wichtiges Einstellungskriterium das Interesse der Jugendlichen an dieser Ausbildung und nicht beispielsweise gute schulische Leistungen ist)**
- Der interviewte Auszubildende hat im Februar dieses Jahres die Ausbildung begonnen, vor kurzem sind noch vier neue Auszubildende eingestellt worden, zwei Jungs und zwei Mädchen. Ein Mädchen ist eine Quereinsteigerin und wird in einem halben Jahr ihre Gesellenprüfung absolvieren. Ausbildungsabbrüche gibt es selten. **(stabilisierend im Hinblick auf die seltenen Ausbildungsabbrüche)**
- Die meisten Jugendlichen wissen auch ungefähr vorher, was sie in der Werkstatt erwartet, weil sie bereits im Hause Praktika absolviert haben. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich die Jugendlichen und die Einrichtung im Rahmen eines Praktikums gegenseitig kennen lernen, bevor eine Ausbildung begonnen wird und die Jugendlichen dadurch wissen, was sie erwartet)**
- Die drei neuen Auszubildenden sind der interviewten Auszubildenden bereits während der Praktika positiv aufgefallen. Sie waren interessiert und haben den Auszubildenden ständig bei der Arbeit über die Schulter geguckt. Nach dem Praktikum waren sie mehrmals in der Werkstatt, um ihr Interesse zu bekunden. Einer der neuen Auszubildenden kommt aus der Berufsvorbereitung. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildende einen guten Eindruck von den neuen Auszubildenden gewonnen hat und damit das Einstellungskriterium der Einrichtung bestätigt, an diesem Beruf interessierte Jugendliche einzustellen)**

- Von der Ausbildungsmöglichkeit bei dem Träger erfuhr der interviewte Auszubildende über einen Freund. Er hatte früher einmal Probleme mit Drogen und wusste, dass er in dieser Einrichtung trotzdem eine Chance bekommt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch problematischen Jugendlichen eine Chance zur Ausbildung gegeben wird)**
- Der interviewte Auszubildende konnte dann ein Praktikum machen und wurde danach in die Ausbildung übernommen. Die interviewte Auszubildende besuchte in der Einrichtung die Berufsvorbereitung, während der sie auch ihren Hauptschulabschluss erwarb. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich die Jugendlichen und die Einrichtung im Rahmen eines Praktikums oder einer Berufsvorbereitung gegenseitig kennen lernen, bevor eine Ausbildung begonnen wird)**

Einnahmen/ Außenaufträge

- Die Tischlerei bildet seit je her sehr praxisnahe aus und nimmt viele Außenaufträge wahr. In Bezug auf die Fülle von Auftraggebern macht sich auch hier der Name des Trägers positiv bemerkbar. Der Träger unterhält in der Stadt etwa 170 Altenheime und Kindertagesstätten, die gern Aufträge an die Tischlerei vergeben. Die Werkstatt bearbeitet Außenaufträge. Die Auszubildenden bearbeiten in der Werkstatt Echtaufträge, beispielsweise den Bau von Spielebenen oder Geräten für Spielplätze (Schaukeln und Rutschen). Spielebenen werden in die Räume von Kindergärten eingebaut; sie bestehen meist aus zwei Ebenen mit Rutschen, Treppen und Türmen. (...) Auftraggeber sind gemeinnützige Einrichtungen. Die interviewte Auszubildende berichtet, dass sich die Werkstatt nicht gerade über einen Auftragsmangel beschweren kann. Der interviewte Auszubildende ergänzt, dass andere Einrichtungen des Trägers ebenfalls Aufträge an die Werkstatt vergeben. Teilweise werden hierfür Möbel gebaut, unter anderem haben sie auch die Einrichtung des Zimmers des Leiters gebaut. **(stabilisierend im Hinblick auf die gute Auftragslage [auch aufgrund des Namens des Trägers], was unter anderem zu einer sehr praxisnahen Ausbildung führt)**
- Die bei der Wahrnehmung von Außenaufträgen erwirtschafteten Einnahmen dienen dem Ausgleich von Defiziten im Haus; das betrifft vor allem den Berufsvorbereitungsbereich, in dem das Arbeitsamt seit einigen Jahren enorme Kürzungen vornimmt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die erwirtschafteten Einnahmen für den Ausgleich von Defiziten vor allem im Berufsvorbereitungsbereich genutzt werden können)**

Praktika

- Die Gesellin berichtet, dass in der Vergangenheit einige Auszubildende in Praktikumsbetriebe geschickt wurden. (...) Nach Wissen der interviewten Auszubildenden steht es den Auszubildenden frei, ob sie ein Praktikum absolvieren möchten. Sie selbst hat diese Möglichkeit nicht wahrgenommen. Der interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die Ausbilder es ganz gern sehen, wenn die Auszubildenden Praktika machen. Der interviewte Auszubildende möchte, wenn überhaupt, in der Werkstatt seines Cousins ein Praktikum absolvieren. **(stabilisierend im Hinblick darauf,**

dass in der Einrichtung auch die Möglichkeit gegeben wird, an Praktika teilzunehmen, die Entscheidung jedoch den Auszubildenden obliegt => Förderung der Eigenverantwortung)

Förderunterricht

- Die Tischlerei kann bei Bedarf die Lehrer der Berufsvorbereitung nutzen, die von 08.00 bis 11.00 Uhr unterrichten und danach für Einzelförderung im Berufsvorbereitungs- und im Ausbildungsbe- reich zur Verfügung stehen. (...) Schulische Schwierigkeiten werden bis zuletzt durch die Förder- lehrer aufzufangen versucht; in dieser Phase ist dies allerdings problematisch. (...) Die Auszubil- denden bekommen in der Einrichtung Förderunterricht. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden in der Einrichtung Förderunterricht erhalten)**
- In Notsituationen ist der Sozialpädagoge auch bereit, Förderunterricht zu erteilen, beispielsweise vor Prüfungen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch der Sozialpädagoge in Ausnah- mesituationen Förderunterricht erteilt)**
- Viele Auszubildende haben auch Schwierigkeiten in Mathematik, die sich im Alltag immer wieder bemerkbar machen. Im Förderunterricht und in der Berufsschule haben die Jugendlichen zwar be- stimmte Rechenwege behandelt, die sie bei einer konkreten Aufgabe in der Werkstatt jedoch nicht anwenden können; teilweise bestehen sogar enorme Probleme mit den Grundrechenarten, bei- spielsweise der Umrechnung von Zentimetern in Millimeter. Ein Auszubildender hat diesbezüglich in den letzten Monaten sehr intensiv Förderunterricht bekommen; im Alltag hat ihn die Gesellin immer wieder abgefragt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass beispielsweise gravierende Probleme im Bereich Mathematik nicht nur theoretisch im Rahmen des Förderunterrichts zu beheben versucht werden, sondern auch in der Praxis durch die Gesellin in Angriff ge- nommen werden; zudem stabilisierend im Hinblick auf den in diesem Punkt sichtbar wer- denden transparenten Informationsaustausch zwischen Förderlehrer und Gesellin sowie der gemeinsam entwickelten Strategie, Auszubildende mit Mathematikproblemen zu unter- stützen)**
- Förderunterricht im Ausbildungsbereich übernimmt der Förderlehrer nur vertretungsweise. Er ar- beitet mit den dortigen Kollegen eng zusammen. Die Mittel für den Förderunterricht im Ausbil- dungsbereich sind vor einigen Jahren gestrichen worden, weshalb der Förderlehrer dort auch manchmal aushilft. Es besteht ganz offenkundig die Notwendigkeit eines zusätzlichen Förderunter- richts. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Förderlehrer eng mit den übrigen Mitar- beiter des Ausbildungsbereichs zusammenarbeitet und stabilisierend im Hinblick darauf, dass durch die enge Zusammenarbeit zwischen dem Ausbildungsbereich und der Berufs- vorbereitung finanzielle Engpässe und knappe personelle Ressourcen kompensiert werden können)**
- Die interviewte Auszubildende ist gerade durch die schriftliche Prüfung gefallen, findet dies aber nicht so schlimm. Die interviewte Auszubildende wird sich nun intensiv mit den Förderlehrern auf ihren zweiten Versuch vorbereiten. Sie weiß zurzeit noch nicht, in welchem Fach sie durchgefallen ist; sie muss ohnehin alle Fächer wiederholen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Aus- zubildende erkannt hat, dass sie den Förderunterricht intensiver nutzen muss, um das**

nächste Mal die Prüfung zu bestehen und ihr die Möglichkeit offen steht, am Förderunterricht teilzunehmen)

Auszubildende

- Auch in der Tischlerei wird der Einrichtungsleiter von den Auszubildenden als Ansprechpartner genutzt, die ihn in Angelegenheiten ansprechen, die über die rein fachliche Ebene hinausgehen. Es ist ihm wichtig, nicht nur in organisatorische Angelegenheiten verstrickt und nahe an den Jugendlichen dran zu sein. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich der Einrichtungsleiter als Ansprechpartner für die unterschiedlichsten Belange der Jugendlichen gerne zur Verfügung stellt und dass die Jugendlichen dieses Angebot auch nutzen)**
- Bei den meisten Jugendlichen ist der Einrichtungsleiter stets von neuem erstaunt, mit welchem Nachholbedarf sie in die Einrichtung kommen, das betrifft beispielsweise schon das vernünftige gemeinsame Essen in der Kantine. Die Auszubildenden werden in der Jugendwerkstatt mit ganz anderen Gesetzmäßigkeiten konfrontiert, als sie dies aus ihrem bisherigen Umfeld gewohnt sind. Das Prinzip der gewaltfreien Konfliktlösung ist einigen Jugendlichen beispielsweise völlig fremd. In der Einrichtung müssen sie lernen, sich nach diesen Regeln zu richten und lernen dadurch ganz neue Handlungsspielräume kennen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass umfassende Betreuung und Ausbildung der Jugendlichen, die lernen, sich nach bestimmten Regeln zu richten und sich selbst dadurch auch neue Handlungsspielräume eröffnen)**
- Die meisten Ehemaligen schauen häufiger in der Einrichtung vorbei. Kurz nach Beendigung der Lehre sind sie meist noch arbeitslos, scheinen auch wenig motiviert, sich einen Job zu suchen. Einige Zeit später kommen sie und berichten, dass sie sich bei der ein oder anderen Firma beworben haben. Beim dritten Besuch haben sie dann meist eine Arbeit; der Prozess dauert nur länger. Insofern ist es auch wenig sinnvoll, die Jugendlichen nach der Ausbildung sofort in eine Beschäftigung zu vermitteln. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch Kontakt zu ehemaligen Auszubildenden besteht und stabilisierend im Hinblick darauf, dass die meisten nach einer gewissen Zeit auch eine Beschäftigung finden)**
- Es ist ihm wichtig, dass selbst Jugendliche mit schwerwiegenden Problemen, wie beispielsweise eine Auszubildende, die gerade durch die Prüfung gefallen ist, ihren Berufswunsch nicht aufgeben. Diese Auszubildende wird auch in der Lage sein, in der freien Wirtschaft zu bestehen, wenn sie ihre Prüfung das nächste Mal wieder nicht schaffen sollte. Manche Jugendliche stabilisieren sich bereits allein über ihre Ausbildung, auch wenn sie den Gesellenbrief am Ende nicht bekommen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass auch Jugendliche mit schwerwiegenden Problemen in die Ausbildung aufgenommen werden und angemessen im Rahmen der Ausbildung unterstützt werden, so dass sich deren Persönlichkeit entwickeln kann)**
- Die Probleme der Auszubildenden sind sehr unterschiedlich gelagert. Einige haben Partnerschaftsprobleme. Ein Auszubildender, der aus der Berufsvorbereitung Holz in die Tischlerei gewechselt ist, lernte ein Mädchen aus der Berufsvorbereitung kennen und bekam mit ihr ein Kind. Der Sozialpädagoge kann von sich sagen, dass er diese Beziehung von Anfang an betreut hat, weil es laufend Probleme gab. Eine andere Auszubildende wohnte in Harburg bei ihrer Mutter in

einer nicht mehr für Wohnzwecke zugelassenen „Behausung“. Der Sozialpädagoge besuchte mit ihr so lange die zuständigen Behörden, bis sie einen anderen Wohnraum bekam. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge die individuellen Probleme der Auszubildenden mit viel Engagement zu beheben sucht)**

- Die Auszubildenden werden in der Einrichtung nach Tarif bezahlt, erhalten jedoch mit ca. 600 - 750 DM monatlich weniger als ihre Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung. Die finanzielle Situation ist für die meisten Auszubildenden kein Problem. Ein ausländischer Auszubildender kam nach dem Wegfall zusätzlicher Förderungen in finanzielle Bedrängnis; hier haben die Mitarbeiter zusammengelegt und eine gemeinsame Spende an ihn weitergegeben. Es kamen damals auch Spenden aus der Verwaltung des Trägers. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die meisten Auszubildenden mit ihrer Vergütung zurecht kommen und in Ausnahmefällen die Einrichtung und der Träger durch Spenden den Jugendlichen aus einer finanziellen Notlage heraushelfen)**
- Der Sozialpädagoge ist der Ansicht, dass es die meisten Jugendlichen schaffen, über die Ausbildung auch ihre persönlichen Schwächen zu kompensieren. Wenn sich Erfolge in der handwerklichen Arbeit einstellen, steigt in der Regel auch das Interesse und die Motivation, pünktlich zu erscheinen beziehungsweise sich in regelmäßige Arbeitsabläufe einzufügen. Deshalb versucht der Sozialpädagoge, den Jugendlichen dorthin zu führen, dass er begreift, dass er etwas kann, und ihm diese Erfahrung auch zu bestätigen. Ein Jugendlicher, der, bevor er in die Werkstatt kam, sechs oder sieben verschiedene Schulen besucht hatte, konnte sich über seine handwerklichen Fähigkeiten gut in die Abläufe integrieren, obwohl er zuvor aufgrund seiner Verhaltensauffälligkeiten aus allen Schulen „geflogen“ war. Dieser Integrationsprozess setzt natürlich auch zahlreiche ernsthafte Gespräche voraus, in denen den Jugendlichen auch ihre Grenzen aufgezeigt werden. Bisher haben diese Gespräche ihre Wirkung nicht verfehlt. Die Jugendlichen verhalten sich zwar immer noch auffällig, meiden jedoch bestimmte „Aktionen“. Jugendliche, die handwerklich wenig zustande bringen, sind nur schwer zu motivieren. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass im Rahmen der Ausbildung auch das Selbstvertrauen der Jugendlichen gestärkt wird, deren Interesse und Motivation an Sekundärtugenden erhöht wird und die Persönlichkeit individuell entwickelt wird => Ressourcenorientierung)**
- Nach Kündigungsgründen gefragt, berichtet der Sozialpädagoge, dass die Mitarbeiter einmal ein Mädchen aus der Ausbildung zurück in die Berufsvorbereitung genommen haben, weil sie überfordert war. Dieser Jugendlichen half der Sozialpädagoge damals unter anderem bei der Wohnungssuche; später gründete sie eine Familie. Er ist der Ansicht, dass sich selbst diese Jugendliche durch ihre Erfahrungen in der Einrichtung stabilisiert hat. Ein zweiter Auszubildender schaffte die Abschlussprüfung selbst nach mehrmaligen Anläufen nicht und ist inzwischen bei der Bundeswehr. Der Sozialpädagoge ist der Meinung, dass dieser Auszubildende bei der Bundeswehr genau richtig ist; er war geradlinig und ordentlich, allerdings nicht in der Lage, sein Leben selbst zu bestimmen. (...) In diesem Zusammenhang betont der Sozialpädagoge, dass es ihm nicht in erster Linie wichtig ist, dass die ehemaligen Auszubildenden in ihrem erlernten Beruf eine Arbeit finden, sondern dass sie in der Lage sind, ihr Leben zu gestalten. **(stabilisierend im Hinblick darauf,**

dass in der Einrichtung darauf geachtet wird, die Auszubildenden nicht zu überfordern, um auf diese Weise ein sicheres Scheitern von vornherein zu verhindern, wodurch auch die Fähigkeit der Jugendlichen, sich selbst zu stabilisieren, erhöht wird und stabilisierend im Hinblick auf die individuelle Hilfestellung durch den Sozialpädagogen)

- Es bestehen diverse Kontakte zu ehemaligen Auszubildenden und Jugendlichen der Berufsvorbereitung, die die Einrichtung auch aufsuchen, wenn sie Unterstützung benötigen. Eine Jugendliche meldete sich beispielsweise ein Jahr nach Beendigung der Maßnahme und fragte bei dem Sozialpädagogen nach, ob er ihr nicht bei der Wohnungssuche helfen könnte. Er beantragte mit ihr einen Dringlichkeitsschein, und die bekam eine Wohnung. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Unterstützungsangebote des Sozialpädagogen nicht mit der Beendigung der Maßnahmen abbrechen, sondern auch weiterhin Hilfestellungen gegeben werden)**
- Im August haben vier Jugendliche die Ausbildung begonnen. Fünf Auszubildende sind zur Prüfung angetreten, wovon eine den theoretischen Teil nicht bestanden hat. Die Mitarbeiter waren froh, dass diese Auszubildende die praktische Prüfung bestanden hat, obwohl sie Schwierigkeiten mit der Arbeit an Maschinen und enorme Prüfungsangst hat. Die Auszubildende hat vor der Prüfung „alle Schotten dicht gemacht“ und alle Unterstützungsangebote mit der Bemerkung abgewehrt, dass sie zu Hause lernt. Für die Gesellin war es schön zu sehen, dass diese Auszubildende die für sie wichtige Erfahrung gemacht hat, eine Prüfung meistern zu können. Sie bemerkt in diesem Zusammenhang, dass diese Erfolge leider von einer statistischen Erhebung niemals erfasst werden können. **(stabilisierend im Hinblick auf die hier sichtbar werdende gute Prüfungsvorbereitung, jedoch auch stabilisierend die Unterstützungsangebote auch abgelehnt werden können, wodurch die Selbstverantwortung der Auszubildenden gefördert wird)**
- Der Förderlehrer beobachtet bei den Jugendlichen unter anderem extreme Lese- und Rechtschreibschwächen und auch Schwierigkeiten im Rechnen. Das sind natürlich nur die sichtbaren „äußeren“ Schwierigkeiten, hinter denen meist eine ganz andere soziale Problematik steckt. Den Hauptschulabschluss haben viele Jugendliche scheinbar nur aus Gefälligkeit bekommen, um ihnen nicht den Weg in eine Ausbildung zu verbauen. Manche Jugendliche haben sogar einen funktionellen Analphabetismus. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Einrichtung auch Jugendliche mit solch großen Schwierigkeiten aufnimmt)**
- Das Auftreten dieser Schwierigkeiten ist jedoch auch situationsabhängig; wenn für die Jugendlichen eine angenehme Situation besteht, wachsen sie mitunter über sich hinaus. In einem größeren Klassenzusammenhang, wie beispielsweise in der Berufsschule, ist dies jedoch meist nicht möglich. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Einrichtung eine Ausbildungsatmosphäre schafft, die es den Jugendlichen ermöglicht, sich persönlich weiterzuentwickeln)**
- Auf eine bestimmte Auszubildende angesprochen, berichtet der Förderlehrer, dass sie bereits extreme Vermeidungsstrategien aufgebaut hatte, als sie in die Berufsvorbereitung kam. Ihr Hauptproblem lag in ihrem Analphabetismus in Kombination mit enorm hohen Fehlzeiten in der Schule. Sie war vollkommen verschlossen. In der praktischen Arbeit war sie jedoch von Anfang an sehr erfolgreich. Aus ihrer persönlichen Entwicklung heraus hat diese Auszubildende enorme Schwierigkeiten im schulischen Lernen und im Kontakt mit anderen Menschen. Der erste Schritt lag also

darin, ihr genug Selbstvertrauen zu geben, erste Schreibversuche zu unternehmen und dabei zehn Minuten durchzuhalten. Inzwischen hat sie sich sehr gut entwickelt; in der Ausbildung ist ihr Selbstvertrauen stark gestiegen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in diesem Punkt das individuelle Eingehen auf Einzelne ebenso deutlich wird, wie die Ausrichtung des Förderlehrers darauf, bei den Auszubildenden zunächst Selbstvertrauen aufzubauen und dann erst fachliche Inhalte zu trainieren => Ressourcenorientierung)**

Aktuelle Situation der Auszubildenden

- Tischler ist für ihn der Traumberuf. Das Interesse an dieser Ausbildung entwickelte sich, als er bei seinem Cousin, der eine Möbelrestaurationswerkstatt besitzt, längere Zeit aushalf. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Jugendliche eine Ausbildung in seinem Traumberuf absolviert)**
- Sie wollte eigentlich schon immer Tischlerin werden, bastelte bereits im Kindesalter gern und brachte beispielsweise Kleidergarderoben an. Vor der Berufsvorbereitung absolvierte sie bereits ein Praktikum in einer Tischlerei, wo sie die Arbeit sehr begeistert hat. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Jugendliche eine Ausbildung in ihrem Traumberuf absolviert)**
- Die interviewte Auszubildende verdient etwa 800 DM und der interviewte Auszubildende 560 DM. Einige Kollegen haben finanzielle Probleme und gehen nebenbei arbeiten, was die interviewte Auszubildende nicht gern tun würde. Sie kommt mit ihrem Geld relativ gut aus. Der interviewte Auszubildende bekommt von seinem Vater etwas Geld hinzu und kommt deshalb auch gut zurecht. Wenn er einmal in finanzielle Bedrängnis gerät, kann er auch zu seiner Mutter gehen. Er kann sich ebenfalls nicht vorstellen, neben der Ausbildung zu jobben. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die beiden Auszubildenden mit ihrer Vergütung auskommen)**
- Für die interviewte Auszubildende gehört der Möbelbau zu den schönsten Tätigkeiten eines Tischlers. Diese Arbeit macht ihr auch in der Werkstatt am meisten Spaß. Man kann etwas bauen, das man selbst entworfen hat und hat somit ein ganz besonderes Stück zu Hause. Der interviewte Auszubildende interessiert sich ebenfalls sehr für den Möbelbau. Er würde später gern Nachbauten von Antiquitäten anfertigen oder Möbel restaurieren. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass Tischler der Traumberuf der interviewten Auszubildenden ist)**

Berufsschule

- Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Förderklassen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass im Rahmen von Förderklassen schulische Schwierigkeiten der Auszubildenden gezielt aufgefangen werden können)**

Berufsschullehrer

- Der Sozialpädagoge hat im Gegensatz zum Meister nur wenig Kontakt zur Berufsschule. Er erfährt beispielsweise erst an zweiter Stelle, ob ein Jugendlicher in der Berufsschule gefehlt hat. Über einen Lehrer, der früher in der Einrichtung in der Berufsvorbereitung Unterricht erteilte und der seinen Arbeitsplatz inzwischen wieder in der Berufsschule hat, bestehen engere Kontakte dorthin.

(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge zumindest mit einem Berufsschullehrer einen engeren Kontakt pflegt)

- Die Gesellin hat bis jetzt nur wenig Kontakte zur Berufsschule, was sie jedoch in Zukunft ändern möchte. Ihr scheinen die Berufsschullehrer etwas unbeweglich und „zugeknöpft“; diesen Eindruck hatte sie auch kürzlich, als sie sich bei einem Tag der offenen Tür in der Berufsschule vorstellte. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass sich die Gesellin in der Berufsschule vorstellte)**
- Mit der Berufsschule treten die Mitarbeiter beispielsweise in Kontakt, wenn Auszubildende durch die theoretische Prüfung gefallen sind, um den Förderbedarf zu festzustellen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Mitarbeiter zumindest dann mit der Berufsschule in Kontakt treten, wenn Auszubildende durch die theoretische Prüfung gefallen sind, um deren Förderbedarf festzustellen)**

Unterrichtsinhalte

- / -

Blockunterricht/ Tagesform

- Die Auszubildenden besuchen in der Berufsschule Blockunterricht; in jedem Block wird ein Thema abschließend behandelt, beispielsweise der Fenster- oder Türenbau. Im Gegensatz zu ihrer eigenen Ausbildung, scheint ihr der Berufsschulunterricht gut und vielseitig. Nach dem Berufsschulblock über den Fensterbau kamen die Auszubildenden mit einem erstaunlichen Wissen zurück in die Werkstatt. Die Gesellin hat den Fensterbau erst in der Jugendwerkstatt richtig gelernt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Gesellin den zurzeit praktizierten Berufsschulunterricht als vielseitig und gut bezeichnet)**
- Die Auszubildenden müssen während der Berufsschulblöcke einmal pro Woche in der Tischlerei vorbei kommen. Sie sollen mitbekommen, woran gerade gearbeitet wird, um den Anschluss nicht zu verlieren. Auf der anderen Seite hören die Mitarbeiter von den Vorkommnissen in der Berufsschule. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Kontakt zu den Auszubildenden auch während der Berufsschulblöcke aufrecht erhalten wird, um einen aktuellen Informationsstand zu gewährleisten und damit diese den Anschluss nicht verlieren)**

Berufsschulklassen

- / -

Rahmenbedingungen

Teilqualifikation/ Zusatzqualifikation

- / -

Arbeitsmarktchancen

- Für Tischlerinnen sind die Arbeitsmarktchancen sehr schlecht, bei den Männern geht es hingegen einigermaßen. Wenn sie einen Job finden, dann meist eine stupide Tätigkeit in der Industrie. Die meisten Ehemaligen müssen „nur“ Fußböden verlegen oder Fenster einbauen. Ein ehemaliger Auszubildender hat inzwischen seinen Meister gemacht und hat eine gute Beschäftigung bekommen. **(eventuell stabilisierend im Hinblick darauf, dass zumindest für Männer die Arbeitsmarktchancen als Tischler akzeptabel sind)**
- Die Arbeitsmarktchancen für Tischler sind schlecht. Die Mitarbeiter beraten die Absolventen insofern, dass sie ihnen Anlaufstellen und Betriebe nennen, bei denen sie nach einer Arbeit nachfragen können. In einem Fall vermittelte der Meister einen Absolventen in einen Betrieb, in dem er vorerst ein Praktikum machen soll. Hierbei wird sich herausstellen, ob er langfristig als Beschäftigter für den Betrieb in Frage kommt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Mitarbeiter die Absolventen dabei unterstützen, nach ihrer Ausbildung in einen Betrieb vermittelt zu werden)**
- Die Gesellin ist der Ansicht, dass die meisten Arbeitgeber mit den Absolventen außerbetrieblicher Ausbildungen „einen guten Fang“ machen würden; ihre Chancen auf Einstellung sind jedoch sehr gering. Sie würde sich wünschen, möglichst vielen Auszubildenden den Übergang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Mitarbeiter die Absolventen dabei unterstützen, nach ihrer Ausbildung in einen Betrieb vermittelt zu werden und stabilisierend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Auszubildenden umfassend und gut ausgebildet werden)**
- In diesem Zusammenhang befürwortet sie die Einrichtung von Projekten, die die Absolventen für einen bestimmten Zeitraum beschäftigen, um sie auf eine Tätigkeit in einem normalen Betrieb vorzubereiten. Die Gesellen müssen beispielsweise lernen, ihr Arbeitstempo weiter zu steigern. (...) Der interviewte Auszubildende berichtet, dass in der Einrichtung ein Projekt geplant wird, das zwei Gesellen für einen begrenzten Zeitraum eine Beschäftigung geben soll. Seines Wissens nach ist die Finanzierung dieses Projektes noch nicht sicher; es ist ein Anbau geplant. Er fände es sehr schade, wenn die Planungen aus finanziellen Gründen nicht realisiert werden können. Schließlich steht man als Geselle mit einem oder zwei Jahren Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ganz anders da. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in der Einrichtung ein Projekt geplant ist, so dass zwei Gesellen nach der Ausbildung weiterbeschäftigt werden können, um auf diese Weise deren Arbeitstempo zu steigern und deren Arbeitserfahrung zu erhöhen, um bessere Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu haben)**

Betriebliche/ außerbetriebliche Ausbildung

- Die interviewte Auszubildende schätzt, dass es enorme Unterschiede zwischen einer betrieblichen und einer außerbetrieblichen Ausbildung gibt. In der freien Wirtschaft machen die Meister bezüglich des Arbeitstempos viel mehr Druck. In der Werkstatt ist es hingegen möglich, in Ruhe zu lernen und das Arbeitstempo zu steigern. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in der Einrich-**

tung den Auszubildenden die Möglichkeit geboten wird, in ihrem eigenen Arbeitstempo zu arbeiten und dieses sukzessive zu steigern)

- Außerdem gehen die Auszubildenden und Mitarbeiter hier ganz anders miteinander um. In der Werkstatt gibt es beispielsweise immer gemeinsame Frühstücke. Wenn man mit einer Sache Probleme hat, findet sich immer jemand, der einem hilft. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Umgang in der Einrichtung dadurch geprägt ist, dass sich sowohl Mitarbeiter als auch Auszubildende gegenseitig unterstützen und sich regelmäßig austauschen)**
- Die interviewte Auszubildende kann auch zum Meister gehen und sagen, dass sie Unterstützung benötigt und bekommt dann einen anderen Auszubildenden zur Seite. Sie ist der Ansicht, dass diese organisatorischen Freiräume in einem normalen Betrieb nicht bestehen. Außerdem ist wahrscheinlich auch das Interesse geringer, einem Kollegen zu helfen. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Umgang in der Einrichtung dadurch geprägt ist, dass sich sowohl Mitarbeiter als auch Auszubildende gegenseitig unterstützen)**
- Danach gefragt, ob sie der Ansicht sind, in der Ausbildung gut auf ihr späteres Arbeitsleben vorbereitet zu werden, berichtet der interviewte Auszubildende, dass sein Cousin bereits jetzt erstaunt ist, wie viel er schon kann und wie wenig Unterstützung er bei der Arbeit benötigt. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Ausbildung in dieser Einrichtung umfassend ist und darauf ausgerichtet, selbstgesteuert zu lernen und zu arbeiten)**
- Nach Meinung der interviewten Auszubildenden sind die meisten Auszubildenden am Ende zum schnellen Arbeiten in der Lage. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Ausbildung diese Einrichtung darauf ausgerichtet ist, das Arbeitstempo der Auszubildenden zu steigern und deren Selbststeuerung zu erhöhen)**
- Der interviewte Auszubildende meint, dass die Ausbildung in der Werkstatt qualitativ gut ist, weil sich die Ausbilder auch die Zeit nehmen, den Jugendlichen etwas zu erklären. Seinem Wissen nach ist dies auch das Hauptziel der Einrichtung. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Ausbildung in dieser Einrichtung qualitativ hochwertig ist und darauf ausgerichtet, selbstgesteuert zu lernen und zu arbeiten)**
- In der freien Wirtschaft beginnen die Auszubildenden nicht mit dem Aushobeln eines Bretts, sondern mit der Reinigung der Werkstatt. Die interviewte Auszubildende musste sich auch sehr über einen Auszubildenden aus der freien Wirtschaft wundern, bei dem sich während des Zinkenurses herausstellte, dass er diese Arbeit noch nie gemacht hat. Zudem hatte er kein ordentlich geführtes Berichtsheft, wodurch er auch Ärger bekam. Hier sieht die interviewte Auszubildende die Hauptschuld bei dem zuständigen Meister. (...) Beide Auszubildende bezweifeln, dass die vorgeschriebenen Inhalte in einer betrieblichen Ausbildung eingehalten werden. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass in der Einrichtung sofort zu Beginn der Ausbildung mit ausbildungsrelevanten Tätigkeiten begonnen wird und die Jugendlichen nicht zunächst nur Hilfsarbeiten ausüben müssen und dass in der Einrichtung alle vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte der Tischlerausbildung abgedeckt werden)**

- Sie müssen die Auftragsarbeiten meist relativ zügig erledigen. Aber auch sonst achten die Ausbilder relativ stark auf das Arbeitstempo, um sie auf ihr späteres Arbeitsleben vorzubereiten. Das betrifft weniger das 1. als die folgenden Lehrjahre. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Steigerung des Arbeitstempos zwar langsamer als in einer betrieblichen Ausbildung gesteigert wird jedoch nicht vernachlässigt wird, um die Auszubildenden auf ihr späteres Arbeitsleben angemessen vorzubereiten)**

Öffentlichkeitsarbeit

- Der Träger ist Teil der evangelischen Kirche Deutschlands. Der jetzige Landespastor ist in Bezug auf die Planung neuer Projekte sehr agil, was wesentlich zu der derzeit guten Presse des Trägers beiträgt. **(stabilisierend im Hinblick auf die gute Öffentlichkeitsarbeit durch den derzeitigen Landespastor)**
- Der Einrichtungsleiter hat das Ziel, die Jugendwerkstatt im „allgemeinen Bewusstsein“ zu halten und trotz finanzieller Nöte nach außen hin abzusichern. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter die Einrichtung nach außen absichert und im allgemeinen Bewusstsein hält)**
- In der letzten Woche veranstaltete die Einrichtung aus Anlass des zwanzigjährigen Jubiläums ein sozialpolitisches Forum, zu dem neben den Vertretern verschiedener Parteien auch der Leiter der Behörde eingeladen war. Das Thema des Forums lautete „Berufsvorbereitung und Berufsausbildung für Arbeitslosigkeit?“. Der Einrichtungsleiter fand die Perspektivlosigkeit der Politiker erschreckend, noch erschreckender jedoch die damit einhergehende Gelassenheit. Lediglich die GAL machte ansatzweise Vorschläge, wie mit Betrieben zu verfahren sei, die nicht ausbilden. Der Leiter der Behörde neigte dazu, die Situation „schön zu reden“ und berichtete von den bisherigen Errungenschaften in diesem Bereich. Es wird ihm nicht gefallen, dass es in der Stadt zurzeit mehr Ausbildungsplätze in außerbetrieblichen Einrichtungen als in Betrieben der freien Wirtschaft gibt. Um diesbezüglich wieder ein anderes Gewicht herzustellen, kann man allerdings schlecht in den außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen Plätze abbauen. Der Einrichtungsleiter erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Wirtschaft und die Politik seiner Ansicht nach einen Teil der Jugendlichen, den „Bodensatz“, bereits gänzlich abgeschrieben hat. **(stabilisierend im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit, die die Einrichtung leistet)**
- Die Gesellin berichtet, dass der Träger vor kurzem diverse Behörden- und Trägervorteiler zu einer Veranstaltung eingeladen hat, um das Arbeitsfeld der Einrichtung vorzustellen. Der Leiter der Behörde war ebenfalls anwesend. Obwohl auch einige Politiker teilnahmen, hat die Öffentlichkeit von diesem Treffen überhaupt keine Notiz genommen. Selbst die Anwesenden haben zu einem großen Teil nicht begriffen, dass es der Einrichtung um die Förderung und Stabilisierung von Jugendlichen und ihre Integration geht. Die Umfrage zur Jugendkriminalität, die durch den Bürgermeister angestoßen wurde, erregte höchstes Aufsehen. Die Einrichtung ist jeden Tag mit dieser Problematik konfrontiert, es nimmt nur keiner davon Notiz. **(stabilisierend im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit, die die Einrichtung leistet und stabilisierend, dass in der Einrichtung Jugendliche gefördert, stabilisiert und integriert werden sollen und werden)**

- Die Straße des Handwerks werden die Auszubildenden vermutlich besuchen. Allerdings befindet sich der Meister gerade auf einer Fortbildung, und die Auszubildenden wissen deshalb nicht, wie die diesbezügliche Planung aussieht. (...) Der Besuch dieser Messe steht denjenigen Auszubildenden frei, die bereits in den Vorjahren dort waren. **(stabilisierend im Hinblick darauf, dass die Jugendlichen an der Straße des Handwerks besuchen, sich dadurch informieren können, wie sich die Innungen und die betriebliche Ausbildung öffentlich darstellen)**

3.5.4 Beeinträchtigende Faktoren

Institution/ Organisation

- / -

Personelle Ressourcen

- Der Sozialpädagoge ist formal mit jeweils 50 % seiner Arbeitszeit im Ausbildungs- und im Berufsvorbereitungsbereich als Sozialpädagoge tätig. Real gestalten sich die Arbeitszeitanteile jedoch meist anders, je nachdem, in welchem Bereich Bedarf besteht. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass der Sozialpädagoge seine Arbeitszeit auf den Ausbildungs- und den Berufsvorbereitungsbereich aufteilen muss)**
- Die Gesellin vertritt zurzeit an zwei Tagen in der Woche eine Kollegin aus der Berufsvorbereitung. Die Situation ist momentan etwas schwierig, weil sowohl in der Berufsvorbereitung als auch im Ausbildungsbereich Jugendliche neu angefangen haben. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Gesellin besonders in der schwierigen Phase der Einarbeitung von Auszubildenden zugleich eine Kollegin aus der Berufsvorbereitung vertreten muss)**
- Von 24 Unterrichtsstunden pro Woche ist der Förderlehrer bis zu vier Stunden in der Gewerbeschule, wo er auch an Lehrerkonferenzen teilnimmt. Mit dieser Regelung ist der Förderlehrer wohl ein Einzelfall, nicht zuletzt, weil viele seiner Kollegen auch nicht gern bereit wären, in einer solchen Einrichtung zu unterrichten. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass wenige Lehrer bereit sind, in einer Einrichtung wie dieser zu unterrichten)**

Finanzierung/ Budgetierung

- Von dem Budget der Jugendwerkstatt müssen unter anderem die Personalkosten, die Auszubildendenvergütung, die Miete und die Versicherungen beglichen werden. Um den Fortbestand der Berufsvorbereitung zu sichern, legte der Einrichtungsleiter dem Arbeitsamt vor kurzem eine genaue Kalkulation über die nötigen Leistungen vor. Die zuständigen Stellen waren daran jedoch überhaupt nicht interessiert. Entweder die Jugendwerkstatt kann die Maßnahmen in dem vorgegebenen Finanzierungsrahmen durchführen, oder eben nicht. Von August 1997 bis Juli 1998 besteht bereits eine Unterdeckung in Höhe von 100.000 DM. Diese Summe ist nicht allein durch sparsames Wirtschaften abzufangen. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die für die Finanzierung der Maßnahmen zuständigen Stellen nicht an der prekären finanziellen Situation**

der Einrichtung interessiert sind; zudem beeinträchtigend im Hinblick auf die Unterdeckung von 100.000 DM)

- Nun besteht bei allen Trägern die Angst, dass die Zuwendungen durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes wieder heruntergefahren werden. Schließlich erhalten die Träger im Rahmen des Ausbildungsprogramms erheblich weniger Geld. Einigen Mitarbeitern in der Behörde hält der Einrichtungsleiter in diesem Zusammenhang „zugute“, dass sie wahrscheinlich gar nicht genau um die Zusammensetzung und die Besonderheiten der jeweiligen Klientel beider Programme wissen, sondern lediglich um die verschiedenen hohen Zuwendungen. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass alle Träger befürchten, dass die Zuwendungen noch weiter reduziert werden und beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die zuständigen Personen in der Behörde nicht um die schwierige Klientel in dieser Einrichtung Bescheid wissen)**

Werkstattbudget

- / -

Kontakte

- Nach Ansicht des Einrichtungsleiters herrscht im Amt zurzeit eine große Verunsicherung darüber, wo der Amtsleiter steht und was er beabsichtigt. In der Vergangenheit wurde beispielsweise darüber diskutiert, niedrigschwelligere Angebote als die Berufsausbildung (beispielsweise Berufsvorbereitung und Praktika) in die Maßnahmen der Jugendberufshilfe aufzunehmen. Die Fachreferentin formulierte diese Inhalte in die Nebenbestimmungen und musste dann erfahren, dass die Behördenleitung diese Absichten ohne Vorbringen von Sachargumenten gänzlich ablehnte. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass der Amtsleiter, als derjenige, der über Maßnahmen im Bereich außerbetriebliche Berufsausbildung entscheidet, von den verschiedenen Einrichtungsleitern in seiner Richtungsarbeit nicht eingeschätzt werden kann und dessen Entscheidungen nicht transparent dargestellt werden)**
- Die Jugendwerkstatt unterhält gute Kontakte zu einigen anderen außerbetrieblichen Ausbildungsträgern, mit den dortigen Leitern kommt der Einrichtungsleiter auch persönlich sehr gut aus. Ein Träger steht etwas Außenvor und plant eigene Projekte; hier bestehen wenige Kontakte. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass mit einzelnen Trägern nur wenige Kontakte bestehen)**
- Der Einrichtungsleiter sieht unter den Trägern noch keine Konkurrenzsituation entstehen, so lange für die offenen Ausbildungsplätze eine derart hohe Nachfrage (ein Platz für fünf bis sieben Bewerber) besteht. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass ein sehr viel höherer Bedarf an Ausbildungsplätzen besteht, als angeboten werden kann, ein Platz für fünf bis sieben Bewerber)**

Technische Ausstattung

- Mit der technischen Ausstattung der Werkstatt ist die Gesellin zufrieden. In der Werkstatt stehen zwar veraltete Dübel- und Kantenanleimmaschinen, im Vergleich zu anderen Einrichtungen sind

sie jedoch gut ausgestattet. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Maschinen veraltet sind)**

Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten/ der Auszubildenden untereinander

- Untereinander herrscht eine große Offenheit; es gibt keinen Kollegen, der auf einem klar abgegrenzten Tätigkeitsbereich beharrt. Dies könnte sich die Einrichtung auch aufgrund der allgemeinen Arbeitsbelastung überhaupt nicht leisten. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen die hohe Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter sichtbar wird)**
- An dem Sozialpädagogen schätzt der Einrichtungsleiter, dass er den Jugendlichen gegenüber in jedem Bereich aufgeschlossen ist und ihnen sehr viel ermöglicht. Die Kehrseite dabei ist allerdings, dass er sich durch seine Offenheit Arbeiten aufbürdet, die er allein gar nicht schaffen kann. Der Einrichtungsleiter freut sich dennoch darüber, dass der Sozialpädagoge, wie auch viele andere Kollegen, die Fähigkeit zum Querdenken hat. Die Zusammenarbeit mit Kollegen, die mit einem „das geht nicht“ alle Initiativen abwürgen, würde dem Einrichtungsleiter sehr schwer fallen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass sich der Sozialpädagoge teilweise übernimmt, weshalb langfristig die Gefahr besteht, dass er der Einrichtung nicht mehr mit seiner vollen Arbeitskraft und Gesundheit zur Verfügung stehen kann)**
- Der Sozialpädagoge würde sich freuen, wenn die Mitarbeiter der Einrichtung eine Supervision wahrnehmen würden. Es gibt jedoch leider einige auch ältere Kollegen, die eine Supervision ablehnen. Der Großteil der Mitarbeiter steht der Supervision jedoch aufgeschlossen gegenüber oder möchte sie sogar unbedingt durchsetzen. Ihm wäre die Supervision im Hinblick auf eine bessere Teamarbeit wichtig, teilweise gibt es beispielsweise völlig unnötige Streitereien. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass nach Ansicht des Sozialpädagogen der Teamzusammenhalt verbesserungswürdig ist und zudem beeinträchtigend, dass ein Teil der Mitarbeiter einer Supervision, die dieses Problem beseitigen könnte, ablehnend gegenübersteht)**
- Der Sozialpädagoge hat zwar die Erfahrung gemacht, dass die Teamarbeit in ihrer Effektivität nach außen hin funktioniert, könnte sich jedoch auch vorstellen, die internen Maßstäbe noch höher zu setzen. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass nach Ansicht des Sozialpädagogen ein effektives gemeinsames Arbeiten innerhalb des Teams noch verbesserungswürdig ist)**

Formelle Kommunikation

- / -

Fortbildung/ Weiterbildung/ Supervision

- Der Sozialpädagoge würde sich freuen, wenn die Mitarbeiter der Einrichtung eine Supervision wahrnehmen würden. Es gibt jedoch leider einige auch ältere Kollegen, die eine Supervision ablehnen. Der Großteil der Mitarbeiter steht der Supervision jedoch aufgeschlossen gegenüber oder möchte sie sogar unbedingt durchsetzen. Ihm wäre die Supervision im Hinblick auf eine bessere Teamarbeit wichtig, teilweise gibt es beispielsweise völlig unnötige Streitereien. **(beeinträchtigend**

im Hinblick darauf, dass nach Ansicht des Sozialpädagogen der Teamzusammenhalt verbesserungswürdig ist und zudem beeinträchtigend, dass ein Teil der Mitarbeiter einer Supervision, die dieses Problem beseitigen könnte, ablehnend gegenübersteht)

- Die Gesellin würde gern in ihrem Ausbildungsteam eine Supervision wahrnehmen, hat dies bis jetzt allerdings noch nicht durchsetzen können. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass ein Teil der Mitarbeiter einer Supervision ablehnend gegenübersteht)**

Aktuelle Tätigkeit/ Ausbildung und Betreuung

- Die interviewte Auszubildende erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie leichte Schwierigkeiten mit den Nachnamen hat, weil sich die Mitarbeiter und die Auszubildenden untereinander duzen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Tatsache, dass sich Mitarbeiter und Auszubildende untereinander duzen, das Durchsetzen disziplinarischer Maßnahmen erschwert)**

Spezielle Aufgabenbereiche

- Danach gefragt, wie er mit den wechselnden Anforderungen zurechtkommt, antwortet der Sozialpädagoge, dass er viele Sozialpädagogen kennt, die in ihren Einrichtungen eine festgelegte Aufgabe haben, nämlich die Betreuung der Jugendlichen und ein eigenes Büro. So möchte er nicht arbeiten, ist vielmehr froh darüber, seinen Arbeitsplatz in den verschiedenen Werkstätten und kein eigenes Büro zu haben. (...) Im ganzen Haus scheint es keine festen Büroräume von einzelnen Mitarbeitern zu geben. Der Arbeitsraum des Einrichtungsleiters wird beispielsweise auch als Besprechungsraum genutzt. (...) Der Arbeitsplatz des Sozialpädagogen befindet sich jedenfalls nicht in einem bestimmten Raum, sondern im ganzen Haus. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass ein fehlendes Büro das Führen persönlicher Gespräche mit Auszubildenden in einer geschützten Atmosphäre erschwert)**
- In der Tischlerei erledigt sie eigentlich alles, was anfällt. Die Gesellin hat sehr viel verwaltende beziehungsweise bürokratische Tätigkeiten zu erledigen, beispielsweise das Führen der Anwesenheitslisten, die Überprüfung der Stundenzettel oder die Urlaubsplanung. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Gesellin viele administrative Tätigkeiten zu erfüllen hat, so dass ihr diese Zeit für den Bereich Ausbildung und Betreuung nicht mehr zur Verfügung steht)**

Einstellungen

- Die Einrichtung nimmt gern Jugendliche auf, die den Beruf des Tischlers unbedingt erlernen möchten, die schulischen Voraussetzungen allerdings nicht mitbringen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden teilweise große Schwierigkeiten im schulischen Bereich haben)**

Einnahmen/ Außenaufträge

- Die bei der Wahrnehmung von Außenaufträgen erwirtschafteten Einnahmen dienen dem Ausgleich von Defiziten im Haus; das betrifft vor allem den Berufsvorbereitungsbereich, in dem das Arbeitsamt seit einigen Jahren enorme Kürzungen vornimmt. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass die Einrichtung finanzielle Defizite ausgleichen muss)**

Praktika

- Die Gesellin berichtet, dass in der Vergangenheit einige Auszubildende in Praktikumsbetriebe geschickt wurden. Ob und wie in Zukunft Praktika angeboten werden, weiß sie noch nicht zu sagen. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass die Gesellin nicht weiß, ob in Zukunft noch Praktika angeboten werden und in der Vergangenheit nur einige Auszubildende Praktika absolvierten)**
- Nach Wissen der interviewten Auszubildenden steht es den Auszubildenden frei, ob sie ein Praktikum absolvieren möchten. Sie selbst hat diese Möglichkeit nicht wahrgenommen. (...) Der interviewte Auszubildende bemerkt dazu, dass die Ausbilder es ganz gern sehen, wenn die Auszubildenden Praktika machen. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass es keine allgemeingültigen Reglements bezüglich der Absolvierung von Praktika gibt)**
- Wenn ein Auszubildender beispielsweise Interesse am Fensterbau hat, kann er laut der interviewten Auszubildenden gern in einem Betrieb den ganzen Tag Fenster in die Farbe tauchen. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass die Auszubildende eine sehr schlechte Meinung von den Tätigkeiten im Rahmen eines Praktikums hat und der Ansicht ist, dort nichts lernen zu können)**
- Der interviewte Auszubildende möchte, wenn überhaupt, in der Werkstatt seines Cousins ein Praktikum absolvieren. An der Bautischlerei hat er kein Interesse. **(eventuell beeinträchtigt im Hinblick auf das nicht besonders stark ausgeprägte Interesse des Auszubildenden daran, ein Praktikum zu absolvieren)**

Förderunterricht

- Schulische Schwierigkeiten werden bis zuletzt durch die Förderlehrer aufzufangen versucht; in dieser Phase (vor Prüfungen) ist dies allerdings problematisch. **(eventuell beeinträchtigt im Hinblick auf die großen schulischen Schwierigkeiten der Jugendlichen)**
- Viele Auszubildende haben auch Schwierigkeiten in Mathematik, die sich im Alltag immer wieder bemerkbar machen. Im Förderunterricht und in der Berufsschule haben die Jugendlichen zwar bestimmte Rechenwege behandelt, die sie bei einer konkreten Aufgabe in der Werkstatt jedoch nicht anwenden können; teilweise bestehen sogar enorme Probleme mit den Grundrechenarten, beispielsweise der Umrechnung von Zentimetern in Millimeter. **(eventuell beeinträchtigt im Hinblick auf die häufig großen mathematischen Schwierigkeiten der Jugendlichen)**
- Förderunterricht im Ausbildungsbereich übernimmt der Förderlehrer nur vertretungsweise. Er arbeitet mit den dortigen Kollegen eng zusammen. Die Mittel für den Förderunterricht im Ausbil-

dungsbereich sind vor einigen Jahren gestrichen worden, weshalb der Förderlehrer dort auch manchmal aushilft. Es besteht ganz offenkundig die Notwendigkeit eines zusätzlichen Förderunterrichts. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass trotz akutem Bedarf an Förderunterricht dieser Bereich nicht ausreichend finanziell ausgestattet ist)**

Auszubildende

- Die interne Leitung beinhaltet die Richtungsarbeit im Team und die Bewältigung aktueller Probleme. Am Vortag musste der Einrichtungsleiter beispielsweise „Schadensbegrenzung“ betreiben, weil ein Jugendlicher in der Einrichtung geklaut hatte. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Jugendliche in der Einrichtung ein wenig ausgeprägtes Sozialverhalten an den Tag legen)**
- In der Ausbildungswerkstatt betreut der Sozialpädagoge die Jugendlichen, wenn sie Probleme haben. Dieser Bedarf entsteht meist kurzfristig, entsprechend schnell ist der Sozialpädagoge dann auch vor Ort. Wenn beispielsweise ein Auszubildender in Drogendelikte verwickelt ist, setzt der Sozialpädagoge zügig die entsprechenden Schreiben mit ihm auf. Wenn Auszubildende Wohnungsprobleme haben, geht er mit ihnen zum Wohnungsamt und stellt Anträge. Viele Jugendliche haben Schwellenängste, eine Behörde zu betreten. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass viele Auszubildende in der Einrichtung schwerwiegende soziale Probleme haben)**
- Nach seiner pädagogischen Konzeption und seinen persönlichen Werten in der Arbeit mit Jugendlichen gefragt, antwortet der Sozialpädagoge, dass es ihm besonders wichtig ist, dass sie ein gewisses Sozialverhalten erlernen. Er mag es überhaupt nicht, wenn sich die Jugendlichen in der Gruppe untereinander „piesacken“ und ungerecht behandeln. In diesen Fällen greift er sofort ein und führt Gruppen- oder Einzelgespräche. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Jugendliche in der Einrichtung ein wenig ausgeprägtes Sozialverhalten an den Tag legen)**
- Die Lernschwächen oder Konzentrationsschwierigkeiten einzelner Auszubildender müssen in diese Arbeitsplanung einkalkuliert und berücksichtigt werden. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Jugendliche in der Einrichtung große Lernschwächen und Konzentrationsschwierigkeiten haben)**
- Die Gesellin hilft den Auszubildenden bei der Führung der Berichtshefte und überprüft die Eintragungen, auch weil viele erhebliche Rechtschreibschwächen haben. Einige Auszubildende haben auch Probleme, ihre Tätigkeiten der vergangenen Woche zu Papier zu bringen beziehungsweise diese zu formulieren. In der Werkstatt werden einmal pro Woche zu einem festen Termin Eintragungen in die Berichtshefte gemacht. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Jugendliche in der Einrichtung ein erhebliche Rechtschreib- und Formulierungsschwächen haben)**
- Bei den meisten Jugendlichen ist der Einrichtungsleiter stets von neuem erstaunt, mit welchem Nachholbedarf sie in die Einrichtung kommen, das betrifft beispielsweise schon das vernünftige gemeinsame Essen in der Kantine. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die**

meisten Jugendlichen einen großen Nachholbedarf im Hinblick auf ein angemessenes Sozialverhalten aufweisen)

- Die Auszubildenden und die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung kommen aus allen Teilen der Stadt, allerdings überwiegend aus den „schummrigen“ Bezirken. In der Stadt gibt es seines Wissens nach keine Einrichtung, die nur stadtteilbezogen arbeitet; in einer Großstadt ist dies ohnehin nur schwer möglich. Die Jugendlichen in der Berufsvorbereitung kommen zu einem Großteil aus Altona, St. Pauli, Wilhelmsburg und Harburg. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass ein Großteil der Auszubildenden aus sozialen Brennpunkten der Stadt kommen)**
- Die Jugendlichen haben vielfach Schwierigkeiten mit Verspätungen oder unentschuldigtem Fehlzeiten. Sie melden ihre Krankheit manchmal erst am zweiten Tag und gehen nicht zum Arzt, um sich ein Attest zu holen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden über wenig ausgeprägte Sekundärtugenden verfügen)**
- Im August haben vier Jugendliche die Ausbildung begonnen. Fünf Auszubildende sind zur Prüfung angetreten, wovon eine den theoretischen Teil nicht bestanden hat. Die Mitarbeiter waren froh, dass diese Auszubildende die praktische Prüfung bestanden hat, obwohl sie Schwierigkeiten mit der Arbeit an Maschinen und enorme Prüfungsangst hat. Die Auszubildende hat vor der Prüfung „alle Schotten dicht gemacht“ und alle Unterstützungsangebote mit der Bemerkung abgewehrt, dass sie zu Hause lernt. Für die Gesellin war es schön zu sehen, dass diese Auszubildende die für sie wichtige Erfahrung gemacht hat, eine Prüfung meistern zu können. Sie bemerkt in diesem Zusammenhang, dass diese Erfolge leider von einer statistischen Erhebung niemals erfasst werden können. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass einige Auszubildende große Schwierigkeiten im theoretischen Bereich haben)**
- Der Förderlehrer beobachtet bei den Jugendlichen unter anderem extreme Lese- und Rechtschreibschwächen und auch Schwierigkeiten im Rechnen. Das sind natürlich nur die sichtbaren „äußeren“ Schwierigkeiten, hinter denen meist eine ganz andere soziale Problematik steckt. Den Hauptschulabschluss haben viele Jugendliche scheinbar nur aus Gefälligkeit bekommen, um ihnen nicht den Weg in eine Ausbildung zu verbauen. Manche Jugendliche haben sogar einen funktionellen Analphabetismus. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden teilweise extreme Lese-, Rechtschreib- und Rechenschwächen aufweisen)**
- Es gibt einige Auszubildende, die erhebliche Probleme mit der Wahrnehmung von Terminen und dem pünktlichen Erscheinen haben. Einer dieser Auszubildenden besuchte kürzlich einen Zinkenkurs; auf seiner Bescheinigung war vermerkt, dass er sich diverse Male verspätet hatte. Mit diesem Auszubildenden wird die Gesellin in Kürze ein intensives Gespräch führen. Die Mitarbeiter mahnen Verspätungen nicht nach dem dritten Mal ab, dennoch wirken sie stark darauf hin, dass die Jugendlichen während der Ausbildung die allgemeinen Arbeitstugenden lernen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass bei einigen Auszubildenden die Sekundärtugenden sehr schwach ausgeprägt sind und erst trainiert werden müssen)**
- Fünf Auszubildende haben in diesem Jahr Prüfung gehabt, vier davon sind durchgekommen. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass eine von fünf Auszubildenden in der Prüfung durchgefallen ist)**

Aktuelle Situation der Auszubildenden

- / -

Berufsschule

- Die Berufsschule ist für fast alle Jugendlichen ein Thema, weil sie Schwierigkeiten haben, dort mitzukommen. Die schulischen Anforderungen sind in der Tischlerausbildung sehr hoch. Die größten Probleme bestehen in Mathematik und Fachtechnologie. Wenn die Auszubildenden bereits in der ersten Prüfung attestiert bekommen, dass sie nichts begriffen haben, bleiben sie bei dem nächsten Block lieber gleich zu Hause. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden teilweise große Schwierigkeiten im schulischen Bereich haben und zudem beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass sich die Berufsschule nicht ausreichend auf die Auszubildenden dieser Einrichtung mit ihren entsprechenden Schwierigkeiten einstellt)**
- Der Sozialpädagoge hat im Gegensatz zum Meister nur wenig Kontakt zur Berufsschule. Er erfährt beispielsweise erst an zweiter Stelle, ob ein Jugendlicher in der Berufsschule gefehlt hat. Über einen Lehrer, der früher in der Einrichtung in der Berufsvorbereitung Unterricht erteilte und der seinen Arbeitsplatz inzwischen wieder in der Berufsschule hat, bestehen engere Kontakte dorthin. **(beeinträchtigend im Hinblick auf den mangelhaften Informationsaustausch zwischen Meister und Sozialpädagoge, wenn es um Probleme in der Berufsschule geht)**
- Mit der Berufsschule treten die Mitarbeiter beispielsweise in Kontakt, wenn Auszubildende durch die theoretische Prüfung gefallen sind, um den Förderbedarf zu festzustellen. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Mitarbeiter keinen regelmäßigen Kontakt zur Berufsschule pflegen und dass sie erst reagieren, wenn Auszubildende durch eine Prüfung fallen, anstatt proaktiv gemeinsam mit den Berufsschullehrern schulische Misserfolge der Auszubildenden zu verhindern)**
- Kontakt zur Berufsschule der Auszubildenden hat der Förderlehrer nur indirekt. Die Ausbilder halten engere Kontakte zu einzelnen Lehrern. Ein Berufsschullehrer war früher in der Einrichtung tätig, wurde dann jedoch leider „abgeordnet“. Die Betreuung der Auszubildenden in der Berufsschule ist sehr unterschiedlich und hängt natürlich wesentlich von dem jeweiligen Lehrer ab. Der Förderlehrer ist diesbezüglich bereits schon positiv und negativ überrascht worden. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass der Förderlehrer nicht von sich aus mit den Berufsschullehrern in Kontakt tritt, um einen aktuellen Informationsstand über den Förderbedarf der Jugendlichen aufrecht zu erhalten)**

Berufsschullehrer

- Die Gesellin hat bis jetzt nur wenig Kontakte zur Berufsschule, was sie jedoch in Zukunft ändern möchte. Ihr scheinen die Berufsschullehrer etwas unbeweglich und „zugeknöpft“; diesen Eindruck hatte sie auch kürzlich, als sie sich bei einem Tag der offenen Tür in der Berufsschule vorstellte. Der Meister hat engere Kontakte zu einzelnen Lehrern; er hat diese Schule selbst besucht. **(beein-**

trächtigend im Hinblick darauf, dass die Gesellin die Berufsschullehrer als unbeweglich empfindet)

- In der Schule hatte die interviewte Auszubildende in letzter Zeit auch etwas Pech. Es wurden viele Lehrer krank oder haben gewechselt, so dass sie sich häufig an einen neuen gewöhnen musste, was ihr nicht so leicht fällt. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass bei den Berufsschullehrern eine hohe Fluktuation herrscht)**

Unterrichtsinhalte

- / -

Blockunterricht/ Tagesform

- Die Einführung der Tagesform in der Berufsschule wird diskutiert, ist jedoch noch nicht entschieden. Die Planung sieht so aus, dass der Blockunterricht noch in diesem Jahr abgeschafft werden soll. Der Einrichtungsleiter hält die geplante Umstellung für sehr unglücklich, weil die Jugendlichen erhebliche Schwierigkeiten bekommen werden, acht Stunden Schulunterricht durchzustehen. Die Diskussion entspringt dem Diktat der freien Wirtschaft. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass der Einrichtungsleiter die geplante Umstellung vom Blockunterricht in die Tagesform für problematisch erachtet, da sich die Auszubildenden seiner Ansicht nach nicht so lange durchgängig konzentrieren können)**
- Der Tischlerei „droht“ momentan die Tagesform, die für die Auszubildenden der Jugendwerkstatt eher ungeeignet ist. In den jetzigen Blöcken werden Themen projektartig und in einem Stück behandelt. Die Gesellin ist der Ansicht, dass sich die Lernerfolge mit der Tagesform nur verschlechtern können. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Gesellin die geplante Umstellung vom Blockunterricht in die Tagesform für problematisch erachtet, da sie die projektartige durchgängige Behandlung von Themen im Blockunterricht als für die auszubildenden geeigneter empfindet)**

Berufsschulklassen

- / -

Rahmenbedingungen

Teilqualifikation/ Zusatzqualifikation

- Nach Teil- und Zusatzqualifikationen gefragt, berichtet der Einrichtungsleiter, dass die Einführung eines so genannten kleinen Gesellenbriefs diskutiert wird. Einige Auszubildende leisten gute praktische Arbeit, haben im theoretischen Bereich jedoch massive Defizite. Diese Diskussion beschränkt sich allerdings bisher auf die Trägerebene. Der Einrichtungsleiter vermutet, dass es schwierig werden wird, diese Teilqualifikation auf politischer Ebene durchzusetzen. Vom Arbeitsamt und anderen Stellen werden jedoch eventuell Impulse für eine Einführung ausgehen, um

die betreffenden Jugendlichen eher mit einer „Quasilegitimation“ auszustatten, als sie vollkommen abgleiten zu lassen. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass im Rahmen der Tischlerausbildung keine Teilqualifikationen erreicht werden können)**

- Durch die allgemeine Lehrstellenmisere drängen immer mehr Jugendliche mit Realschulabschluss und Abitur in Ausbildungsgänge, die vor einigen Jahren noch von Hauptschülern besetzt wurden. Diesbezüglich herrscht ein enormer Verdrängungskampf. Der Einrichtungsleiter befürwortet in diesem Zusammenhang auch die Einführung von Teilqualifikationen, die beispielsweise den schwächeren Hauptschülern mit Stärken im praktischen Arbeiten und Schwächen im theoretischen Bereich einen Abschluss ermöglichen. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass im Rahmen der Tischlerausbildung keine Teilqualifikationen erreicht werden können)**
- Während der Ausbildung gibt es keine Möglichkeit, sich in eine Fachrichtung zu spezialisieren oder bestimmte Zusatzqualifikationen zu erwerben. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass es in der Einrichtung während der Ausbildung keine Möglichkeit gibt, sich in eine Fachrichtung zu spezialisieren oder bestimmte Zusatzqualifikationen zu erwerben)**

Arbeitsmarktchancen

- Durch die allgemeine Lehrstellenmisere drängen immer mehr Jugendliche mit Realschulabschluss und Abitur in Ausbildungsgänge, die vor einigen Jahren noch von Hauptschülern besetzt wurden. Diesbezüglich herrscht ein enormer Verdrängungskampf. Der Einrichtungsleiter befürwortet in diesem Zusammenhang auch die Einführung von Teilqualifikationen, die beispielsweise den schwächeren Hauptschülern mit Stärken im praktischen Arbeiten und Schwächen im theoretischen Bereich einen Abschluss ermöglichen. **(beeinträchtigt im Hinblick auf die allgemeine Lehrstellenmisere)**
- Für Tischlerinnen sind die Arbeitsmarktchancen sehr schlecht, bei den Männern geht es hingegen einigermaßen. Wenn sie einen Job finden, dann meist eine stupide Tätigkeit in der Industrie. Die meisten Ehemaligen müssen „nur“ Fußböden verlegen oder Fenster einbauen. Ein ehemaliger Auszubildender hat inzwischen seinen Meister gemacht und hat eine gute Beschäftigung bekommen. **(beeinträchtigt im Hinblick auf die schlechten Arbeitsmarktchancen für Tischler [besonders für Frauen]; zudem beeinträchtigt, dass Absolventen aus einer außerbetrieblichen Ausbildung vornehmlich Chancen haben, einen Arbeitsplatz in der Industrie zu erhalten)**
- Die Arbeitsmarktsituation verschärft sich zusehends. In diesem Jahr haben sogar die Jugendlichen der Berufsvorbereitung bei Beendigung der Maßnahme noch keine Zuweisung in eine Ausbildung vom Arbeitsamt gehabt; erst zum Oktober konnten die Betroffenen vermittelt werden. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass sich die Arbeitsmarktsituation für Tischler zunehmend verschärft)**
- Die Arbeitsmarktchancen für Tischler sind schlecht. Die Mitarbeiter beraten die Absolventen insofern, dass sie ihnen Anlaufstellen und Betriebe nennen, bei denen sie nach einer Arbeit nachfragen können. **(beeinträchtigt im Hinblick auf die schlechten Arbeitsmarktchancen für Tischler)**

- Die meisten Ehemaligen schauen häufiger in der Einrichtung vorbei. Kurz nach Beendigung der Lehre sind sie meist noch arbeitslos, scheinen auch wenig motiviert, sich einen Job zu suchen. Einige Zeit später kommen sie und berichten, dass sie sich bei der ein oder anderen Firma beworben haben. Beim dritten Besuch haben sie dann meist eine Arbeit; der Prozess dauert nur länger. Insofern ist es auch wenig sinnvoll, die Jugendlichen nach der Ausbildung sofort in eine Beschäftigung zu vermitteln. **(beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass in diesem Phänomen sichtbar wird, dass die Einrichtung von sich aus wenig unternimmt [beispielsweise sorgt die Einrichtung nicht für obligatorische Praktika], um die schlechten Arbeitsmarktchancen der Tischler durch Weitervermittlungsmaßnahmen zu verbessern)**
- Die Gesellin ist der Ansicht, dass die meisten Arbeitgeber mit den Absolventen außerbetrieblicher Ausbildungen „einen guten Fang“ machen würden; ihre Chancen auf Einstellung sind jedoch sehr gering. Sie würde sich wünschen, möglichst vielen Auszubildenden den Übergang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang befürwortet sie die Einrichtung von Projekten, die die Absolventen für einen bestimmten Zeitraum beschäftigen, um sie auf eine Tätigkeit in einem normalen Betrieb vorzubereiten. Die Gesellen müssen beispielsweise lernen, ihr Arbeitstempo weiter zu steigern. **(beeinträchtigend im Hinblick auf die schlechten Arbeitsmarktchancen für Absolventen der außerbetrieblichen Berufsausbildung und beeinträchtigend, dass nach Ansicht der Gesellin die Absolventen ihr Arbeitstempo noch steigern müssen, um in einem normalen Betrieb mithalten zu können)**
- Als Frau wird sie Schwierigkeiten haben, später eine Arbeit zu finden. In den Betrieben gibt es noch viele ältere Meister, die Tischlerinnen gegenüber Vorurteile haben. „Beliebt“ ist beispielsweise immer noch die Ausrede, dass es in der Firma keine sanitären Anlagen oder Umkleidemöglichkeiten für Frauen gibt. Dabei braucht die interviewte Auszubildende lediglich eine abschließbare Toilette, die sie schließlich auch als Umkleidekabine nutzen kann. **(beeinträchtigend im Hinblick auf die schlechten Arbeitsmarktchancen besonders für Tischlerinnen)**

Betriebliche/ außerbetriebliche Ausbildung

- Die interviewte Auszubildende schätzt, dass es enorme Unterschiede zwischen einer betrieblichen und einer außerbetrieblichen Ausbildung gibt. In der freien Wirtschaft machen die Meister bezüglich des Arbeitstempos viel mehr Druck. In der Werkstatt ist es hingegen möglich, in Ruhe zu lernen und das Arbeitstempo zu steigern. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass nach Ansicht der Auszubildenden in der freien Wirtschaft mit einem höheren Arbeitstempo gelernt und gearbeitet wird => die Absolventen müssen demnach ihr Arbeitstempo noch steigern, um in einem normalen Betrieb bestehen zu können)**
- Nach Meinung der interviewten Auszubildenden sind die meisten Auszubildenden am Ende zum schnellen Arbeiten in der Lage. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass nicht alle Auszubildenden am Ende ihrer Ausbildung zum schnellen Arbeiten in der Lage sind)**
- Die Auszubildenden werden in der Einrichtung nach Tarif bezahlt, erhalten jedoch mit ca. 600 - 750 DM monatlich weniger als ihre Kollegen in einer betrieblichen Ausbildung. **(eventuell beeinträchtigend im Hinblick darauf, dass die Auszubildenden einer außerbetrieblichen Ausbil-**

derung weniger Ausbildungsvergütung erhalten, als ihre Kollegen aus der betrieblichen Ausbildung)

Öffentlichkeitsarbeit

- In der letzten Woche veranstaltete die Einrichtung aus Anlass des zwanzigjährigen Jubiläums ein sozialpolitisches Forum, zu dem neben den Vertretern verschiedener Parteien auch der Leiter der Behörde eingeladen war. Das Thema des Forums lautete „Berufsvorbereitung und Berufsausbildung für Arbeitslosigkeit?“. Der Einrichtungsleiter fand die Perspektivlosigkeit der Politiker erschreckend, noch erschreckender jedoch die damit einhergehende Gelassenheit. Lediglich die GAL machte ansatzweise Vorschläge, wie mit Betrieben zu verfahren sei, die nicht ausbilden. Der Leiter der Behörde neigte dazu, die Situation „schön zu reden“ und berichtete von den bisherigen Errungenschaften in diesem Bereich. Es wird ihm nicht gefallen, dass es in der Stadt zurzeit mehr Ausbildungsplätze in außerbetrieblichen Einrichtungen als in Betrieben der freien Wirtschaft gibt. Um diesbezüglich wieder ein anderes Gewicht herzustellen, kann man allerdings schlecht in den außerbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen Plätze abbauen. Der Einrichtungsleiter erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Wirtschaft und die Politik seiner Ansicht nach einen Teil der Jugendlichen, den „Bodensatz“, bereits gänzlich abgeschrieben hat. **(beeinträchtigt im Hinblick auf die Perspektivlosigkeit der Politiker; beeinträchtigt, dass diese die katastrophale berufliche und außerberufliche Ausbildungssituation, die die Politiker verharmlosen und beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass die Politiker die Leistung der Einrichtung nicht anerkennen, die sozial und schulisch schwer beeinträchtigte Jugendliche stabilisiert und integriert, womit die Einrichtung einen Beitrag dazu leistet, dass weniger Jugendliche in Arbeitslosigkeit und Kriminalität geraten)**
- Die Gesellin berichtet, dass der Träger vor kurzem diverse Behörden- und Trägervertreter zu einer Veranstaltung eingeladen hat, um das Arbeitsfeld der Einrichtung vorzustellen. Der Leiter der Behörde war ebenfalls anwesend. Obwohl auch einige Politiker teilnahmen, hat die Öffentlichkeit von diesem Treffen überhaupt keine Notiz genommen. Selbst die Anwesenden haben zu einem großen Teil nicht begriffen, dass es der Einrichtung um die Förderung und Stabilisierung von Jugendlichen und ihre Integration geht. Die Umfrage zur Jugendkriminalität, die durch den Bürgermeister angestoßen wurde, erregte höchstes Aufsehen. Die Einrichtung ist jeden Tag mit dieser Problematik konfrontiert, es nimmt nur keiner davon Notiz. **(beeinträchtigt im Hinblick darauf, dass die Politiker und die Öffentlichkeit die Leistung der Einrichtung nicht anerkennen, die sozial und schulisch schwer beeinträchtigte Jugendliche stabilisiert und integriert, womit die Einrichtung einen Beitrag dazu leistet, dass weniger Jugendliche in Arbeitslosigkeit und Kriminalität geraten)**

3.5.5 Phänomene, ausgewertete Praktiken und Funktionen

In der Einrichtung werden neben Berufsvorbereitungsmaßnahmen zehn Ausbildungsplätze zum Tischler angeboten. Zum Ausbildungsteam gehören ein Meister, eine Gesellin, ein Sozialpädagoge sowie eine ABM-Kraft.

Der Einrichtungsleiter verwendet den größten Teil seiner Arbeitszeit für die interne Organisation. Er besucht die Jugendwerkstatt täglich und stellt sich den Auszubildenden bei grundsätzlichen Fragen gerne als Ansprechpartner zur Verfügung. Er kümmert sich um aktuelle Probleme und gibt Impulse in der Teamarbeit. Der Einrichtungsleiter hält Kontakt zu den Geldgebern, dem Träger und sonstigen Institutionen und sorgt für eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit. Zu einigen anderen Trägern der Jugendberufshilfe unterhält er gute Kontakte.

Der Sozialpädagoge verbringt nahezu die gesamte Arbeitszeit in direktem Kontakt mit den Jugendlichen aus der Berufsvorbereitung und der Jugendwerkstatt. Er hat in der Einrichtung keinen festen Arbeitsplatz und ist deshalb regelmäßig in den verschiedenen Werkstätten präsent. Auf an ihn herangetragene Fragen reagiert er sofort und unterstützt die Jugendlichen bei persönlichen Problemen und bürokratischen Angelegenheiten. Von verwaltenden Tätigkeiten ist er nahezu gänzlich befreit. Er wirkt auf ein gutes Gruppen- und Sozialverhalten unter den Auszubildenden hin und motiviert sie zu eigenverantwortlichem Handeln. In Ausnahmesituationen, zum Beispiel in der Prüfungsvorbereitungsphase, erteilt der Sozialpädagoge Förderunterricht. Er plant gemeinsame Freizeitaktivitäten. Fortbildungsangebote nimmt er gerne wahr, da sich hier die Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen bietet und er Impulse für die tägliche Arbeit erhält.

Die Gesellin erledigt viele verwaltende und bürokratische Tätigkeiten, führt beispielsweise die Anwesenheitslisten, kümmert sich um die Urlaubsplanung und die Komplettierung von Bewerbungsunterlagen. Sie führt in der Werkstatt die Grundausbildung durch und unterweist die Auszubildenden im Umgang mit Werkzeugen und Materialien. Dabei bemüht sie sich, die Auszubildenden nicht zu überfordern, und bietet abwechslungsreiche Tätigkeiten an, um deren Interesse zu wecken. Die Lernschwächen und Konzentrationsschwierigkeiten einzelner Auszubildender berücksichtigt sie in ihrer Arbeitsplanung und achtet darauf, alle Auszubildenden gleich zu behandeln, um Ungerechtigkeiten zu vermeiden. Einmal pro Woche unterstützt sie die Auszubildenden bei den Eintragungen in die Berichtshefte. Bei Verspätungen und Fehlzeiten führt die Gesellin mit den betreffenden Auszubildenden intensive Gespräche und wirkt, ohne abzumahnern, mit Nachdruck darauf hin, dass diese die allgemeinen Arbeitstugenden erwerben. Sie nimmt an einer dreijährigen berufsbegleitenden Fortbildung im Bereich Gestaltpädagogik teil.

Die interviewten Auszubildenden können in der Werkstatt relativ selbständig arbeiten und gehen meist nur dann auf die Mitarbeiter zu, wenn sie Fragen haben. Je nach Sympathie und Problemlage können sie unter den Mitarbeitern ihre Ansprechpartner wählen. Die Auszubildenden unterschiedlicher Lehrjahre arbeiten zusammen, die Auszubildenden der höheren Lehrjahre helfen den neu hinzukommenden Auszubildenden. Die in der Einrichtung vorgegebenen Richtlinien sind für sie verpflichtend. All dies

trägt dazu bei, die Ausbildungsinhalte in Ruhe erlernen und das Arbeitstempo langsam steigern zu können. Im ersten Lehrjahr lernen die Auszubildenden das Hobeln, die Herstellung von Winkelkanten, das Schlitzen, Zapfen und Zinken. Am Ende des ersten oder zu Beginn des zweiten Lehrjahrs besuchen sie einen Zinkenkurs. Nach dem Kleinmaschinenschein wird im zweiten oder dritten Lehrjahr der Großmaschinenschein erworben, auch um sich mit den Arbeitsschutzbestimmungen vertraut zu machen. In der Einrichtung finden Tagesausflüge, zum Beispiel in Museen mit antiken Möbeln, manchmal auch Theaterbesuche und jährlich Gruppenreisen statt; es gibt gemeinsame Mahlzeiten, was vor allem dazu dient, den Gruppenzusammenhalt aufzubauen und zu stärken. Praktika in Betrieben der freien Wirtschaft sind nicht obligatorisch. Der Ernstcharakter der Arbeit wird durch die Übernahme zahlreicher Außenaufträge gewährleistet. In der Berufsschule haben die Auszubildenden Blockunterricht. Den Kontakt zur Berufsschule hält der Meister.

Ausgewählte Bewerber können in der Einrichtung Praktika absolvieren, anschließend entscheidet das Team gemeinsam über die Einstellung. Die Mitarbeiter schätzen vor Neueinstellungen genau ab, wie viele Auszubildende ihre Abschlussprüfung bestehen werden, das heißt wie viele Plätze tatsächlich besetzbar sind, um das Risiko einer Über- oder Unterbelegung möglichst gering zu halten.

Die Einrichtung erwirtschaftet durch die Wahrnehmung von Außenaufträgen und Spenden Einnahmen, die zur Realisierung zukunftsorientierter Projekte und zum Ausgleich finanzieller Defizite im Haus genutzt werden. Seit Einführung der Budgetierung ist der Ausbildungsbereich finanziell deutlich besser gestellt als früher. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Träger und die zugestandenen Freiräume wirken ebenso stabilisierend wie das Label der Einrichtung, das zum Beispiel ein breites Spektrum an Auftraggebern für die Einrichtung erschließt.

3.5.6 Ergebnis der Auswertung

Die Struktur dieser Einrichtung ist das aus gleichberechtigten Mitgliedern bestehende Team, zu dem sowohl der Einrichtungsleiter und die Mitarbeiter als auch die Auszubildenden zählen. Der Einrichtungsleiter sichert zudem die Institution nach außen ab und gibt nach innen Impulse. Die Erfüllung der Aufgaben in der Einrichtung wird von allen Beteiligten als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Prozesses begriffen, den es zu beeinflussen gilt.

Eine Kohärenz, also das Zusammenwirken von Praktiken, Funktionen und Struktur, ist deutlich zu erkennen und ergibt sich aus dem großen Engagement sowie der ausgeprägten Bereitschaft aller Mitarbeiter, die gemeinsam übernommenen Integrationsaufgaben im Sinne der Auszubildenden bestmöglich zu verwirklichen. Im Rahmen dieser gut funktionierenden und von Respekt geprägten Zusammenarbeit hat jeder Mitarbeiter gemäß seiner Funktion zwar seinen eigenen Arbeitsschwerpunkt, übernimmt jedoch auch bereitwillig Aufgaben aus anderen Bereichen. So arbeitet der Sozialpädagoge beispielsweise unter anderem in der Tischlerwerkstatt mit, die Gesellin erteilt bei Bedarf Förderunterricht, der Einrichtungsleiter ist Ansprechpartner für die Auszubildenden in allen möglichen Lebenslagen und

die Auszubildenden unterstützen sich gegenseitig über die verschiedenen Lehrjahre hinweg; dies ist äußerst positiv zu werten.

Ein harmonisches Arbeitsklima ist den Mitarbeitern und Auszubildenden gleichermaßen wichtig. Unter den Mitarbeitern herrscht eine große Offenheit. Entscheidungen fällt der Einrichtungsleiter erst nach Gesprächen im Team und richtet sich dabei nach den Vorstellungen der Mitarbeiter. Den Mitarbeitern und den Auszubildenden werden relativ große Handlungsfreiräume zugestanden, was die Bereitschaft und Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten erhöht und so zu einer Arbeitsentlastung führt. Durch verschiedene formelle und informelle Kommunikationsstrukturen⁵¹ ist ein guter Informationsfluss gewährleistet, in den auch die Auszubildenden einbezogen werden. Die Mitarbeiter zeigen sich in Bezug auf neue Konzepte und Zielsetzungen aufgeschlossen. All diese Aspekte wirken sich positiv auf die hohe Qualität der Ausbildung aus.

Die finanzielle Ausstattung der Auszubildenden wirkt sich stabilisierend auf die fachliche Ausbildung der Jugendlichen zum Tischler aus. Die Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Auszubildenden haben einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der individuellen Persönlichkeitsstruktur der Auszubildenden. In diesem Zusammenhang erweist es sich als besonders begünstigend, dass der Einrichtungsleiter den Mitarbeitern angemessene Rahmenbedingungen setzt, innerhalb derer sie eigenverantwortlich und selbstgesteuert handeln können; dieses vorbildliche Vorgehen übertragen die Mitarbeiter gleichermaßen auf die Zusammenarbeit mit den Auszubildenden, was sich auch in den sehr seltenen Ausbildungsabbrüchen widerspiegelt. Eine dieser angemessenen Rahmenbedingungen ist beispielsweise das Formulieren gemeinsamer Richtlinien und Werte durch das Kollegium, die von den Auszubildenden grundsätzlich auch akzeptiert werden, was sehr positiv zu werten ist.

⁵¹ Formelle Kommunikation ist der durch ein Regelwerk festgelegte Austausch in einer Organisation oder Institution im Rahmen von Sitzungen und Besprechungen, beispielsweise in Teamsitzungen oder in formalisierten Mitarbeitergesprächen. Formelle Besprechungen haben in der Regel einen zuvor festgelegten Teilnehmerkreis sowie eine Agenda und zeichnen sich zudem dadurch aus, dass der Besprechungsinhalt sowie Ergebnisse und Arbeitsaufträge, die sich aus einer Besprechung ergeben, schriftlich dokumentiert werden, um zum Beispiel die Bearbeitung der Arbeitsaufträge in der folgenden Veranstaltung überprüfen zu können oder auch Mitarbeitern, die nicht an der Besprechung teilnehmen konnten, die Möglichkeit zu geben, die Besprechungsinhalte nachzuarbeiten.

Die informelle Kommunikation ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne jegliche Form von Regeln oder Standards auskommt und vollkommen selbstorganisiert von den Mitgliedern einer Organisation oder Institution ausgestaltet wird. Informelle Kommunikation findet überall dort statt, wo sich Mitarbeiter und Auszubildende, spontan oder auch locker verabredet, zu einem Gespräch treffen, beispielsweise in einem gemeinsamen Aufenthaltsraum, bei einer Tasse Kaffee oder unterwegs zu einem gemeinsamen Termin. Als Ergänzung zur formellen Kommunikation erfüllt die informelle Kommunikation die wichtige Aufgabe, berufliche aber auch private Themen bedarfsorientiert zu erörtern. Zudem hat sie eine große Bedeutung für den Informationsfluss innerhalb einer Organisation oder Institution, da hier Themen in der Regel offener besprochen werden können als in offiziellen Sitzungen. Da informelle Gespräche jedoch nicht durch Besprechungsprotokolle oder Ähnliches dokumentiert werden, können die Informationswege innerhalb der informellen Kommunikation auch nicht nachvollziehbar und transparent dargestellt werden. Daher können informelle Gespräche bei der Diskussion von Sachfragen lediglich eine Ergänzung zu formalisierten und dokumentierten Besprechungen sein. Ein ausgewogenes Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation aufrechtzuerhalten, also wichtige Entscheidungen und Sachfragen in protokollierten Besprechungen zu treffen beziehungsweise zu bearbeiten und zugleich einen regen informellen Austausch zu ermöglichen und zu pflegen, gelingt in dieser Ausbildungsstätte bereits gut.

Die langjährige Erfahrung in den Bereichen Berufsvorbereitung und Ausbildung wirkt vor allem aufgrund der dadurch möglichen Synergien und den bedarfsorientierten Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen stabilisierend.

Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen ist gut zu erkennen. Sowohl der Einrichtungsleiter als auch die Mitarbeiter halten mit großem Engagement die Kontakte mit sämtlichen relevanten Stellen des behördlichen Ausbildungsprogramms, der Kammer und der Innung, der Berufsschule sowie zu anderen freien Trägern.

Es ist äußerst positiv zu werten, dass der Träger der Einrichtung dieser eine sehr hohe Eigenständigkeit gewährt; dennoch kann die Einrichtung in finanziellen Notsituationen auf den Träger zurückgreifen.

Trotz des wahrgenommenen und beklagten Desinteresses zuständiger Politiker hinsichtlich der schlechten Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation resignieren die Mitarbeiter nicht in ihrem Bemühen, für die Jugendlichen Perspektiven, zum Beispiel durch weiterführende Beschäftigungsmöglichkeiten, zu erschließen. Dadurch dass zahlreiche ehemalige Auszubildende nach Beendigung ihrer Ausbildung ihre damaligen Ansprechpartner in der Einrichtung besuchen, können die Mitarbeiter Aussagen über den Verbleib der ehemaligen Auszubildenden treffen; in diesem Zusammenhang ist positiv zu werten, dass die Mitarbeiter berichten, dass die meisten ehemaligen Auszubildenden trotz einer schwierigen Arbeitsmarktsituation für Tischler in der Regel ein Jahr nach Beendigung der Ausbildung einen Arbeitsplatz gefunden haben, wenn auch teilweise nicht in ihrem erlernten Beruf.

Noch beeinträchtigt die knappe finanzielle Situation der Einrichtung auch aufgrund des hohen Engagements der Mitarbeiter nicht die Qualität der Ausbildung; weitere finanzielle Einschnitte werden die Aufrechterhaltung dieser hohen Qualität zukünftig mit einer großen Wahrscheinlichkeit gefährden und die starke Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter noch weiter erhöhen.